



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA EN LA FÁBRICA DE  
JABÓN "EL PILAR", S.A.**

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

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN:

PRESENTA.

ARGELIA BENÍTEZ CANO

SECRETARÍA DE CONTADURÍA  
Y ASESORÍA ADMINISTRATIVA

L.A. Y MTRA. MARÍA ELENA FLORES BECERRIL

MÉXICO, D.F.

2001



SECRETARÍA DE CONTADURÍA  
Y ASESORÍA ADMINISTRATIVA



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## A DIOS

En quien me encomendé para lograr mi meta,  
agraciéndole por prestarme vida  
para disfrutar este éxito  
junto con todos mis seres queridos  
y fe en mi misma para confiar  
en que todo se puede con trabajo  
y dedicación.

## A MI MAMÁ

Gracias no sólo por haberme dado la vida,  
sino por apoyarme en todo momento,  
sin ti no hubiera logrado lo que soy hoy en día,  
espero que estés orgullosa de mí como yo lo estoy de ti,  
te admiro, te quiero y te respeto,  
esta meta te la dedico como símbolo de mi amor  
y como una pequeñísima parte de todo lo que me has dado  
y de todo lo que te mereces.

## A MI PAPÁ

Gracias por tus cuidados y por tu "mano ánta"  
que me ayudaron a ser una persona dedicada y responsable,  
se que de esa forma me has demostrado tu amor  
y que hiciste todo lo que estuvo en tus manos para sacarme adelante.  
Te quiero mucho papá y de alguna forma por medio de  
esta meta que he logrado, te devuelvo algo de todo lo que tu  
has hecho por mí.

A MI  
HERMANA

Ara, además de ser mi hermana, eres mi mejor amiga,  
gracias por tu apoyo, consejos y todos  
los momentos tristes y felices que  
hemos compartido.

Quiero compartir este éxito contigo y  
te lo dedico hoy, porque sé que el día de mañana  
tu también lograrás la meta que hoy cumplo y  
yo estaré ahí para disfrutarla contigo, te quiero mucho.

A MI NOVIO  
CARLOS

Te agradezco todos los momentos que hemos compartido y  
todo lo que he aprendido de ti.

Gracias por tu amor, tu apoyo, tus consejos  
y por ser mi principal crítico, porque me has inspirado  
para superarme y crecer más como persona  
y por enseñarme que es más importante  
tener un diez en la vida que en un papel.

Espero que estemos juntos para siempre y poder construir  
un mejor futuro entre los dos,  
compartiendo nuestros triunfos y fracasos, y  
saber que podemos contar el uno para el otro  
en todo momento, te amo.

## A MI TÍO CARLOS

Gracias tío por haberme cuidado, por tus consejos, y por tu apoyo,  
Sé que siempre has estado orgulloso de mí y  
espero que lo estés una vez más, te quiero mucho.

Agradezco también todo el cariño y apoyo que he recibido  
de mi abuelita, de mis tíos, de mis primos y  
de todas aquellas personas que he conocido y  
con las cuales he convivido y compartido,  
todos aquellos buenos compañeros y amigos que he tenido en mi vida,  
no menciono nombres para no omitir a nadie,  
gracias a todos porque de cada uno he recibido  
consejos y palabras de aliento que me han ayudado para salir adelante.

## AL SEÑOR CARLOS Y AL SEÑOR HÉCTOR (DUEÑOS DE JABÓN EL PILAR)

Sr. Carlos:

Le agradezco todas las atenciones que he recibido de su parte  
y por la confianza que ha depositado en mí y sobre todo  
por abrirme las puertas de su hogar y de su familia.

Sr. Héctor:

Gracias por su ayuda, por todas las facilidades y  
todo el tiempo que me dedico para poder realizar este trabajo.  
espero que sea de verdadera utilidad y que este "granito de arena"  
Ayude para que la empresa siga adelante.

*A LA MAESTRA  
MARÍA ELENA*

*Maestra, no tengo palabras para agradecerle todo su apoyo, consejos y  
dedicación,*

*Supe desde un principio que usted sería mi guía  
Para lograr el éxito, gracias por compartir su experiencia conmigo y  
sacar me adelante.*

*AL MAESTRO  
EMIS VARELÁS*

*Muchas gracias por compartir sus conocimientos conmigo, por su tiempo,  
por su ayuda y por su valiosa colaboración para el logro de este trabajo.*

*A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO*

*Gracias a la Máxima Casa de Estudios que me brindó la oportunidad de  
prepararme y formarme para lograr ser una profesionista que sirva a la  
sociedad y siempre llevaré muy en alto su nombre.*

*A LA  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN*

*Le agradezco a la Facultad, a sus funcionarios, maestros y alumnos  
que demostraron en los momentos más difíciles, la calidad que tenemos,  
por el esfuerzo de seguirnos preparando y por la ejemplar organización  
y espíritu universitario que se demostró durante la huelga  
en las clases extramuros, mostrando la calidad de universitarios que somos.  
Gracias por todos los conocimientos que he recibido y que sabré aprovechar  
y aplicar en mi vida profesional.*

## INDICE

	PAG.
PRÓLOGO.....	V
INTRODUCCIÓN.....	VI

### PRIMERA PARTE

#### EXPLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL MAESTRO LUIS A. VÁLDES HERNÁNDEZ PARA APLICAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

I. PRESENTACIÓN Y PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN.....	1
II. DIAGNÓSTICO A PARTIR DEL PRESENTE.....	2
III. LA PLANEACIÓN A PARTIR DEL PASADO.....	5
IV. LA PLANEACIÓN A PARTIR DEL FUTURO.....	5
V. SISTEMA INTEGRAL DE ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN.....	6
VI. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA ESTRATÉGICO.....	7
VII. DETERMINACIÓN DEL ÁREA MOTRIZ.....	8
VIII. ESTABLECIMIENTO DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS.....	

### SEGUNDA PARTE

#### APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

##### CAPÍTULO I

##### PRESENTACIÓN Y PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	9
1.2. ANTECEDENTES OPERATIVOS.....	10
1.3. ANTECEDENTES FINANCIEROS.....	11

##### CAPÍTULO II

##### DIAGNÓSTICO A PARTIR DEL PRESENTE

##### 2.1. MODELO DE LOS 3 VECTORES

##### 2.1.1. PRIMER VECTOR: MISIÓN

A) Productos.....	13
B) Clientes.....	14
C) Competencia.....	16
D) Definición de la misión.....	16

##### 2.1.2. SEGUNDO VECTOR: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A) Organigrama.....	18
B) Funciones, responsabilidades y tramo de control por nivel jerárquico.....	19

	PAG.
C) Grado en que la estructura ayuda a cumplir la misión.....	20
D) Definiciones administrativas.....	21
2.1.3. TERCER VECTOR: DISEÑO DE TRANSFORMACIÓN	
A) Proceso.....	23
B) Operación.....	24
C) Equipo.....	24
2.1.3.1. Producto.....	25
2.2. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN	
2.2.1. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	26
2.2.2. ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN	
A) Aspectos económicos.....	27
B) Aspectos políticos.....	27
C) Aspectos sociales.....	28
D) Aspectos culturales.....	30
E) Aspectos industriales.....	32
F) Aspectos tecnológicos.....	33
G) Aspectos científicos.....	37
H) Aspectos laborales.....	37
I) Aspectos de mercado.....	39
2.2.3. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	40
2.3. ESCENARIO INTEGRAL.....	41
2.3.1. MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO (FODA).....	42
2.3.2. LÍNEAS GENÉRICAS DE ACCIÓN A PARTIR DEL ANÁLISIS DEL PRESENTE Y LA MATRIZ FODA	
A) Elementos: Fortalezas – Oportunidades.....	43
B) Elementos: Debilidades – Amenazas.....	43
 <b>CAPÍTULO III.</b>	
<b>LA PLANEACIÓN A PARTIR DEL PASADO</b>	
3.1. PRONÓSTICO.....	45
3.1.1. Implicaciones del futuro proyectado.....	49
3.1.2. Estrategias asociadas.....	49
 <b>CAPÍTULO IV.</b>	
<b>LA PLANEACIÓN A PARTIR DEL FUTURO</b>	
4.1. PROSPECTIVA	
4.1.1. Análisis del entorno social de México, escenarios.....	50
4.1.2. Futuro Posible.....	51
4.1.3. Situación Futura Deseada.....	51
4.1.4. Futuro Inercial.....	52
4.1.5. Brecha existente.....	52
4.2. ESTRATEGIAS PARA DISMINUIR LA BRECHA EXISTENTE.....	53

	PAG.
<b>CAPÍTULO V.</b>	
<b>SISTEMA INTEGRAL DE ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN</b>	
5.1. Con base en el pasado de la organización.....	54
5.2. Con base en el presente de la organización.....	55
5.3. Con base en el futuro de la organización.....	56
<b>CAPÍTULO VI.</b>	
<b>ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA ESTRATÉGICO</b>	
6.1. SISTEMA ESTRATÉGICO INTEGRAL.....	58
6.2. MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO PARA EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA.....	60
6.3. GRÁFICA DE LA RELACIÓN EXISTENTE DE LAS VARIABLES EN Y CON EL SISTEMA.....	61
<b>CAPÍTULO VII.</b>	
<b>DETERMINACIÓN DEL ÁREA MOTRIZ.....</b>	
	61
<b>CAPÍTULO VIII.</b>	
<b>ESTABLECIMIENTO DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS.....</b>	
	62
<b>CONCLUSIONES.....</b>	
	64
<b>GLOSARIO.....</b>	
	67
<b>BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE CONSULTA.....</b>	
	68
<b>ANEXOS.....</b>	
	70

## PRÓLOGO

Este diseño de sistema para una organización titulado "Implementación de la Planeación Estratégica en la fábrica de jabón "El Pilar", S.A., tiene el propósito de diseñar un futuro planeado estratégicamente y que ayude a resolver la problemática de esta empresa.

Es un trabajo totalmente práctico en el que primero se hace una explicación de la metodología empleada para después ser desarrollada, dicha metodología tiene un enfoque sistémico en el que se ve a la empresa como un sistema compuesto de un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y cada uno de ellos es estudiado y desarrollado para comprender integralmente a la organización.

La metodología que en este diseño se utiliza puede ser puesta en práctica en cualquier empresa independientemente de su giro y/o tamaño que desee formular e implementar su planeación estratégica. Tiene gran utilidad y está expuesta para que sea sencilla su comprensión y aplicación, además de que plantea la planeación a partir del presente, del pasado y del futuro de la organización, con lo que se abarcan todos los estilos de planeación que un administrador puede elegir.

Además otro aspecto importante de este trabajo, es que al tener formuladas las estrategias, se eligen solo aquellas que tendrán influencia en la empresa y los cambios generados en esta, no afectarán a las estrategias, con lo que se tiene la certeza de que esta planeación estratégica permitirá que la empresa logre sus objetivos a largo plazo.

## INTRODUCCIÓN

Se dice que la planeación es el proceso que establece un sistema de objetivos y que determina los medios apropiados para la consecución de dichos objetivos<sup>1</sup> y una estrategia se define como el plan general de la empresa por medio de la cual logrará su objetivo; de esta se derivan los programas y de estos los proyectos que indican las acciones concretas, esto es pasar de la planeación a la administración estratégica que es quien formula, implementa y evalúa las decisiones que le permiten a la organización alcanzar sus objetivos.<sup>2</sup>

Por lo tanto, una correcta planeación y una estrategia bien definida, dan como resultado una planeación estratégica.

La finalidad del presente trabajo es implementar la Planeación Estratégica en la empresa "Jabón El Pilar", S.A., debido a la importancia que tiene hoy en día crear las estrategias que le permitan a esta organización responder mejor a los cambios y hacer frente a la competencia.

Es lógico que uno de los objetivos que toda organización desea, es lograr crecer, desarrollarse y mantenerse a la vanguardia por varios años en el futuro, por lo que es imperante realizar su planeación estratégica.

Desafortunadamente tanto las micro, pequeñas y medianas empresas, carecen de planeación en sus actividades, lo que las lleva en muchas ocasiones al fracaso o problemas recurrentes.

Los problemas que se han presentado en la empresa "Jabón El Pilar", S.A., por falta de planeación estratégica son los siguientes:

- Situaciones imprevistas.
- Inexistencia de una meta para controlar el verdadero éxito o fracaso de la gestión.
- Falta de guía de acción clara y precisa.
- Peligrosa visión a corto plazo.
- Falta de previsión de los problemas.
- Falta de una adecuada vigilancia de su entorno y de los propios síntomas de la organización.
- Falta de criterios para decidir las inversiones y gastos a realizar.
- Falta de control.
- Poca identificación e integración de los empleados a la empresa.
- Deficiente divulgación de los valores y su misión no está bien definida.
- Carencia de una adecuada estructura administrativa que les permita crecer y afrontar los cambios que se presenten.

---

1 La Fuente, Javier Maqueda, "Cuadernos de dirección estratégica y planificación"

2. David Fred R, "Conceptos de Administración Estratégica"

Al analizar estas consecuencias se obtiene un factor común: el desperdicio; por lo que aplicando la planeación estratégica ayudará a establecer objetivos específicos, claros y precisos, además de establecer un plan de trabajo que permita alcanzar sus objetivos.

La planeación estratégica guiará la transición entre lo que la empresa es ahora y lo que desea y debe ser en el futuro, es por esto que cabe mencionar los 10 beneficios de la planeación estratégica<sup>3</sup>:

1. Poder tomar decisiones acertadas en el momento justo
2. Prever los efectos futuros que tendrá la toma de decisiones.
3. Tener muchas alternativas de acción en un futuro.
4. Identificar oportunidades para poder aprovecharlas.
5. Evitar peligros de decisiones erróneas.
6. Conocer la información básica que permita decidir correctamente.
7. Poseer alternativas flexibles para sobrevivir a la competencia.
8. Hacer una planeación basada en hechos reales.
9. Ir un paso adelante con respecto a los competidores.
10. Satisfacer las necesidades reales de los clientes.

Por lo tanto una planeación estratégica le dará rumbo definido a la organización a través de las estrategias que le permitan corregir esta problemática y lograr sus objetivos.

Para implementar la planeación estratégica, se optó por la metodología del Maestro Luis Alfredo Valdés Hernández, titulada "Planeación Estratégica con enfoque sistémico y pragmático"

En cuanto al contenido de este trabajo está integrado en dos partes:

- La primera parte trata de la explicación capítulo por capítulo de cómo llevar a cabo la metodología para facilitar su posterior comprensión y aplicación.
- La segunda parte, trata de la aplicación de la metodología y consta de ocho capítulos:
  - I. Presentación y Perfil de la Organización
  - II. Diagnóstico a partir del presente
  - III. La Planeación a partir del pasado
  - IV. La Planeación a partir del futuro
  - V. Sistema Integral de Estrategias de la Organización
  - VI. Análisis Estructural del Sistema Estratégico
  - VII. Determinación del Área Motriz
  - VIII. Establecimiento de los Programas y Proyectos

---

3 Guía técnico-metodológica para la mediana empresa No 3 "Planeación Estratégica", STPS, Dirección General de Capacitación y Productividad, México, 1994

## PRIMERA PARTE

### EXPLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL MAESTRO LUIS A. VÁLDES HERNÁNDEZ PARA APLICAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La metodología empleada consta de ocho capítulos que son los siguientes:

- I. PRESENTACIÓN Y PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN
- II. DIAGNÓSTICO A PARTIR DEL PRESENTE
- III. LA PLANEACIÓN A PARTIR DEL PASADO
- IV. LA PLANEACIÓN A PARTIR DEL FUTURO
- V. SISTEMA INTEGRAL DE LAS ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN
- VI. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA ESTRATÉGICO
- VII. DETERMINACIÓN DEL ÁREA MOTRIZ
- VIII. ESTABLECIMIENTO DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS  
*(no pertenece a la metodología)*

Estos capítulos serán explicados a continuación:

#### I. PRESENTACIÓN Y PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

La presentación consta de tres partes:

##### 1.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

Para iniciar el trabajo de planeación estratégica es necesario describir brevemente a la organización, mediante datos generales como lo es mencionar su nombre, historia, fundación, tamaño y localización de la planta, estructura orgánica actual, transformaciones, capital social, línea de negocios e interacciones industriales.

##### 1.2. ANTECEDENTES OPERATIVOS

Se debe realizar una breve explicación de sus antecedentes operativos en donde se indicará el porcentaje de la utilización de la capacidad instalada y volúmenes de producción.

##### 1.3. ANTECEDENTES FINANCIEROS

En este punto se comentarán aspectos relevantes como sus transacciones, otorgamiento de créditos bancarios y el manejo con los proveedores, además de anexar los estados financieros para representar su situación financiera actual.

## II. DIAGNÓSTICO A PARTIR DEL PRESENTE

Después de realizar la presentación de la organización se realiza el diagnóstico, este debe basarse exclusivamente en el presente de la empresa. Para llevar a cabo el diagnóstico se sigue un modelo organizacional con enfoque sistémico, en este trabajo se seguirá el modelo organizacional de los 3 vectores porque permite identificar y establecer el sistema generado por la organización y su entorno. Cabe señalar que este modelo se aplica sólo para el diagnóstico.

### 2.1. MODELO DE LOS 3 VECTORES

El diagnóstico nos indica la situación actual de la organización. Para llevar a cabo el diagnóstico se seguirá el "Modelo organizacional de los tres vectores": el primer vector es la MISIÓN, el segundo vector es la ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL y el tercer vector es el DISEÑO DE TRANSFORMACIÓN, como lo señala el maestro Luis Váldez en su trabajo de "Planeación Estratégica con enfoque sistémico y pragmático". Se aplica en el diagnóstico, pronóstico y perspectiva tecnológica como antecedente de los planes, programas y proyectos para el crecimiento o la permanencia de la organización.

