



Universidad  
Don Vasco AC

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

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA**

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO  
ADMINISTRATIVO EN LA MICROEMPRESA  
“NOVEDADES DAYANA”**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

**Licenciada en Administración**

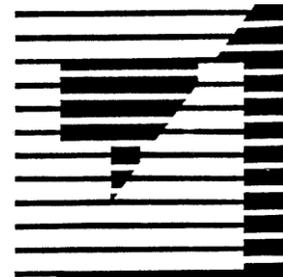
Presenta:

**DAYANA DEGANTE HURTADO**

**Asesor:**

L.A.E. Laura Alejandra Mata Amezcua

**Uruapan, Michoacán, 20 de ABRIL de 2010**





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## AGRADECIMIENTOS

Pasaron casi cinco años de lucha constante, de estudio, de momentos buenos y también malos para poder alcanzar uno de mis mas grandes anhelos, culminar mi carrera profesional, es por ello que es tiempo de dedicar y agradecer de la manera más sincera este triunfo logrado a todas aquellas personas que estuvieron a mi lado brindándome todo su apoyo y confianza:

A Dios:

Por darme la vida e iluminar mi camino y sobre todo por la maravillosa familia que me dió.

A mi Papá:

Quien ha sido el principal motor en mi vida por que siempre ha estado a mi lado, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, gracias a ti hoy puedo ver culminada mi meta, ya que siempre estuviste impulsándome en lo momentos mas difíciles de mi carrera, y ten presente que cada triunfo mió también es un triunfo tuyo.

A mi Mamá:

Por que admiro tu fortaleza y por que el orgullo que sientes por mi me impulsó a llegar hasta el final venciendo cualquier obstáculo, pero sobre todo gracias por creer en mi y por ese apoyo incondicional que me has brindado en todo momento.

A una persona especial:

Quien ha estado a mi lado en todo momento y llevándome de la mano en este camino, dándome ánimos, fomentando en mi el deseo de superación, por que gracias a tu amor y comprensión he crecido emocionalmente y han hecho de mi una mejor persona, y por que gracias a tu apoyo incondicional he logrado todos y cada uno de los objetivos que hasta ahora me he propuesto.

A mis familiares y amigos:

Quienes ha sido parte importante en esta etapa de mi vida, que gracias al apoyo y confianza brindado he salido adelante y finalizado mis estudios.

A mi asesora:

Por brindarme parte de su tiempo, conocimientos y experiencia para realizar un buen trabajo y que este proyecto represente la culminación satisfactoria de mis estudios y el inicio de una carrera profesional llena de éxitos.

Para finalizar sé que mil palabras no bastarian para agradecer todo lo que han hecho por mí, sin embargo, a todos y cada uno de ustedes que han sido parte fundamental en este logro, GRACIAS!!!!

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO I LA EMPRESA	7
1.1 Concepto	7
1.2 Elementos de la empresa	7
1.3 Fines de la empresa	11
1.4 Empresario	11
1.5 Clasificación de las empresas	12
1.5.1 Por su giro	13
1.5.2 Por su dimensión	14
1.5.3 Por su ámbito de actuación	15
1.5.4 Por la titularidad del capital	15
1.6 Áreas funcionales	15
1.6.1 Finanzas	16
1.6.2 Mercadotecnia	17
1.6.3 Producción	18
1.6.4 Recursos humanos	19
1.7 Importancia de la empresa	20
CAPITULO II ADMINISTRACIÓN	22
2.1 Antecedentes	22
2.1.1 Administración científica	22
2.1.2 Teoría clásica	24

2.1.3 Teoría de las relaciones humanas	26
2.1.4 Teoría estructuralista	26
2.1.5 Teoría de sistemas	27
2.1.6 Teoría conductual	28
2.2 Definición administración	30
2.3 Proceso administrativo	32
2.3.1 Previsión	35
2.3.2 Planeación	36
2.3.3 Organización	38
2.3.4 Integración	41
2.3.5 Dirección	43
2.3.6 Control	44
CAPITULO III PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	46
3.1 Planeación	47
3.2 Estrategia	48
3.3 Planeación estratégica	50
3.3.1 Objetivos	53
3.3.2 Políticas	55
3.3.3 Tácticas	56
3.3.4 Programas y presupuestos	57
3.4 Análisis FODA	59
3.4.1 Análisis externo	60
3.4.2 Análisis interno	62

CAPITLO IV CASO PRÁCTICO	66
4.1 Metodología de la investigación	66
4.2 Objetivo general	67
4.3 Objetivos específicos	67
4.4. Métodos de investigación	67
4.5 Boceto de encuesta/cuestionario	68
4.6 Antecedentes de la empresa	70
4.7 Cultura organizacional	70
4.8 Organigrama	71
4.9 Puestos	72
4.10 Resultados de la encuesta	74
CONCLUSIONES	79
PROPUESTA	81
BIBLIOGRAFIA	88

## INTRODUCCIÓN

Generalmente toda empresa formula planes, esto con el fin de tener objetivos y metas bien planteadas que les defina hacia donde quieren llegar y como lo van a lograr, sin embargo, en el caso de las microempresas al estar conformadas por integrantes de una familia su manera de administrarla de manera general es por experiencia empírica, y rara vez se planea de manera escrita para proyectar a la empresa a mediano o largo plazo.

Actualmente vivimos en un entorno de constantes cambios donde las empresas tiene el desafío de conocer de que manera pueden afrontar la competencia derivada de la globalización, como se afrontarán las crisis económicas y situaciones que no está en sus manos cambiar, sin embargo, existe una herramienta fundamental en la administración que es planeación estratégica la cual ayudará a reducir riesgos e incertidumbres.

Lo que se pretende con esta propuesta es diseñar un plan estratégico donde se desarrollen objetivos y propósitos básicos de la empresa con la aplicación de diversas estrategias. Por tanto, los beneficiados principalmente serán todas aquellas personas involucradas en la microempresa ya que tendrán una nueva visión y estrategias para sacar adelante la organización y con mejores resultados.

Para esto se realizará en primer lugar una investigación documental que consta de tres capítulos en el cual el primer tema que se aborda es el de la empresa y todos sus elementos que la conforman, como fines de la empresa, clasificación, áreas funcionales como temas primordiales de éste primer capítulo.

El segundo capítulo, el cual es vital para ésta investigación es el de administración en el cual hablaremos de sus antecedentes, teorías aportadas y el proceso administrativo el cual ésta íntimamente ligado con la planeación estratégica, una de las fases del proceso es la planeación y en este capítulo hablaremos de manera general lo que la conforma para posteriormente en el tercer capítulo abordar este tema en conjunto con las estrategias y de manera más detallada.

En el tercer capítulo abordaremos el tema central de esta tesis el cual se refiere a planeación estratégica y todo lo que conlleva para realizarla, desde saber que son los objetivos, estrategias, políticas y el análisis FODA, para posteriormente con ésta información plantear lo que será la propuesta.

En un cuarto capítulo se realizará la investigación de campo en la empresa para conocer la situación actual en la que se encuentra; para esto será necesario aplicar algunos métodos de investigación para recabar la información necesaria para adecuar la propuesta a las necesidades de la organización.

Finalmente para aterrizar toda esta investigación tanto documental como de campo, se hará la propuesta del plan estratégico administrativo para la microempresa en función de los resultados obtenidos y para que pueda representar una medida factible a implementar por la empresa.

# CAPÍTULO I

## LA EMPRESA

### 1.1 Concepto

“Es el ente donde se crea riqueza. Esta permite que se pongan en operación recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros y técnicos) para transformar insumos en bienes o servicios terminados, de acuerdo por los objetivos fijados por una administración” (RODRIGUEZ: 2002:49)

Se entiende por empresa a la unidad económica – social integrada por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la sociedad.

En diversas ocasiones la empresa es un ente creado por una idea innovadora, principalmente las microempresas surgen por estas ideas, comúnmente el empresario es quien tiene la visión y asume el riesgo y es como se van formando lo que conocemos como empresas familiares.

### 1.2 Elementos de la empresa:

Los elementos son primordiales para una empresa pues son estos los que la integran y hacen que funcione; para Reyes Ponce consta de tres elementos

principalmente y a continuación se hablara de cada uno de ellos para conocer su importancia y por que son vitales para conformar una empresa.

**Bienes materiales:** Que son las instalaciones, edificios, es decir el lugar físico donde estará ubicada la empresa, además son todas aquellas herramientas y equipos de trabajo. Dentro de los bienes materiales también se encuentran las materias primas que son todos los recursos que serán utilizados y/o procesados para terminar en un producto. El dinero también esta dentro de este apartado, pues el efectivo es fundamental para realizar pagos diarios, pago de nómina y en general para que la empresa funcione, sobre todo si va iniciando.

**Hombres:** Este es el segundo de los elementos de la empresa, importante ya que es la fuerza laboral que mantendrá viva la empresa. Según la actividad que realicen y el puesto que tengan se pueden catalogar en obreros, que es la parte operaria de la organización. Los supervisores son los encargados de vigilar que la parte obrera cumpla con su trabajo adecuadamente. Los técnicos son aquellos que buscan crear nuevos diseños, sistemas administrativos, sistemas de control, etc. Están los altos directivos que se encuentran en las áreas administrativas y realizan las funciones propias de estos departamentos; finalmente se encuentran los directivos quienes son los encargados de llevar por el rumbo adecuado a la organización fijando objetivos, políticas, reglas y vigilando en general el trabajo de todos sus colaboradores.

**Sistemas:** Es la manera en se coordinan los materiales, las personas, de otra manera podría decirse que son los bienes inmateriales; existen diversos

sistemas como los de producción que se encargan de todas las formulas, patentes, métodos. Hay también sistemas de ventas, sistemas de finanzas para controlar todo lo relacionado al dinero y sistemas de administración que es la manera en como esta estructurado la empresa, que niveles jerárquicos tiene, las funciones que realiza cada quien y si es centralizada o descentralizada

Ahora bien, para Rodríguez Valencia la empresa tiene cuatro elementos fundamentales que son indispensables para lograr su objetivo, a continuación se hablara de cada uno de ellos para entenderlos mejor.

**Personal:** Es el grupo humano encargado de utilizar todos los materiales y realizar paso a paso los procedimientos para elaborar un producto o prestar un servio adecuadamente, y al personal se le puede clasificar de la siguiente manera:

- Obreros.
- Empleados.
- Supervisores.
- Técnicos.
- Altos ejecutivos.
- Directores o administradores

**Materiales:** Son todas aquellas cosas procesadas o que se combinan para producir, y estos a su vez se clasifican en:

- Bienes materiales.
- Materias primas.
- Dinero.

**Sistemas:** Comprende todos los procedimientos y métodos que a su vez deben estar coordinados con el personal, los sistemas también se clasifican en:

- Sistema de planificación.
- Sistema organizativo.
- Sistema de información.
- Sistema de control.
- Sistemas operativos.

**Equipo:** El último de los elementos se refiere a los instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria: como maquinas, muebles, dispositivos, aparatos etc., que son utilizados por el personal.

Finalmente los elementos que conforman a las empresas son en esencia los mismos, la diferencia radica en como los utilice cada una y que tan indispensables sean para la organización aunque también van en función al tamaño de la empresa que tanto se desarrollen cada uno de los elementos mencionados anteriormente.

