



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

FACULTAD DE INGENIERÍA

PROPUESTA DE APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA A UNA PEQUEÑA EMPRESA DE AIRE
ACONDICIONADO Y REFRIGERACIÓN.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

PRESENTA:

CHAVEZ SOTO MARCO AURELIO

DIRECTOR DE TESIS:

DR. JESÚS MANUEL DORADOR GONZÁLEZ



CIUDAD UNIVERSITARIA, OCTUBRE 2006



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.

Dedicatoria:

A Dios:

Por haberme permitido llegar a este momento, por darme la fuerza y la paciencia para alcanzar mis metas.

A Mis Padres:

Por haber tenido la confianza y orientarme en mi recorrer a lo largo de mi vida y de mi carrera, a ti papa por tu apoyo y a ti mama por tu comprensión y amor, Dios los bendiga.

A Mis Hermanos:

Por estar siempre conmigo y apoyarme cuando los necesito.

A Mis Amigos:

Por haber compartido el aula y formar una verdadera amistad fuera de ella.

A La Universidad:

Por haberme recibido en esta gran institución, que sin duda es la mejor Universidad de México.

A La Facultad:

Por haberme formado como ingeniero y como ser humano, con valores y responsabilidades para mi entorno y sociedad.

A Mis Maestros:

Por sus enseñanzas tan valiosas y compartir sus experiencias

A Mi Asesor Y Sinodales

Por guiarme y ayudarme a preparar este trabajo con su apoyo, sugerencias y comentarios.



ÍNDICE

Objetivo	1
Alcances	1
Introducción	1
Capítulo I Marco de referencia	
1.1 Historia del aire acondicionado y refrigeración.	3
1.2 Características básicas de un sistema de aire acondicionado y refrigeración.	4
1.3 Campos y aplicaciones del aire acondicionado y refrigeración.	6
1.3.1 Refrigeración.	6
1.3.2 Aire acondicionado.	7
1.4 Antecedentes de la empresa.	8
Capítulo II Marco conceptual	
2.1 Planeación.	9
2.2 Planeación Estratégica.	9
2.2.1 Etapas de la planeación estratégica.	10
2.3 Beneficios de la planeación estratégica.	22
2.4 Procedimientos para recopilación de datos.	22
2.4.1 La observación.	23
2.4.2 La entrevista.	23
2.4.3 Lluvia de ideas	25
2.4.4 La investigación.	25
2.4.5 Indicadores	27
2.4.5.1 Tipos de indicadores.	27
2.4.5.2 Posibles indicadores de medida.	27
2.5 Obstáculos para la medición.	28



Capitulo III Situación actual de la empresa	
3.1 Infraestructura.	29
3.2 Organigrama.	33
3.3 Servicios que presta.	35
3.3.1 Proyectos.	35
3.3.2 Instalación de equipo.	35
3.3.3 Mantenimiento.	36
3.3.4 Reparación.	36
3.4 Diagramas del procedimiento de los servicios de FLUMONT	36
3.5 Líneas de comunicación.	41
Capitulo IV Desarrollo de la planeación estratégica	
4.1 Filosofía de la empresa.	42
4.2 Etapa analítica.	44
Capitulo V Propuesta de solución	
5.1 Etapa operativa.	50
5.1.1 Objetivos operativos.	54
5.1.2 Objetivos tácticos	60
5.2 Etapa Final	63
5.2.1 Evaluación	63
5.2.3 Acción correctora	67
Conclusiones	68
Anexos	
Cuestionarios	70
Bibliografía	75



OBJETIVO

Proporcionar a FLUMONT, S.A. DE C.V., técnicas de Ingeniería Industrial basadas principalmente en la planeación estratégica, con la finalidad de aprovechar al máximo sus recursos humanos y materiales logrando de esta forma tener un mejor desempeño y estabilidad en su mercado.

ALCANCES

Realizar un estudio de la problemática de una empresa de aire acondicionado y refrigeración, comenzando con un diagnóstico externo e interno para conocer su estado actual, el cual dejará ver los problemas que aquejan a la empresa y se dará una propuesta de soluciones que mejore el funcionamiento empleando las herramientas que la planeación estratégica brinda. Esta propuesta será entregada al Director General de la empresa en donde la decisión de llevarla a cabo es exclusivamente de él y no de este trabajo.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas del siglo XX, se marcó un importante cambio en las estructuras empresariales en el mundo, las empresas buscan monopolizar y controlar los mercados, la tecnología los hace cada vez más dependientes en sus controles y el uso de su información, la calidad de los productos y servicios que se brindan son cada vez más rigurosos, más precisos y más baratos, aplicando estrategias orientadas a maximizar el beneficio de las empresas.

En el pasado los negocios prosperaban sin que el empresario se preocupara por la planeación. La situación ha cambiado debido a que cada día éstos se hacen más complejos, lo cual ha originado que se considere indispensable la planeación, para asegurar el futuro de una empresa.



Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada.

Por estas razones es que la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos, es necesario planearlos con anterioridad.

La tesis está estructurada en 5 capítulos:

En el primer capítulo se describe una breve historia del aire acondicionado y refrigeración, desde sus inicios hasta la actualidad, además de sus usos en la industria, comercio y hogar, también se relatan los antecedentes de la empresa.

En el capítulo dos se hace referencia a las herramientas que se utilizan en el desarrollo de esta tesis.

La descripción de los servicios que brinda la empresa, su forma administrativa y operativa con la que trabaja en la actualidad se explican en el capítulo tres.

En el cuarto se desarrolla la parte filosófica y analítica de la planeación estratégica, siendo esta la base principal para poder realizar el cinco.

En el cinco se proponen los objetivos tácticos y operativos a realizar para alcanzar el objetivo estratégico que se plantea.

De esta manera se pretende conformar un análisis más amplio sobre la planeación estratégica, encontrando los beneficios que se brindan y poder aplicarlos como un método, sencillo para cualquier empresa.



CAPITULO I MARCO DE REFERENCIA

1.1 Historia del Aire Acondicionado y la Refrigeración

El primer intento serio de creación de un aparato de aire acondicionado fue en la década de 1830 en el estado de Florida. El Dr. John Gorrie creó un sistema que forzó el paso del aire sobre cubos de hielo suspendidos del techo, para bajar las temperaturas de las habitaciones de los pacientes en los hospitales. Posteriormente los ingenieros navales construyeron un aparato que soplabla hielo molido bajando la temperatura de las habitaciones. Este tipo de dispositivo bajó las temperaturas de las habitaciones en donde era usado, en al menos 20 grados, pero el uso continuo por varios días podía consumir hasta medio millón de libras de hielo.

Los chinos ya tenían técnicas de cortado y almacenamiento de hielo en el año 1000 A.C., en occidente el uso del refrigerador en el hogar comenzó en el siglo XX. Entre las décadas de los años 1920 y los años 1930, en el hemisferio norte se introdujo al mercado de consumidores el primer refrigerador eléctrico, la masificación de la producción de los refrigeradores sólo se dio después de la segunda guerra mundial.

El aire acondicionado corresponde a un dispositivo que enfría, limpia y deshumidifica (quitar la humedad del ambiente) el aire en una habitación. En 1902 se inventaron los primeros dispositivos de uso industrial, pero no fue sino hasta años después que su uso se expandió cuando este invento se vendió a las compañías de teatro.