El sistema organizacional surge de la interrelación de los tres vectores y del entendimiento de las relaciones surgen las mejores estrategias.

Dentro del diseño se desarrollan los tres vectores que se explican a continuación:

#### 2.1.1. PRIMER VECTOR: MISIÓN

Para formular la misión, se debe identificar el mercado, las características de sus clientes y a la competencia; estos elementos marcan la orientación y el rumbo de la organización. La misión determina la parte estratégica de la organización. Por medio de cuadros se desglosarán los siguientes puntos:

- A) Productos. Que son los que ofrece la organización y sus características
- B) Clientes. Junto con sus características, necesidades y características del satisfactor demandado.
- C) Competencia. Se menciona el nombre de la organización, sus características y los productos que ofrecen.
- D) Definición de la misión. Con los tres elementos anteriores y contestando las siguientes preguntas, se podrá integrar la MISIÓN de la organización:
  - a) ¿Qué ofrece la empresa?
  - b) ¿A quién se lo ofrece?
  - c) ¿Para qué se lo ofrece?

## 2.1.2. SEGUNDO VECTOR: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se debe identificar la estructura actual para describir el tipo de división de trabajo, el grado de especialización, las relaciones formales de autoridad y la toma de decisiones, así como su delegación con los niveles de responsabilidad correspondientes, la coordinación y controles existentes. Está integrado por cuatro elementos:

- A) Organigrama. En este punto se debe presentar el organigrama que rige a la empresa, en caso de que la misma no cuente con un organigrama, debe ser realizado, como fue en el caso de "Jabón El Pilar", que fue elaborado de acuerdo a la descripción que uno de los dueños realizó sobre la forma en que están divididas las funciones de la empresa, sus relaciones lineales y su departamentalización.
- B) Funciones, responsabilidades y tramo de control por niveles jerárquicos. Los niveles jerárquicos fueron divididos en tres: directivos, mandos medios y operativos, junto con sus funciones, responsabilidades y tramo de control
- C) Grado en que la estructura organizacional ayuda a cumplir la misión. Se evalúan 28 elementos administrativos en una escala que va del grado nulo, bajo, medio bajo, medio, medio alto y alto.
- D) Definiciones administrativas. A los 28 elementos se les da su definición para apoyo del punto anterior.

## 2.1.3. TERCER VECTOR: DISEÑO DE TRANSFORMACIÓN

Se describe el diseño de transformación utilizado para fabricar sus productos. Está integrado por tres elementos:

- A) Proceso. Se hace la descripción del conocimiento básico de los empleados respecto al proceso productivo, de la existencia de manuales que indiquen las teorías básicas del mismo y si el proceso de transformación lo desarrolló la empresa o fue copiado o comprado y si consideran que el conocimiento teórico es suficiente para el desarrollo del proceso.
- B) Operación. Hace referencia a la experiencia práctica acerca del diseño de transformación, si se concentra en un área o es en general, en cuánto tiempo adquieren tal experiencia y en qué áreas dicha experiencia es necesaria en mayor o en menor medida.
- C) Equipo. Es la parte física, sus características dependen del mercado, del proceso y de la experiencia. En este inciso se describe si el equipo es adecuado, suficiente y si está bien distribuido en la planta.

- 2.3.1.1. Producto. Es el efecto de los tres anteriores, se describirán los principales productos, sus características y el indicador en que se miden las mismas. Además se enlistarán las necesidades que satisfacen y el grado de satisfacción expresado por los clientes.

## 2.2. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

### 2.2.1. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Después de desarrollar el modelo de los tres vectores, se hace el análisis de la organización, por lo que se identifican con estos elementos las Fortalezas y las Debilidades internas de la empresa.

### 2.2.2 ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

En este punto se analiza el entorno de la organización, describiendo nueve aspectos que engloban dicho entorno y son los siguientes

- A) Aspectos económicos
- B) Aspectos políticos
- C) Aspectos sociales
- D) Aspectos culturales
- E) Aspectos industriales
- F) Aspectos tecnológicos
- G) Aspectos científicos
- H) Aspectos laborales
- I) Aspectos de mercado

### 2.2.3. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Con los nueve aspectos descritos en el "Entorno de la organización", antes mencionado, se realiza la identificación de las Oportunidades y Amenazas

## 2.3. ESCENARIO INTEGRAL

Teniendo definidas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se diseña el escenario integral, donde se enlistarán en un cuadro dividido en cuatro tales elementos, en el primer cuadrante las fortalezas, en el segundo las debilidades, en el tercero las oportunidades y en el cuarto las amenazas.

### 2.3.1. MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO (FODA)

Se realiza una matriz en donde se relacionan las fortalezas con las oportunidades y las debilidades con las amenazas, es necesario apoyarse con el Escenario Integral y adecuar las fortalezas que son internas con las oportunidades que son externas y elaborar las estrategias FO resultantes de estas relaciones, lo mismo con las debilidades y amenazas para diseñar las estrategias DA.

### 2.3.2. LÍNEAS GENÉRICAS DE ACCIÓN A PARTIR DEL ANÁLISIS DEL PRESENTE Y LA MATRIZ FODA

En esta parte se describen las estrategias resultantes de la matriz FODA, haciendo mención de la estrategia junto con su objetivo, y se dividen de la siguiente manera:

- A) Elementos: Fortalezas – Oportunidades
- B) Elementos: Debilidades - Amenazas

### III. LA PLANEACIÓN A PARTIR DEL PASADO

#### 3.1. PRONÓSTICO

El pronóstico se basará en parámetros de desempeño conocidos. Cuando la empresa no cuenta con variables e indicadores bien identificados, como fue en el caso de "Jabón El Pilar", entonces debe realizarse un análisis de las variables que se consideren claves y en las que se puedan establecer valores históricos para realizar las correspondientes proyecciones, graficando los valores históricos para el indicador seleccionado, haciéndose una descripción por medio de un cuadro en donde se desglosan las variables, el indicador y su unidad de medida.

Del análisis de las variables se establecieron diez indicadores y para cada uno de ellos su unidad de medida. Se graficaron colocando en el eje "x" las unidades de tiempo en meses y en el eje "y" los valores de cada indicador.

##### 3.1.1. Implicaciones del futuro proyectado

Para formular estas implicaciones hay que considerar las tendencias de los indicadores que el pronóstico arroja y también tomar en cuenta el futuro que se desea.

##### 3.1.2. Estrategias asociadas

De acuerdo a las implicaciones del futuro proyectado, se deben establecer las medidas que serán necesarias para ese futuro que se pronostica, de tal manera se diseñaran las estrategias para lograr el futuro proyectado.

### IV. LA PLANEACIÓN A PARTIR DEL FUTURO

#### 4.1. PROSPECTIVA

##### 4.1.1. Análisis del entorno social de México, escenarios

En esta etapa se les pide a los dueños de la empresa que describan brevemente cual será la situación social en México a cinco años y cómo visualizan que dicha situación afectará a su organización, los temas mencionados por los dueños fueron:

- Situación Social
- Sureste Mexicano
- Salarios
- Changarros y Microcréditos

##### 4.1.2. Futuro Posible

Este futuro debe formularse de acuerdo al entorno social que se vislumbró en el análisis previo, planteandose cinco futuros posibles para este caso.

#### 4.1.3 Situación Futura Deseada

La Situación Futura Deseada es el estado de las cosas que se ambicionan, aquí se reflejan las aspiraciones y valores de la empresa. Les brindará una guía de acción y la posibilidad de plantearse el futuro que desean tener.

#### 4.1.4. Futuro Inercial

Se realiza la descripción que establece los acontecimientos que pueden suceder, basándose en razones fundamentadas en el pasado y en el presente.

Se deben enlistar aquellos eventos que se vislumbra su presentación en un futuro.

#### 4.1.5. Brecha Existente

La brecha es la diferencia que existe entre lo que se desea que es la Situación Futura Deseada y lo que se puede llegar a tener, que es el Futuro Inercial. En este punto, se describirá la brecha que son aquellas situaciones que realmente se pueden lograr dadas las condiciones actuales.

#### 4.2. ESTRATEGIAS PARA DISMINUIR LA BRECHA EXISTENTE

En un cuadro se enumeran las estrategias que ayudarán a disminuir la brecha planteada anteriormente. En la columna izquierda se escribe la estrategia y en la columna derecha su descripción.

### V. SISTEMA INTEGRAL DE LAS ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN

Se deben elaborar tres cuadros divididos en dos columnas una para escribir la estrategia del lado izquierdo y del lado derecho la descripción, las estrategias que deben ser copiadas son las diseñadas a partir de los tres estadios del tiempo:

- 5.1. Con base en el pasado de la organización
- 5.2. Con base en el presente de la organización
- 5.3. Con base en el futuro de la organización

Para el punto 5.3. las estrategias que corresponden son las que se plantearon para disminuir la brecha existente.

## VI. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA ESTRATÉGICO

### 6.1. SISTEMA ESTRATÉGICO INTEGRAL

Después de identificar las posibles estrategias, se determina el sistema estratégico integral, para ello, se analizan todas las estrategias que surgieron a partir del pasado, del presente y del futuro, habrán algunas que se parezcan y sus objetivos también sean similares, dichas estrategias deberán fusionarse y formular una nueva, para eliminar las que se repitan y así tener estrategias bien determinadas y que persigan una situación distinta unas de otras, incluyendo nuevamente su debida descripción.

### 6.2. MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO PARA EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA

- Con el sistema estratégico integral se elabora la matriz de impacto cruzado.
- A cada estrategia se le dio una clave alfanumérica a través de un V# progresivo, resultando, para este caso 13 estrategias de la V1 a la V13 ( la "V" es porque las estrategias serán las variables).
- Se ordenan en la matriz las claves asignadas para las estrategias en forma horizontal y vertical, cada una de las claves en su cuadrícula respectiva.
- Al final de la columna donde se ordenan las variables se escribe el símbolo de la sumatoria de la relación variable sobre sistema, ya que la final de las trece casillas se obtendrá un resultado que reflejará la influencia de la variable (estrategia) sobre el sistema (organización).
- Al final de la fila donde se ordenan las variables se escribe el símbolo de la sumatoria de la relación sistema sobre variable, ya que la final de las trece casillas se obtendrá un resultado que reflejará la influencia del sistema (organización) sobre la variable (estrategia).
- Se debe asignar para cada relación una calificación de acuerdo a la influencia que ejerza el sistema sobre la variable y la variable sobre el sistema, una calificación para cada una. Las calificaciones son:

INFLUENCIA NULA	0
INFLUENCIA BAJA	1
INFLUENCIA INTERMEDIA	5
INFLUENCIA ALTA	9

### 6.3. GRÁFICA DE LA RELACIÓN EXISTENTE DE LAS VARIABLES EN Y CON EL SISTEMA

Las sumatorias del arreglo matricial, ayudan a ubicar la relación estructural entre los elementos, cada uno se encuentra identificado por dos valores; uno indica la influencia que el elemento (variable) tiene sobre el sistema (organización) y el otro indica la influencia que el sistema tiene sobre la variable (estrategia), estos dos valores NO SON IGUALES. Al tener dos valores para una misma variable (X,Y) los podemos ubicar en un plano cartesiano que indica cuatro áreas de influencia en el elemento:

- I. **ÁREA DE INDEPENDENCIA.** Cualquier estrategia que se ubique en esta área tendrá poco efecto en la organización
- II. **ÁREA DE DEPENDENCIA.** Las estrategias tendrán mínimo efecto en la organización y por el contrario los cambios en la organización afectarían a las estrategias.
- III. **ÁREA DE INTERDEPENDENCIA.** Un cambio ocasionado por las estrategias tendrá fuerte efecto en el sistema y viceversa. Estas relaciones son fuente de conflicto.
- IV. **ÁREA MOTRIZ.** Las estrategias presentan un fuerte impacto en la organización y los cambios en la misma NO afectan a las estrategias. Estas estrategias se IMPLEMENTAN.

Esta gráfica se encuentra en el ANEXO "A".

### VII. DETERMINACIÓN DEL ÁREA MOTRIZ

Teniendo identificadas las estrategias ubicadas en el cuarto cuadrante que es el área motriz y que son las ideales para implementarse, se escriben dichas estrategias dentro de un cuadro de dos columnas: en la izquierda se escribe la estrategia y en la derecha su descripción.

Este es el principal beneficio de la metodología, ya que nos permite saber que estrategias deben implementarse, y no perder tiempo y recursos intentando poner en marcha estrategias que pueden causar hasta un conflicto dentro de la empresa.

### VIII. ESTABLECIMIENTO DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS

Como se menciona al principio de la explicación, este último capítulo no forma parte de la metodología para implementar la Planeación Estratégica, ya que esta concluye con la formulación de las estrategias, pero para fines de este diseño de proyecto para una organización, se decidió enriquecer aún más la propuesta, llegando hasta el desarrollo de los programas correspondientes, los cuales se compondrán de una serie de proyectos que están compuestos por un conjunto de actividades, ya que como lo expone Fred R. David en su libro "Conceptos de Administración Estratégica": "Las estrategias formuladas, pero no implementadas, no sirven para nada".

En este trabajo además de elaborar los programas y proyectos para cada estrategia (que fueron escritos en un cuadro de tres columnas, en la primera van las estrategias junto con su objetivo, en la segunda los programas y su descripción y en la tercera los proyectos) se diseñaron las gráficas de Gantt correspondientes a cada uno. VER ANEXO "B"

SEGUNDA PARTE  
APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LA  
IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

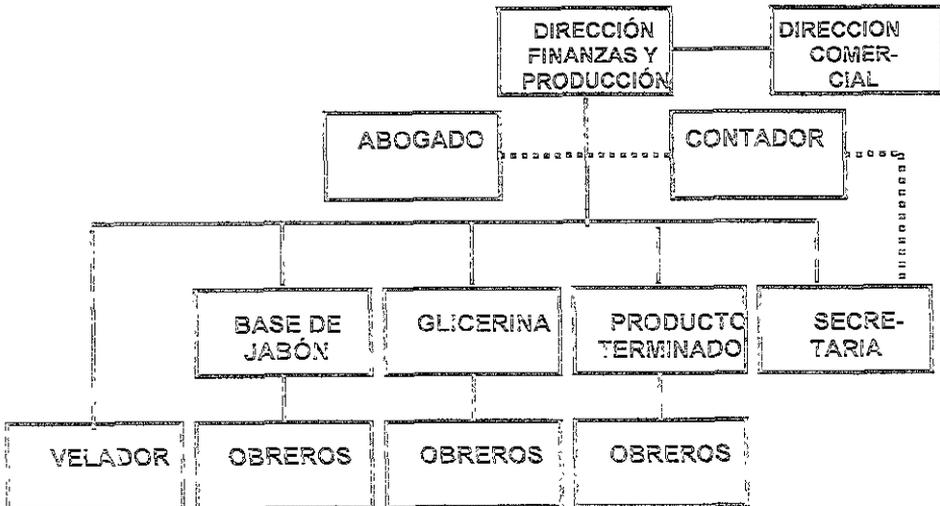
CAPÍTULO I. PRESENTACIÓN Y PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Fábrica de Jabón "El Pilar", S.A., es una empresa familiar, que fue creada hace 50 años por el Señor Francisco Montes de Oca en la Colonia Gertrudis Sánchez, Delegación Gustavo A. Madero en México, D.F., dicho domicilio originalmente era la casa de la familia Montes de Oca, un terreno de 300m<sup>2</sup>, dirección en la que todavía se ubican.

El Señor Francisco falleció hace diez años y su esposa hace dos años, quedando al frente de la empresa los diez hijos del matrimonio, a raíz del fallecimiento de la madre óe estos, comenzaron a existir diferencias entre estos, fue así como seis de los hermanos decidieron retirar su parte financiera que les correspondía como herencia. Los cuatro hermanos restantes para fortalecer a la empresa, contrataron a un ingeniero, quien les dio una mejor división de funciones como se muestra en el organigrama:

Estructura Actual de la Organización



Al ver que la empresa no daba los resultados esperados y a que nuevamente se presentaron conflictos entre los hermanos, tres de ellos decidieron retirar su capital correspondiente quedando un solo hermano, el Señor Héctor Montes de Oca, ofreciéndole al Señor Carlos Martínez Ortega -quien desde hace muchos años formaba parte de la fuerza de ventas de la empresa, siendo el principal vendedor- que se hiciera su socio, fue así como el Señor Montes de Oca quedó al frente de la Dirección de Producción y Finanzas y el Señor Martínez al frente de la Dirección Comercial.

Según el Estado de Situación Financiera de la empresa, el Capital Social de la misma es de \$1 500.00 con aportaciones para futuros aumentos de capital de \$170 000.00, su línea de negocios consta de la fabricación, maquila y venta de jabones de lavandería, tocador y glicerina.

No existe un Consejo de Administración o Asamblea de Accionistas como tal, sino que el manejo total de la empresa está a cargo de los dos únicos dueños, los cuales toman las decisiones de manera conjunta respetando su autoridad en las áreas de cada uno maneja (como ya se mencionó anteriormente el Señor Montes de Oca quedó al frente de la Dirección de Producción y Finanzas y el Señor Martínez al frente de la Dirección Comercial), ambos auxiliados por la Señora Teresa que es la Secretaria de la empresa y que ha sido el "brazo derecho" del Señor Montes de Oca, también cuentan con los servicios de un abogado y un contador que trabajan para la fábrica de manera externa; hay tres supervisores: uno en el área de glicerina, el segundo en producto terminado y el tercero en base de jabón y los respectivos obreros, los cuales manejan la producción de todo el jabón que la fábrica produce, además de un velador.