### **1.3 Fines de la empresa**

El hablar de fines de una empresa es una cuestión interesante pues toda empresa los persigue independientemente si busque lucrar o no con ella, ahora bien, es importante destacar que hay una diferencia entre fines de una empresa y los fines que persiga el empresario. Los fines se pueden clasificar por el tiempo en que se quieran lograr tales como:

Fines inmediatos que se buscan con la producción de bienes y servicios para un mercado específico, y es este generalmente es el que todos buscan.

Fines mediatos que se refieren también a la producción de bienes y servicios pero con fines más específicos dependiendo su sector si es privado o público.

Por otro lado las empresas privadas tienen como fin obtener un beneficio económico mientras que las empresas públicas buscan satisfacer una necesidad de una forma social o general sin depender de que obtenga un beneficio económico.

### **1.4 Empresario**

Cuando se va a crear o impulsar una empresa, son muy importantes las características individuales de los emprendedores o empresarios, ya son el punto de partida y de esto dependerá el éxito o fracaso de la organización. De nada sirve ser un buen inventor si no somos capaces de vender y dar a conocer nuestra idea para que sirva de la mejor manera. Por tal motivo, un buen

empresario debe saber utilizar todos los recursos que tenga a su alcance para que su idea crezca y se desarrolle, generando beneficios tanto para él como a las personas que saquen provecho de su empresa.

Según Rodríguez Valencia un empresario “no es solo el fundador de su empresa, también es la fuente de decisiones y de crecimiento, es decir, es el engrane principal sobre el cual descansa la empresa para su supervivencia” (RODRIGUEZ: 2002:110).

Ahora bien existen cualidades que debe tener un buen empresario como la responsabilidad, seguridad en lo que se esta haciendo, que siempre esté buscando oportunidades, anticipándose al futuro y resolviendo problemas que le darán una visión más clara y concisa de lo que se quiere y de la forma en cómo se conseguirá; debe tener una mentalidad abierta al cambio, a lo nuevo, aspecto importante en un emprendedor para que se mantenga al día en todo lo que realice; por esto son parte importante de nuestra sociedad el tener empresario.

El empresario además de contribuir en el desarrollo económico, contribuye en el desarrollo social al inculcar nuevos valores a sus colaboradores que a su vez los pondrán en práctica con la gente que los rodea, por tanto se considera que el empresario es un agente de cambio social.

### **1.5 Clasificación de las empresas**

Cabe destacar que existen diversas formas en que se pueden clasificar a las empresas, esto de acuerdo a que aspecto nos fijemos, a la actividad que realicen, el tamaño, etc., a continuación se mostrará una manera de clasificar a las empresas de acuerdo a varios aspectos:

### 1.5.1 Por la actividad o giro

Por lo general las empresas suelen clasificarse de acuerdo con la actividad que desarrollen o el giro, ésta es una de las clasificaciones más comunes y que por lo general todos conocen, ahora bien de aquí se derivan en:

- **Industriales.** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:
  - ❖ **Extractivas.** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables.
  - ❖ **Manufactureras:** Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:
    - ❖ **De consumo final:** Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor.
    - ❖ **De producción:** Estas satisfacen a las de consumo final.
- **Comerciales.** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:
  - Mayoristas: Venden a gran escala o a grandes rasgos.
  - Minoristas (detallistas): Venden al menudeo.
  - Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.

- **Servicio.** Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:

- Transporte
- Turismo
- Instituciones financieras
- Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
- Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
- Educación
- Finanzas
- Salubridad

Fuente (APUNTES; Administración de pymes: 2008)

### 1.5.2 Por su dimensión

Lo más utilizado en este tipo de clasificación suele ser según el número de trabajadores, este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

Empresa	Industria	Comercio	Servicio
Micro	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

Fuente: (APUNTES; Administración de pymes: 2008)

### 1.5.3 Por su ámbito de actuación

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir

1. Empresas locales
2. Regionales
3. Nacionales
4. Multinacionales
5. Transnacionales
6. Mundial

### 1.5.4 Por la titularidad del capital

- **Empresa privada:** si el capital está en manos de empresarios particulares.
- **Empresa pública:** si el capital y el control está en manos del Gobierno.
- **Empresa mixta:** si la propiedad es compartida.

Fuente (APUNTES; Administración de pymes: 2008)

### 1.6 Áreas Funcionales

Las actividades más importantes en la empresa, se dividen en Áreas Funcionales por medio de las cuales las organizaciones alcanzan las metas y objetivos, estas áreas son las encargadas de que una empresa exista y deben

funcionar como un sistema en el cual todas trabajen a la par, pues si falla una automáticamente estarán fallando las demás y viceversa. Generalmente hay cuatro áreas funcionales básicas en una empresa las cuales son:

### **1.6.1 Área de Finanzas**

Es el área que se encarga del movimiento del dinero, obtención de fondos, así como suministro de capital que se utiliza para el funcionamiento de la empresa. Ésta área es de gran importancia por que se necesita dinero para cubrir gastos que se generan en la empresa como la compra de materias primas, pago de nómina, pago a proveedores, compra de maquinaria si es necesario, esta área debe manejarse con mucho cuidado para poder afrontar todas las situaciones mencionadas anteriormente por lo que debe estar bien administrada. Una buena administración financiera influye en la toma de decisiones posteriores e importantes para la organización; existen funciones importantes que ayudan al buen manejo de las finanzas tales como:

- Financiamiento
- Contraloría
- Crédito y Cobranza
- Impuestos
- Elaboración de presupuestos a largo plazo.
- Supervisión de las adquisiciones de capital.
- Desempeño de las funciones contables.

Generalmente en las empresas el gerente de finanzas o el propietario son los encargados de analizar e interpretar toda la información financiera y tomar decisiones en torno a ella, así como formular planes para obtener financiamientos, realizar presupuestos y llevar toda la contabilidad en general.

Fuente (APUNTES; Planeación estratégica 2009)

### **1.6.2 Área de Mercadotecnia**

Es el área que se encarga de analizar el mercado para crear lo que la gente quiere, desea, necesita y anhela, distribuyéndolo de tal manera que llegue al cliente en el momento oportuno, en el lugar indicado y al precio adecuado. Representa un factor clave ya que coloca los productos en el mercado y de esta forma genera las utilidades deseadas y al mismo tiempo satisfacer las necesidades del consumidor.

Sus funciones son:

- Investigación de mercados
- Planeación y desarrollo de producto
- Precio
- Distribución y logística
- Ventas
- Comunicación

Fuente (APUNTES; Planeación estratégica 2009)

### 1.6.3 Área de Producción

Formular y desarrollar los métodos más adecuados para elaborar productos, suministrar y coordinar mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas. Además de que comprende todo el proceso productivo que se realiza en la empresa, esto es desde que llega la materia prima hasta que sale el producto terminado.

Una empresa puede producir bienes tangibles o intangibles, sin embargo, en ambos casos el fin es generar utilidades. Existen algunas funciones propias de este departamento las cuales se mencionan a continuación.

Sus funciones son:

- Ingeniería de producto
- Ingeniería de planta
- Ingeniería industrial
- Planeación y control de la producción
- Abastecimientos
- Fabricación
- Control de calidad

Además de las funciones hay actividades propias de ésta área como el diseño del producto donde personas capacitadas se encargarán de estudiar el producto y obtener nuevos diseños. Se debe planear con precisión la producción, esto es saber con exactitud cuantas piezas se deben producir al día o a la semana. Tener un sistema adecuado de producción con el personal y maquinaria

necesaria para producir y dependiendo el producto que se realice tener personal especializado profesionalmente a fin de obtener mejores productos, finalmente antes de que el producto salga de la empresa para ser comercializado deberá pasar por un control de calidad para que esté en las condiciones óptimas de ser utilizado y puesto a la venta.

Fuente (APUNTES; Planeación estratégica 2009)

#### **1.6.4 Área de Recursos Humanos**

Conseguir y conservar un grupo humano cuyas características van de acuerdo a los objetivos de la empresa. Es por esto que tiene como fin principal el proporcionar a la empresa el personal más idóneo para laborar. Es importante mencionar que establece derechos, obligaciones y prohibiciones que tiene todo el personal, fomenta el sentido de pertenencia a la empresa, evalúa las actividades del personal para determinar su grado de rendimiento, se encarga de dar capacitaciones constantes a los colaboradores a fin de mejorar su rendimiento y establece condiciones de trabajo justas y que estimulen al personal a tener un mejor rendimiento. Básicamente algunas de sus funciones son:

- Contratación y empleo
- Capacitación y desarrollo
- Sueldos y salarios
- Relaciones laborales
- Servicios y Prestaciones
- Higiene y seguridad
- Planeación de recursos humanos

Es necesario hacer hincapié en que el departamento de personal existirá en una empresa en la medida en que ésta lo requiera y en que los directivos reconozcan esa necesidad de tener bien establecido el área como tal, ya que será el encargado de mantener las buenas relaciones humanas en la empresa y realizar todo lo referente a pagos, prestaciones, promociones, valuaciones, incentivos y demás actividades que le correspondan.

Fuente (APUNTES; Planeación estratégica 2009)

### **1.7 Importancia de la empresa**

Las empresas tienen gran importancia en nuestro país no solo por el gran número de organizaciones que existen, sino por el valor de producción que representan, el número de empleos que generan, las materias primas que consumen y sobre todo la capacidad de compra que dan a la clase trabajadora mediante los sueldos que les brindan, podría decirse que la economía está sostenida en gran medida por las empresas en particular por las micro, pequeñas y medianas empresas.

Cabe destacar que la importancia no sólo radica en el aspecto económico como se mencionó anteriormente, sino en el aspecto social ya que contribuye a crear y capacitar la mano de obra, contribuye también a mejorar el nivel de ingresos de la población en donde está ubicada la empresa.

Por otro lado las Mipymes son un sector importante por que estas empresas son el resultado del deseo humano de poder satisfacer necesidades, de generar utilidades mediante la fabricación de un producto o prestación de un servicio.

En México la micro, pequeña y mediana empresa constituye, hoy en día, el centro del sistema económico del país, debido a que más del 95% de las empresas son micro, pequeñas y medianas. Sin embargo, estas organizaciones también enfrentan grandes retos en materia de competitividad y productividad por lo que es necesario realizar acciones que tengan que ver con los insumos, el mercado, los clientes, la competencia, el diseño, la imagen, la tecnología, el financiamiento, y otros aspectos que representan los retos a futuro para seguir subsistiendo y generando empleos.

## CAPITULO II

### ADMINISTRACIÒN

#### **2.1 Antecedentes**

A lo largo de los años la administración ha sido estudiada bajo diversas perspectivas y escuelas que marcaron de forma trascendental la manera de administrar en la actualidad. A continuación estudiaremos alguna de las escuelas más importantes así como las aportaciones para la administración.

##### **2.1.1 Administración científica**

El primero en aportar y conocido como padre de la administración científica fue Frederick Taylor al interesarse por elevar la productividad a través de mayor eficiencia en la producción y salarios mas altos a los trabajadores. Sus principios se basan en usar la ciencia, generar armonía y cooperación grupal principalmente; esto bajo el estudio de Harold Koontz.

Según Chiavenato divide en dos periodos el tiempo de Taylor, el primero de ellos se da con la publicación de su libro Administración de talleres en 1903, y en esencia el libro maneja que deben pagarse sueldos mas altos y tener costos mas bajos de producción, de esta manera se generarían mas utilidades; se debían establecer procesos estandarizados para tener un control mayor de la producción,

seleccionar a los trabajadores y capacitarlos científicamente para ejecutar sus actividades y perfeccionar sus aptitudes.