1.2 Características básicas de un sistema de aire acondicionado y refrigeración

Los componentes se conectan en un circuito cerrado por el que circula un fluido refrigerante, como se muestra la figura 1.1

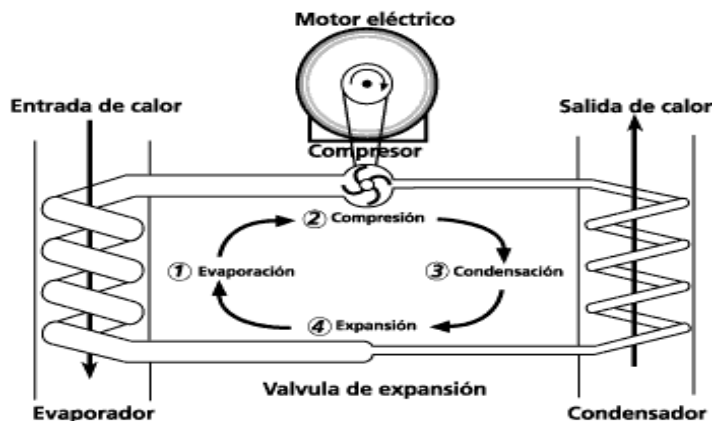


Figura 1.1 Componentes de un sistema de refrigeración

Sus principales componentes son:

- Compresor
- Válvula de expansión
- Condensador
- Evaporador

El ciclo de aire acondicionado y refrigeración se desarrolla en las siguientes etapas:

1. En el evaporador la temperatura del fluido refrigerante se mantiene por debajo de la temperatura de la fuente de calor (foco frío), de esta manera el calor fluye de la fuente al fluido refrigerante propiciando la evaporación de éste.
2. En el compresor el vapor que sale del evaporador es comprimido elevando su presión y temperatura.
3. El vapor caliente accede al condensador. En este cambiador, el fluido cede el calor de condensación al medio.

4. Finalmente, el líquido a alta presión obtenido a la salida del condensador se expande mediante la válvula de expansión hasta alcanzar la presión y temperatura del evaporador. En este punto el fluido comienza de nuevo el ciclo accediendo al evaporador. El compresor puede ser accionado por un motor eléctrico o por un motor térmico.

El ciclo es el mismo para el aire acondicionado y refrigeración.

CICLOS DE CALEFACCIÓN Y REFRIGERACIÓN

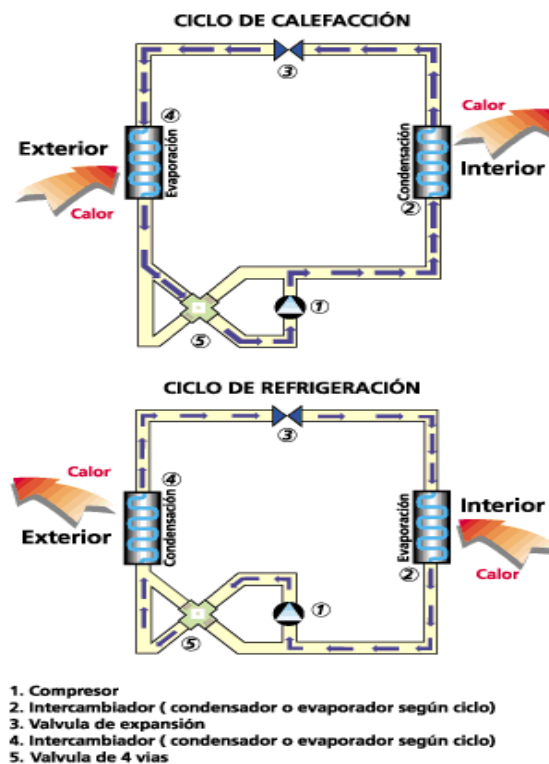


Figura 1.2 Ciclo de calefacción y refrigeración

La figura 1.2 muestra los ciclos de la calefacción y refrigeración, los cuales se describen a continuación, tomando en cuenta que en este caso el ciclo de calefacción y refrigeración es el mismo.



Ciclo de refrigeración:

- El compresor eleva la presión y temperatura del fluido frigorífico (1) siguiendo su camino a través de la válvula de 4 vías (5).
- En el intercambiador, situado en el exterior, el fluido se condensa cediendo su calor al medio exterior (4)
- El fluido en estado líquido y alta presión se expande en la válvula de expansión reduciendo su presión y evaporándose en parte. (3)
- En el intercambiador (2), situado en el interior del recinto a refrigerar, el fluido frigorífico completa su evaporación absorbiendo calor del medio interior.

1.3 Campos y Aplicaciones del Aire Acondicionado y Refrigeración

1.3.1 Refrigeración

Se le da tres tipos de uso a la refrigeración, clasificados de la siguiente forma:

- *Uso Doméstico*

Se utiliza para la conservación de alimentos y producción de hielo, los cuales para operar trabajan con un compresor que utiliza un refrigerante llamado gas R-12, que actualmente se está sustituyendo por gas ecológico (134^a). Su temperatura de trabajo oscila entre 6°C y -14 °C.

- *Uso Comercial*

Se encuentran en hoteles, centros comerciales y restaurantes, los usos que se les da son: congelar alimentos por más tiempo y conservar alimentos que pueden ser utilizados el mismo día, otra de las utilidades es conservar basura para evitar epidemias y contaminación. Estos tipos de refrigeradores trabajan con un compresor que utiliza un refrigerante llamado gas R-22 o un gas 404^a ecológico. Su temperatura de trabajo oscila entre los 6°C y -30°C .

- *Uso Industrial*

Se utiliza principalmente en industrias químicas y laboratorios, su principal aplicación es congelar muestras en investigación como es la criogénica, estudio de células, virus y bacterias. Para operar trabajan con un compresor que utiliza cualquiera de las gases llamados 404^a o 502 y su temperatura puede ser de -40°C hasta -150°C.



1.2.2 Aire Acondicionado

- *Uso Doméstico*

Se usa en viviendas para el confort del ambiente de la gente en salas, recámaras, estancias y estudios. Se ocupan los equipos tipo ventana y tipo mini-split, de fácil operación debido a que la mayoría de estos equipos funcionan a control remoto. Para operar trabajan con un compresor que utiliza un refrigerante llamado gas R-22 y *su rango de temperatura se encuentra entre los 21°C y 17°C.*

- *Uso Comercial*

Se utiliza en oficinas, restaurantes, cines y teatros. Generalmente se ocupan equipos enfriadores de agua (shiller) mediante una red de tubería que recorre la mayor parte de sus instalaciones y con equipos pequeños como son los fan&coil (manejadoras de aire) abastecen solo sus áreas de interés, también se utilizan sistemas de aire forzado llamados equipos paquete, ambos abastecen y conducen el aire por medio de ductos de inyección al área de interés. Su función principal es el confort ambiental para la gente, *son operados por medio de controles de temperatura y pueden manipular la temperatura y humedad del aire*, para operar trabajan con uno o más compresores que utilizan un refrigerante llamado gas R-22 y *su rango de operación oscila entre 21°C y 17°C*

- *Uso Industrial*

El uso del aire acondicionado en industrias es para acondicionar oficinas, pero principalmente se utiliza en el control de procesos de fabricación de productos, ya que requieren mantener una temperatura constante o para controlar que equipos especiales como los de rayos X, rayos laser, centros de informática, plantas de emergencia, subestaciones eléctricas, fuentes de poder, etcétera, ya que estos equipos generan mucho calor y no pueden exceder cierta temperatura porque se bloquean o se descomponen, su función principal es el optimizar el funcionamiento de equipo y no el confort de la gente, para operar trabajan con uno o mas compresores que utilizan un refrigerante llamado gas R-22 y *su rango de operación oscila entre 17°C y 5°C.*



1.4 Antecedentes de la Empresa

Flumont S. A. de C. V., es una empresa familiar de Sociedad Anónima de Capital Variable que cuenta con un logotipo (figura 1.3) y nombre comercial FLUMONT, la cual fue fundada en el año de 1990, por el Sr. Aurelio Chávez.