La relación con las empresas del ramo es indirecta; hay fabricantes de jabón que tienen excedente de materia prima y se las venden más barata que sus proveedores; a personas que producen su propia base de jabón de tocador, pero que no cuentan con la maquinaria para troquelar el jabón y darle el acabado, "Jabón El Pilar" se los maquila.

## 1.2. ANTECEDENTES OPERATIVOS

A últimas fechas, la fábrica está utilizando la mitad de su capacidad instalada. El volumen de producción que puede alcanzar la fábrica es el siguiente:

- El jabón "Suave" es de 5000 a 6000 cajas mensuales
- El jabón "Tornado" de 30 000 cajas mensuales
- El jabón de tocador de 5000 10 000 cajas mensuales
- El jabón de glicerina 9000 kilogramos mensuales

El jabón "Suave" se vende directo en fábrica y en el Estado de Oaxaca.

El jabón "Tornado" en la fábrica y a clientes que se llevan cierto volumen para vender y a un cliente de la central de abastos pero con el nombre de "777".

El de tocador directo en fábrica y le maquilan a otras fábricas y clientes y el de Glicerina directo en fábrica y también venden la base de jabón de glicerina transparente para hacer jabones decorativos

### 1.3. ANTECEDENTES FINANCIEROS

- Realizan transacciones de pago a proveedores y cobro a clientes-revendedores que les van depositando dinero después de realizar una venta en una cuenta que tienen en Banamex
- No tienen ningún crédito ni lo han tenido, ya que las tasas de interés les han parecido muy altas, y les piden requisitos difíciles de cumplir.
- Con sus proveedores tienen crédito a 15 y 30 días.
- En un futuro intentarán pedir nuevamente un crédito para ampliar la planta y aumentar la producción.

**JABÓN "EL PILAR", S.A.**  
Estado de Situación Financiera al 31 de agosto del 2000

<b>ACTIVO</b>		
<b>Activo Circulante</b>		
Efectivo. en caja	\$1000.00	
Bancos	-27368.29	
inversiones en valores	5118.24	
Anticipos a proveedores	0.00	
Impuestos a favor	7187.94	
Almacén	207059.00	
<b>SUMA EL ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>192996.89</b>
<b>Activo Fijo</b>		
Maquinaria y equipo	67383.09	
Depre. Acumulada de Maquinaria y equipo	-24495.58	
Mobiliario y equipo	5942.13	
Depreciación Acumulada de mob. y equipo	-2218.88	
Equipo de cómputo	13666.83	
Depreciación Acumulada de Eq. de comp.	-6833.42	
<b>SUMA EL ACTIVO FIJO</b>		<b>53444.17</b>
<b>Activo Diferido</b>		
Gastos de instalación	35532.17	
Amortización Acum. de gastos de instalac.	-14212.88	
Impuestos pagados por anticipado	220.89	
<b>SUMA EL ACTIVO DIFERIDO.</b>		<b>21540.18</b>
<b>SUMA EL ACTIVO</b>		<b>267981.24</b>

JABÓN "EL PILAR", S.A.  
Estado de Situación Financiera al 31 de agosto del 2000

PASIVO	
Proveedores	46299.15
Otros proveedores	1375.00
Otros acreedores	2077.36
Impuestos por pagar	12583.58
<b>SUMA EL PASIVO</b>	<b>62335.09</b>
CAPITAL CONTABLE	
Capital social	1500.00
Aportaciones para futuros aument. de capital	170000.00
Reserva legal	300.00
Utilidad de ejercicios anteriores	483223.57
Pérdida de ejercicios anteriores	543391.33
Resultado del ejercicio	94013.91
<b>SUMA EL CAPITAL CONTABLE</b>	<b>205646.13</b>
<b>SUMA EL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</b>	<b>267981.24</b>

JABÓN "EL PILAR", S.A.  
Estado de Resultados al 31 de agosto del 2000

<b>VENTAS NETAS</b>	<b>1818772.89</b>
Compras	1277839.32
Gastos de fabricación	388658.47
Costos de ventas	1666497.79
<b>UTILIDAD EN VENTAS</b>	<b>152275.10</b>
Gastos de administración	593650.50
<b>UTILIDAD EN OPERACIÓN</b>	<b>92909.60</b>
Intereses ganados	1104.31
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>94013.91</b>

**CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO A PARTIR DEL PRESENTE**

**2.1. MODELO DE LOS 3 VECTORES**

**2.1.1. PRIMER VECTOR: MISIÓN**

El primer vector es el estratégico o principal, se identifica con la misión e identifica al mercado definiendo las características de la competencia y sus productos las necesidades de sus clientes y los productos y/o servicios que ofrece la organización para satisfacer dichas necesidades.

**A) Productos**

PRODUCTOS	CARACTERÍSTICAS
JABÓN DE LAVANDERÍA "TORNADO"	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Es el jabón pionero de la empresa y base económica de la misma</li> <li>◊ Tiene una vida en anaquel muy corta debido a que se seca rápido</li> <li>◊ Da buen lavado</li> <li>◊ Tiene un precio muy accesible</li> <li>◊ Su presentación es de 500 gramos</li> <li>◊ Tiene buena apariencia</li> </ul>
JABON DE LAVANDERÍA "SUAVE"	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Hecho a base de grasas animales</li> <li>◊ Durable, da buen lavado, tiene buena apariencia</li> <li>◊ Precio bajo</li> <li>◊ Presentación de 500 gramos</li> <li>◊ Su proceso de elaboración es más complejo que el del "Tornado" y tarda más tiempo en fabricarse.</li> </ul>
JABÓN DE TOCADOR MAQUILADO	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Jabón de buena presentación, durabilidad media, ellos maquilan la base de jabón que ciertos fabricantes les piden el servicio o ellos compran dicha base y la maquilan para venderlo como producto terminado.</li> <li>◊ Tienen 20 diseños y lo producen sobre pedido</li> </ul>
JABÓN DE GLICERINA	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Es un jabón muy fino y sobre todo decorativo, durable, de excelente presentación, ellos hacen la base de jabón que es transparente y así la venden a sus clientes o con sus propios diseños a los que les dan el color, aroma y la forma.</li> </ul>

B) Clientes

Los clientes son aquellas personas que se benefician de manera directa con los productos han sido desarrollados y producidos. Por lo anterior es necesario *identificar de manera clara y precisa a los clientes externos directos* y definir de manera conjunta sus necesidades para traducirlas a características y especificaciones técnicas de sus productos.

CLIENTE	CARACTERÍSTICAS	NECESIDADES	CARACTERÍSTICAS DEL SATISFACTOR DEMANDADO
Abarrotereros	Dueños de tiendas que le venden al consumidor final que se ubican en el D.F., y en provincia	Piden un producto muy económico de buena presentación, sin importar si el producto satisface al consumidor final	Un jabón muy barato, de buena presentación, aunque tenga corta vida en anaquel, pero de preferencia que sea durable.
Amas de casa	Mujeres casadas con o sin hijos que hacen las labores del hogar como lavar ropa, de clase social baja y media baja que viven a los alrededores de la fábrica y en provincia en donde aún lavan en los ríos.	Cuidar la economía familiar y contar con un jabón que lave bien, que sea barato y que dure.	Un jabón de buena presentación, durable, muy económico, que limpie bien y no se degrade con el tiempo.
Clientes distribuidores	Son clientes de muchos años que revenden el jabón en distintos puntos de la República Mexicana en especial en el Sureste.	Necesitan que sus pedidos sean surtidos en la cantidad y tiempo requeridos, a un precio que sea atractivo para vendérselo al consumidor final o al abarrotero y sacar su propia ganancia	Sobre todo, un jabón económico y de agradable presentación.
Clientes que les piden maquilarles su jabón	Son personas que fabrican su propia base de jabón, pero no tienen el equipo para maquilar, y "Jabón El Pilar" se los maquila y estos clientes lo venden con su propia marca en tiendas y hoteles	Que les puedan maquilar su base de jabón, con las especificaciones que requieren y en el tiempo convenido	Una fábrica de jabón que cuente con el equipo para maquilar su jabón. Diseños variados. Buen precio. Rapidez. Formalidad

CLIENTE	CARACTERÍSTICAS	NÉCESIDADES	CARACTERÍSTICAS DEL SATISFACTOR DEMANDADO
Personas que venden jabones decorativos	Son distribuidores que venden jabones en boutiques y tiendas de prestigio.	Poder vender un producto fino, de buen aroma, durable, buena presentación y a precio atractivo para vender un volumen aceptable y obtener ganancias Que les vendan la base de glicerina para hacer sus propios jabones y venderlos	Base de glicerina transparente, buen precio, buena presentación, durabilidad, Capacitación para manejar la base de jabón, capacitación para hacer jabones decorativos, capacidad para satisfacer su pedido
Droguería "Cosmopolita"	Es una tienda que vende productos para manualidades	Comprar una base de jabón de glicerina económica y para que sus clientes hagan jabones decorativos	Base de glicerina transparente y sin aroma, buen precio, buena presentación, durabilidad, fácil manipulación, capacitación para elaborar jabones decorativos.
Diversas personas vecinas a la fábrica	Son sobre todo amas de casa	Adquirir jabones de lavandería, tocador y de glicerina que sean baratos, durables, de buen aroma, bonitos, para consumo personal y familiar	Jabón durable, buena presentación, buen aroma, que limpie bien, diseños variados, buen precio, ofertas permanentes

### C) Competencia

La competencia son todas aquellas organizaciones que ofrecen productos iguales o similares a los de la empresa que se consideran sustitutos o sucedáneos de estos. Identificar correctamente a los competidores y permitirá establecer quienes son o pueden llegar a ser un peligro para la organización considerándolos una amenaza del entorno.

ORGANIZACIÓN	CARACTERÍSTICAS	PRODUCTOS QUE OFRECEN (CARACTERÍSTICAS)
Jaboneras del mismo tamaño, nivel de producción y clientes. Hay entre 50 y 60 marcas algunas son FLORAL, NIÑA, PUMA, EL MORO, TRUCHA, EL FILO Y GALGO	Muy antiguas, situación económica difícil, mercado limitado	Jabones de lavandería, poco durables, aroma poco agradable, pero muy económico
Jabones "Nena" y "Coyote"	Son fábricas que tienen el mismo nivel que Jabón "El pilar"	También fabrican jabón de lavandería de calidad media a buen precio
Jabón "López"	Es la fabrica del Señor Hipólito López que prácticamente domina el mercado de Puebla	Jabón de lavandería con las características del "Suave" y "Tornado" barato, y es difícil que otro jabón en Puebla sea aceptado,

En cuanto a los jabones de tocador y de glicerina NO tienen COMPETENCIA DIRECTA.

### D) Definición de la misión

Al definir la misión de la organización, identificamos la razón de ser de la misma. Para integrarla es necesario contestar tres preguntas:

a) ¿Qué ofrece la empresa?

Identificar los productos que actualmente ofrece y vende:

*Fabricación y venta de jabón de lavandería, tocador, detergentes y glicerina además del servicio de maquila de la base de jabón de tocador.*

b) ¿A quién se lo ofrecen?

Identificar y definir los clientes a los que van dirigidos los productos, de ser posible agruparlos de manera genérica

- ◊ *Abarroteros en el D.F. y Oaxaca*
- ◊ *Amas de casa*
- ◊ *Distribuidores que venden en distintos puntos de la República Mexicana*
- ◊ *Una tienda que vende productos para hacer manualidades*
- ◊ *Fabricas productoras de base de jabón de tocador que no tienen maquinaria para terminar el producto.*

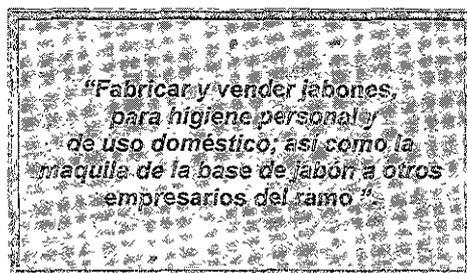
c) ¿Para qué se los ofrecen?

Identificar y definir qué necesidades de los clientes se satisfacen con los productos de la empresa

*Lavar la ropa, higiene personal, cuidar la economía familiar, brindar durabilidad, bonita presentación, diseños variados, agradable aroma, buen servicio.*

*Ofrecen la maquila para terminar el ciclo productivo de los jabones de tocador.*

Con estos tres elementos se integra la MISIÓN de la organización:





B) Funciones, responsabilidades  
y tramo de control por nivel jerárquico

NIVEL JERÁRQUICO	FUNCIONES	RESPONSABILIDADES	TRAMO DE CONTROL
<b>DIRECTIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Dirigir sus áreas</li> <li>◊ Administrar los recursos</li> <li>◊ Fijar objetivos</li> <li>◊ Relacionarse con proveedores y clientes</li> <li>◊ Toma de decisiones</li> <li>◊ Motivar al personal</li> <li>◊ Resolver conflictos</li> <li>◊ Asegurar la entrada de ganancias</li> <li>◊ Aportar capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Vigilar que haya ventas</li> <li>◊ Vigilar el cumplimiento del nivel de producción</li> <li>◊ Vigilar el cumplimiento de los objetivos</li> <li>◊ Vigilar que haya buen manejo de los recursos</li> <li>◊ Vigilar que se tengan buenas relaciones con el personal, con los clientes y proveedores</li> </ul>	<p>Secretaria</p> <p>Contador y abogado externos</p> <p>Supervisores</p> <p>Obreros</p> <p>Velador</p>
<b>MANDOS MEDIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Encargarse de los pagos</li> <li>◊ Encargarse de los cobros</li> <li>◊ Encargarse del banco</li> <li>◊ Elaborar las declaraciones fiscales</li> <li>◊ Abastecer de materia prima</li> <li>◊ Vigilar a los empleados</li> <li>◊ Auxiliar al área financiera, de producción y comercial</li> <li>◊ Vigilar la producción de jabón de lavandería y glicerina</li> <li>◊ Reportar fallas en la producción, maquinaria</li> <li>◊ Hacer la requisición de materia prima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Verificar que estén a tiempo los pagos a los acreedores</li> <li>◊ Que estén listos los pedidos</li> <li>◊ Cobrar a los clientes</li> <li>◊ Reportar al área financiera, a la de producción y comercial</li> <li>◊ Que no haya problemas con los empleados</li> <li>◊ Cumplir con la producción requerida</li> <li>◊ Que no haya contrataciones</li> <li>◊ Que todos los obreros trabajen</li> <li>◊ Asegurar la integridad de las instalaciones</li> </ul>	<p>Contador</p> <p>Secretaria</p> <p>Supervisores</p> <p>Obreros</p> <p>Velador</p>
<b>OPERATIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Producir el jabón de lavandería y glicerina</li> <li>◊ Cortar, empaclar y embarcar el producto terminado</li> <li>◊ Obedecer las instrucciones de los supervisores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Cumplir con la producción</li> <li>◊ Procurar que no haya mermas</li> <li>◊ Reducir el tiempo ocioso</li> <li>◊ Reportar a los supervisores</li> <li>◊ Evitar el ausentismo</li> </ul>	<p>Entre los propios obreros</p>

C) Grado en que la estructura organizacional ayuda a cumplir la misión

Elemento	Nulo	Bajo	Medio Bajo	Medio	Medio Alto	Alto
Estructura		✓				
Funciones				✓		
Autoridad					✓	
Responsabilidad					✓	
Tramo de control			✓			
Delegación			✓			
Control interno				✓		
Valores compartidos			✓			
Normatividad				✓		
Reglamentos				✓		
Manuales					✓	
Comunicación de Tareas				✓		
Liderazgo					✓	
Reconocimiento					✓	
Apoyo					✓	
Sentimiento de identidad			✓			
Solución de conflictos			✓			
Coordinación entre áreas				✓		
Selección de personal		✓				
Capacitación			✓			
Presupuesto					✓	
Aplicación del presupuesto					✓	
Comercialización						✓
Promoción				✓		
Ventas						✓
Logística						✓
Almacén			✓			
Precio de venta						✓

D) Definiciones administrativas

<b>ESTRUCTURA</b>	La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos
<b>FUNCIONES</b>	Son todas las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización.
<b>AUTORIDAD</b>	Es la facultad de que está investida una persona, dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Obligación de responder por la actuación que la persona realiza, principalmente cuando ejerce autoridad sobre un grupo.
<b>TRAMO DE CONTROL</b>	Número de personas con las que se trabaja directamente y se tiene autoridad sobre ellas.
<b>DELEGACION</b>	Es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar
<b>CONTROL INTERNO</b>	Es la optimización del manejo de todos los recursos a través de la disminución de desperdicios, aprovechamiento del tiempo y del establecimiento de políticas de operación adecuadas, comprobación de la exactitud de la información, establecimiento de sistemas de protección contra pérdidas, etc.
<b>VALORES COMPARTIDOS</b>	Son todos aquellos principios que se adoptan colectivamente que sirven para establecer el clima y la cultura organizacional que permitirá a los integrantes de la empresa identificarse con ella y entre sí.
<b>NORMATIVIDAD</b>	Son los lineamientos sobre los que deben regirse las funciones de la empresa y así uniformar y controlar su adecuado cumplimiento.
<b>REGLAMENTOS</b>	Son documentos que contienen las reglas que se deben cumplir dentro de la empresa y el comportamiento que deben tener los empleados, además de sus sanciones si se viola o se comete alguna falta sobre ellas
<b>MANUALES</b>	Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa.
<b>COMUNICACIÓN DE TAREAS</b>	Es el proceso a través del cual se transmiten las actividades que debe realizar un grupo de trabajo.