El segundo periodo corresponde a la publicación de su libro Principios de administración científica publicado en 1911, donde además de enfocarse en el operario vio la necesidad de estar apoyados por una estructura general de la empresa, la cual le daría mas sentido a su teoría; es aquí el origen de tener estructuras organizacionales bien definidas.

Taylor mostró un estudio completo de la administración al haber hecho un análisis minucioso de tiempos y movimientos para establecer estándares exactos en la ejecución de actividades, especializar a todo el personal y crear estructuras organizacionales; los aspectos mencionados anteriormente son las contribuciones de Taylor a la administración y las cuales hoy en día son de gran utilidad y aplicadas con éxito.

Ahora bien continuando con la administración científica Stoner hace hincapié en el estudio de tiempos y movimientos en la líneas de producción, ya que se eliminaron tiempos muertos y se volvieron mas productivos los trabajadores. Actualmente la línea de montaje tiene un producto terminado en un menor tiempo, todo esto gracias a las aportaciones de Taylor, quizá nunca imagino hasta donde llegarían sus estudios, tanto que sus técnicas pueden ser utilizadas en cualquier sector.

### **2.1.2 Teoría clásica**

Continuando con los antecedentes de la administración Henri Fayol creo lo que se conoce como Teoría clásica en ella destacaba que cualquier empresa debía tener seis funciones básicas las cuales son:

- Funciones técnicas.
- Funciones comerciales.
- Funciones financieras.
- Funciones de seguridad.
- Funciones contables.
- Funciones administrativas.

Hoy en día éstas funciones ya no son manejadas como tal, ahora se les denomina áreas o departamentos y con nombres distintos además se incluye el área de recursos humanos según Chiavenato.

Fayol aportó también lo que se conoce como proceso administrativo que consta de planeación, organización, dirección, coordinación y control las cuales deben estar presentes en cualquier actividad que desarrolle un administrador y en cualquier nivel jerárquico de la empresa.

“Tal vez el verdadero padre de la teoría administrativa moderna sea el industrial francés Henri Fayol, quien advirtió la inmensa necesidad de principios y enseñanzas administrativas” (KOONTZ 2004:17), por tal motivo identifiqué los 14 principios generales de la administración los cuales se mencionarán a continuación:

- División del trabajo.
- Autoridad y responsabilidad.
- Disciplina.
- Unidad de mando.
- Unidad de dirección.
- Subordinación de los intereses individuales a los generales.
- Remuneración del personal.
- Centralización.
- Cadena escalar.
- Orden.
- Equidad.
- Estabilidad del personal.
- Iniciativa.
- Espíritu de equipo.

Estas son las aportaciones de la teoría clásica de Fayol que al igual que la de Taylor son los cimientos para tener una buena administración.

### **2.1.3 Teoría de las relaciones humanas**

El siguiente enfoque en aparecer en el campo de la administración es la Teoría de las Relaciones Humanas teniendo como fundador de esta escuela a Elton Mayo quien a diferencia de Taylor y Fayol se enfocaba en el personal de la organización de ver su lado humano y no solo tratarlos como máquinas que desempeñaban una actividad, cabe destacar que para Chiavenato lo relevante de este enfoque es el experimento de Hawthorne realizado en 1927 el cual su objetivo era conocer la relación entre productividad e iluminación del lugar del trabajo. Mayo fue quien coordinó este experimento y se amplió al estudio de la rotación del personal, accidentes en el trabajo y fatiga. El experimento tuvo cuatro fases y al final de ellas se llegó a varias conclusiones una de ellas es que el nivel de producción no está determinado necesariamente por la capacidad física de los trabajadores sino por la integración social que tiene dentro de la empresa. Finalmente este experimento arrojó la importancia de los grupos informales dentro de las organizaciones y cómo estos determinan el rumbo de las mismas.

### **2.1.4 Teoría estructuralista**

El siguiente enfoque es el estructuralista de la administración la cual se desarrolló por la necesidad de visualizar a la organización desde una perspectiva más amplia que la propuesta por la teoría clásica y por la teoría de las relaciones humanas, además el estructuralismo tuvo influencia de otras ciencias como filosofía, psicología, antropología y matemáticas; esto permitió tener un enfoque múltiple y que

se involucrara a organizaciones formales e informales, recompensas salariales y materiales, recompensas sociales y simbólicas, todos los niveles jerárquicos y los diferentes tipos de organización.

Para Chiavenato uno de los exponentes más importantes de esta teoría es Max Weber quien centro sus estudios en la racionalización, la democracia y la autoridad, de esta última la dividió en 3 la tradicional, racional-legal y la carismática; también realizó estudios de la burocracia y de ésta realizó lo que se conoce como modelo burocrático.

Como los enfoques anteriores los estructuralistas son de gran importancia, ya que su estudio y aportaciones a la administración siguen utilizándose en la actualidad y permite que las organizaciones tengan estructuras definidas.

### **2.1.5 Teoría de sistemas**

Otro enfoque importante para la administración es la Teoría de sistemas la cual surgió por el biólogo alemán Ludwing von Bertalanffy, la cual fundamenta que los sistemas existen dentro de los sistemas, que los sistemas son abiertos y que las funciones de un sistema dependen su estructura, además que todas las partes del sistema están relacionadas entre si y si una falla todas las demás partes también fallan, trasladando esto a las organizaciones deben estar en comunicación todas sus áreas para que funcionen adecuadamente.

### **2.1.6 Teoría conductual**

Esta escuela reforzó en cierta forma los estudios realizados por la teoría de las relaciones humanas e “introdujeron dos dimensiones nuevas al estudio de la administración y las organizaciones” (STONER1996:47); en la primera de ellas dieron una visión del hombre y de los impulsos que tiene con un estudio mas sofisticado que el que Mayo presentó en sus tiempos, en la segunda los conductistas aplicaron métodos de investigación científica al comportamiento de las personas en las organizaciones. Maslow aportó a esta teoría que las necesidades de cualquier individuo están en forma de pirámide, las necesidades materiales y de seguridad están en la base y las del ego y autorrealización están en la cúspide la pirámide; sostenía que estas necesidades debían satisfacerse de manera escalonada, primero las necesidades que se encontraban en la base para posteriormente satisfacer las necesidades de los niveles altos de la pirámide.

Las teorías presentadas anteriormente son algunas de las más importantes en el estudio de la administración, sin embargo, cabe destacar que hoy en día se siguen realizando estudios y han surgido importantes enfoques nuevos que han contribuido de manera interesante el campo de la administración.

**“Principales teorías administrativas y sus principales enfoques”**

<u>Énfasis</u>	<u>Teorías administrativas</u>	<u>Enfoques principales</u>
En las tareas	Admón. Científica	Racionalización en el trabajo en el nivel operacional
En la estructura	Teoría clásica	Organización formal Principios generales de la admón. Funciones del administrador
	Teoría neoclásica	
	Teoría de la burocracia	Organización formal burocrática. Racionalidad organizacional.
	Teoría estructuralista	Enfoque múltiple: organización formal e informal, análisis intraorganizacional y análisis interorganizacional.
En las personas	Teoría de las relaciones humanas	Organización informal. Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.
	Teoría del comportamiento organizacional	Estilos de administración. Teoría de las decisiones. Integración de los objetivos organizacionales e individuales.
	Teoría del desarrollo organizacional.	Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto.
En el ambiente	Teoría estructuralista	Análisis intraorganizacional y análisis ambiental. Enfoque de sistema abierto.
	Teoría de la contingencia	Análisis ambiental (imperativo ambiental). Enfoque de sistema abierto.
En la tecnología	Teoría de sistemas	Admón. de la tecnología(imperativo tecnológico)
En la competitividad	Nuevos enfoques de la admón.	Caos y complejidad Aprendizaje organizacional Capital intelectual

Fuente (CHIAVENATO 2004:12)

## **2.2 Definición de administración.**

Para conocer la definición de administración conozcamos su etimología; ésta palabra viene del latín *ad* que significa hacia, dirección, tendencia y *minister* que significa subordinación u obediencia, por lo tanto administración es aquel que realiza una función bajo el mando de otro, según su definición etimológica.

Según Chiavenato administración es “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (CHIAVENATO 2004:10)

“La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que esta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta” (REYES1976:16).

Desde el punto de vista de Harold Koontz la administración “Es saber como hacer algo. Es hacer cosas en vista de las realidades de la situación” (KOONTZ; 2004:14)

Tenemos pues que la administración es saber delegar las actividades, teniendo una adecuada planeación, organización, dirección y control para el logro de objetivos dentro de una organización.

La administración posee algunas características las cuales son:

- Universalidad: Esto se refiere a que se da en donde sea que exista un organismo social.
- Especificidad: Tiene características que son inconfundibles con otras ciencias.
- Unidad temporal: En todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
- Unidad jerárquica: Existen diferentes grados y modalidades dentro de una organización.
- Valor instrumental: La administración es un instrumento o herramienta para llegar a un y lograr un objetivo.
- Flexibilidad: Se adapta a las necesidades particulares de cada organización.
- Amplitud del ejercicio: Se aplica a todos los niveles jerárquicos de la organización.

Después de conocer la definición de administración y sus características pasemos a otro tema de suma importancia en este capítulo, el cual es el proceso administrativo y cada una de las etapas de las que está compuesto.

### **2.3 Proceso administrativo**

Siguiendo con administración abarcaremos un tema interesante y muy importante el cual es el proceso administrativo, este es la base para que cualquier administrador lleve a cabo sus funciones de una manera eficaz dentro de una organización y que marque la diferencia con otras organizaciones.

Cabe destacar que el proceso administrativo está compuesto por varias fases que pueden ser 4, 5, o 6 según el autor pero que en esencia están enfocadas hacia lo mismo.

Fayol en su tiempo manejó el proceso como:

- Prever
- Organizar
- Comandar
- Coordinar
- Controlar

Partiendo de esto algunos autores neoclásicos manejaron el proceso con cuatro fases:

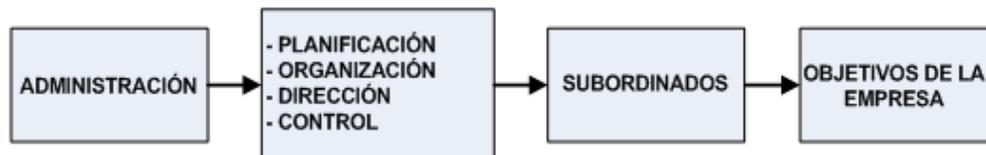
- Planificar

- Organizar
- Dirigir
- Controlar

Koontz propone cinco elementos para el proceso los cuales son:

- Planificación
- Designación de personal
- Control
- Organización
- Dirección

Chiavenato organiza el proceso como se muestra a continuación:

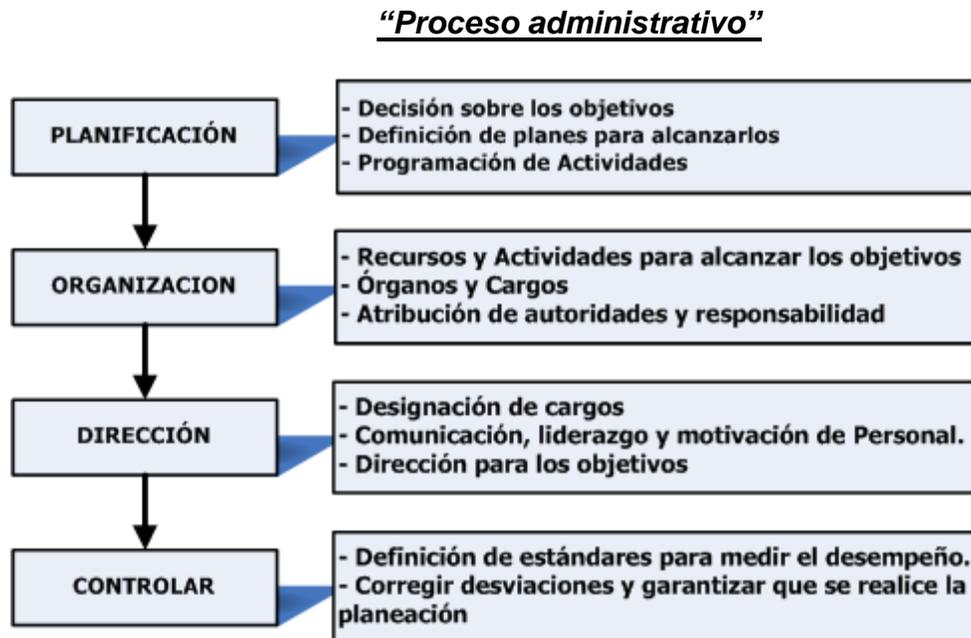


Fuente (CHIAVENATO; 2002:226)

Por tanto para Chiavenato el proceso administrativo consta de cuatro fases que son:

- Planear
- Organizar
- Dirigir
- Controlar

A continuación se mostrara un cuadro donde se especifique mejor cada una de las actividades que comprende el proceso de acuerdo a Chiavenato.