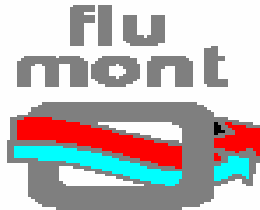


Figura 1.3

Ubicada en Jicote # 151 Colonia Pedregal de Santo Domingo, delegación Coyoacán en el Distrito Federal, brinda servicio de proyectos, instalación, mantenimiento y reparación en el área de aire acondicionado y refrigeración tanto en el mercado doméstico como industrial.

En su inicio FLUMONT daba servicio principalmente de mantenimiento y reparación a sus clientes, mientras que la instalación y los proyectos se fueron dando tiempo después.

Para la realización de su trabajo contaba con 5 empleados incluyendo al personal administrativo y operativo. Con el paso de los años la empresa ha crecido, por lo que actualmente cuenta con 18, incluyendo al personal operativo y administrativo.

Sus clientes son; Cemex, Posas de México y Hotel Sheraton a los cuales se les brinda los cuatro tipos de servicio que FLUMONT proporciona. Para transportar equipo, material o personal del lugar de trabajo a la oficina o viceversa se cuenta sólo con una camioneta.

De esta forma FLUMONT ha logrado mantenerse dentro del mercado de aire acondicionado y refrigeración.



CAPITULO II MARCO CONCEPTUAL

2.1 Planeación*¹

Definición

La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

Dependiendo de que tipos de fines toma en cuenta, esta se puede clasificar en: operacional, táctica, estratégica o normativa.

- **Planeación Operacional**

Consiste en seleccionar medios para perseguir metas que son dadas, establecidas o impuestas por una autoridad superior, o que son aceptadas por convenio. Por ejemplo planear para producir una cantidad de un producto especificado por una autoridad superior. Este tipo de planeación generalmente es a corto plazo.

- **Planeación Táctica.**

Consiste en seleccionar los medios y metas para perseguir objetivos dados, establecidos o impuestos por una autoridad superior, o que son aceptados por convenio. Este tipo de planeación tiende a ser a mediano plazo.

- **Planeación Normativa**

Requiere la selección explícita medios, metas, objetivos e ideales. Este tipo de planeación cubre un periodo indefinido.

- **Planeación Estratégica**

Es una planeación a largo plazo.

2.2 Planeación Estratégica *¹

Aunque la Planeación Estratégica siempre existió, realmente la palabra “planeación”, fue apenas introducida en 1875 por el contador alemán Gottschalk*⁶. La Planeación Estratégica ha sido calificada como el descubrimiento más importante por parte de la Administración de Empresas en los últimos 20 años.

Como con muchos otros conceptos, no hay una definición única de lo que es la Planeación Estratégica. Así J. Antonio Carranza*⁶ la define como “el proceso a través del cual se diseña y se mantiene un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la organización con las oportunidades que se presentan en el medio ambiente”.



James Stoner*⁶ y Charles Wankel*⁶ la visualizan como “el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos”.

Para Karsten G. *⁶ Hellebust*⁶ y Joseph Krallinger*⁶ es “el movimiento planeado desde un presente incompletamente comprendido hasta el futuro deseado, así como probable, con un objetivo a varios años”.

Con las definiciones anteriores, podemos concluir que planeación estratégica es, el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

Dentro de la Planeación Estratégica se unen tres tipos de planes:

- Planes Estratégicos a largo plazo
- Planes Tácticos a mediano plazo
- Planes Operativos a corto plazo

2.2.1 Etapas del Proceso de Planeación Estratégica*²

1. Etapa Filosófica

Se determina cual es la Misión, Visión y valores y políticas de la empresa.

1.1 La Misión

El primero que habló sobre la importancia de la Misión en las empresas fue Peter Drucker*¹¹, en su libro “Management: tasks, responsibilities and practices”. Posteriormente otros autores de la Administración, como Peters y Waterman*¹⁰ en “En busca de la Excelencia”, William Ouchi*¹⁰ en “La teoría Z” y otros, también hablaron de la importancia de tener una filosofía clara de la empresa que les sirva de guía y motive a su personal.

Como primera parte del proceso se define la Misión. Esto es, la “razón de ser” de la empresa, gerencia o departamento. La cual representa la última y más elevada aspiración hacia la cual todos los esfuerzos deben de estar encaminados. Aunque esta no ocupa más de cinco o diez líneas, su determinación requiere proporcionalmente de más tiempo que las demás etapas del proceso de Planeación, especialmente cuando se formula por primera vez.



Corona, Funes^{*7} la define: “Es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de la empresa”.

En otras palabras la Misión es la razón para la existencia de una empresa y lo que le confiere valor a los ojos de todos los que participan en ella, especialmente en los empleados.

Cómo establecer y definir la Misión

Se debe dejar claro que no existe un modelo único o estándar para establecer la Misión de cualquier empresa y que siempre influyen muchos los deseos, necesidades, valores, experiencias, actitudes, aspiraciones, del Presidente, Director General o dueño.

Sin embargo, se recomienda contestar a las siguientes preguntas (en grupo) para establecerla.

- Necesidades que satisfacemos o deberíamos de satisfacer, por ejemplo: alimentación, seguridad, transporte, financiamiento. O sea se define el concepto clave y permanente que identifica a la organización.
- Productos / Servicios que ofrecemos. ¿Cuáles son las principales familias de productos o servicios que ofrecemos?
- Mercados a los que nos dirigimos. ¿Qué mercados son atendidos? Y ¿Con qué productos o servicios?

Después de que se hace una relación de las respuestas a las preguntas anteriores, se establece de forma escrita la Misión.

Características de la Misión

La definición de una Misión debe de reunir, en lo posible, las siguientes características:

- Debe ser diferenciada: hay que encontrar algo que les haga diferentes a los demás, puede preguntarse: ¿Qué es lo que los hará únicos o diferentes a los demás?
- Debe ser abierta al futuro: es importante que mire y favorezca la Visión a futuro.
- Debe ser motivadora: debe tener un concepto unificador que encauce y motive a la gente.
- La declaración de la Misión debe ser por escrito.
- Debe ser breve.
- La responsabilidad de la Misión es del presidente o de la alta dirección.



Beneficios de establecer una Misión

- Permite orientar sus programas de trabajo en una dirección clara y conocida.
- Mejora el rendimiento de los recursos (humanos, financieros, materiales, técnicos).
- Hacer espíritu de equipo y motivar a todos los empleados hacia la empresa.
- Transmitir una imagen positiva al exterior.

1.2 La Visión

En los últimos años ha surgido un concepto nuevo y al que antes se ignoraba: **la Visión**, que suele ir emparejado con la Misión.

Para *Morrisey G^{*12}*. La define: "Es una presentación de cómo cree usted que debe ser el futuro para su empresa ante los ojos de los clientes, empleados, propietarios".

La Visión es una consecuencia de los valores y convicciones del equipo administrativo de la organización, la determinación es una proyección, más apreciada a largo plazo. Es lo que da orientación y sentido estratégico a las decisiones, planes, programas, proyectos y acciones.

Es decir es una imagen del futuro que se desea para la compañía. Una declaración de Visión muestra a dónde se quiere ir y cómo será cuando se llegue allí.

Cómo establecer y definir la Visión

Para definir una Visión, es necesario hacerse una pregunta y responderla de forma precisa, la pregunta es:

- ¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la empresa?

Se sugiere que en grupo la alta dirección, realice un ejercicio de visualización creativa. Es decir, visualizar cuál es la principal motivación organizacional a futuro, que permite incondicionalmente el esfuerzo y el compromiso de todos los colaboradores.