<b>LIDERAZGO</b>	Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.
<b>RECONOCIMIENTO</b>	Es parte de la motivación que se debe dar al personal en donde se reconoce la buena actuación o desempeño de algún empleado
<b>APOYO</b>	Es la comprensión y ayuda que se le brinda a un empleado cuando este lo necesita, ya sea entre sus compañeros o sus superiores.
<b>SENTIMIENTO DE IDENTIDAD</b>	Es la identificación que siente el empleado con su empresa lo que hace que tenga un mejor desempeño por que comparte los principios, valores y metas de la misma y se siente integrado a la organización.
<b>SOLUCIÓN DE CONFLICTOS</b>	Es encontrar la forma de resolver alguna fricción, inquietud o problema que se suscite entre los empleados a fin de que ambas partes queden conformes.
<b>COORDINACIÓN ENTRE ÁREAS</b>	Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos entre los grupos de una organización con el fin lograr el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de cada uno.
<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	Mediante la utilización de ciertas técnicas , elegir entre los diversos candidatos al más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.
<b>CAPACITACIÓN</b>	Lograr el incremento de las capacidades del personal para lograr su máxima eficiencia dentro del trabajo, ya sea previo a su desempeño o durante su desarrollo en el puesto.
<b>PRESUPUESTO</b>	Es el plan financiero que sirve como estimación sobre operaciones futuras tales como: entradas, salidas, gastos, costos, ventas o cualquier otro evento, a ocurrir en un periodo determinado.
<b>APLICACIÓN DEL PRESUPUESTO</b>	Es el destino o uso que se le da al presupuesto de una empresa.
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>	Es la implementación de procedimientos ágiles y adecuados para dar a conocer, difundir y distribuir un producto o servicio de tal manera que el consumidor lo desee y pueda adquirirlo.
<b>PROMOCIÓN</b>	Son los incentivos que se dan a corto plazo para fomentar la adquisición o venta de un producto o servicio en el lugar de venta e incluye una amplia variedad de elementos.
<b>VENTAS</b>	Es la transacción mercantil que representa la entrega de un artículo a un precio convenido, a cambio del pago de ese precio..

LOGÍSTICA	Es el panorama global del proceso de distribución para controlar el flujo físico de productos a través de la organización y sus canales de distribución, orientados al mercado meta. Se apoya en pronósticos de venta que indican los volúmenes de venta esperados y en que momento se espera venderlos.
ALMACÉN	Espacio físico donde se guardan las mercancías.
PRECIO DE VENTA	Consideración monetaria pedida u ofrecida a cambio de una unidad especificada de una mercancía o de un servicio; se determina por la oferta y la demanda: el límite inferior es el costo.

### 2.1.3. TERCER VECTOR: DISEÑO DE TRANSFORMACIÓN

El diseño del proceso de transformación se orienta por las características deseadas en los productos que servirán para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consta de tres elementos: proceso, operación y equipo los cuales al interaccionar dan como resultado un producto cuyas características dependen del proceso de transformación. Es necesario hacer hincapié en que esas características deben ser suficientes y adecuadas para satisfacer las necesidades implícitas y explícitas de los clientes.

#### A) Proceso

La escolaridad de la gente que trabaja en el área de producción, en promedio es de secundaria, para las labores que realizan en su área no es necesario ningún estudio teórico en cuanto al proceso de fabricación del jabón.

Existe un manual del proceso de transformación en el que se indica el procedimiento de elaboración de los jabones de lavandería y glicerina por medio de un diagrama de flujo.

El desarrollo teórico de su proceso de transformación fue desarrollado por la propia organización y fue pasando de una generación a otra ya que es un proceso meramente tradicional.

Ya que la elaboración de los jabones en Jabón "El Pilar" es muy sencillo y tradicional en el que aún la gran parte del proceso es manual y poco mecanizado se considera que el conocimiento técnico es suficiente para el desarrollo del proceso de producción.

### B) Operación

Debido a que es un trabajo muy sencillo, y a que los empleados siguen instrucciones, porque el proceso de elaboración del jabón es como una "receita de cocina", no es necesario tener mucha experiencia práctica, el empleado más nuevo tiene un par de meses en la fábrica y el más antiguo 40 años de antigüedad.

Aproximadamente en cuestión de una semana cada obrero ya conoce el proceso. La experiencia práctica no se concentra en algún área específica, en todo caso los encargados o supervisores de cada producto son los de mayor experiencia, para poder instruir, dirigir y corregir a sus subordinados; donde no es necesaria la experiencia es en el área de empaque y limpieza.

### C) Equipo

En cuanto al equipo con que cuenta la organización es el adecuado porque se utiliza maquinaria 100% diseñada para la producción de jabón. Aunque esta maquinaria ya es obsoleta en cuanto a innovación tecnológica se refiere, por lo tanto existe una capacidad productiva limitada que podría no satisfacer la demanda del mercado.

Dicha maquinaria está resultando insuficiente para rebasar cierto nivel de producción :

JABON DE LAVANDERÍA "TORNADO"	1000 CAJAS DIARIAS
JABON DE LAVANDERÍA "SUAVE"	1000 CAJAS SEMANALES*
JABON DE GLICERINA	1000 KILOS DIARIOS
JABÓN DE TOCADOR MAQUILADO	Se produce sobre pedido

\*Ya que el jabón de lavandería "Suave" tiene un proceso de producción más complejo con la maquinaria que tienen tardan 6 días en elaborarlo, el equipo de secado es demasiado antiguo, con maquinaria moderna dicha producción saldría en 3 horas.

Ellos necesitan más equipo del actual. Hace falta tanques para fabricar jabón con mayor capacidad, los que tienen son dos pailas (tanque de cierta capacidad que sirve para fabricar jabón donde se hace el proceso de saponificación de la grasa) de 5 toneladas, es decir producen 10 toneladas a la semana, para que sea más rentable la empresa se necesita triplicar esa producción.

En lo que se refiere a la Distribución, la planta como originalmente era la casa de la Familia Montes de Oca, fue creciendo conforme se podía, desde el inicio se han ido haciendo cambios para que la fábrica sea más funcional, empleando la ergonomía, se han diseñado muebles para aprovechar los espacios en toda la fábrica, han tenido que hacer muchas maniobras para ir acomodando el equipo y mejorar la capacidad productiva, porque el área es muy reducida, pero gracias a esas modificaciones de aquella casa ya no queda nada, y en un futuro cuando cambien de instalaciones desde un principio se realizará el diseño y distribución de la planta para evitar problemas de espacio y que realmente sea funcional.

### 2.1.3.1. Producto

El producto es el efecto de los tres anteriores, los cuales poseen ciertas características, que se deben identificar y medir, contrastándolas con las necesidades y el grado de satisfacción de sus clientes.

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	INDICADOR
JABONES DE LAVANDERÍA Y GLICERINA	Dureza Buena acción de lavado Aroma Alcalinidad o acidez	Escala de Títer Unidades de pH Cantidad de perfume Unidades de pH

Producto	Necesidad que satisface	Nula	Baja	Media Baja	Media	Media Alta	Alta
SUAVE	Económico						✓
	Durabilidad					✓	
	Presentación					✓	
	Lavado						✓
TORNADO	Económico						✓
	Durabilidad		✓				
	Presentación				✓		
TOCADOR	Lavado					✓	
	Económico						✓
	Durabilidad				✓		
GLICERINA	Presentación				✓		
	Lavado					✓	
	Económico				✓		
	Durabilidad				✓		
	Presentación						✓
	Lavado					✓	

## 2.2. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

### 2.2.1. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

#### FORTALEZAS

1. Bajo costo de producción
2. Producto bonito, de buen aroma, durable, precio bajo
3. Tienen experiencia para enfrentar a la competencia
4. Buscan que su calidad no varíe
5. Los dueños están conscientes de su situación
6. Buscan siempre el cambio y la mejora para estar a la vanguardia
7. Invierten cuando es necesario renovar su maquinaria y en la medida que el presupuesto se los permita
8. Tienen varios productos por si alguno ya no es rentable
9. Al realizar una venta siempre cumplen con la cantidad y en el tiempo requerido
10. Dan buen servicio a sus clientes

#### DEBILIDADES

1. Equipo obsoleto
2. Producción limitada
3. El personal no se identifica con la empresa al 100%
4. Entre el personal se llegan a presentar conflictos, lo que no les permite desarrollarse por completo
5. En cuanto a su estructura no es una empresa sólida
6. Siguen produciendo un jabón de baja calidad
7. No poder mejorar el jabón de baja calidad (Tornado) mas que en presentación
8. Tener una planta pequeña
9. Sus productos no tienen suficiente publicidad
10. El jabón "Suave" es el único que lo pueden vender a crédito

## 2.2.2. ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

### A) Aspectos Económicos

La estrategia económica que se ha instrumentado durante la presente Administración se ha caracterizado por un firme compromiso con la disciplina fiscal y una política monetaria orientada al abatimiento de la inflación. Durante los últimos años, la tasa de inflación ha mostrado una clara tendencia descendente hacia niveles inferiores al 10%. Las tasas de interés nominales y reales se han reducido considerablemente y el comportamiento del tipo de cambio se ha caracterizado por su relativa estabilidad.

- Durante mayo de 1999 el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) aumentó 0.37%, la inflación más baja para un mes de mayo en los últimos veintiocho años. Estos resultados son congruentes con la meta de inflación del 10% establecida para el presente año.
- Con respecto al mismo mes del año anterior, el incremento del INPC fue de 9.48%, la menor registrada para un periodo similar en los últimos 65 meses.
- El Índice de Precios de la Canasta Básica registró una variación de -0.11% siendo la menor variación que se ha registrado para este mismo periodo desde 1988.

### B) Aspectos Políticos

Dentro del marco político se promoverán las reformas legales e institucionales requeridas para asegurar en todo momento la vigencia del Estado de Derecho en lo referente a la propiedad, la protección al patrimonio, la solución oportuna y conforme a derecho de las controversias mercantiles, y la seguridad jurídica ante abusos de la autoridad.

Un marco regulatorio equitativo, transparente y eficiente es indispensable para aumentar la capacidad competitiva de las empresas, alentar la inversión productiva y, por lo tanto, propiciar la creación de más y mejores empleos en la industria y los servicios. Por ello, es necesario ampliar la seguridad jurídica de las empresas a través de acciones de desregulación en el ámbito federal, así como de la promoción de modificaciones a los ordenamientos estatales y municipales, para reducir costos y facilitar la apertura y la operación de negocios comerciales e industriales.

Se ejecutará un programa de desregulación y simplificación administrativa orientado a mejorar la eficiencia de la regulación vigente y a eliminar la discrecionalidad innecesaria de la autoridad y el exceso de trámites burocráticos que impiden a las empresas -especialmente a las micro, pequeñas y medianas- concentrar su atención y esfuerzo en la producción y las ventas.

Se hará un esfuerzo nacional, con la participación concertada de las autoridades estatales y municipales, de desregulación, eliminación de trámites innecesarios y simplificación de gestiones. Al mismo tiempo, se fortalecerán las acciones encaminadas a la protección del consumidor, y a asegurar el cumplimiento de las empresas con sus obligaciones laborales, fiscales y ambientales.

Se tendrán menos regulaciones y más simples, pero éstas habrán de cumplirse cabalmente. La regulación se concentrará en proteger los intereses de los consumidores, como en el caso de actividades que impliquen riesgos sustanciales de salud para el ambiente y para la población. A la vez que se simplifiquen las reglas, se promoverá la autorregulación y la corresponsabilidad de los particulares. De esta forma, el gobierno actuará partiendo de una situación de confianza hacia los particulares.

Combatiendo las prácticas monopólicas, lo mismo por parte de empresas privadas que de empresas públicas. En el trato de la autoridad se evitarán los privilegios que son fuente de discriminación e ineficiencia.

Se deben fortalecer las acciones para hacer cumplir la Ley Federal de Competencia Económica. Eliminando la discrecionalidad de la autoridad en el otorgamiento de concesiones, licencias y permisos. La política debe centrarse en crear las condiciones fiscales, crediticias, regulatorias y de estímulos a la actualización tecnológica, para que todas las empresas participen en la actividad económica sobre bases justas.

### C) Aspectos Sociales

De acuerdo a los resultados del XII Censo General de Población y Vivienda, al 14 de febrero del año 2000, residen en la República Mexicana un total de 97,361,711 personas (INEGI), continuando en la undécima posición entre las naciones más pobladas del mundo.

La tasa de crecimiento de la población entre 1990 y el año 2000 fue de poco menos del 1.9% en promedio anual. Sin embargo, es importante destacar que se distinguen claramente dos periodos: el primero, de 1990 a 1995, cuando la población crece al 2.1%; y el segundo, que cubre el último lustro, al 1.6% en promedio por año. Estas cifras confirman la paulatina disminución que ha mostrado el crecimiento demográfico del país.

◦ **Estructura por sexo**

Del total de residentes en México, 47.4 millones son de sexo masculino y 50.0 millones, del femenino; lo que significa que hay 95 hombres por cada 100 mujeres. En 1990 este indicador era de 97 a 100, lo que lleva a suponer que la menor proporción de hombres que actualmente se observa es consecuencia, entre otros factores, de la migración internacional, predominantemente masculina.

◦ **Distribución geográfica**

La densidad de población a nivel nacional en el año 2000 es de 50 habitantes por km<sup>2</sup>; sin embargo, al interior se observan marcadas diferencias. De este modo, mientras que en entidades como el Distrito Federal, el Estado de México y Morelos existen 5,634; 611 y 313 habitantes por km<sup>2</sup>, respectivamente, en situación opuesta encontramos que Chihuahua, Sonora, Campeche y Durango tienen alrededor de 12 habitantes por km<sup>2</sup>; el caso extremo es Baja California Sur, donde este indicador apenas alcanza las seis personas.

En México persiste una marcada polarización en la distribución territorial de la población, ya que, por un lado, una cuarta parte de los habitantes vive en localidades de menos de 2,500 personas; y por el otro, el 26.3% lo hace en localidades mayores de 500 mil habitantes. La población restante está distribuida en tres grupos: el 13.7% radica en asentamientos semirurales de 2,500 a menos de 15 mil personas; una proporción similar, en ciudades pequeñas de 15 mil a menos de 100 mil; y en las llamadas ciudades intermedias, de 100 mil a menos de 500 mil habitantes, se asienta el 21.0% del total nacional.

◦ **Parque habitacional**

El parque habitacional ocupado se encuentra conformado por 21,948,060 viviendas, cantidad que supera en 5.7 millones al que había en 1990.

Al relacionar a la población residente con el número de viviendas se obtiene el promedio de ocupantes, que es de 4.4 personas por vivienda; diez años atrás, el promedio era de 5.0. Las entidades que registran el mayor número de ocupantes por vivienda son: Guanajuato, Tlaxcala, Chiapas, Puebla, Aguascalientes, Querétaro, Guerrero y San Luis Potosí; mientras que Chihuahua, Distrito Federal, Baja California Sur y Tamaulipas, son las entidades que tienen menos habitantes por vivienda.

◦ **Servicios básicos**

De los casi 21 millones de viviendas habitadas que registró la ENADID 97, el 78.2% de ellas tienen drenaje, el 88.1% cuentan con servicio de agua entubada y el 94.5% tienen energía eléctrica.

◦ Educación

De la población de 15 años y más en 1997, se registró en México 10.6 % de analfabetas. En este mismo año, el 92.2 % de la población de 6 a 14 años asistía a la escuela; por otro lado, en el ciclo escolar 1998-1999 la matrícula de alumnos de preescolar ascendió a 3.4 millones; 14.7 millones en primaria; 5.1 millones en secundaria; 3.0 millones en el nivel medio superior y 1.6 millones en el nivel superior.

◦ Salud

En 1999, México contaba con 117.0 médicos por cada 100 mil habitantes; 187.8 enfermeras por cada 100 mil habitantes y 78.8 camas hospitalarias por cada 100 mil habitantes.

Se han creado más de tres millones de empleos y la tasa de desempleo abierto ha descendido a su nivel más bajo desde que se elabora este indicador.

El fortalecimiento del carácter redistributivo del gasto se ha logrado con las siguientes acciones:

- Ampliación para educación básica,
- Ampliación del acceso a los servicios de salud de la población abierta,
- Beneficios de seguridad social para trabajadores de menores ingresos,
- Reorientación de subsidios a favor de familias de bajos ingresos,
- Distribución regional más equitativa de los programas,
- Énfasis en el medio rural en el combate a la pobreza extrema.

## D) Aspectos Culturales

Existen documentos que mencionan el uso de muchos materiales jabonosos y agentes limpiadores desde la antigüedad. Los agentes purificantes que se mencionan en el Antiguo Testamento no eran verdaderos jabones, sino un producto hecho únicamente con cenizas de corteza de árbol. En el siglo I d.C., el historiador romano Plinio el Viejo describió las diversas formas de jabones duros y blandos que contenían colorantes, conocidos como *rutilandis capillis*, que utilizaban las mujeres para limpiar sus cabellos y teñirlos de colores brillantes.