Fuente (CHIAVENATO 2002:225)

Otro de los autores en estudiar el proceso administrativo es Reyes Ponce el cual maneja seis fases las cuales son:

- Previsión
- Planeacion
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

En base a Reyes Ponce conoceremos cual es la función de cada una de estas fases así como características principales.

### **2.3.1 Previsión**

Para Reyes Ponce la primer fase es previsión y se debe realizar antes de planear ya que dará la pauta a seguir en la siguiente fase, de acuerdo a su concepto previsión es “el elemento de la administración en el que, con base en la consideración de las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa” (REYES; 2004:184).

Para llevar a cabo la previsión es necesario como primer paso fijar bien los objetivos o fines que se persiguen para posteriormente investigar los factores positivos y negativos que puedan ayudar a los objetivos fijados y finalmente tener cursos alternativos de acción para elegir uno de ellos y poder realizar los planes. Este autor hace hincapié en realizar primero que nada una previsión ya que responde a la pregunta ¿Qué puede hacerse? y posteriormente realizar una adecuada planeación.

### 2.3.2 Planeación

Como ya se mencionó anteriormente la previsión estudia lo que puede hacerse y las condiciones en que se desarrollaran ciertas actividades, la siguiente fase que es la planeación se encarga de fijar con precisión lo que va a hacerse. De acuerdo con Reyes Ponce la planeación “consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización” (REYES; 2004:244).

Según Terry planeación es “seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales” (TERRY Citado por Reyes 2004:244)

Por tanto la planeación consiste en decir por adelantado que hacer, como y cuando hacerlo, y quien se encargara de realizarlo, además de ser un proceso bastante exigente ya que requiere la determinación de cursos de acción y la fundamentación de decisiones.

Cabe destacar que la importancia de la planeación radica en que es la encargada de minimizar riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.

Esta etapa tiene principios los cuales son:

- Precisión: los planes deben ser lo mas precisos posibles ya que van a regir acciones concretas.

- Flexibilidad: Todo plan debe tener un margen ya que existen factores que no se pueden controlar y circunstancias que pueden variar en lo planeado y permite pequeñas adaptaciones momentáneas.
- Unidad de dirección.
- Consistencia: Los planes funcionan como un sistema lo que significa que todos deben interactuar en conjunto para que funcionen correctamente y lograr el plan general y si uno falla el resto también fallara y no podrán lograrse los objetivos fijados.
- Rentabilidad: Este principio se refiere principalmente a que los resultados que arroje el plan debe ser superiores a los gastos, ya que en caso contrario seria absurdo llevarlos a cabo sino se obtendrán beneficios y no solo en términos económicos sino sociales.
- Participación: Es importante este principio ya que involucra al personal y que de alguna manera se vea relacionada con lo que se va a realizar. La elaboración en grupo asegura que se obtengan mejores resultados ya que el personal estará mas motivado y comprometido y tendrán un mejor desempeño por lo tanto se reflejara en los resultados.

Frecuentemente los planes afectan el futuro de las organizaciones, por esta razón el planear debe realizarse de una manera eficiente y que permita que la empresa este orientada al futuro, facilite la toma de decisiones, resalte los objetivos organizacionales y determine anticipadamente que se recursos se van a necesitar

para que la organización opere eficientemente; además de diseñar métodos y procedimientos para lograr mejores sistemas de trabajo.

### **2.3.3 Organización**

Reyes Ponce define organización como “la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máximo eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (REYES; 2004:277).

Terry define organización como “arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas” (TERRY Citado por Reyes; 2004:276).

Koontz y O'Donnell definen organización como “agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos... y coordinar, tanto en sentido horizontal como en vertical, toda la estructura de la empresa.”(KOONTZ Citado por Reyes; 2004:276).

De acuerdo con las definiciones anteriores de distintos autores tenemos que la organización no es otra cosa que determinar que recursos y actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización.

Es de gran importancia esta fase dentro del proceso administrativo ya que determinará como y quien va hacer cada cosa, refiriéndose lo ultimo al puesto, además de diseñarse la estructura departamental de la organización y la estructura necesaria para asignar responsabilidades y autoridad de manera formal a cada puesto, el resultado será obtener una estructura organizativa bien definida.

Cabe destacar que las organizaciones se clasifican en:

- Organización formal: Esta es una estructura planeada la cual establece un patrón de relaciones entre sus componentes, el cual conducirá al logro eficaz del objetivo, y donde se marca la autoridad y responsabilidad de cada puesto.
- Organización informal: Son aquellos aspectos del sistema que no han sido formalmente planeados, sin embargo, surgen espontáneamente y contribuyen a los objetivos planteados.

Al igual que la planeacion esta etapa del proceso también tiene principios en los cuales se basa:

- Principio de especialización: Se refiere a que una persona haga la misma actividad de tal manera que la repetición constante de la misma hará que desempeñe mejor su trabajo.

- Principio de unidad de mando: Aquí se establece que un subordinado no debe recibir órdenes de dos personas distintas, ya que puede crear confusión y conflictos.
- Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad: La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, por ello debe existir un equilibrio entre ambas, es importante señalar que la autoridad se ejerce de arriba hacia abajo y la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba esto en una estructura organizativa ya definida.
- Principio del equilibrio de dirección-control: A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando.
- Principio de la definición de puestos: se deben definir por escrito las actividades y responsabilidades de cada puesto, con un contenido claro y preciso de lo que cada quien debe hacer.

La organización cuenta con elementos para eficientar las actividades dentro de una organización, tales como:

- División del trabajo: Se refiere a descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitadas de actividades.
- Departamentalización: Agrupar en departamentos las actividades que son similares o tiene una relación lógica, los cuales están representados con el organigrama de la empresa.

- Coordinación: Consiste en integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de perseguir las metas de organización con eficiencia.

#### **2.3.4 Integración**

Esta fase que lleva por nombre integración casi no la manejan los autores, como se menciona en un principio la mayoría de ellos solo identifican 4 o 5 etapas principales dentro del proceso administrativo, sin embargo, para Reyes Ponce esta fase es importante y debe ser considerada como tal, por tanto tenemos que la integración es “obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social ”(REYES; 2004:336).

Es importante ya que es el punto de contacto entre lo teórico y lo práctico, aunque se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social. Cabe destacar que esta es una función permanente ya que constantemente hay que estar integrando el organismo.

Como las etapas anteriores esta fase cuenta con sus principios, solo que los divide en principios de la integración de personas y principios de la integración de cosas. Para la integración de personas los principios son:

- Adecuación de hombres y funciones: Se refiere a que debe buscarse la persona idónea para el puesto más adecuado de acuerdo a sus capacidades y habilidades.
- Provisión de elementos administrativos: Se debe proveer al personal de la empresa con todos los elementos necesarios para que pueda realizar de una manera eficiente las obligaciones que su puesto le requiere.
- Importancia de la introducción adecuada: Se refiere a dar una adecuada introducción al personal, que al empezar a laborar se le muestre no solo su área de trabajo sino toda la empresa en general a fin de integrarlo mas fácil y rápidamente con su nuevo ambiente laboral.

#### Principios de la integración de cosas:

- Del carácter administrativo de esta integración: Se refiere a los elementos administrativos los cuales son esenciales ya que coordinan los elementos técnicos entre si y con las personas.
- Del abastecimiento oportuno: Representa todos los elementos materiales y de los cuales debe disponerse en el momento preciso en que se necesiten
- De la instalación y mantenimiento: Se debe planear muy cuidadosamente la manera de conducir estas actividades, a fin de que rindan al máximo y no cause gastos innecesarios posteriormente.

- De la delegación y control: Toda la delegación debe contar con un sistema fijo y estable de control que le permita estar informado de los resultados obtenidos.

### **2.3.5 Dirección**

Tenemos que la dirección según Reyes Ponce es “aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultanea que se cumplan en forma adecuada todas las ordenes emitidas” (REYES; 2004:384).

Koontz y O'Donnell definen dirección como “la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados” (REYES; 2004:384)

En otras palabras la dirección es la capacidad de influir en las demás personas para que contribuyan en las metas y objetivos de la organización; es el punto donde se deberán obtener resultados de acuerdo a lo que ya se había previsto y planeado con anterioridad, lo que se organizo e integro en las etapas anteriores.

Los principios para esta etapa de dirección son:

- Coordinación de intereses: El logro del fin común será mucho mas fácil y sencillo si se logran coordinar los interese del grupo.

- Impersonalidad del mando: La autoridad en una organización debe ejercerse más como un producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.
- Vía jerárquica: Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos que ya se establecieron previamente.
- Resolución de conflictos: Se deben resolver los problemas lo más pronto posible y de modo que produzcan el menor disgusto posible para ambas partes.
- Aprovechamiento del conflicto: Aprovechar el conflicto para reforzar el encuentro de soluciones.

### **2.3.6 Control**

Tenemos que la última etapa del proceso administrativo es el control el cual es “la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes” (REYES; 2004:440).

El control se encarga de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurarse de que los hechos sean en base a los planes y objetivos, además de mostrar donde existen desviaciones en base a estándares y

ayuda a corregir estas desviaciones. Cabe destacar que el control se basa en comparar lo obtenido con lo esperado.

Los principios de control son:

- Del carácter administrativo del control: Se refiere a que el control como función solo corresponde al administrador y a la forma en que delega.
- De los estándares: Se debe tener una base fija en la cual se pueda comparar los resultados obtenidos.
- Del carácter medial del control.
- Del principio de excepción: Se da cuando se logro lo previsto y todo funciona de acuerdo a como se planeo en un inicio.

Es importante tomar en cuenta los pasos para llevar a cabo un buen control, los cuales consisten en:

- a) Establecimientos de los medios de control.
- b) Operaciones de recolección y concentración de datos.
- c) Interpretación y valoración de los resultados.
- d) Utilización de los mismos resultados.