Importancia de establecer una Visión

- Consolida el liderazgo de la dirección superior, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se desea construir a futuro, permite enfocar su capacidad de administración hacia el logro permanente.
- Proporciona fortaleza al personal, para aportar lo mejor de sí mismos.
- Le pone sentido a lo que hace cada empleado y lo impulsa a realizarlo con mayor claridad, independientemente de su jerarquía.

1.3 Valores

Los valores son aquellos en lo que creen los gerentes de las empresas, de estos valores surgen los comportamientos de los gerentes y representantes de la organización los cuales cuando se impregnan hacia abajo de la jerarquía y son asumidos por la mayoría de las personas, se consiguen que se forme la cultura organizacional de la empresa.

Beneficios de contar con una declaración de valores en la empresa

- Permiten agruparse mejor a los costos creadores o gerentes de una organización.
- Ayuda a definir la Visión compartida y la Misión de la organización.
- Se pueden establecer mejor las políticas y procedimientos que van a definir el comportamiento dentro de la organización.
- Favorece la motivación y unión personal de la compañía.

2. Etapa Analítica

Es en la cual se estudia tanto interna como externamente la compañía, para después realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) el cual va ayudar a identificar la situación en que se encuentra la empresa y de esta forma poder pasar al siguiente punto en la metodología

◆ Estudio Externo

Es la identificación de los factores externos que afecta a la empresa, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas). Una vez obtenidos los puntos anteriores se procede a realizar la matriz de evaluación para conocer como se comporta la empresa. Su procedimiento es el siguiente:



a) *Análisis del entorno de la empresa*

Significa establecer cuáles son las posibles condiciones económicas, políticas y sociales que pueden afectar en una u otra forma la organización. Para lograr lo anterior se empieza haciendo un análisis descendente a nivel mundial, posteriormente se pasa a las condiciones macroeconómicas en que se encuentra el país, posteriormente se analiza el sector en el cual se encuentra la organización y finalmente la industria y el mercado particular en el que se encuentra la empresa y los efectos sobre ella.

b) *Amenazas y Oportunidades*

Aquí se establece en base al análisis anterior cuáles son los riesgos o las oportunidades que se les pueden presentar a la organización, según sea la posición de la empresa respecto a los resultados del punto anterior.

c) *Matriz de Evaluación*

- i. Se hace una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso del análisis externo. Primero se anotan las oportunidades y después las amenazas. Se debe ser lo más específico posible.
- ii. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- iii. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4 es una respuesta superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 es una respuesta media y 1 es una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
- iv. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- v. Se suman las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando



con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

◆ Estudio Interno

Aquí se trata de dirigir la intención hacia el interior de la organización e identificar las fuerzas y debilidades que tiene la empresa. Su procedimiento se detalla a continuación.

a) *Análisis del entorno de la empresa*

Establecer cuál es la posición de la empresa respecto a su rentabilidad y productividad. Esto se logra reuniendo información sobre sus áreas funcionales (finanzas, comercial, producción, recursos humanos, etcétera). El éxito de este punto está en que los gerentes y los empleados de todas las áreas funcionales trabajen juntos para presentar ideas e información

b) *Fuerzas y debilidades*

Tomando en cuenta el punto anterior se determinan las fuerzas y debilidades de la organización y como consecuencia se define el posicionamiento a futuro de la empresa.

c) *Matriz de Evaluación*

- i. Se hace una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Primero se anotan las fuerzas y después las debilidades. Se debe ser lo más específico posible.
- ii. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0.
- iii. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación es 1), una debilidad menor (calificación es 2), una fuerza menor (calificación es 3) o una fuerza mayor (calificación es 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.



iv. Los puntos tres y cuatro son iguales que en la Matriz de Evaluación de Factores Externos, descrita arriba.

El total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La Matriz debe incluir entre diez y veinte factores clave.

El nombre de “FODA” de esta herramienta es de las iniciales de los cuatro elementos que intervienen en su aplicación.

F de Fortaleza.
O de Oportunidades.
D de Debilidades.
A de Amenazas.

} **FODA**

Es un método para determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de objetivos organizacionales.

El análisis FODA nos permite:

- Determinar las posibilidades reales que tiene la empresa, para lograr los objetivos que se habían fijado inicialmente.
- Que el propietario de la empresa adquiera conciencia, sobre los obstáculos que deberá afrontar.
- Permitir explorar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.



En la figura 2.1 se muestra el esquema de trabajo.

MATRIZ FODA

Objetivo a evaluar	
Debilidades	Fortaleza
Amenazas	Oportunidades

Figura 2.1 Esquema de trabajo para la aplicación del análisis “FODA”

Se han colocado en la parte derecha los dos componentes positivos (fortalezas y oportunidades). Tal distribución tiene una razón práctica; cualquier debilidad o amenaza que se logre resolver se convierte, de manera automática, en una fortaleza o en una oportunidad.

Esta Matriz debe realizarse individualmente para cada Objetivo Estratégico que se tenga.

3. Etapa Operativa

Después de hacer el análisis anterior se procede a establecer el Objetivo(s) Estratégico(s), para después ejecutar el Análisis FODA, y posteriormente definir las Estrategias y técnicas correspondientes al Objetivo(s) Estratégico(s) antes establecido(s).

Definición de objetivos

Dentro de la administración de una empresa existen tres tipos de Objetivos: Estratégicos, Tácticos, Operativos.

Objetivos Estratégicos

Normalmente son específicos en cuanto al resultado a alcanzar pero no entrar en el detalle. Representan los resultados que ésta quiere conseguir a largo plazo. Se les suele denominar Objetivos Estratégicos, pero algunos los llaman simplemente objetivos a largo plazo, generales, globales, institucionales, corporativos, maestros, etcétera.



Objetivos Tácticos

Son cuantitativos, específicos y medibles de forma que eviten totalmente la posible subjetividad de evaluarlos. Estos son de mediano plazo.

Objetivos Operativos

Se les llama, también, objetivos funcionales, operacionales, de desempeño, de eficiencia. Estos dependen de los directores operativos o funcionales y también, de subdirectores y jefes de zona. Son cuantitativos, específicos y medibles de forma que eviten totalmente la posible subjetividad de evaluarlos. Estos son de corto plazo.

En el cuadro 2.2 se ve más específicamente y detalladamente sus características diferenciadoras entre los Objetivos Estratégicos, Tácticos y Operacionales.

Tipo de Objetivo	¿De qué constan?	Plazo	Dependen de	Cantidad	¿Cómo son?
<i>Estratégicos</i>	Un resultado + Una fecha tope.	Largo Plazo.	Alta Dirección	Pocos.	Generales.
<i>Tácticos</i>	Un resultado + una fecha tope + Un costo máximo.	Mediano Plazo.	Gerentes Jefes de Mandos.	Pocos.	Específicos Acuden al detalle.
<i>Operacionales</i>	Un resultado + una fecha tope + Un costo máximo.	Corto Plazo.	Gerentes Jefes de Mandos, Empleados Operarios.	Muchos.	Específicos Acuden al detalle.

Cuadro 2.2 Tipos de Objetivos

Es importante señalar que los Objetivos Estratégicos representan resultados finales y que jamás podrán alcanzarse si no se alcanzan previamente los objetivos tácticos y operativos. Por ese motivo lo primero que debe hacerse previo a un proceso de establecimiento de objetivos es conocer las áreas de resultados.

El número de objetivos que se formulan está en función del número de debilidades y amenazas que se quieran convertir en fuerzas u oportunidades principalmente, no sin olvidar en reforzar las fuerzas y aprovechar las oportunidades que ya se tienen.



Área de resultados

Los resultados, normalmente, no se producen como fruto de una sola actividad específica, sino se obtienen a través y mediante varias actividades, las cuales, en su conjunto, forman lo que se llama un “área de resultados”.