La producción de jabón era común en Italia y en España durante el siglo VIII. Alrededor del siglo XIII, cuando la industria del jabón llegó a Francia desde Italia, la mayoría de los jabones se producían a partir de sebo de cabra, con ceniza de haya que proporcionaba el álcali. Tras distintos experimentos, los franceses desarrollaron un método para la fabricación del jabón utilizando aceite de oliva en lugar de grasas animales. Hacia el año 1500, introdujeron sus descubrimientos en Inglaterra. Esta industria creció rápidamente en ese país y en 1622 el rey Jacobo I le concedió ciertos privilegios

En 1783, el químico sueco Carl Wilhelm Scheele simuló de forma accidental la reacción que se produce hoy en el proceso de hervido en la fabricación del jabón (descrito más adelante), cuando el aceite de oliva, hervido con óxido de plomo, produce una sustancia de sabor dulce que él denominó *Ôlsüss*, pero que hoy se conoce como glicerina. El descubrimiento de Scheele permitió al químico francés Michel Eugéne Chevreul investigar la naturaleza química de las grasas y los aceites que se usan en el jabón. Chevreul descubrió en 1823 que las grasas simples no se combinan con el álcali para formar el jabón, sino que se descomponen antes para formar ácidos grasos y glicerina. Mientras tanto, en 1791, el químico francés Nicolas Leblanc inventó un proceso para la obtención de carbonato de sodio o sosa, utilizando sal ordinaria, que revolucionó la fabricación del jabón.

En algunas zonas del continente americano, el jabón se hacía principalmente en el ámbito doméstico utilizando grasas animales derretidas. Sin embargo, hacia 1700, los habitantes de algunas zonas obtenían la mayor parte de sus ingresos de la exportación de cenizas y grasas empleadas en la fabricación del jabón.

### Funciones

La mayoría de los jabones eliminan la grasa y otras suciedades debido a que algunos de sus componentes son agentes activos en superficie o agentes tensoactivos. Estos agentes tienen una estructura molecular que actúa como un enlace entre el agua y las partículas de suciedad, soltando las partículas de las fibras subyacentes o de cualquier otra superficie que se limpie. La molécula produce este efecto porque uno de sus extremos es hidrófilo (atrae el agua) y el otro es hidrófugo (atraído por las sustancias no solubles en agua). El extremo hidrófilo es similar en su estructura a las sales solubles en agua. La parte hidrófuga de la molécula está formada por lo general por una cadena hidrocarbonada, que es similar en su estructura al aceite y a muchas grasas. El resultado global de esta peculiar estructura permite al jabón reducir la tensión superficial del agua (incrementando la humectación) y adherir y hacer solubles en agua sustancias que normalmente no lo son. El jabón en polvo es una mezcla hidratada de jabón y carbonato de sodio. El jabón líquido es una disolución de jabón blando de potasio disuelto en agua.

A finales de la década de 1960, debido al aumento de la preocupación por la contaminación del agua, se puso en entredicho la inclusión de compuestos químicos dañinos, como los fosfatos, en los detergentes. En su lugar se usan mayoritariamente agentes biodegradables, que se eliminan con facilidad y pueden ser asimilados por algunas bacterias.

En 1980 cuando lavar bien aún quería decir hacer mucha espuma, se revolucionó el modo de lavar la ropa con el primer polvo baja espuma, especialmente desarrollado para las lavadoras automáticas.

El primer detergente en polvo para lavar con espuma controlada que aseguraba la mejor limpieza cuidando los mecanismos de las lavadoras

Los años '90 fueron los años de la mujer, cada vez más independencia, profesionalismo y el desarrollo de actividades e intereses importantes no sólo centrados en la casa y la familia.

La practicidad se transformó en uno de los valores más apreciados por las mujeres, y aquellos productos que la ayudaran a obtener mejores resultados con menor esfuerzo, sus mejores aliados. Fue entonces que nació el primer polvo concentrado junto con medidores especiales para calcular las dosis de polvo necesario en cada lavado.

A mediados de los años noventa se imponía la búsqueda de la especificidad, los avances de la tecnología demostraban que cosas impensables hasta hacía pocos años se podían transformar en realidad.

La tecnología de los laboratorios aplicada a brindar mayor servicio a sus consumidoras, desarrolló un nuevo polvo para lavar que además de lograr la máxima eficiencia en remoción de manchas, cuida y protege los colores de las prendas para que luzcan siempre como nuevas. La tecnología de la formulación permite remover las manchas difíciles hasta en agua fría.

### E) Aspectos Industriales

La actividad industrial en su conjunto registró un crecimiento real anual de 5.1%. Así, el comportamiento acumulado alcanzó un crecimiento de 7.8%. El crecimiento se sustentó en los mayores niveles de producción de la industria manufacturera (4.6%), construcción (7.2%), electricidad, gas y agua (5.8%) y minería (5.8%).

Durante los primeros cuatro meses del 2000, las ventas en los establecimientos comerciales al menudeo presentaron un crecimiento real de 9.7%. Por su parte, las ventas al mayoreo crecieron 5.5%.

Los empresarios de México crean la mayor parte de los empleos y los bienes y servicios que la población demanda, ellos son quienes arriesgan su patrimonio en la ampliación de la actividad económica. Sin empresarios no habría empresas. Sin empresas no habría empleos ni salarios. La reestructuración del aparato productivo requiere de la participación activa, decidida y entusiasta de los trabajadores. México requiere trabajadores y empresarios activos, productivos, emprendedores y eficientes, cumplidores de las leyes y promotores del bienestar propio y de la sociedad. Una clase empresarial así requiere y demanda certidumbre y seguridad jurídica, trámites simples ante la autoridad, trato justo y respetuoso, competencia interna y externa en condiciones justas.

La importante transformación de la estructura productiva ocurrida en años recientes no se ha propagado a toda la economía porque la capacidad de respuesta del tejido industrial ha sido heterogénea. La cultura de la exportación está aún muy concentrada: ni todas las regiones de nuestro país, ni todas las cadenas de producción, ni todos los sectores productivos, ni mucho menos todos los tamaños de empresa han logrado sacar provecho del nuevo entorno económico en la misma medida.

El mayor reto de la política industrial es asegurar que un número creciente de regiones, sectores, cadenas productivas y empresas aprovechen todas las ventajas competitivas de nuestra economía. Por ello, el aumento de la competitividad de nuestra planta productiva constituye una prioridad nacional.

La actividad reguladora del Estado no debe obstruir o entorpecer la actividad productiva de los particulares. Por el contrario, debe promoverla. Se hará lo conducente para que la normatividad deje de ser controladora y se convierta en promotora de la actividad de los particulares.

### F) Aspectos Tecnológicos

El cambio tecnológico ocurre con gran rapidez, lo que tiene implicaciones importantes para el uso eficiente de los recursos y para la competitividad internacional. La acumulación y el uso del conocimiento es más importante que las dotaciones de recursos naturales para determinar las ventajas comparativas y la acumulación de riqueza de las naciones. Esta circunstancia está dividiendo a las economías entre las que pueden responder rápidamente para aprovechar las nuevas oportunidades tecnológicas, y las que se rezagan aún más por dejar crecer la brecha tecnológica entre ellas y el resto del mundo.

La conciencia acerca de estas tendencias, el impulso a la educación y la capacitación, y el desarrollo de una infraestructura tecnológica adecuada son factores esenciales para que nuestro país aproveche en términos de crecimiento económico y bienestar- el acervo creciente de conocimientos en el mundo. Las mejoras en tecnología y productividad son particularmente importantes en el contexto de las dificultades económicas a que hoy se enfrenta México. Necesitamos hacer el mejor uso posible de los recursos disponibles y aprovechar al máximo el presupuesto gubernamental destinado al desarrollo tecnológico.

Es imprescindible que el Gobierno asuma un papel catalizador en áreas donde el mercado no existe o funciona insatisfactoriamente, como en el caso del acopio y diseminación de información, la introducción inicial de nuevas tecnologías, y el financiamiento en investigación y desarrollo. También es fundamental que se reconozca que la mejora tecnológica y el incremento en productividad corresponden principalmente al sector privado y sólo habrá resultados importantes si este sector lleva a cabo su parte de la tarea. De ahí que sea necesario inducir al sector privado a realizar un mayor esfuerzo tecnológico, que incluya la investigación y el desarrollo. En las condiciones de nuestro país, en el corto y mediano plazos el elemento más crítico de la política

tecnológica consiste en asimilar y utilizar eficientemente el creciente acervo mundial de conocimiento tecnológico

La nueva política tecnológica debe partir de un diagnóstico objetivo de la situación actual. Es preciso reconocer que ha habido un crecimiento muy bajo en la productividad total de los factores productivos, que ayuda a explicar el bajo crecimiento de nuestra economía. Cabe recordar que en otros países en desarrollo que han podido sostener altas tasas de crecimiento del PIB, el crecimiento de la productividad explica hasta el 50 por ciento del aumento promedio del producto.

A pesar de algunos esfuerzos aislados que han sido exitosos, prevalece una concepción limitada acerca de los beneficios que puede traer un mejor uso de las tecnologías existentes o nuevas, en términos de productividad más elevada, mejores productos y servicios, y aumento en el bienestar. Existe también una apreciación poco extendida de la importancia que tienen hoy en día la alta calidad y la entrega oportuna de bienes y servicios, tanto en los mercados domésticos como en los internacionales. Una escolaridad promedio aún insuficiente y una población con educación técnica, media y superior aún pequeña en relación al tamaño del país, son factores que también limitan la actualización tecnológica.

Es preciso considerar que nuestra infraestructura tecnológica está insuficientemente desarrollada y poco dirigida a apoyar el aumento de la productividad. La metrología y la determinación de estándares son aún incipientes en nuestro país, como lo prueba la creación muy reciente del Instituto Nacional de Metrología. Son muy escasas las instituciones dedicadas al extensionismo de servicios tecnológicos.

La política tecnológica debe tener objetivos muy claros.

- En primer lugar debe coadyuvar para hacer un uso más eficiente y efectivo de los limitados recursos del país, así como para alcanzar un mayor aumento del bienestar general, de manera ambientalmente sostenible.
- Debe contribuir a reducir la dualidad y la dispersión tecnológica. Es importante cerrar la brecha tecnológica que existe entre los niveles tecnológicos de las empresas del país y los de sus competidores en el extranjero.
- La política tecnológica debe coadyuvar a que México se beneficie de la economía basada en el conocimiento.
- Debe promover un mejor uso de los recursos naturales y alentar métodos de producción ecológicamente propicios en la agricultura, la industria y los servicios, para evitar la degradación ambiental que típicamente ha acompañado los procesos de crecimiento

- Habrá de propiciar la adopción de tecnologías de vanguardia en ciertos campos en que el retraso de nuestro país es evidente y en los cuales, por lo mismo, se pueden obviar etapas que otros países han debido pasar

### *Estrategias.*

En función de los anteriores objetivos la política tecnológica comprenderá las siguientes estrategias generales.

- Se mejorarán sustancialmente los mecanismos de coordinación para la planeación y presupuestación de la política tecnológica. Se establecerá, a partir de las experiencias existentes, un foro de coordinación entre el sector privado, los centros de investigación y el gobierno. Este foro será promovido desde el más alto nivel gubernamental.
- Se dará gran énfasis a la promoción del conocimiento como fuente de riqueza y bienestar. Se promoverá una nueva conciencia acerca de la importancia de la actualización tecnológica y el aprovechamiento del acervo mundial del conocimiento en favor de los intereses nacionales. Esta estrategia habrá de comprender la difusión a través de los medios masivos de ejemplos de los beneficios que pueden ser alcanzados mediante un esfuerzo consciente para usar las nuevas tecnologías, así como de las innovaciones tecnológicas de que somos capaces los mexicanos.
- Se impulsará la asimilación y difusión de tecnología, para lo cual se promoverán los centros de información, no sólo para recabar información tecnológica, sino para transmitirla con eficacia a los sectores productivos. Se dará gran impulso al desarrollo de la metrología, las normas y los estándares, y se impulsará la inversión privada en centros de pruebas, control de calidad y modernización. Asimismo, se impulsarán los servicios de extensión para la productividad y la tecnología.
- Se fortalecerá la infraestructura para el desarrollo tecnológico, tanto en los centros del sector público como propiciando, a través de apoyos financieros y un tratamiento tributario adecuado, la inversión del sector privado en este rubro.
- Se fortalecerán los centros públicos de investigación con vocación tecnológica. Su fortalecimiento pasará por un proceso muy riguroso de evaluación y de transformación para asegurar que cumplen adecuadamente con sus objetivos. Se continuará avanzando en la implantación de mecanismos para la asignación de recursos públicos en función de resultados y de atracción de recursos de terceros.
- Se promoverá mayor inversión privada en investigación tecnológica a través de mecanismos financieros y fiscales, y se promoverá la creación de un mercado para la investigación tecnológica privada. Con este último fin se ampliarán los mecanismos de garantías de créditos y de capital de riesgo.

- Se alentarán activamente la interacción y la vinculación entre centros de investigación, universidades e institutos tecnológicos con las empresas productivas. Con este propósito se aumentarán los fondos para apoyar los esfuerzos de colaboración entre empresas y las instituciones mencionadas. Asimismo, se contribuirá a patrocinar la rotación de investigadores entre la academia, los centros de investigación aplicada y las empresas productivas.
  
- Se aumentará la cobertura y la calidad de la educación técnica y la capacitación para el trabajo, insistiendo en la adquisición de las habilidades básicas y la capacidad para el aprendizaje permanente.
  
- Se estimulará un mayor contacto con los centros de generación de tecnología en el extranjero. Se hará promoviendo investigaciones conjuntas, intercambios de investigadores, acceso a redes de información tecnológica, la inversión extranjera directa, las alianzas estratégicas con empresas extranjeras de tecnología avanzada y repatriando o al menos localizando a los investigadores en tecnología mexicanos que viven en el extranjero.
  
- Habrá una promoción más explícita de la importancia de la calidad, y se estimulará así la presencia de los productos hechos en México en los mercados nacionales y de exportación. En este sentido es muy importante difundir los beneficios que conlleva alcanzar los estándares de calidad internacionales. Se apoyará en mayor medida el desarrollo de la infraestructura para certificar la calidad de los productos.

### G) Aspectos Científicos

Los centros públicos y privados dedicados a la investigación y desarrollo son escasos en relación con la importancia económica del país, y su productividad es insatisfactoria respecto a las necesidades de los sectores productivos

El gasto nacional en ciencia y tecnología es muy modesto como proporción del PIB, de 0.3 por ciento, y la contribución del sector privado a ese gasto es particularmente reducida; alcanza sólo una quinta parte del total, en tanto que en otros países llega a ser de entre 50 y 70 por ciento. Existe una vinculación muy limitada entre las universidades y los centros de investigación con el aparato productivo. La coordinación interinstitucional es también reducida. No existe una estrategia precisa para conocer y asimilar la ciencia y tecnología disponible en otros países, no ha arraigado la visión de que el esfuerzo científico local y la importación de tecnología son procesos complementarios y no competitivos entre sí.

Nuestra economía tiene una estructura dual muy acentuada. Por una parte, hay un sector moderno con un número relativamente pequeño de grandes empresas con tecnologías modernas y, por la otra, un sector tradicional con muchas pequeñas empresas que acusan un marcado rezago científico y tecnológico. Esto significa que hay una gran dispersión en la eficiencia productiva entre empresas y sectores de la economía. México no está haciendo un uso eficaz del enorme potencial que significan las nuevas tecnologías en informática, en nuevos materiales y en biotecnología.

### H) Aspectos Laborales

- De acuerdo con el indicador de asegurados totales del IMSS, en la presente Administración se han creado más de 3 millones de empleos, de los cuales 2.3 millones son asegurados permanentes.
- La creación de empleos se ha reflejado en una reducción sostenida de la tasa de desempleo abierto, la que ha alcanzado sus niveles más bajos desde 1985, primer año en que se tiene registro para este indicador.
- En 1999 se tenían registrados en promedio 10.4 millones de asegurados permanentes en el IMSS, la cifra más alta desde que se tiene registro.
- En el periodo 1995-1999, los salarios contractuales de jurisdicción federal registraron un crecimiento anual promedio de 17.4%.
- Después de la drástica contracción que mostraron las remuneraciones reales en el sector manufacturero en 1995 y 1996, a partir de 1997 han mostrado una recuperación gradual. Para el periodo 1997-1999, la tasa media de crecimiento fue de 1.1%.

- El crecimiento de los salarios reales y el empleo se ha traducido en un incremento de la masa salarial de 4.1% en promedio anual durante 1996-1999.
- El comportamiento positivo de la masa salarial ha estado asociado con un avance significativo de la productividad en la industria manufacturera, que en promedio ha crecido a una tasa anual de 5% durante la presente Administración.
- En marzo de 2000, el personal ocupado total en la industria manufacturera creció 1.7 %.
- Las remuneraciones medias por persona ocupada alcanzaron un crecimiento de 3.7% en términos reales en marzo de 2000.
- Durante enero-abril los aumentos nominales otorgados a los salarios contractuales de jurisdicción federal marcaron un crecimiento promedio de 12.8 %.