El control se da en cada una de las etapas del proceso administrativo ya mencionadas anteriormente, es por ello un medio para manejarlas o administrarlas, además de ser quien cierre el ciclo del proceso, también funciona como medio de previsión.



## CAPITULO III

### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En la actualidad es importante que las organizaciones conozcan el beneficio de la planeación estratégica para que puedan implementarla en sus empresas para su crecimiento y bienestar a largo plazo, sobre todo en un ambiente de constante cambio.

Este tipo de planeación estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales dentro de la organización y da respuesta a preguntas tales como ¿En dónde estamos y dónde deberíamos estar? ¿Hacia dónde queremos llegar y en cuánto tiempo?, además de dar respuesta a estas cuestiones propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos, reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, pero importante destacar que solo los reduce no los elimina, condiciona a la organización al ambiente en constante cambio que la rodea, trata de disminuir al máximo los riesgos así como aprovechar las oportunidades, proporciona y establece los elementos necesarios para tener un buen control.

Por tales motivos es de suma importancia que las empresas cuenten con una planeación estratégica, cabe destacar que es una actividad principalmente

de la alta gerencia, ya que es aquí donde se tiene la visión necesaria para considerar todos y cada uno de los aspectos de la organización.

### **3.1 Planeación**

Tenemos que la planeación es “proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo” (ACKNOFF 1990:13).

Para Reyes Ponce la planeación consiste en “fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización” (REYES 2004:244).

Otro de los autores definen planeación como “el proceso de establecer objetivos y escoger el medio mas apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción” (GOODSTEIN 1998:5).

A partir de las definiciones anteriores podemos decir que la planeación es decir por adelantando como deben realizarse los cosas y en cuanto tiempo, ya que esto es la base para el logro de objetivos. Además el hecho de planear es de suma importancia ya que permite actuar ante posibles contingencias que aparezcan y se puedan resolver de manera eficaz.

Cabe destacar que la planeación tiene elementos los cuales son:

- Fines: Esto se refiere a especificar metas y objetivos.
- Medios: Se refiere a elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas con los que habrán de alcanzarse los objetivos.
- Recursos: Se debe determinar tipos y cantidades de los recursos que son necesarios y como habrán de asignarse a las actividades.
- Realización: Diseñar los procedimientos para tomar decisiones.
- Control: Se refiere a diseñar un procedimiento para prever o detectar los errores o las fallas de un plan.

Para Russell L. Ackoff no todos los planes contienen estos elementos, aunque en esencia todos deberían tenerlos para que logren sus objetivos, sin embargo, dependerá de la filosofía que sustente la planeación los elementos que contenga la misma.

### **3.2 Estrategia**

Estrategia según del verbo griego strategos es planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos. Cabe destacar que Sócrates en la

Grecia Antigua comparo las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda área quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover los recursos para alcanzar los objetivos y que para esto debían definir previamente una estrategia y tomar un curso de acción. Para fijarse las estrategias deben considerarse algunas reglas, las cuales son:

- De su carácter indicativo de un sentido concreto: Las estrategias deben señalarse de una forma concreta, clara, global y orientada en un sentido en particular.
- De la posibilidad de adaptarlas a las circunstancias tácticas concretas: Tiene que señalar los caminos concretos que deben adaptarse para lograr el cumplimiento de los planes.
- De la necesidad de formularse por escrito: Requieren ser fijadas por escrito para darle un carácter más formal.

Por tanto el propósito de las estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa, las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos, además son una referencia útil para guiar el pensamiento y la acción de la empresa. Esta utilidad en la práctica y su importancia como guía en los planes justifican su consideración por separado como un plan para fines analíticos. Las estrategias pueden ser:

- **Formuladas:** La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración, quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinados.
- **Consultadas:** En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.
- **Implícitas:** Sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una empresa. El personal de una empresa considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la empresa.
- **Impuestas externamente:** En gran medida y en forma consciente, las estrategias se fijan externamente a la empresa, por el gobierno, los sindicatos y las asociaciones comerciales.

Es necesario considerar que las estrategias tienen una dimensión en el tiempo, unas decisiones son irreversibles, mientras otras cambian cuando se presenta la oportunidad o necesidad de que así sea.

### **3.3 Planeación estratégica**

Ahora bien después de saber que es planeación y estrategia por separado, así como algunas de sus características, conoceremos que es planeación estratégica. Veamos algunas definiciones que algunos autores dan.

Para Craig S. Rice es “un programa o método de administración de recursos para obtener ganancias” (CRAIG 1993:15).

Para Goodstein es “mucho mas que un simple proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada” (GOODSTEIN 1998:8).

A partir de estas definiciones podemos decir que la planeación estratégica es un proceso de suma importancia para las organizaciones ya que proporciona las bases para el logro de objetivos, además de ayudar a la empresa a que analice y utilice con más cuidado todos los recursos con los que cuenta.

Ahora bien, remontándonos un poco a la segunda guerra mundial tenemos que al finalizar este acontecimiento las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables como la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante; por tales razones surgió la necesidad de tener control sobre los cambios rápidos y como respuesta a tales circunstancias se empieza a utilizar la planeación estratégica.

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Así mismo 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, que llegó a ser conocida como problema estratégico, se percibió entonces como originada en un desajuste técnico y económico entre los productos de la organización 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 organización, así como elegir una estrategia, una vez escogida la estrategia, la parte crítica de la solución había sido conseguida y la organización podía proceder a implementarla. A grandes rasgos y de manera muy breve, de esta manera es como funciona una planeación estratégica.

Hoy día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar o hasta crear las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas. Para algunos autores, la planeación estratégica emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de planeación.

Taylor manifestaba que el papel esencial del gerente exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

Cabe destacar que el concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba constantemente.

Después de esta breve reseña es necesario conocer que para que se lleve a cabo una correcta planeación estratégica deben tomarse en cuenta aspectos que son fundamentales como objetivos, políticas, tácticas, programas y presupuestos.

### **3.3.1 Objetivos**

Para Reyes Ponce objetivo “implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen las acciones. Suele también conocerse con el nombre de meta” (REYES 2004:187).

Para Ackoff objetivo “son estados o resultados valorizados” (ACKOFF 1990:32).

Partiendo de estas definiciones anteriores los objetivos no son otra cosa mas que saber que hacer y en cuanto tiempo, por esta razón es su importancia para las organizaciones y deben fijarse de una forma clara y definitiva. A

continuación se mostrara una clasificación de objetivos de acuerdo a como lo señala Reyes Ponce.

- **Objetivos individuales y colectivos:** Los objetivos individuales serán aquellos que como su nombre lo indica sea de una sola persona y por consiguiente los colectivos serán los que persigan un grupo de personas u organización.
- **Objetivos generales y particulares:** El objetivo general es mas amplio en relación con otros que estén subordinados a el, y los específicos serán el medio para que se pueda lograr el general.
- **Objetivos básicos, secundarios y colaterales:** Al igual que el caso anterior los objetivos secundarios serán los que ayuden al logro del básico y los colaterales se dan casi de manera espontánea al establecer los secundarios.
- **Objetivos estratégicos, técnicos y operativos:** Los estratégicos son los que corresponden a los más altos niveles de la organización. Los técnicos corresponden a los niveles medios de la organización y finalmente los operativos son los que se fijan en los niveles inferiores.
- **Objetivos a corto, mediano y largo plazo:** Los objetivos a corto plazo son aquellos que comprenden no mas de un año para realizarse, los de mediano plazo son entre 1 a 5 años y los de largo plazo son los que se esperan a mas de 5 años.

- Objetivos naturales y subjetivos o arbitrarios: El natural se considera a aquel que por sus características busca determinada función, el objetivo arbitrario es el que propone el empresario o el jefe del grupo.

Cabe destacar que para que un objetivo sea considerado como tal debe ser medible y cuantificable, es decir, debe estar especificado el tiempo en que ha de lograrse y saber que cantidad es a la que se desea llegar o aumentar.

Generalmente la formulación de los objetivos esta a cargo del administrador de la organización sobre todo los generales, pero siempre y cuando tomando en cuenta a cada departamento y la opinión de sus colaboradores para que de esta forma todos se sientan comprometidos en realizarlos y llegar al objetivo general de toda la organización.

### **3.3.2 Políticas**

Se pueden definir como “los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando campo a los jefes para las decisiones que les corresponde tomar; por ello, sirven para formular interpretar o suplir las normas concretas” (REYES 2004:249).

Para Russell. L. Ackoff política es “una norma para seleccionar un curso de acción, una norma para decidir” (RUSSELL 1990:49).

Las políticas son lineamientos establecidos por una organización y los cuales forman parte de su cultura organizacional y que por su forma de originarse se dividen en:

- Extremadamente impuestas: Estas se refieren a las que ya están establecidas por ley.
- Políticas de apelación: Se forman a través de propuestas que los jefes intermedios hacen a sus superiores.
- Políticas expresamente formuladas: Se formulan para regir en términos generales un campo determinado.
- Políticas implícitas: Estas se dan por la costumbre de actuar siempre bajo determinado criterio o en un sentido en particular.

Cabe destacar que las políticas son un medio básico para poder delegar autoridad y que se ejecuten funciones para el logro de objetivos.

### **3.3.3 Tácticas**

La táctica es el proceso en que se conjugan todas las posibilidades físicas, técnicas, teóricas, psicológicas y demás, para dar una solución inmediata, además de ser un método que se emplea para conseguir un objetivo.

En ocasiones suele confundirse táctica con estrategia ya que son conceptos cuya diferencia es muy sutil, por lo tanto podríamos decir que son, dos aspectos de una misma realidad. Mientras que la estrategia presupone la actuación de los contrarios, mediante un análisis teórico que permite establecer planes posteriores, la táctica es el conjunto de componentes que se integran para satisfacer toda una serie de situaciones durante los acontecimientos. La cual está dirigida a la utilización racional de las posibilidades de la organización, y al aprovechamiento total de las deficiencias y errores del contrario.

Las tácticas hacen referencia a los métodos o acciones específicas aplicadas para llevar a cabo la estrategia o plan general, estableciéndose esta última como el camino a seguir y las tácticas se transformarían en las acciones o vehículos que transitaran dicho camino.

Son muchas las pautas que conforman el concepto de la táctica, sin embargo, es en función de los elementos conocidos y desconocidos o imprevistos, a los cuales cada empresa deberá enfrentarse en función del medio en el que se desenvuelve y la táctica que implementara o llevara a cabo.

#### **3.3.4 Programas y presupuestos**

Los programas son “aquellos planes en los que no solo se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes” (REYES 2004:257).

Programa es “un conjunto ordenado de acciones que se dirigen hacia una sola meta (comúnmente a corto plazo), que se sigue repetidamente” (RUSSELL 1990:49).

A partir de estas definiciones tenemos que un programa es una serie de actividades a seguir determinando tiempos para ejecutarlas.

Los programas pueden ser generales y particulares, ya sea que se vayan a aplicar a toda la empresa o solo a un departamento en particular, también se pueden catalogar en corto plazo cuando se van a realizar en un periodo menor a un año y larga plazo los que exceden a un año.

Existen reglas que deben tomarse en cuenta a la hora de formular un programa, la primera de ellas es:

- Todo programa debe contar la aprobación de un alto ejecutivo de la empresa para que se pueda aplicar.
- Se debe convencer a las personas que habrán de aplicar dichos programas de los beneficios que obtendrán y que se deben seguir al pie de la letra.
- Debe estudiarse el momento más oportuno para iniciar la operación de un nuevo programa.