Los objetivos deben establecerse en estas áreas, no sobre las actividades, por que éstas, por sí solas, no producen resultado alguno.

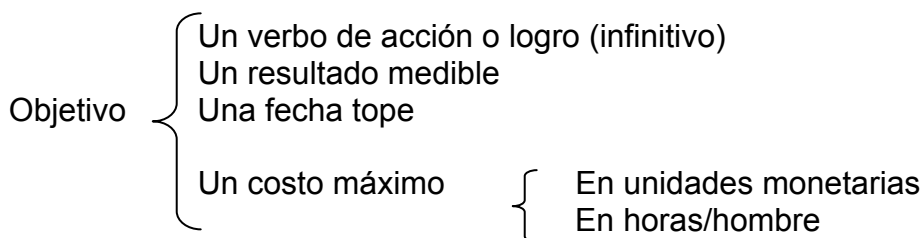
El paso siguiente es seleccionar aquellas cuyos resultados son clave para el crecimiento de la organización. La siguiente lista muestra ejemplos de áreas de resultados.

Ejemplos de áreas de resultados

- Productividad.
- Comercialización.
- Desarrollo del personal.
- Control de delegaciones.
- Optimización de precios.

¿Cómo establecer un objetivo?

Un objetivo correctamente establecido consta de cuatro elementos:



Verbo: porque alcanzar un objetivo parte de una acción.

Resultado: debe establecerse un solo resultado y no dos o más, para evitar la subjetividad. Para que quede claro si se alcanzó, o no, se debe establecer uno para cada resultado.

Fecha: todos los objetivos deben ser temporales. Es decir deben tener una fecha límite para alcanzarlo.

Costo: Los costos máximos y la rentabilidad, es conveniente especificar previamente cuál es el costo máximo que justificará el objetivo, ya sea en unidades monetarias o en horas/hombre, aunque también se pueden expresar en horas/máquina, materias primas, etcétera.



Beneficios de los Objetivos

- Se facilita sensiblemente la evaluación del desempeño.
- Los ejecutivos trabajan más motivados
- Se delimita mejor las áreas de responsabilidad

Definición de Estrategias

Estrategia: Es un amplio y general desarrollo para alcanzar objetivos organizacionales a largo plazo” Certo S.*⁸ En otras palabras la estrategia pone los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos para alcanzar ciertos objetivos. La estrategia es contestar a las preguntas: ¿cómo vamos a alcanzar el objetivo?, ¿qué debemos hacer?, ¿qué debemos cambiar?

Diferencia entre Estrategia y Táctica

Aunque a veces se confunden ambos conceptos, se deben de tener claro que no lo son, pues las tácticas suelen aplicarse más en el corto plazo. En la mayoría de las ocasiones, estas ayudan a que se alcancen las estrategias, las cuales suelen implicar un tiempo más largo en su realización. Si la estrategia dice qué cosas se tiene que hacer para alcanzar el objetivo, la táctica expresa el cómo obtener la estrategia. Entonces la *Táctica* consiste en allegar recursos y administrarlos de tal manera que el plan de acción se pueda ejecutar.

Importancia de las Estrategias

- La falta de estrategias puede originar que no se logren los objetivos.
- Son lineamientos generales, que permiten guiar las acciones de la empresa, al establecer varios caminos para llegar a un determinado objetivo.
- Sirven como base para lograr los objetivos.
- Facilitar la toma de decisiones al evaluar alternativas, eligiendo la mejor.
- Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

4. Etapa Final

En la etapa final se realiza un control estratégico.

Control estratégico

Es un tipo especial de control que se basa en analizar y evaluar el proceso de dirección estratégica con el fin de asegurar su correcto funcionamiento. Dentro de este control se tiene los siguientes puntos que se deben realizar para lograrlo de forma adecuada.



- *Medida de los resultados.*

Consiste en medir y valorar los resultados obtenidos como consecuencia del desarrollo de una actividad. Estos resultados van a ser posteriormente comparados con los criterios de referencia fijados. Se debe de decidir cómo se va a medir dichos resultados, es decir, la técnica concreta de medición y valoración. A continuación se mencionan dos: de forma subjetiva y objetiva.

Subjetiva. Depende de la apreciación subjetiva del superior, está basada en juicios y criterios personales que en la mayoría de los casos no están apoyados en bases administrativas y científicas ni en resultados. Los métodos más utilizados en este tipo de evaluación son:

Método de la personalidad. Consiste en juzgar al empleado frente a una serie de cualidades, por ejemplo la facilidad de expresión, sentido del orden entre otros y que pueden estar en forma de escala o cuestionario.

La eficiencia de este método sólo podrá ser real cuando las cualidades y rasgos de personalidad evaluados sean los necesarios y adecuados al puesto de trabajo, por lo que se debe tener bien definido el perfil del puesto.

Método Comparativo. Se comparan las personas de mejor a peor y de superior a inferior, en cuanto a sus actitudes, habilidades y esfuerzo.

Tiene utilidad apreciable en la dirección de equipos homogéneos de trabajo, en los que es necesario diferenciar a los más destacados de los menos rentables para la compañía.

Objetiva. Para este método si se alcanzan los objetivos, la evaluación será buena. Si se alcanzan eficientemente con el mínimo empleo de recursos mejor todavía y si no se alcanzan la evaluación es negativa.

- *Comparación entre los resultados y objetivos estándares.*

Consiste fundamentalmente en la localización de desviaciones o diferencias entre lo previsto y lo realmente obtenido. Esto se consigue mediante la comparación entre objetivos y resultados. Hay que notar que las desviaciones pueden ser positivas o negativas y ambas son de interés para el control.

- *Análisis de las desviaciones.*

Una vez localizadas las desviaciones es necesario analizarlas y encontrar las causas que la han provocado.



Conviene analizar no sólo las desviaciones negativas, sino también las positivas. Finalmente hay que tener un mayor interés en aquellas que realmente sean significadas para el desarrollo de la empresa.

- *Corrección de desviaciones o acción correctora.*

La acción correctora se define como el cambio que lleva a cabo el directivo sobre las funciones organizativas para asegurar que la organización pueda, de forma más efectiva y eficiente, alcanzar los objetivos y cumplir los estándares previamente establecidos.

La acción correctora puede ir encaminada a la actividad o a la propia planeación. Esta no es necesaria si la organización alcanza los objetivos y estándares que han sido establecidos o bien para conseguir mejores resultados.

2.3 Beneficios de la Planeación Estratégica*¹

- Ayuda a conocer mejor las alternativas existentes y sus riesgos.
- Facilita la evaluación del desempeño de la compañía y ejecutivos.
- Estimula la generación de objetivos, aumentando la motivación.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la organización.
- Ayuda a concentrar los recursos en las actividades más rentables.

2.4 Procedimientos para recopilación de datos*¹

Los cuatros procedimientos o técnicas utilizadas en este trabajo para la recopilación de los datos fueron: observación, entrevista, lluvia de ideas e investigación.



2.4.1 La Observación

Es el procedimiento empírico, el cual consiste básicamente en utilizar los sentidos para observar los hechos, realidades sociales y a las personas en su contexto cotidiano. Para que dicha observación tenga validez es necesario que sea determinada y guiada por un cuerpo de conocimiento.

2.4.2 La Entrevista

La entrevista consiste en una conversación entre dos o más personas, sobre un tema determinado de acuerdo a ciertos esquemas o pautas determinadas.

Principios directivos de la entrevista.

- Preparar la entrevista;
 - Presentación del entrevistador en cuanto a sus objetivos.
 - Concretar entrevista con anticipación.
 - Conocer previamente el campo.
 - Seleccionar el lugar adecuado.
 - Presentación personal del entrevistador.