**JUNTA LOCAL DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE**  
**JUNTA ESPECIAL NÚMERO 2**  
**"INFORME DE LABORES CORRESPONDIENTES AL SEGUNDO**  
**SEMESTRE DEL AÑO 2000**

ACTIVIDAD	JUNIO	JULIO	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
EXPEDIENTE EN TRÁMITE	1928	1928	2026	1962	1969	2032	2037
DEMANDAS RECIBIDAS	114	49	149	97	78	119	27
a) Celebradas	262	116	313	223	252	215	121
b) Diferidas	458	217	431	375	246	378	166
RESOLUCIONES	473	354	496	405	463	252	188
a) Acuerdos	434	328	465	383	400	181	158
b) Interlocutorias	3	2	5	6	14	29	3
c) Laudos	36	24	26	16	49	42	27
I. Condenatorios	3	2	4	0	3	2	4
II. Absolutorios	11	7	1	3	20	13	10
III. Mixtos	22	15	21	13	26	27	13
DILIGENCIAS REALIZADAS	857	474	829	823	851	706	466
a) Notificaciones	835	458	790	600	790	655	441
i. Por actuario	325	229	356	275	329	395	221
ii. Por boletín	480	206	378	292	443	247	210
iii. Por Srta. de acuerdos	30	23	56	33	18	13	10
b) Cotejos	1	1	5	2	4	9	3
c) Inspecciones	8	6	17	11	23	19	10
d) Reinstalaciones	2	2	6	4	11	7	4
e) Embargos	11	6	11	6	19	14	8
f) Investigación de dependencia económica	0	0	0	0	0	0	0

ACTIVIDAD	JUNIO	JULIO	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
g) Fijac. de convocatoria	0	0	0	0	2	0	0
h) Fe de hechos	0	0	0	0	0	0	0
i) Remates	0	1	0	0	2	2	0
PROVIDENCIAS CAUTELARES	3	1	2	2	0	3	0
a) Secuestro provisional	3	1	2	2	0	3	0
b) Arraigo	0	0	0	0	0	0	0
AUTOS DE EJECUCIÓN	8	0	14	15	18	21	14
JUICIOS TERMIN	70	49	51	161	71	56	22
a) Por conciliación	49	34	31	30	50	26	12
b) Por cumpl. de laudo	1	2	1	4	0	5	3
c) Por desistimiento	17	12	16	21	19	21	7
d) Por incompetencia	1	0	3	0	2	4	0
e) Por acumulación	1	0	0	0	0	0	0
f) Por caduc. o prescripc.	0	0	0	0	0	0	0
g) Archivo por inactividad	1	1	0	106	0	0	0
CONVENIO S/JUICIO	37	28	79	43	42	35	9
TRABJDS LIQUIDADOS	94	83	108	103	96	69	21
a) Dentro del juicio	53	42	88	44	46	25	12
b) Fuera de juicio	41	41	20	59	50	44	9
CANTIDADES ENTREG	2061516	58400878	19882517	1280594	12289674	11919769	654949
PROMOCIONES	163	60	152	148	112	104	55
a) Acordadas	124	43	80	72	43	128	46
b) Pendientes	39	17	72	76	69	36	9
PARAPROCESALES	7	6	10	3	14	11	0
CORRESPONDIENTES	76	37	63	65	71	97	29
a) Oficios girados	67	27	53	45	54	76	25
b) Oficios recibidos	9	10	10	20	17	21	4
EXHORTOS	29	24	40	39	31	56	10
a) Girados	19	8	21	19	14	32	6
b) Recibidos	10	16	19	20	17	24	4

La Junta Especial Número 2 es la junta que lleva los casos de la industria manufacturera en la cual se ubican las fábricas que elaboran jabón.

### i) Aspectos de Mercado

En cuanto a los competidores del mismo nivel su situación es difícil, hay empresas más grandes que trabajan el mismo producto y que también tienen muchos años en el mercado, casi todas las jaboneras son muy antiguas, hay pocos recientes y estas son de grandes capitales, muchas fábricas que siempre han producido aceites, anteriormente producían un producto que se le llamaba *soapstock*, "residuo de jabón" que es grasa que al momento de filtrarla sale una especie de jabón que se les vendía a los jaboneros, con la devaluación, debido a los problemas económicos, estas fábricas dejaron de vender estos excedentes, sino que ellos mismos comenzaron a fabricar su propio jabón.

En México la gente se deja llevar por las "modas" en todos los productos, sobre todo las provenientes de Estados Unidos, hoy en día esta en auge los jabones de glicerina para tocador y en cuanto a la lavandería los jabones líquidos, pero estas modas tienen mayores efectos en las zonas fronterizas o en las zonas urbanas donde el ritmo de vida exige todo lo que sea práctico, pero en las comunidades rurales aún las mujeres lavan en los ríos por lo que el jabón de pasta es lo que mejor funciona. ya que el detergente o el jabón líquido se desperdiciaría a demás de que necesitan un producto barato, es aquí donde fábricas como Jabón "El Pilar" tienen sus mayores mercados.

### 2.2.3. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

#### OPORTUNIDADES

1. México es grande y hay todavía mucho mercado por conquistar
2. La pobreza que aún existe, obliga a la gente a comprar productos baratos aunque sean de baja calidad
3. Se otorgarán créditos para impulsar a la micro y pequeña empresa
4. Domina el mercado oaxaqueño
5. Los consumidores ya los identifican
6. Sus propios clientes distribuidores les hacen propaganda
7. Tasas de interés por debajo del 10%
8. Promoción de reformas legales e institucionales
9. Promoción a la inversión productiva
10. Ejecución de programas de desregularización tecnológica
11. Promoción de la importancia de la actualización tecnológica
12. Promoción de la inversión en investigación tecnológica

#### AMENAZAS

1. Competencia desleal
2. Peligro de no poder sostener la calidad
3. Las ventas han disminuido sensiblemente
4. No poder hacer frente a empresas bien constituidas
5. El abarrotero se va con quien le ofrece el precio más bajo o con quien le otorgue crédito
6. Bajo poder adquisitivo de la gente
7. El ritmo de vida actual en las zonas urbanas propicia el mayor consumo de detergentes y limpiadores líquidos
8. Rezago tecnológico y científico
9. Escolaridad promedio insuficiente que limita la actualización tecnológica
10. Número constante de demandas de trabajadores a sus patrones
11. Prevalencimiento de modas en el consumo de productos

### 2.3. ESCENARIO INTEGRAL

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajo costo de producción</li> <li>2. Producto bonito, de buen aroma, durable, precio bajo</li> <li>3. Tienen experiencia para enfrentar a la competencia</li> <li>4. Buscan que su calidad no varíe</li> <li>5. Los dueños están conscientes de su situación</li> <li>6. Buscan siempre el cambio y la mejora para estar a la vanguardia</li> <li>7. Invierten cuando es necesario renovar su maquinaria y en la medida que el presupuesto se los permita</li> <li>8. Tienen varios productos por si alguno ya no es rentable</li> <li>9. Al realizar una venta siempre cumplen con la cantidad y en el tiempo requerido</li> <li>10. Dan buen servicio a sus clientes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equipo obsoleto</li> <li>2. Producción limitada</li> <li>3. El personal no se identifica con la empresa al 100%</li> <li>4. Entre el personal se llegarán a presentar conflictos, lo que no les permite desarrollarse por completo</li> <li>5. En cuanto a su estructura no es una empresa sólida</li> <li>6. Siguen produciendo un jabón de baja calidad</li> <li>7. No poder mejorar el jabón de baja calidad (Tornado) mas que en presentación</li> <li>8. Tener una planta pequeña</li> <li>9. Sus productos no tienen suficiente publicidad</li> <li>10. El jabón "Suave" es el único que lo pueden vender a crédito</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. México es grande y hay todavía mucho mercado por conquistar</li> <li>2. La pobreza que aún existe, obliga a la gente a comprar productos baratos aunque sean de baja calidad</li> <li>3. Se otorgarán créditos para impulsar a la micro y pequeña empresa</li> <li>4. Domina el mercado oaxaqueño</li> <li>5. Los consumidores ya los identifican</li> <li>6. Sus propios clientes distribuidores les hacen propaganda</li> <li>7. Tasas de interés por debajo del 10%</li> <li>8. Promoción de reformas legales e institucionales</li> <li>9. Promoción a la inversión productiva</li> <li>10. Ejecución de programas de desregularización tecnológica</li> <li>11. Promoción de la importancia de la actualización tecnológica</li> <li>12. Promoción de la inversión en investigación tecnológica</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia desleal</li> <li>2. Peligro de no poder sostener la calidad</li> <li>3. Las ventas han disminuido sensiblemente</li> <li>4. No poder hacer frente a empresas bien constituidas</li> <li>5. El abarrotero se va con quien le ofrece el precio más bajo o con quien le otorgue crédito</li> <li>6. Bajo poder adquisitivo de la gente</li> <li>7. El ritmo de vida actual en las zonas urbanas propicia el mayor consumo de detergentes y limpiadores líquidos</li> <li>8. Rezago tecnológico y científico</li> <li>9. Escolaridad promedio insuficiente que limita la actualización tecnológica</li> <li>10. Número constante de demandas de trabajadores a sus patrones</li> <li>11. Prevalcimiento de modas en el consumo de productos</li> </ol>

2.3.1. MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO  
(FODA)

FORTALEZAS DEBILIDADES  OPORTUNIDADES AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reforzar su presencia en Oaxaca (F8, O4)</li> <li>2. Desarrollo de una mayor publicidad (F2, F4, F9, F10 O5)</li> <li>3. Ofrecer el jabón de glicerina en el mercado del de lavandería (F2, O1, O2)</li> <li>4. Solicitar crédito para renovar la maquinaria (F6, F7, O3, O7, O9, O12)</li> </ol>	
AMENAZAS		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar el espíritu de equipo (D3, D4, A2, A4, A10)</li> <li>2. Crear una nueva estructura administrativa (D5, D8, A4)</li> <li>3. Sacar del mercado el jabón TORNADO (D6, D7, A2)</li> <li>4. Dar crédito en todas sus líneas de jabones (D10, A5)</li> </ol>

### 2.3.2. LÍNEAS GENÉRICAS DE ACCIÓN A PARTIR DEL ANÁLISIS DEL PRESENTE Y LA MATRIZ FODA

#### A) Elementos: Fortalezas – Oportunidades

- a) Estrategia: Reforzar su presencia en Oaxaca.

Objetivo: Aprovechar que dominan el mercado oaxaqueño para impedir la entrada de nuevos competidores.

- b) Estrategia: Desarrollo de una mayor publicidad .

Objetivo: Hacer que los clientes sigan pensando en el producto permanentemente e informarlos de la empresa y los otros jabones que produce, por medio de cartelones, volantes, folletos, etc.

- c) Estrategia: Ofrecer el jabón de glicerina en el mercado del de lavandería.

Objetivo: Introducir con la misma fuerza todos sus productos en los mercados donde se vayan abriendo camino.

- d) Estrategia: Solicitar crédito para renovar la maquinaria

Objetivo: Aprovechar las nuevas oportunidades y facilidades que el Gobierno dará a las micro y pequeñas empresas para renovar su maquinaria para estar a la vanguardia y seguir siendo competitivos.

#### B) Elementos: Debilidades – Amenazas

- a) Estrategia: Desarrollar el espíritu de equipo.

Objetivo: Estimular la cooperación y participación del personal, procurando el máximo desarrollo de sus capacidades fomentando su participación en el mejoramiento de la empresa para reducir los conflictos y que el personal se identifique con la empresa y así aumentar la productividad y la calidad en el trabajo y en los productos.

- b) Estrategia: Crear una nueva estructura administrativa.

Objetivo: Asegurar desde hoy con una estructura orgánica sólida el crecimiento de la empresa sin importar su tamaño y distribuir más equitativamente las funciones en todos los niveles.

c) **Estrategia:** Sacar del mercado el jabón TORNADO.

**Objetivo:** Cesar la producción ya que su calidad es muy inestable y en su lugar ofrecer el jabón SUAVE colocándolo en todo el mercado del jabón de lavandería

d) **Estrategia:** Dar crédito en todas sus línea de jabones

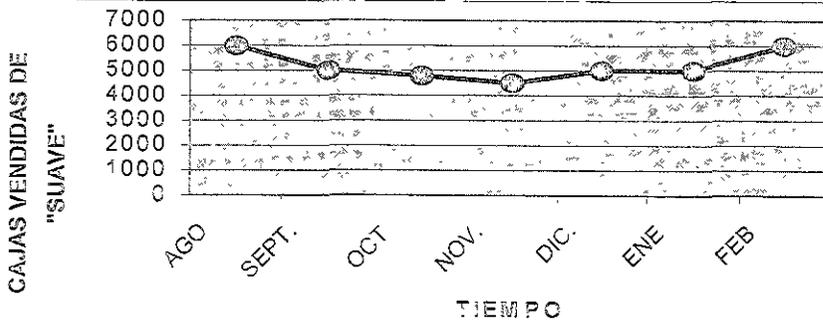
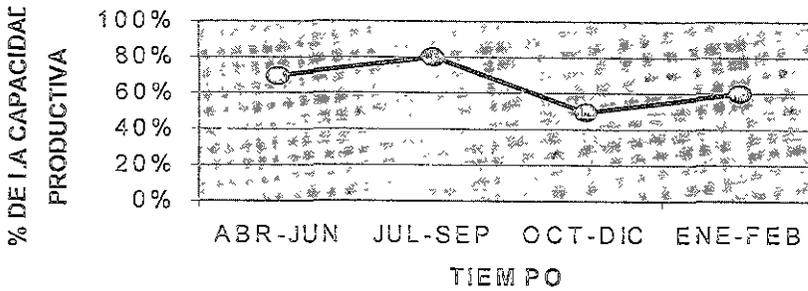
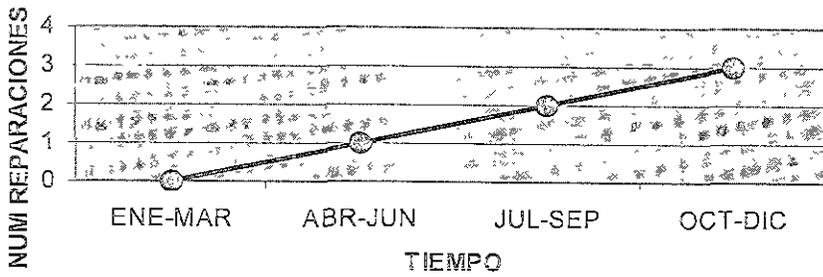
**Objetivo:** hacer que sus clientes se interesen en comprar todos sus productos, para así aumentar sus ventas y hacer llegar sus productos a más consumidores.

**CAPÍTULO III. LA PLANEACIÓN A PARTIR DEL PASADO**

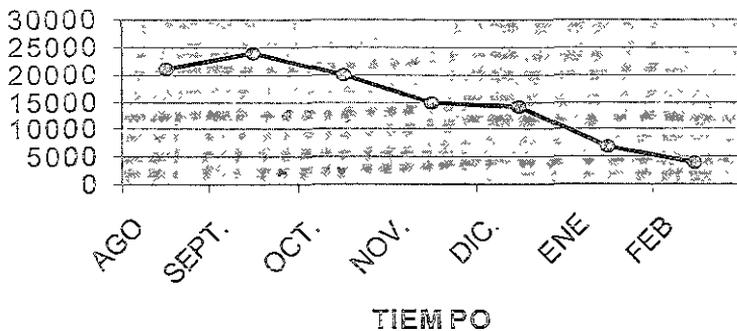
**3.1. PRONÓSTICO**

A las variables clave identificadas para la organización, es necesario asignarles un indicador con el que se trabajará para establecer el pronóstico de esa variable (futuro inercial). Con el pronóstico se identificarán las posibles estrategias organizacionales orientadas por los resultados esperados.