Cabe destacar que para poder realizar un programa es de suma importancia tomar en cuenta los presupuestos los cuales son “una modalidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados” (REYES 2004:258).

Estos presupuestos se pueden considerar como financieros si se estiman en unidades monetarias como son costos, utilidades, gastos etc., y como no financieros todos aquellos que se estimen en cantidades de producción, ventas, horas hombre requeridas etc.

Una característica especial que poseen los presupuestos es que lo constituyen pronósticos los cuales le permite presupuestar con base en la experiencia pasada y de esta forma proyectar lo que se espera lograr o realizar. Los presupuestos suelen considerarse como instrumentos ya sea de la planeacion o en algunos casos hasta de control dentro de una organización.

### **3.4 Análisis FODA**

Es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Cabe destacar que es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

#### **3.4.1 Análisis externo**

Al realizar el análisis externo se deben considerar las amenazas y oportunidades que el ambiente lo rodea para esto es necesario establecer los principales hechos o eventos que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

- De carácter político.
  - ❖ Estabilidad política del país.
  - ❖ Sistema de gobierno.
  - ❖ Relaciones internacionales.
  - ❖ Restricciones a la importación y exportación.

- De carácter legal.
  - ❖ Tendencias fiscales.
  - ❖ Legislación.
  - ❖ Económicas
  
- De carácter social.
  - ❖ Crecimiento y distribución demográfica.
  - ❖ Empleo y desempleo.
  
- De carácter tecnológico.
  - ❖ Rapidez de los avances tecnológicos.
  - ❖ Cambios en los sistemas.

### **Oportunidades**

Dentro del análisis externo se deben analizar las oportunidades las cuales son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

### **Amenazas**

Estas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

### **3.4.2 Análisis interno**

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno, permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una organización deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización que atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la planeación estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas.

## Fortalezas

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Al evaluar las fortalezas de una organización, se debe tener en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

- ❖ **Fortalezas Organizacionales Comunes:** Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.
- ❖ **Fortalezas Distintivas:** Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria.
- ❖ **Fortalezas de Imitación de las fortalezas distintivas:** Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

## Debilidades

Se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

También se pueden clasificar en: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercadeo, aspectos organizacionales, aspectos de control.

Las debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

En base al análisis interno y externo que se realiza a la organización se forma la matriz FODA, que a continuación se mostrara.

<b>Análisis FODA</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externo</b>	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

Finalmente y para concluir con este capítulo, tenemos que la planeación estratégica permite que la organización tome parte activa, en la construcción de su futuro, que la organización pueda emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, pueda controlar su desempeño. Los pequeños empresarios,

los directores ejecutivos, los presidentes y los gerentes de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han reconocido y obtenido los beneficios de administrar bajo este esquema de planeación estratégica.

Cabe destacar que este proceso, más que estar escrito en documentos, debe tener la participación de todos los colaboradores en el proceso, tanto gerentes como trabajadores que se comprometan a brindar su apoyo a la organización y a cada una de las actividades y cambios a realizar, para que cada estrategia, táctica, meta, u objetivo se cumpla satisfactoriamente, previamente analizados tanto factores internos y externos que puedan afectar o beneficiar a la organización.

Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades, la participación es parte fundamental y clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.



## CAPITULO IV

### CASO PRÁCTICO

#### **4.1 Metodología de la investigación**

El tema seleccionado es debido que generalmente en las microempresas, sobre todo de carácter familiar, son pocas las ocasiones en que se trabaja bajo un esquema administrativo como tal, la administración en este tipo de organizaciones es liderada por el propietario, sin embargo, no se tienen objetivos bien establecidos ni por escrito, tampoco estrategias para un mejor funcionamiento, y además no se puede actuar con rapidez ante contingencias que se presenten en el medio ambiente externo de la empresa.

Cabe destacar que en la actualidad las organizaciones están trabajando bajo un entorno de constantes cambios, los cuales afectan de manera interna a las empresas para su buen funcionamiento, por tal motivo la planeación estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales, así como de analizar todo el entorno, ayuda a orientar mediante planes bien estructurados el rumbo de la empresa; por tal razón el beneficio de esta propuesta es que al estar mejor organizada y con un objetivo bien identificado, la organización sabrá hacia donde quiere llegar, podrá tener un crecimiento constante, actuara con rapidez ante situaciones inesperadas tanto internas como externas, podrá sacar provecho de sus debilidades, convirtiéndolas en oportunidades; la toma de desiciones estará basada en hechos y no en intuiciones, y aprovechará al máximo todos los recursos que tiene la organización.

## **4.2 Objetivo general**

Implementar la planeación estratégica administrativa en una microempresa, para tener planes bien elaborados y que en base a estos pueda proporcionar un crecimiento constante a la organización y el mejor aprovechamiento de sus recursos.

## **4.3 Objetivos específicos**

- Identificar oportunidades y amenazas de la empresa en México
- Formular objetivos empresariales a mediano y largo plazo.
- Diseñar estrategias y políticas para el logro de los objetivos establecidos.
- Desarrollar planes detallados para llevar a cabo las estrategias y políticas planteadas.

## **4.4. Métodos de investigación**

Esta investigación se llevara a cabo mediante dos técnicas de investigación que es la encuesta y la entrevista, la primera de ellas se aplicara a todos los colaboradores de la empresa dado que por ser de carácter micro son pocas las personas que laboran en esta organización. Las preguntas que se plantearan serán de opción múltiple y finalmente con una pregunta abierta, con esta encuesta lo que se busca es recabar información para saber si tienen algún tipo de planeacion dentro de la misma y si se lleva a cabo.

Por otro lado la entrevista será con el propietario de la empresa, esto con el fin de conocer sus perspectivas que tiene de la organización, en que se basa para tomar

su decisiones y que toma en cuenta para contratar a su personal y de que forma los mantiene actualizados para que tengan un mejor desempeño laboral.

#### **4.5 Boceto de encuesta/cuestionario**

##### **“Planeacion estratégica”**

Edad\_\_\_\_\_

Sexo\_\_\_\_\_

Instrucciones: Conteste cada una de las preguntas, subrayando la respuesta.

Objetivo: Conocer las actividades de los puestos y si llevan a cabo las actividades bajo planes de trabajo.

1) ¿Qué puesto desempeña en la empresa?

2) ¿Cuántos años tiene laborando en esta empresa?

a) Menos de 1 año   b) 1 año   c) Más de un año

3) ¿Conoce la misión de su empresa?

a) Si                      b) No

4) ¿Conoce cual es la visión de su empresa?

a) Si                      b) No

5) En su puesto ¿le asignan objetivos que deba cumplir en un lapso de tiempo?

a) Si                      b) No                      c) En ocasiones

6) ¿Tiene algún plan o esquema de trabajo?

a) Si                      b) No

7) ¿Le proporcionan algún tipo de capacitación?

a) Si                      b) No

8) ¿Tiene oportunidad de crecimiento dentro de la empresa?

a) Si                      b) No

9) ¿Podría regalarme alguna sugerencia para mejorar en la empresa?

¡Gracias por su atención!

#### **4.6 Antecedentes de la empresa**

La empresa “Novedades Dayana” inició en el año de 1993, sus propietarios acababan de llegar a vivir a la ciudad de Uruapan, provenientes de la ciudad de México y donde se dedicaban al comercio de mayoreo, al llegar a la ciudad de Uruapan decidieron probar suerte e iniciaron con un pequeño local en la calle Constitución de esta localidad, donde empezaron a vender ropa para dama y caballero, al cabo de 5 años y con un negocio que dió buenos resultados, incursionaron en la venta de uniformes escolares de algunas primarias de la ciudad de Uruapan.

Actualmente el negocio sigue establecido en la calle Constitución, donde originalmente inició, continua con la venta de ropa para dama y caballero, dedicándose principalmente a la venta de uniformes escolares, no sólo de primarias, también de algunas secundarias y jardín de niños. Cabe destacar que la mayoría de las prendas del uniforme escolar son fabricadas por la propia empresa y las demás se adquieren de proveedores.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista con el Sr. Margarito Degante Barrios.

#### **4.7 Cultura organizacional**

##### **Misión**

Somos una empresa dedicada a la satisfacción del cliente mediante un trato cordial y ofreciéndole prendas de calidad y con un precio competitivo.

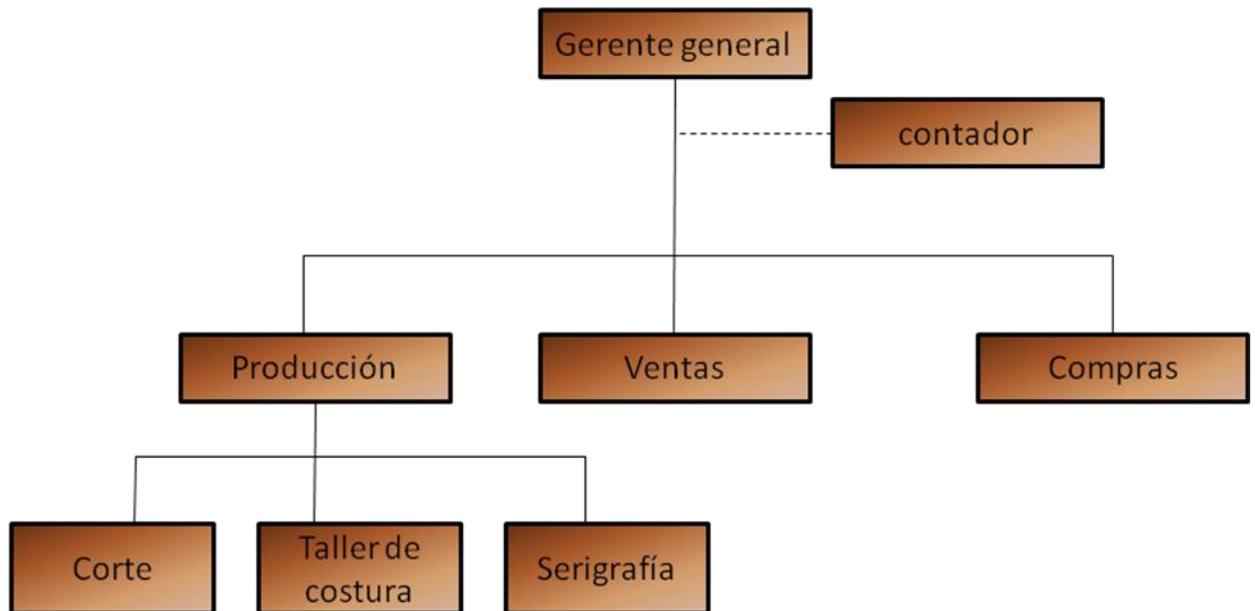
## Visión

Consolidarse como una empresa líder en la fabricación y comercialización de uniformes escolares de la región.

## Valores

- Experiencia
- Atención al cliente
- Precios competitivos
- Calidad

## 4.8 Organigrama



Elaboró

Autorizó

Fuente: Elaboración propia 2009

## 4.9 Puestos

La empresa cuenta con un gerente general el cual tendrá como funciones principales:

### **Gerente general**

- Supervisar las áreas
- Fijar los objetivos
- Controlar toda la organización
- Toma de decisiones

También cuenta con tres áreas las cuales son producción, compras y ventas; en producción el encargado de esta área tendrá como subordinados el taller de costura, de corte y de serigrafía. En producción las principales funciones serán:

### **Gerente de producción:**

- Supervisar que los departamentos a su cargo entreguen el trabajo en tiempo y forma.
- Proveer del material necesario a sus departamentos.