- Establecer un clima adecuado.
- Usar el cuestionario de manera informal.
- Formular las preguntas tal y cual están redactadas; en el mismo orden.
- Dar tiempo a dar respuestas.
- No dar por respondidas preguntas, con respuestas que se deriven de otras.
- Utilizar frases de transición y hacer comentarios que mantengan la comunicación.
- Registrar la información con las mismas palabras del entrevistado.

Elaboración del cuestionario

Un cuestionario es por definición un instrumento rigurosamente estandarizado, que traduce y opera problemas de investigación. Es necesario que cumpla con dos requisitos: validez y fiabilidad. Para la elaboración de un cuestionario es necesario tener en cuenta, la forma de las preguntas. Estas pueden ser de tres tipos: abiertas, cerradas o dicotómicas, categorizadas, de estimación y de grado de conciencia.



- Preguntas abiertas.

Ejemplo: ¿Qué piensa de los programas de televisión los fines de semana?

- Preguntas cerradas o dicotómicas.

Ejemplo: ¿Le gustan las telenovelas?

____ Si ____ NO

- Preguntas categorizadas

Marque aquellos aspectos que usted considera por lo que se ven las novelas.

Por distracción

Por gusto

Por que no hay otra cosa

- Preguntas de estimación

¿Cómo evalúa la calidad de actuación en las novelas?

Excelente

Buena

Regular

Mala

Muy mala

- Preguntas de grado de conciencia

Se llenan las opciones según el grado en el que están de acuerdo con la afirmación, según la siguiente escala.

¿Esta de acuerdo con el horario de las novelas de Televisa?

1. Nada de acuerdo

2. Poco de acuerdo

3. Regular

4. De acuerdo

5. Muy de acuerdo



Modo de formular las preguntas

- Claras y precisa, de fácil comprensión.
- Contener una sola idea.
- No hacer preguntas dirigidas.
- Utilizar un lenguaje adecuado y respetando el lenguaje del grupo entrevistado.



2.4.3 Lluvia de ideas

Es una técnica grupal utilizada para generar tantas ideas como sea posible en un periodo muy breve aprovechando la energía del grupo y la creatividad individual.

La lluvia de ideas es muy útil cuando se trata de generar ideas sobre problemas, aspectos para mejorar, posibles causas, otras soluciones y oposición al cambio. Al presentar la mayor cantidad de ideas posibles en un corto periodo e invitar a todos los miembros del grupo a participar, esta herramienta ayuda a la gente a pensar con mayor amplitud y tener otras perspectivas. Sirve para que las ideas se propaguen para la influencia que ejercen entre ellas. Pero no sirve para reemplazar los datos.

Reglas de la lluvia de ideas

- No se analizan las ideas durante la lluvia de ideas.
- No se debe abrir juicio: no se permite criticar la idea de otra persona.
- Se deben aceptar todas las ideas.
- Deben aprovecharse las ideas de otros para basarse en ellas.
- La cantidad de ideas es importante.
- Escribir todas las ideas.
- Una vez generadas, analizar cada una para aclararlas y combinar las ideas afines de la lista.
- El análisis o la crítica de las ideas durante la lluvia de ideas prolonga la duración del ejercicio y limita el flujo de ideas creativas. Dejar el análisis de las ideas para el final.

2.4.4 La Investigación

Es la actividad de búsqueda que se caracteriza por ser reflexiva, sistemática y metódica; tiene por finalidad obtener conocimientos y solucionar problemas científicos, filosóficos o empírico-técnicos, y se desarrolla mediante un proceso.

Elementos que la conforman

Desde un punto de vista estructural reconocemos cuatro elementos presentes en toda investigación: sujeto, objeto, medio y fin.



- Sujeto, el que desarrolla la actividad, el investigador;
- Por objeto, lo que se indaga, esto es, la materia o el tema;
- Por medio, lo que se requiere para llevar a cabo la actividad, es decir, el conjunto de métodos y técnicas adecuados;
- Por fin, lo que se persigue, los propósitos de la actividad de búsqueda, que radica en la solución de una problemática detectada.

Clasificación

La investigación no se puede clasificar exclusivamente en alguno de los tipos que se señalaran, sino que generalmente en toda investigación se persigue un propósito señalado.

- Por el propósito o finalidades perseguidas: básica o aplicada.

Investigación básica: se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico.

Investigación aplicada: Este tipo de investigación también recibe el nombre de práctica o empírica. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren.

Si una investigación involucra problemas tanto teóricos como prácticos, recibe el nombre de mixta.

- Por la clase de medios utilizados para obtener los datos: documental, de campo o experimental.

Investigación documental: Este tipo de investigación es la que se realiza apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie.

Investigación de campo: se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones.

Investigación experimental: Recibe este nombre la investigación que obtiene su información de la actividad intencional realizada por el investigador y que se encuentra dirigida a modificar la realidad con el propósito de crear el fenómeno mismo que se indaga, y así poder observarlo.

- Por el nivel de conocimientos que se adquieren: exploratoria, descriptiva o explicativa.



Investigación exploratoria: se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior.

Investigación descriptiva: Mediante este tipo de investigación se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades, puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad.

Investigación explicativa: se trata de responder o dar cuenta de los porqué del objeto que se investiga.

2.4.5 Indicadores*¹

Un indicador de medida (IM) es el factor o herramienta de trabajo que ayudará a medir un rendimiento o productividad dentro de cada área.

2.4.5.1 Tipos de Indicadores

- Preindicadores: son aquellos que se identifican antes de que ocurran los hechos. Por ejemplo, tendencias económicas, año de elecciones.
- Indicadores concurrentes: son aquellos que identifican por adelantado, pero que permiten medir el desarrollo de la acción. Por ejemplo, cifra de ventas en unidad de tiempo, producción por hora de trabajo, número de retrasos al mes.
- Indicadores terminales: solo pueden medirse después de ocurridos los hechos, por lo que tienen poca utilidad. Por ejemplo, número de ascensos, terminación de un proyecto.

2.4.5.2 Posibles Indicadores de Medida

Algunos de los indicadores más utilizados se desglosan en cinco grupos.

1. Ratios: el denominado “ratio de gestión” es el más utilizado algunos ejemplos son:
 - Gastos operacionales / Total de activos.
 - Costos de distribución / Cifra de ventas.
 - Número de clientes satisfechos / Números de clientes totales.
2. Presupuestos, planes de programa, cualquier presupuesto, plan, programa, previsión, puede ser un indicador, pues bastará comparar los resultados reales con los presupuestales, planificados, programados o previstos. Las formas más habituales de medirlos son los siguientes:



- Porcentaje de cumplimiento real.
 - Porcentaje de desviación.
3. Disminución de recursos: actualmente, cada vez es mayor la tendencia a medir la eficiencia según la disminución de recursos. Por otra parte, si se disminuye éstos, se aumenta la productividad a igualdad de resultados. Por ello, cualquier recurso que se pueda medir se puede resultar un indicador significativo.
- Costos utilizados.
 - Materia prima
 - Materiales usados
4. Varios: uno de los indicadores más utilizados, sobre todo en áreas rutinarias como contabilidad, es éste “número de errores cometidos en...” pero hay muchos más por ejemplo:
- Número de quejas, número de felicitaciones.
 - Porcentaje de piezas defectuosas.
 - Número de retrasos, número de adelantos.
5. Encuestas: estas cada vez se utilizan más para conocer algunos indicadores son:
- Porcentaje de clientes satisfechos.
 - Niveles de credibilidad.
 - Niveles de apoyo.

2.5 Obstáculos para la medición

- La rutina de no hacerlo.
- La creencia de que algunos tipos de trabajos no pueden ser medidos.
- La creencia de que una medición es un antecedente de castigo.
- La idea de que es muy difícil y muy complicado.