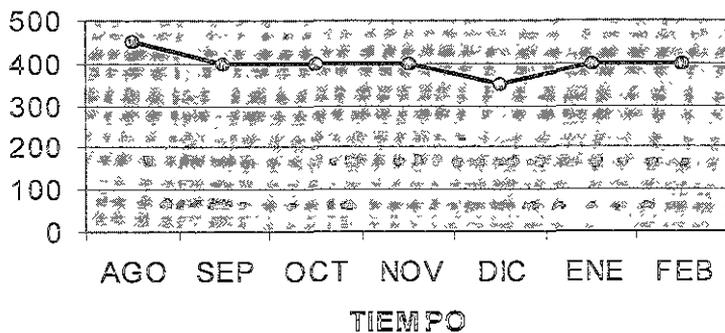
VARIABLE	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA
MAQUINARIA	Reparaciones	Número de reparaciones
	Capacidad productiva	Porcentaje de la capacidad instalada
VENTAS	Cajas de "Suave"	Número de cajas vendidas
	Cajas de "Tornado"	Número de cajas vendidas
	Kilos de "Glicerina"	Número de kilos vendidos
CONTROL DE CALIDAD	Piezas defectuosas de jabón "Suave"	Número de piezas defectuosas por producción
	Piezas defectuosas de jabón "Tornado"	Número de piezas defectuosas por producción
	Piezas defectuosas de jabón de glicerina	Número de piezas defectuosas por producción
VENTAS FORÁNEAS	Depósitos a la cuenta bancaria	Número de semanas que tardan en depositar
PERSONAL	Conflictos	Número de conflictos



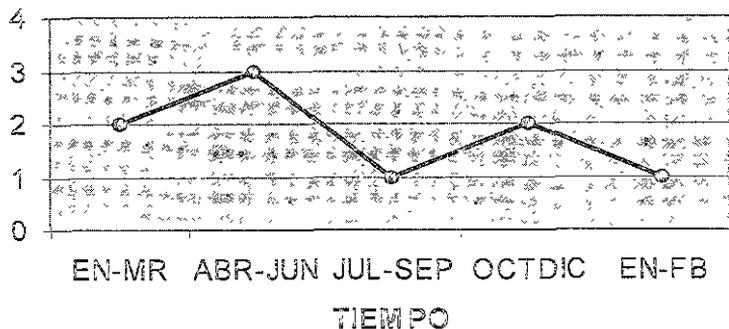
CAJAS VENDIDAS DE  
"TORNADO"

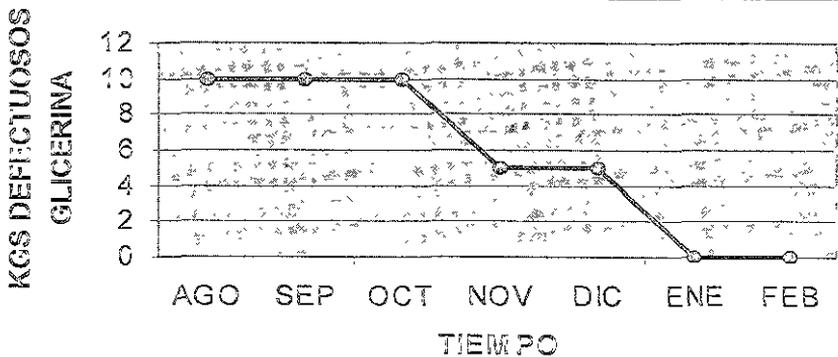
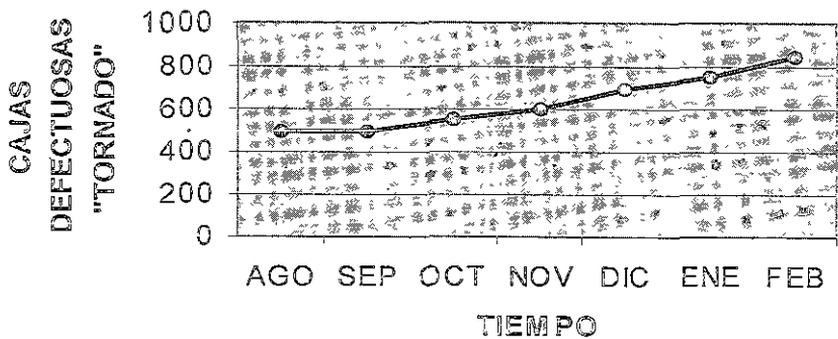
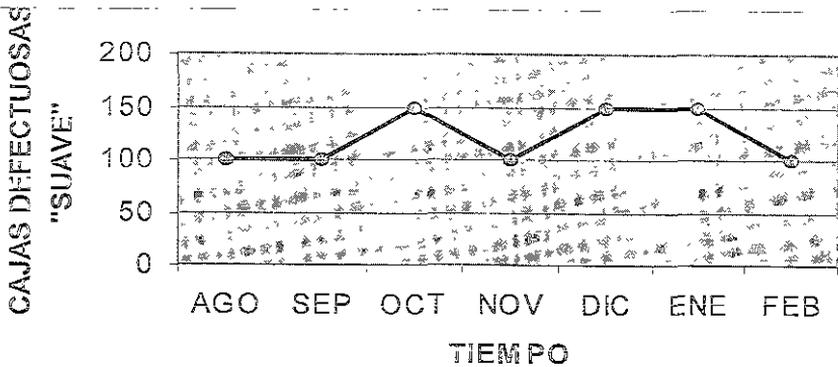


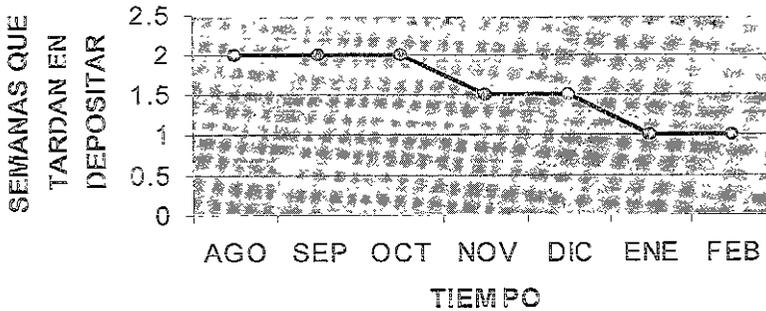
KILOS VENDIDOS DE  
GLICERINA



NÚMERO DE  
CONFLICTOS







### 3.1.1. Implicaciones del futuro proyectado

- Capacitación para el mantenimiento de toda la maquinaria y equipo, y no sólo a la maquinaria nueva.
- Aumento en el número de vendedores o bien, selección de los mejores para la fuerza de ventas
- Elaboración de cartera de clientes
- Apertura del nuevo mercado sólo con jabón "suave" y de glicerina
- Disponibilidad de tiempo para hacer grupos de trabajo
- Inversión para incentivos económicos y reconocimiento a los trabajadores
- Implementación de controles en la calidad del producto terminado

### 3.1.2. Estrategias asociadas

1. Dar mantenimiento preventivo
2. Aumentar las ventas para aumentar la capacidad productiva
3. Establecimiento controles de calidad en el producto terminado
4. Al realizar ventas foráneas asegurar la transacción previamente
5. Eliminar gradualmente los conflictos

## CAPÍTULO IV. LA PLANEACIÓN A PARTIR DEL FUTURO

### 4.1. PROSPECTIVA

#### 4.1.1. Análisis del entorno social de México, escenarios

En este punto se describe brevemente de acuerdo con la opinión del dueño de la empresa, cuál será la situación social en México y cómo afecta dicha situación a su organización.

##### **Situación Social.**

Si el Gobierno cumple sus metas posiblemente la situación social mejorará, habrá más empleos, menos pobreza y delincuencia, la gente podrá aumentar su poder adquisitivo y esto por lo tanto los beneficiará, porque la empresa seguirán vendiendo y por lo tanto produciendo y no recurrirán a liquidar personal y quedarse solo con los empleados indispensables.

##### **Sureste Mexicano**

No sólo Chiapas tiene pobreza extrema y problemas con sus indígenas, también Oaxaca y Guerrero, es necesario que esas regiones tengan más apoyo y resolver sus problemas, como es el mercado más fuerte de la empresa, es importante que esa gente mejore su nivel de vida para que sigan demandando sus jabones.

##### **Salarios**

Si suben sensiblemente los salarios esto les beneficiaría porque saben que un trabajador bien pagado trabaja más a gusto rinde mejor.

##### **Changarros y Microcréditos**

El Gobierno dará apoyo a las micro y pequeñas empresas para que la gente tenga su propio negocio y dinero porque si en cinco años no se mejora la economía, muchos nos tendremos que sumar a los millones de pobres que ya existen, esto como empresa, por supuesto que los beneficia, la gente al tener trabajo tienen ingresos y por lo tanto "Jabón: El Pilar" tendrá ventas; pero el Gobierno debe tener bien planeado el asunto de los microcréditos ya que puede ser "un arma de dos filos" porque la gente hoy en día se pone difícil para trabajar y si se le da crédito a cualquiera todo mundo va a tener su "changarro" y la gente ya no va a querer trabajar para otros y fábricas como "Jabón: El Pilar" podrían carecer de mano de obra.

#### 4.1.2. Futuro Posible

Un Futuro Posible de la organización es aquel que de acuerdo al entorno social nacional que se vislumbra, es factible de ocurrir.

1. Si se apoya con créditos a los microempresarios la gente tendrá trabajo y dinero, por lo tanto ellos aumentarán sus ventas; pero si se dan créditos indiscriminadamente, "Jabón El Pilar" corre el riesgo de sufrir escasez de mano de obra.
2. Si la situación en el Sureste mexicano empeora, la gente les comprará cada vez menos; pero si el Gobierno ayuda a las clases marginadas, "Jabón El Pilar" podrá sostener su nivel de ventas en esa región.
3. Si no se hace nada en materia de seguridad, cada día la delincuencia estará peor, sufriendo el riesgo de asaltos al salir a vender.
4. Si suben los salarios, "Jabón El Pilar" se beneficiará porque los trabajadores rendirán más, pero con salarios bajos se propicia a conflictos, fraudes y robo hormiga, por mencionar algunos.
5. Si se continúa con la simplificación administrativa y las facilidades legales, su proyección de "mantenerse y crecer" será más rápido, si no se irán más lentos, pero la fábrica continuará.

#### 4.1.3 Situación Futura Deseada

Ser una empresa jabonera cada vez más sólida en cuanto a aspectos laborales y de su personal, mejor estructurada y funcional, tener las bases para mudarse a otra planta más grande y mejor diseñada, para seguir creciendo, además de ir aumentando su mercado y sus ventas.

#### 4.1.4. Futuro Inercial

- Una estructura mal diseñada
- Conflictos con su personal
- Ventas que apenas se mantienen
- Contratiempos para salir a vender
- Problemas para abrirse mercado debido a que no están suficientemente acreditados
- Se les dificulta dejar su producto a consignación o a crédito
- Una planta pequeña
- Lentitud para renovar la maquinaria y agilizar el proceso productivo

#### 4.1.5. Brecha existente

Diferencial entre lo que se desea y lo que se *“puede llegar a tener”* o en otras palabras la diferencia entre el SER y el DEBER SER.

- Una buena estructura
- División del trabajo
- Disposición para cooperar
- Cambio en la filosofía empresarial
- Reducir los conflictos si se les dan los lineamientos
- Salir a vender a como de lugar
- Un buen nivel de producción
- Clientes constantes y cada vez más sólidos e importantes
- Buscar nuevos socios para aliarse
- Solicitar crédito
- Anticiparse a los problemas

4.2. ESTRATEGIAS PARA DISMINUIR LA BRECHA  
EXISTENTE

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
1. Mejorar las relaciones humanas	Ayudar a desarrollar una formación administrativa más científica junto con el desarrollo de la motivación y las relaciones humanas.
2. Contar con indicadores de productividad y competitividad	A través de incentivos motivar al personal para que sean más productivos y competitivos de forma individual y por equipo
3. Desarrollo un sistema de registros de resultados	Guiarse por medio de resultados y tenerlos por escrito, para ver los errores y desviaciones y así corregirlos, fijando las variables e indicadores que serán fundamentales en el futuro
4. Darle salida rápida a sus productos a sus puntos de venta	Evitar contratiempos triviales que atrasen las ventas, dándole una solución rápida a la producción
5. Invertir en el proyecto de reubicación de la planta	Poner en marcha el proyecto de crecimiento destinando un porcentaje de las utilidades, que sea cada vez más alto, y preparar lo antes posible las bases de la reubicación de la planta

**CAPÍTULO V. SISTEMA INTEGRAL DE ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN**

**5.1. Con base en el pasado de la organización**

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
1. Dar mantenimiento preventivo	Toda maquinaria y equipo debe dársele mantenimiento periódicamente dependiendo de las especificaciones del fabricante para alargar la vida del mismo y no hacer gastos de última hora que puedan parar la producción
2. Aumentar las ventas para aumentar la capacidad productiva	Si hay más ventas habrá mayor producción, por lo que se tiene que quitar la idea de "ir a probar suerte" las ventas tienen que establecerse de antemano, para surtir el pedido posteriormente por medio de una cartera de clientes
3. Establecimiento de controles de calidad en el producto terminado	Implementar por medio de muestras aleatorias controles para verificar las características y especificaciones que debe tener el producto terminado
4. Al realizar ventas foráneas asegurar la transacción previamente	Los vendedores al tener su cartera de clientes y cerrar negocios previamente, al salir a realizar la venta foránea se asegura el depósito semanal de la venta.
5. Eliminar gradualmente los conflictos	Establecer lineamientos y políticas de comportamiento y respeto entre el personal y solucionar los conflictos y que las partes estén conformes

5.2. Con base en el presente de la organización

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
1. Reforzar su presencia en Oaxaca.	Aprovechar que dominan el mercado oaxaqueño para impedir la entrada de nuevos competidores.
2. Desarrollo de una mayor publicidad	Hacer que los clientes sigan pensando en el producto permanentemente e informarlos de la empresa y los otros jabones que produce, por medio de carteles, volantes, folletos, etc.
3. Ofrecer el jabón de glicerina en el mercado del de lavandería.	Introducir con la misma fuerza todos sus productos en los mercados donde se vayan abriendo camino.
4. Solicitar crédito para renovar la maquinaria	Aprovechar las oportunidades y facilidades que el Gobierno dará a las micro y pequeñas empresas para renovar su maquinaria y seguir siendo competitivos.
5. Desarrollar el espíritu de equipo.	Estimular la cooperación y participación del personal, para desarrollar sus capacidades en equipo y propiciar el mejoramiento de la empresa para reducir los conflictos fomentando la identificación del personal con la empresa.
6. Crear una nueva estructura administrativa	Asegurar desde hoy con una estructura orgánica sólida el crecimiento de la empresa sin importar su tamaño y distribuir más equitativamente las funciones en todos los niveles.

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
7. Sacar del mercado el jabón TORNADO.	Cesar la producción ya que su calidad es muy inestable y en su lugar ofrecer el jabón SUAVE colocándolo en todo el mercado del jabón de lavandería
8. Dar crédito en todas sus líneas de jabones.	Por medio de mayores facilidades a sus consumidores hacer que se interesen por el producto para aumentar las ventas.

### 5.3. Con base en el futuro de la organización

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
1. Mejorar las relaciones humanas	Ayudar a desarrollar una formación administrativa más científica junto con el desarrollo de la motivación y las relaciones humanas.
2. Contar con indicadores de productividad y competitividad	A través de incentivos motivar al personal para que sean más productivos y competitivos de forma individual y por equipo
3. Desarrollo de un sistema de registros de resultados	Guiarse por medio de resultados y tenerlos por escrito, para ver los errores y desviaciones y así corregirlos, fijando las variables e indicadores que serán fundamentales en el futuro

ESTRATEGIA

DESCRIPCIÓN

4. Darle salida rápida a sus productos a sus puntos de venta

Evitar contratiempos triviales que atrasen las ventas, dándole una solución rápida a la producción

5. Invertir en el proyecto de reubicación de la planta

Poner en marcha el proyecto de crecimiento destinando un porcentaje de las utilidades, que sea cada vez más alto, y preparar lo antes posible las bases de la reubicación de la planta

**CAPÍTULO VI. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA  
ESTRATÉGICO**

**6.1. SISTEMA ESTRATÉGICO INTEGRAL**

Después de que se han identificado las posibles estrategias, se determina el sistema estratégico integral.

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
V1 Dar mantenimiento preventivo	Toda maquinaria y equipo debe dársele mantenimiento periódicamente dependiendo de las especificaciones del fabricante para alargar la vida del mismo y no hacer gastos de última hora que puedan parar la producción
V2 Cambiar el sistema de ventas	Desechar la idea de "ir a probar suerte" y establecer de antemano las ventas formando una cartera de clientes junto con la selección de lo que será la fuerza de ventas

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
V3 Establecimiento de un sistema de controles y reportes	Idear un sistema de controles y otros donde se registren los resultados y sus desviaciones para que sean corregidas
V4 Desarrollar la relaciones humanas y la motivación	Eliminar los conflictos para desarrollar el espíritu de equipo y respeto, mejorando el ambiente de trabajo
V5 Reforzar su presencia en Oaxaca	Aprovechar que dominan el mercado oaxaqueño para impedir la entrada de nuevos competidores.
V6 Desarrollo de una mayor publicidad	Hacer que los clientes piensen en el producto permanentemente e informar de la empresa y sus productos por medio carteles, volantes, folletos, etc.
V7 Ofrecer jabón de glicerina en el mercado del de lavandería	Introducir con la misma fuerza todos sus productos en los mercados donde se vayan abriendo camino.
V8 Solicitar crédito para renovar la maquinaria	Aprovechamiento las oportunidades y facilidades que el Gobierno dará a las micro y pequeñas empresas para renovar su maquinaria y seguir siendo competitivos.
V9 Crear una nueva Estructura Administrativa	Rediseño del organigrama y aplicar los principios y proceso administrativos
V10 Sacar del mercado el jabón TORNADO	Cesar la producción ya que su calidad es muy inestable y en su lugar ofrecer el jabón SUAVE colocándolo en todo el mercado del jabón de lavandería
V11 Dar crédito en todas sus líneas de jabones	Por medio de mayores facilidades a sus consumidores hacer que se interesen por el producto para aumentar las ventas

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
V12 Contar con indicadores de productividad y competitividad	A través de incentivos motivar al personal para que sean más productivos y competitivos de forma individual y por equipo
V13 Invertir en el proyecto de reubicación de la planta	Poner en marcha el proyecto de crecimiento destinando un porcentaje de las utilidades, que sea cada vez más alto, y preparar lo antes posible las bases de la reubicación de la planta

**6.2. MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO PARA EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA**

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	ΣS/V
V1	0	0	9	0	0	0	0	5	0	0	0	0	5	19
V2	0	0	5	1	9	5	9	5	5	9	9	0	5	62
V3	1	0	0	5	0	0	0	0	9	0	0	5	0	20
V4	0	0	1	0	1	0	0	0	9	0	0	9	0	20
V5	0	9	0	1	0	9	9	0	0	5	9	0	5	47
V6	0	5	0	0	9	0	5	0	0	5	5	0	0	29
V7	0	5	0	0	9	9	0	0	0	0	9	0	0	32
V8	5	0	0	0	0	0	0	0	5	0	1	0	9	20
V9	0	1	9	5	0	0	0	0	0	0	0	5	1	21
V10	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0	0	0	0	10
V11	0	9	0	0	5	5	9	9	0	9	0	0	1	47
V12	0	0	9	9	0	0	0	0	9	0	0	0	1	28
V13	1	1	0	0	1	1	5	9	1	5	9	0	0	33
ΣV/S	7	30	33	21	39	34	37	28	38	33	42	19	27	