El área de corte tendrá como principal función:

### **Cortador:**

- Realizar el corte de la prendas y entregarlos al taller de costura en tiempo.

El taller de costura tendrá como función:

**Costureras:**

- Armar las prendas de los uniformes escolares.

El área de compras tendrá como funciones principales:

**Gerente de compras:**

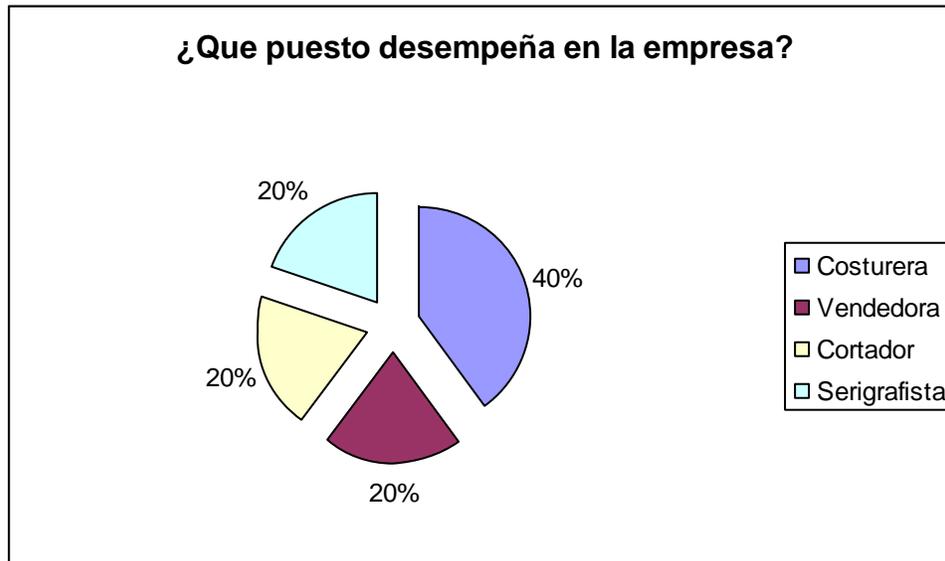
- Proveer a los demás departamentos del material que necesiten.
- Realizar cotizaciones
- Buscar proveedores para la compra de los demás productos que se comercializan dentro de la empresa y que no se elaboran en esta.

Para el área de ventas sus funciones serán:

**Vendedores:**

- Ventas al menudeo.
- Atención al cliente.

#### 4.10 Resultados de la encuesta



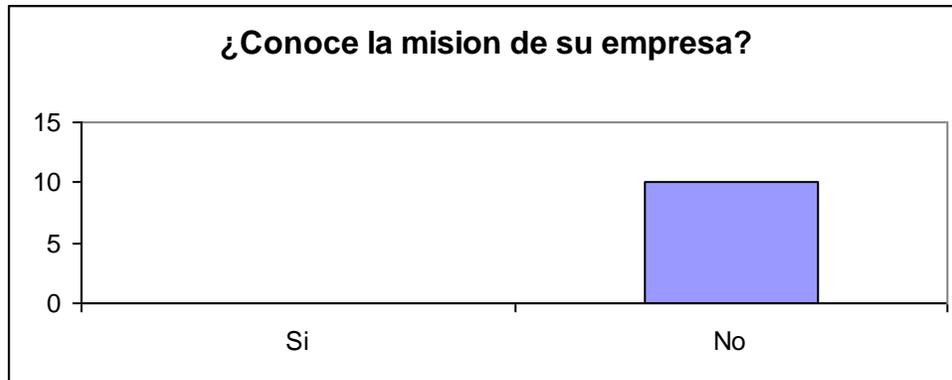
Fuente: Encuesta directa DIC/09

En esta primera pregunta se puede observar que la mayoría de los colaboradores de la empresa son las costureras, mientras que los otros tres puestos están en partes iguales en el número de personas.



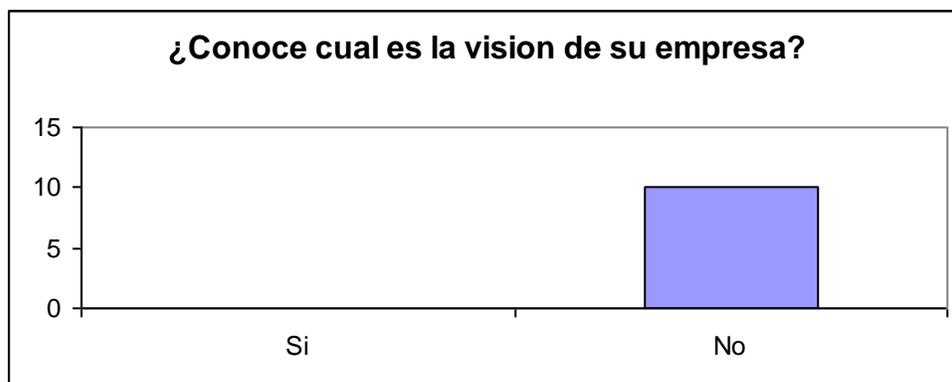
Fuente: Encuesta directa DIC/09

Como se puede observar en esta grafica la mayor parte de los colaboradores de la empresa tienen laborando más de un año en ella, mientras que solo un colaborador tiene poco menos de un año trabajando.



Fuente: Encuesta directa DIC/09

Como ya observamos en la grafica anterior la mayoría de las personas que laboran en esta empresa tienen mas de un año, sin embargo, desconocen si la empresa tiene misión.



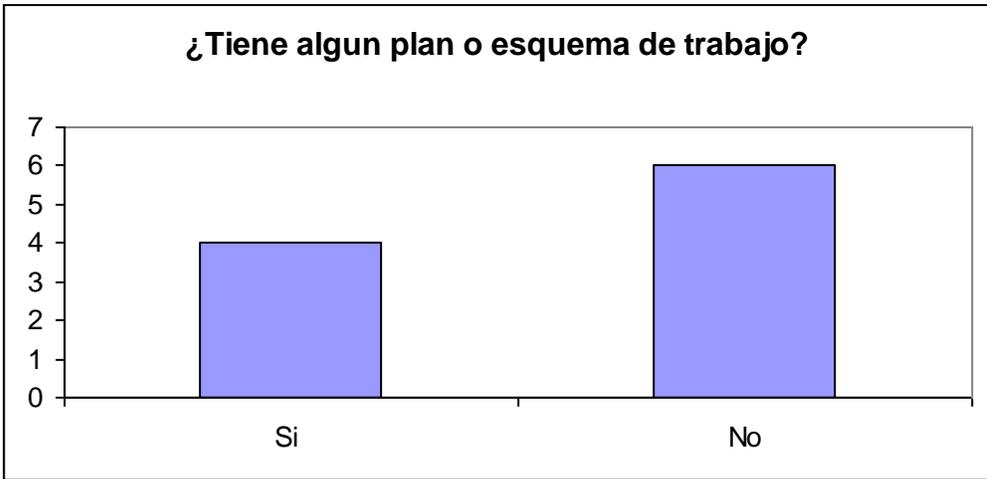
Fuente: Encuesta directa DIC/09

Como en la pregunta anterior los colaboradores desconocen totalmente si la organización tiene visión.



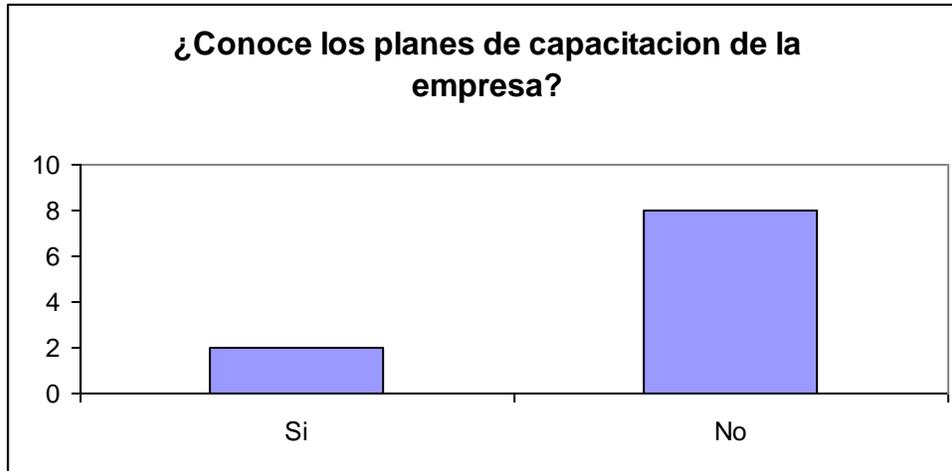
Fuente: Encuesta directa DIC/09

En cuanto a los objetivos al 40% de los colaboradores si les asignan objetivos que deban cumplir de manera constante, no por escrito, pero tienen plazos para entregar el trabajo, mientras que otro 40% les asignan objetivos de manera eventual según lo requieran.



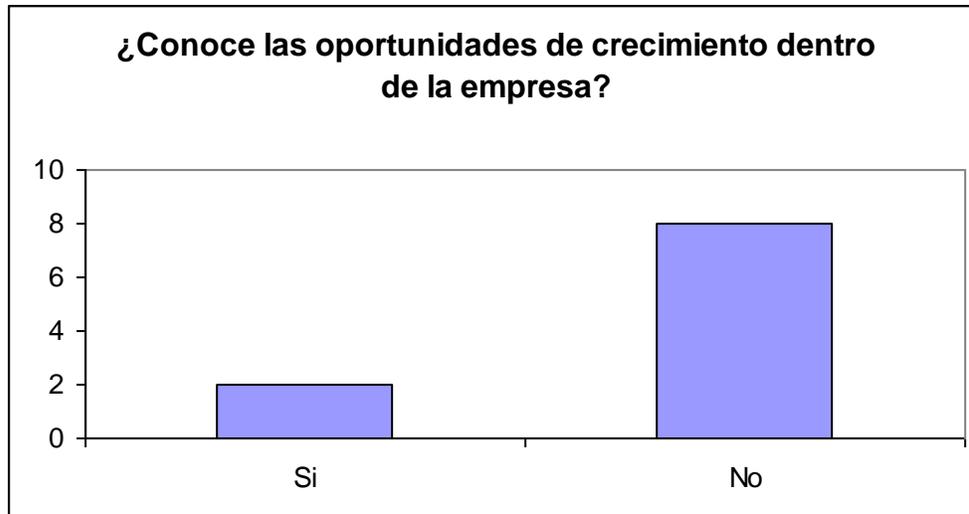
Fuente: Encuesta directa DIC/09

En cuanto a esquemas de trabajo el 60% de los colaboradores si tienen alguno, como en el caso de los objetivos no están por escrito, pero si trabajan bajo cierto esquema.



Fuente: Encuesta directa DIC/09

El 80% de los colaboradores desconoce si la empresa tiene planes de capacitación, sin embargo el 20% restante ha tenido algún tipo de capacitación.



Fuente: Encuesta directa DIC/09

Como en el caso de la grafica anterior el 80% de las personas que labran en la empresa desconocen si hay oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

**¿Podría regalarme alguna sugerencia para mejorar en la empresa?**

En esta última pregunta que se dejo abierta, los colaboradores tienen varias observaciones y opiniones diversas en función al puesto que desempeñan, sin embargo, en lo que algunos coincidieron es que la empresa debe tener una mejor organización en general, ya que de esta manera cada quien tendrá un mejor desempeño.