CAPITULO III SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

3.1 Infraestructura

Planta Baja

Se localiza una accesoria en la cual se venden refacciones y equipo de aire acondicionado, un taller para dar servicio de reparación a equipos de uso doméstico y comercial que ocupen el aire acondicionado y refrigeración así como el estacionamiento, como se muestra en la figura 3.1

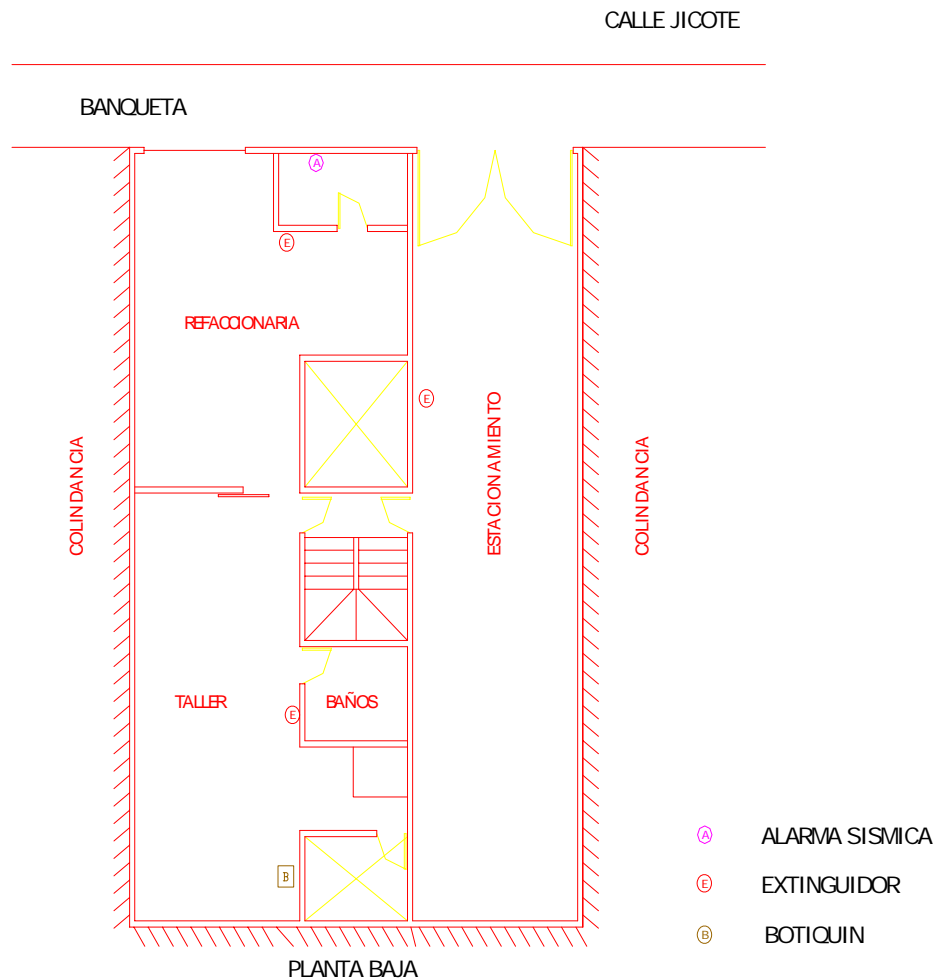
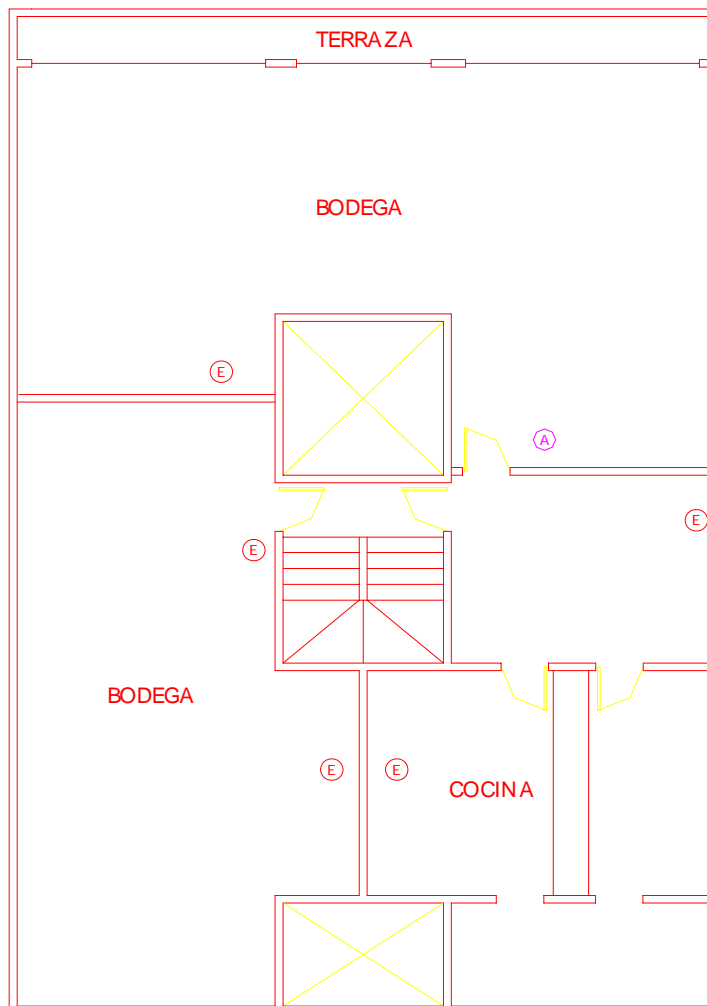


Figura 3.1
Ubicación de la Planta Baja



Primer Piso

Se encuentran dos almacenes. El primero es de refracciones de aire acondicionado, refrigeración y herramientas que se utilizan para ejecutar los trabajos. El segundo tienen materiales de consumo como: plomería e instalaciones eléctricas así como los uniformes de los trabajadores y equipo de seguridad. También se halla la cocina y el comedor de los empleados. Se muestra en la figura 3.2



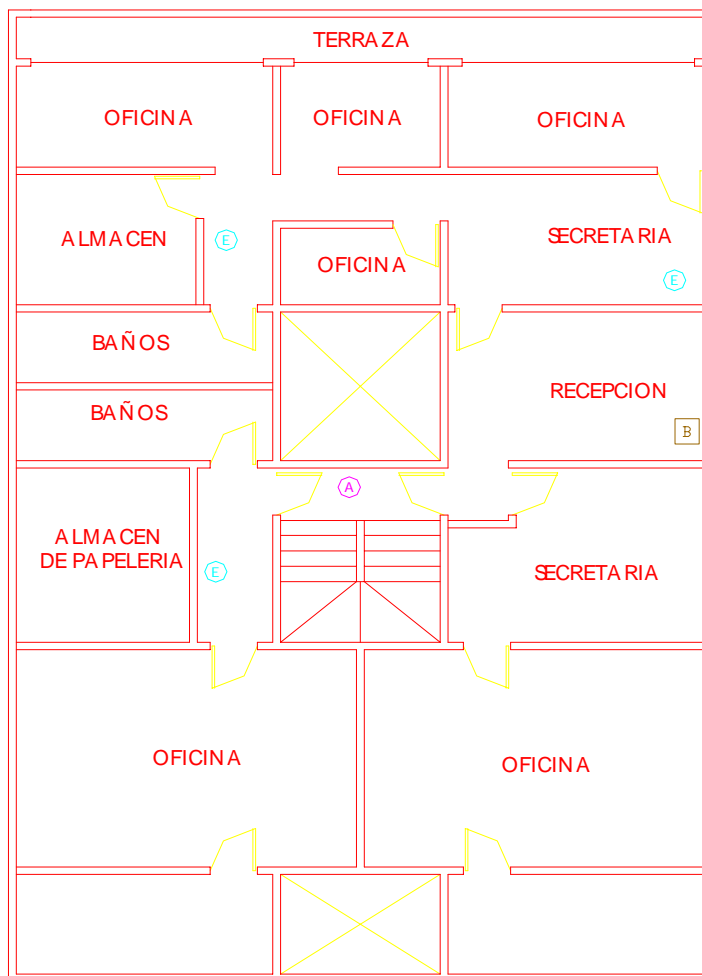
PRIMER PISO

Figura 3.2
Ubicación del Primer Piso



Segundo Piso

Se ubican las oficinas del Director Administrativo, Director Operativo, la Recepción, Contabilidad, Recursos humanos, Compras y tres oficinas vacías. El archivo muerto y el almacén de papelería de oficina forma también parte de éste piso. Se muestra en la figura 3.3