6.3. GRÁFICA DE LA RELACIÓN EXISTENTE DE LAS  
VARIABLES EN Y CON EL SISTEMA

VER ANEXO "A" PARA LA GRÁFICA DE RELACIÓN  
VARIABLES/SISTEMA

CAPÍTULO VII. DETERMINACIÓN DEL ÁREA MOTRIZ

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
Establecimiento un sistema de controles y reportes	Idear un sistema de controles y otros donde se registren los resultados y sus desviaciones para que sean corregidas
Desarrollo de una mayor publicidad	Hacer que los clientes piensen en el producto permanentemente e informar de la empresa y sus productos por medio carteles, volantes, folletos, etc.
Crear una nueva estructura administrativa	Rediseño del organigrama y aplicar los principios y proceso administrativos
Sacar del mercado el jabón TORNADO	Cesar la producción ya que su calidad es muy inestable y en su lugar ofrecer el jabón SUAVE colocándolo en todo el mercado del jabón de lavandería

**CAPÍTULO VIII. ESTABLECIMIENTO DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS**

ESTRATEGIAS	PROGRAMAS	PROYECTOS
<p><b>ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE CONTROLES Y REPORTES</b></p> <p><b>OBJETIVO:</b>                      Crear un sistema de controles y otros donde se registren los resultados y sus desviaciones para que sean corregidas.</p>	<p><b>SISTEMA DE CONTROLES</b></p> <p>Elaborar controles para regular todas las actividades y cerciorarse que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos y si no tomar las medidas correctivas necesarias</p> <p><b>SISTEMA DE REPORTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Crear el diseño que tendrán los reportes e informes para transmitir la información y poder formular planes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Establecimiento de objetivos y estándares</li> <li>▫ Junta con el personal clave</li> <li>▫ Evaluación de la efectividad de los controles</li> <li>▫ Perfeccionamiento de los controles</li> <li>▫ Fijación de la periodicidad de la aplicación de los controles</li> <li>▫ Aplicación de los controles en todas las áreas administrativas y diferentes niveles de la empresa</li> <li>▫ Creación de reportes que presenten los datos relevantes</li> <li>▫ Fijación del tipo de informes</li> <li>▫ Elaboración de las formas</li> </ul>
<p><b>DESARROLLO DE UNA MAYOR PUBLICIDAD</b></p> <p><b>OBJETIVO:</b>                      Hacer que los clientes piensen en el producto permanentemente informar de la empresa y sus productos por medio carteles, volantes, folletos, etc</p>	<p><b>CREACIÓN DEL MENSAJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Definir lo que la empresa quiere transmitirle a sus consumidores</li> </ul> <p><b>SELECCIÓN DEL MEDIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Establecer por cuál medio se transmitirá el mensaje según las necesidades y posibilidades de la empresa</li> </ul> <p><b>VERIFICAR RESULTADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Conocer la efectividad de la publicidad para que siga adelante o hacerle modificaciones y correcciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Elegir el mensaje</li> <li>▫ Desarrollar el contenido de la presentación del mensaje</li> <li>▫ Diseño del formato del mensaje</li> <li>▫ Fijar el presupuesto</li> <li>▫ Identificar la audiencia objetivo</li> <li>▫ Elegir el medio por el cual anunciarse</li> <li>▫ Verificar el alcance del medio</li> <li>▫ Establecer la frecuencia y momento oportuno para anunciarse</li> <li>▫ Obtener retroalimentación con el público</li> <li>▫ Evaluación de la impresión dejada y la efectividad del mensaje</li> <li>▫ Hacer nuevas propuestas</li> </ul>

ESTRATEGIAS	PROGRAMAS	PROYECTOS
<p><b>CREAR UNA NUEVA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA</b></p> <p><b>OBJETIVO:</b> Rediseño del organigrama y aplicar los principios y proceso administrativos</p>	<p><b>REORGANIZACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Estructurar las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles, actividades y recursos</li> </ul> <p><b>APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Tener los lineamientos fundamentales que servirán como guías en la actuación administrativa</li> </ul> <p><b>APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Llevar la administración de acuerdo con sus etapas sucesivas para establecer lo que se va hacer; cómo; ver que se haga y cómo se ha realizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Rediseñar la estructura actual</li> <li>□ Elaborar el organigrama definitivo</li> <li>□ Hacer el manual de organización</li> <li>□ Dar a conocer los principios administrativos (Henri Fayol)</li> <li>□ Explicar su importancia y fomentar su aplicación</li> <li>□ Llevarlos a la práctica</li> <li>□ Verificar los cambios y mejoras</li> <li>□ Dar a conocer el proceso administrativo</li> <li>□ Explicar su importancia y beneficios</li> <li>□ Llevarlo a la práctica</li> <li>□ Verificar los cambios y mejoras</li> </ul>
<p><b>SACAR DEL MERCADO EL JABÓN TORNADO</b></p> <p><b>OBJETIVO:</b> Cesar la producción ya que su calidad es muy inestable y en su lugar ofrecer el jabón SUAVE colocándolo en todo el mercado del jabón de lavandería</p>	<p><b>PRODUCCIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Hacer las modificaciones referentes al cese de la fabricación del jabón TORNADO</li> </ul> <p><b>MERCADO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Tomar las medidas necesarias para reforzar la imagen y presencia de los demás jabones para que no afecte la salida del jabón TORNADO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Cesar la fabricación del jabón TORNADO</li> <li>□ Aprovechar la maquinaria y equipo disponible</li> <li>□ Inspeccionar la maquinaria y equipo para ver si es necesario hacer modificaciones para fabricar el jabón SUAVE</li> <li>□ Sacar a la venta la producción restante de TORNADO</li> <li>□ Reforzar la imagen de los demás jabones</li> <li>□ Aprovechar el mercado del jabón TORNADO para sustituirlo por el SUAVE</li> <li>□ Resaltar en cada venta de SUAVE que no tiene nada que ver con el TORNADO sobre todo en calidad</li> </ul>

## VER ANEXO "B" PARA LAS GRÁFICAS DE GANTT

### CONCLUSIONES

Jabón El Pilar es una empresa que se ha mantenido durante cincuenta años a pesar de las devaluaciones y desavenencias familiares que ha sufrido, pero por la misma razón no ha podido tener un crecimiento, por lo que la actual administración desea hacer cambios que les ayuden a seguir adelante y crecer, haciéndole frente al futuro con mayor certeza.

La competencia no es sólo todas aquellas organizaciones que ofrecen los mismos productos y servicios, sino que son todas las organizaciones que tienen el mismo tamaño y que ofrecen sus productos y servicios a los mismos clientes.

Se diseñó una nueva misión para la empresa, formulándose con base a lo que se ofrece, a quién se le ofrece y para qué se ofrece.

La organización no cuenta con organigrama, este se diseñó de acuerdo a la descripción hecha por uno de los dueños, pero está mal estructurado porque en cualquier empresa independientemente de su tamaño o giro debe dividirse en las cuatro áreas funcionales básicas y de ahí partir a los demás niveles.

Los dueños de la empresa aunque su formación empresarial es meramente empírica, sí comprenden y ponen en práctica ciertos conceptos administrativos como funciones, delegación, autoridad, manuales, capacitación, comercialización, etc., además de saber en qué grado ayuda estos conceptos a cumplir con la razón de ser de la empresa.

Su proceso de transformación para fabricar jabones es cien por ciento tradicional y hasta cierto punto artesanal y ha ido pasando de generación en generación, ya que sólo los dueños conocen la fórmula de elaboración de jabones y los obreros siguen sólo una receta, el nivel de preparación requerido es el de educación básica.

El equipo con el que cuentan es adecuado pero ya es insuficiente porque desean producir más.

Sus productos son bastante económicos, de buena presentación y aroma, además de durables.

Las fortalezas de Jabón El Pilar resultaron ser iguales que sus debilidades y afortunadamente sus oportunidades son mayores que sus amenazas, con estos elementos se formularon las estrategias que se orientaron básicamente hacia su mercado, estructura administrativa y hacia solicitar y dar créditos.

El número de reparaciones en la maquinaria y equipo de la empresa van en aumento.

El porcentaje de la capacidad productiva va en aumento gracias a que hay mayores ventas.

Las ventas de jabón "Suave" han aumentado gracias a las ventas foráneas y a que ha habido menor número de producción defectuosa.

Las ventas de jabón "Tornado" han disminuido sensiblemente debido a que es un producto con una calidad inestable y que cada vez hay más producción defectuosa, lo que ha llevado a decidir que la estrategia más conveniente es sacar del mercado a jabón "Tornado".

Las ventas del jabón de glicerina se han mantenido y su producción no registra defectos.

Gracias a que las ventas foráneas se han mantenido, los depósitos a la cuenta bancaria de la empresa se siguen realizando cada semana.

El número de conflictos entre el personal ha disminuido por los cambios muy puntuales que se han tenido que hacer, pero vale la pena tomar medidas más definitivas y permanentes como formular políticas de contratación y mejorar las relaciones humanas.

Las estrategias originadas con base en el pasado se orientan sobre todo hacia el mantenimiento de la maquinaria, a las ventas, los conflictos y controles de calidad.

La situación social que vislumbra la empresa es entusiasta, ya que si el Gobierno pone de su parte y ellos trabajan se logrará mejorar a nivel empresa y también como país, lo que beneficia a la población mejorando su nivel de vida y adquisitivo que se traduce en un aumento de ventas y producción lo que visualizan que les permitirá crecer.

La Situación Futura Deseada es la situación que se ambiciona y refleja las aspiraciones y valores; en cambio el Futuro Inercial son las situaciones probables que no se desea que sucedan, para disminuir esta diferencia entre la Situación Futura Deseada y el Futuro Inercial llamada brecha se establecieron estrategias que se centraron a las relaciones humanas, a la productividad, sistemas de registros, salida rápida de productos a la venta y a la inversión de ganancias.

Se obtuvieron diecinueve estrategias derivadas de los tres estadios de tiempo; se analizaron encontrándose que algunas eran similares y se eliminaron, originando una nueva que las integrara, resultando así trece estrategias que constituyen el sistema estratégico integral.

No todas las estrategias pueden ser implementadas, ya que puede haber baja influencia por parte de la empresa sobre la estrategia y viceversa, dichas estrategias afectarían de manera mínima o nula sobre la organización, dentro de la matriz estas estrategias se ubican en el área de independencia y son:

- Dar mantenimiento preventivo
- Desarrollar las relaciones humanas
- Solicitar crédito para renovar la maquinaria
- Contar con indicadores de productividad y competitividad

Hay estrategias en donde la empresa influiría mucho para que se pudieran llevar a cabo, y los cambios que realizarían las estrategias serían mínimos, estas se encuentran en el área de dependencia y resultó ser solo "Invertir en el proyecto de reubicación de la planta".

En el tercer cuadrante que es el área de interdependencia las estrategias tienen un fuerte efecto en la organización, pero a su vez esta provocará un nuevo cambio en la estrategia. Las estrategias que provocaran este conflicto son:

- Reforzar su presencia en Oaxaca
- Ofrecer jabón de glicerina en el mercado del de lavandería
- Dar crédito en todas sus líneas de jabón

Las estrategias del área matriz causarán fuerte impacto en la organización y los cambios provocados en la misma no influirán en las estrategias, por lo tanto, las estrategias que DEBEN ser IMPLEMENTADAS son:

- Establecer un sistema integral de controles
- Desarrollar una mayor publicidad
- Crear una nueva estructura administrativa a la empresa y
- Sacar del mercado el jabón "Tornado"

La Planeación Estratégica finaliza con la determinación de las estrategias del área matriz, se complementó con la implementación de estrategias donde a cada estrategia le corresponde uno o más programas compuestos de una serie de proyectos dándoles una estructura cronológica mediante gráficas de Gantt.

Finalmente cabe señalar que todas las estrategias han de ser sujetas a modificaciones futuras ya que el entorno y los factores internos de una organización están en constante cambio y una evaluación para tomar las acciones correctivas serán determinantes para el futuro éxito de cualquier organización.

GLOSARIO

<b>Acidez</b>	Propiedad que tienen los ácidos de dar iones de hidrógeno al disolverse.
<b>Álcali</b>	Nombre que se le da al hidróxido y óxidos metálicos solubles; algunos están presentes en las cenizas de ciertas plantas.
<b>Alcalinidad</b>	Propiedad de alcalino
<b>Alcalino</b>	Se dice de seis metales que producen álcalis: cesio, litio, potasio, francio, rubidio y sodio.
<b>Biodegradable</b>	Dícese de la sustancia que atacada por microorganismos se transforma en otra más simple
<b>Calidad</b>	Es cuando un bien o servicio cuenta con las características para satisfacer las necesidades explícitas e implícitas de los clientes.
<b>Ergonomía</b>	Técnicas empresariales encaminadas a aumentar la capacidad de producción y la integración de los productores en sus trabajos.
<b>Exhorto</b>	Requerimiento escrito formulado por un juez a otro de igual categoría de la misma o de diferente jurisdicción, para que de cumplimiento a las diligencias que en el mismo se le encargan.
<b>Glicerina</b>	Sustancia líquido incoloro, espeso y dulce que se encuentra en los cuerpos grasos, se obtiene como subproducto de la refinación del petróleo y de la fabricación de jabón.
<b>Haya</b>	Fam: fagoceas, ord: fagales; árbol cupulífero de tronco liso, madera blanca con visos rojizos, ligera y resistente, hojas sencillas y dentadas; tiene por fruto el hayuco.
<b>Laudos</b>	Resolución de fondo dictada por las Juntas de Conciliación y Arbitraje.
<b>Maquila</b>	Ejecutar para otra empresa una de las operaciones de la fabricación de un producto.
<b>Obsoleto</b>	Aquello que no se usa desde hace mucho tiempo.
<b>pH</b>	Número que indica la concentración de ión de hidrógeno en una solución acuosa y por consiguiente la relativa acidez o alcalinidad de esta. La escala es de 0 a 14.
<b>Polarización</b>	Concentración de industrias en determinadas zonas de un país.
<b>Productividad</b>	Es la relación operativa entre producto e insumos y se plantea como un cambio cualitativo que permite a nuestra sociedad hacer más y mejor las cosas, utilizar más racionalmente los recursos disponibles, participar en la innovación y avances tecnológicos, abrir cauces a toda la población para participar en la actividad económica y en los frutos generados en la misma.
<b>Tífter</b>	Medida que indica la dureza, maleabilidad o fragilidad de un jabón para que no se rompa o se desmorone al manejarlo, y esta medida debe estar entre 40 y 42.

## BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE CONSULTA

- ACKOFF Russell L., "Rediseñando el futuro". México: Limusa, 1991.
- DAVID Fred R., "Conceptos de administración estratégica, México. Prentice Hall Hispanoamericana, 1992
- DE PINA Rafael, De Pina Vara Rafael, "Diccionario de Derecho", 21ª. Edición, México: Porrúa, 1995.
- Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado en doce tomos, 6ª. Reimpresión, México: Reader's Digest, 1990.
- MAQUEDA La Fuente Javier, "Cuadernos de Dirección Estratégica y planificación" España: Asociación para el progreso de la dirección, Ediciones Díaz de Santos, 1996
- MÜNCH Galindo Lourdes, "Fundamentos de administración", 5ª. Edición, México: Trillas, 1990, 240 pp.
- VALDÉS Hernández Luis Alfredo, "Planeación Estratégica con enfoque sistémico y pragmático", División de Investigación en Contaduría, Administración e informática, UNAM, 2000
- ZORRILLA Arena Santiago, "Introducción a la metodología de la investigación", 14ª. Edición, México: Aguilar León y Cal Editores, 1995, 372 pp.

## HEMEROGRAFÍA

- Emprendedores, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México, Mensual.
- Guía técnico-metodológica para la mediana empresa No. 3 "Planeación Estratégica", STPS, Dirección General de Capacitación y Productividad, México, 1994.
- Guía técnico-metodológica para la mediana empresa No. 2 "Aspectos básicos de productividad", STPS, Dirección General de Capacitación y Productividad, México, 1994.

## INTERNET

[www.altavista.com](http://www.altavista.com)  
[www.conocer.com](http://www.conocer.com)  
[www.elfoco.com](http://www.elfoco.com)  
[www.elsitio.com](http://www.elsitio.com)  
[www.esmas.com](http://www.esmas.com)  
[www.goto.com](http://www.goto.com)  
[www.hotmail.com](http://www.hotmail.com)

[www.lacorona.com](http://www.lacorona.com)  
[www.latinmail.com](http://www.latinmail.com)  
[www.secofi.gob.com.mx](http://www.secofi.gob.com.mx)  
[www.shcp.gob.com.mx](http://www.shcp.gob.com.mx)  
[www.stps.gob.com.mx](http://www.stps.gob.com.mx)  
[www.terra.com](http://www.terra.com)  
[www.todito.com](http://www.todito.com)

## VISITAS

- Fábrica de Jabón La Corona, Carlos B. Zetina, No. 80 Fraccionamiento Industrial Xalostoc 55340, Edo. de Mex.
- Junta Local de Conciliación y Arbitraje del Distrito Federal, Dr. Martínez del Río y Dr. Vertiz 211, México, D.F.

# ANEXOS

# ANEXO "A"

## GRÁFICA DE LA RELACIÓN EXISTENTE DE LAS VARIABLES EN Y CON EL SISTEMA