## CONCLUSIONES

Una vez analizada la información recabada en base al tema de investigación el cual corresponde al nombre “Planeacion estratégica administrativa de una microempresa” fue necesario abordar tres capítulos indispensables.

El primero lleva por nombre “Empresa”, el cual tiene como fin proporcionar las bases para identificar generalidades sobre la empresa, tales como fines, áreas funcionales, perfil del empresario, giro, clasificaciones principalmente, esto con la finalidad de identificar la situación en la cual se encuentra la empresa.

Posteriormente un segundo capítulo denominado “administración” en el cual se plantean todos los aspectos administrativos que debe conocer un empresario y por consiguiente aplicarlos en la vida real, como es el caso de antecedentes donde sobresalen aspectos importantes de la administración y por que es tan necesario en las organizaciones así como las valiosas aportaciones de algunos autores administrativos y las teorías que cada uno aportó.

El proceso administrativo también se encuentra en este segundo capítulo, ya que es primordial conocer las fases básicas que cualquier organización debe tener para un buen funcionamiento, principalmente la parte de planeación, la cual es fundamental.

Cabe destacar que uno de los objetivos principales de la presente investigación fue el desarrollo de un plan estratégico el cual se ve reflejado primordialmente en el funcionamiento de la empresa, situación que requirió de información detallada la cual se maneja en un tercer capítulo llamado "Planeación Estratégica" donde se tocaron puntos tales como conocer acerca de estrategias, políticas, objetivos y análisis FODA para conocer a detalle la situación de la empresa en un entorno tanto interno como externo.

En el cuarto capítulo se presentó el caso práctico, y con la información de este capítulo se formuló la propuesta de un plan estratégico administrativo a una microempresa, teniendo como base la investigación documental previa, y en donde también se aplicaron métodos de investigación como la encuesta para conocer las perspectivas de todo el personal y en base a ello proponer el plan más adecuado; dando éstas encuestas como resultado que la organización no contaba con lo más básico que toda empresa debe tener como lo es la cultura organizacional. Con ésta propuesta se formuló toda la cultura organizacional, se realizó un análisis FODA con el cual se identificaron puntos fuertes y débiles de la organización.

Finalmente se pretende que con ésta propuesta la empresa tenga a su disposición una herramienta como lo es la planeación estratégica y pueda seguir con un lineamiento que al cabo del tiempo le permita y genere un crecimiento constante y pueda actuar de una manera eficaz ante las contingencias que se le puedan presentar, además de tener bases sólidas sobre las cuales trabajar y tomar mejores decisiones.

## PROPUESTA

**Nombre de la empresa:** Novedades Dayana

**Giro:** Servicio

**Objetivo:** Lucrativo

**Persona:** Persona moral

**Clasificación:** Microempresa

### Misión

Somos una empresa dedicada a la satisfacción del cliente mediante un trato cordial y ofreciéndole prendas de calidad y con un precio competitivo.

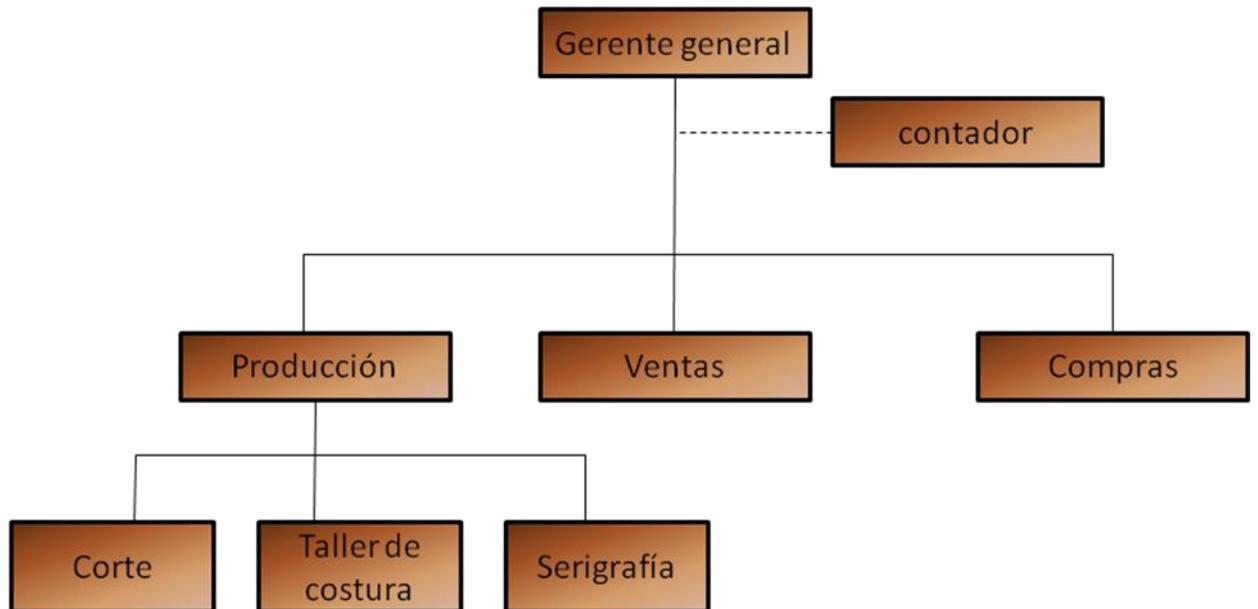
### Visión

Consolidarse como una empresa líder en la fabricación y comercialización de uniformes escolares de la región.

### Valores

- Experiencia
- Atención al cliente
- Precios competitivos
- Calidad

## 4.8 Organigrama



Elaboró

Autorizó

Fuente: Elaboración propia 2009

## Análisis FODA

Parte importante de la planeación estratégica es realizar un análisis FODA para conocer en que situación se encuentra la empresa y en base a esto proponer las estrategias correspondientes. A continuación se presenta el análisis realizado de la organización.

<b>FORTALEZAS</b> Experiencia en el trabajo Precios competitivos Clientes fijos o constantes	<b>OPORTUNIDADES</b> Ubicación Varios productos Planes de ventas
<b>DEBILIDADES</b> La desorganización que existe en la empresa. Falta de capital Falta de personal capacitado en el área Renta de local	<b>AMENAZAS</b> Competencia Cambio constante de precios Cambio de tendencias de la moda global.

Como parte del plan estratégico administrativo se fijará para cada una de las áreas de la empresa objetivos que cumplir, con sus respectivas estrategias y políticas, tomando en cuenta lo analizado anteriormente.

## **PLAN ESTRATÉGICO ADMINISTRATIVO**

### **Gerente general:**

- **Objetivos:**
  - Que todo el personal de la empresa conozca la cultura organizacional.
  - Coordinar que se cumplan los objetivos preestablecidos en las demás áreas.
  - Brindar oportunidades de crecimiento a los colaboradores de la empresa.
- **Estrategias:**
  - Colocar en puntos estratégicos de la empresa la misión.
  - Colocar en puntos estratégicos la visión de la empresa.
  - Realizar organigrama de la empresa.
  - Tener juntas de trabajo mensualmente con el personal de trabajo.
  - Apoyar económicamente con un porcentaje al personal para continuación de estudios o estudios profesionales.
- **Políticas:**
  - Todo el personal debe conocer la cultura organizacional de la empresa.
  - El organigrama tendrá revisiones periódicas para mantenerlo actualizado.
  - Se tomará en cuenta el desempeño de las personas para el apoyo económico de estudios.

## **Producción:**

- **Objetivos:**
  - Proporcionar productos terminados de calidad a la empresa para ser ofrecidos al cliente.
  - Brindar capacitación constante a sus colaboradores para un mejor desempeño laboral.
  - Coordinar que todos los trabajos se entreguen en tiempo y forma.
  - Maximizar la materia prima a fin de que no haya tantas mermas y aprovechar al máximo los recursos.
  - Motivar al personal.
  
- **Estrategias:**
  - Los departamentos de serigrafía y corte tendrán capacitación 2 veces por año, durante 2 días.
  - En el taller de costura se les dará mantenimiento constante a toda la maquinaria, a fin de que trabajen adecuadamente.
  - Reunirse con el personal y trabajar en conjunto en la solución de problemas o inquietudes que se presenten.
  
- **Políticas:**
  - El gerente del área deberá avisar con anticipación de las capacitaciones.
  - Las capacitaciones se llevarán a cabo fuera de la empresa y en fines de semana.

- Los colaboradores deberán asistir a las capacitaciones que se les indique.
- Asistir a las reuniones.

### **Ventas:**

- **Objetivos:**

- Brindar una excelente atención al cliente.
- Buscar clientes de mayoreo.
- Ofrecer productos a precios justos y accesibles.
- Control sobre la mercancía.

- **Estrategias:**

- Fijar metas de ventas semanales.
- Brindar comisiones por clientes que se obtengan de mayoreo.
- Realizar inventario mensualmente.

- **Políticas:**

- Las comisiones se pagarán mensualmente.
- Los clientes de mayoreo deberán dar un 50% de anticipo.
- El inventario se realizará el último día del mes.

### **Compras:**

- **Objetivos:**

- Abastecer a los departamentos de manera eficiente.
- Buscar proveedores que brinden productos de calidad.

- **Estrategias:**

- Realizar varias cotizaciones antes de cualquier compra.
- Establecer buena relación comercial con los proveedores.
- Se utilizarán requisiciones para mayor control en las compras.
- **Políticas:**
  - Las compras se realizaran lunes y jueves de cada semana.
  - Las requisiciones se recibirán miércoles y viernes en el transcurso del día.
- **Estrategias de control:**
  - Tener reuniones con los gerentes trimestralmente para que entreguen reportes de resultados de su respectiva área.
  - Establecer estándares de ventas en función de los resultados.
  - Aplicar algún método de evaluación del desempeño al personal semestralmente.

Finalmente esta es la propuesta que se presenta para que la empresa tenga un mejor funcionamiento y como ya se ha venido mencionando a lo largo de la investigación para que tenga las bases y pueda tener un crecimiento como organización, ya que su crecimiento no corresponde al que lleva en el mercado, y como toda organización debe contar con un plan estratégico que le ayude a tomar mejores decisiones y un camino definido a seguir.

## BIBLIOGRAFÍA

- Apuntes de Administración de pymes, 2008.
- Apuntes de planeación estratégica, 2009.
- CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, Editorial McGrawHill, séptima edición.
- CRAIG S. Rice, Planeación estratégica para la pequeña y mediana empresa, Editorial Promexa, edición 1993, México DF.
- GOODSTEIN Leonard D., Planeación estratégica aplicada, Editorial McGrawHill, Edición 1998, Colombia.
- KOONTZ Harold, Heinz Weihrich, Elementos de la administración, Editorial McGrawHill, quinta edición 1993, México DF.
- REYES Ponce Agustín, Administración moderna, Editorial Noriega Limusa, edición 2004, México DF.
- RODRÍGUEZ Valencia Joaquín, Como administrar pequeñas y medianas empresas, Editorial ECAFSA, cuarta edición 1996, México DF.
- STEINER George A., Planeación estratégica: lo que todo director debe saber, Editorial Continental, edición 1997, México DF.
- STONER James, Administración, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, sexta edición 1996, México DF.

## INTERNET

- [www.infomipyme.com.mx](http://www.infomipyme.com.mx)
- [www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net)