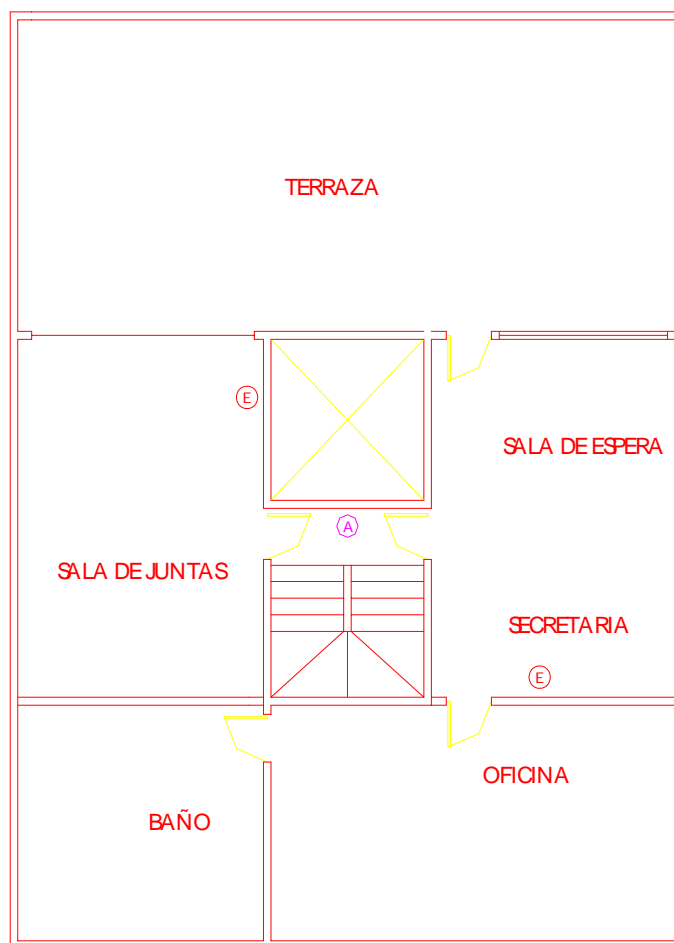
SEGUNDO PISO

Figura 3.3
Ubicación del Segundo Piso



Tercer Piso

La Dirección General, su Secretaria, Sala de Juntas, Sala de Espera y la Terraza se localizan en este nivel del edificio figura 3.4



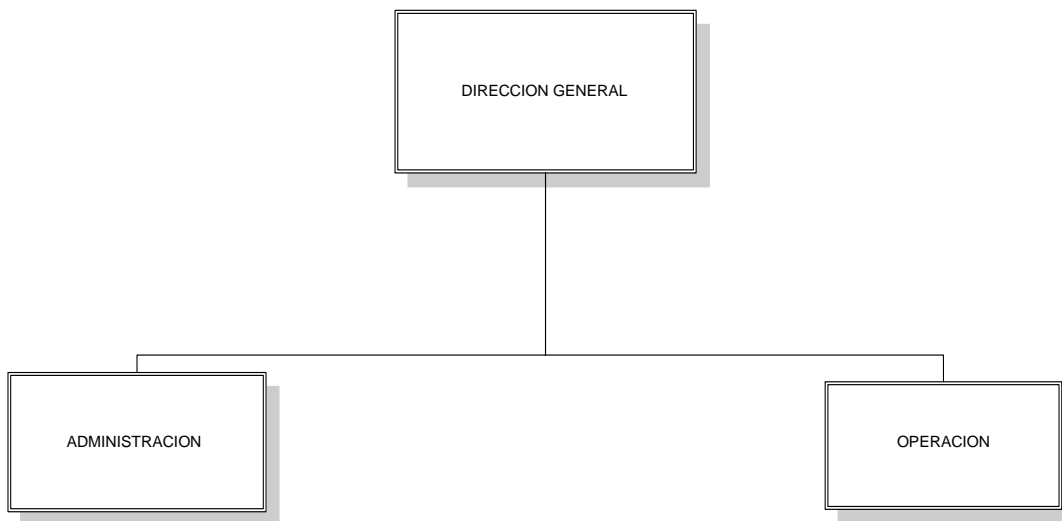
TERCER PISO

Figura 3.4
Ubicación del Tercer Piso



3.2 Organigrama

La empresa Flumont opera con la siguiente organización:



Dirección General

La dirección general se encarga directamente de cotizar los trabajos que se van a hacer así como negociar si es necesario los presupuestos con el cliente, visita el lugar en donde se presta el servicio si hay algún problema relacionado con la realización de un trabajo específico.

Asigna la realización de los trabajos, a través de su gerente operativo, obtiene informes acerca de los avances que se tienen sobre los trabajos y a la conclusión de los mismos, se encarga de facturar y cobrar los trabajos que se realizan, tiene el control del dinero tanto en ingresos como los egresos, estas actividades las realiza de manera indirecta ya que cuenta con personal para ayudarlo.

Administración

La administración de la empresa está conformada por las áreas de compras, proveedores, almacén, contabilidad y operación que trabajan de la siguiente manera.



Compras

Es el encargado de realizar las cotizaciones sobre herramientas materiales y accesorios que la empresa requiere para realizar los trabajos, trabaja en conjunto con el almacén, quien solicita le suministre lo necesario para los trabajos.

Proveedores

Se cuenta con proveedores que surten generalmente los equipos de aire acondicionado y refrigeración, así como refacciones y materiales útiles en la instalación, reparación o mantenimiento, pero el recurso mas importante de un proveedor en la empresa está en la información que le pueda brindar acerca de nuevas tecnologías que van llegando al país y por otra parte la asesoría que proporcionan los proveedores en la instalación y reparación de un equipo.

Almacén

Es el departamento que se encarga de suministrar a los operarios lo necesario para realizar los trabajos que la empresa tiene, cuenta con accesorios, materiales y herramientas que controla a través de un computadora con un programa llamado SAE, con el cual emite reportes acerca de los movimientos que el almacén realiza.

Contabilidad

Realiza pagos de nómina, pago de impuestos tanto federales como estatales, además de llevar el control de los estados financieros de la empresa, así como su balance general.

Operación

Es el comisionado de realizar proyectos, instalaciones, reparaciones y mantenimiento que ofrece la empresa, organiza a los operarios de la empresa de acuerdo a los trabajos que se van desarrollando, recopila los reportes de los operarios y estos mismos los entrega a la dirección para que se proceda al cobro de los mismos.

También realiza los planes de mantenimiento para las empresas que tienen contrato establecido, hace recorridos en las diferentes áreas a fin de controlar el mercado de las empresas que tiene a su cargo.



3.3 Servicios que Presta

FLUMONT da cuatro tipos de servicios; proyectos, instalación de equipo, mantenimiento y reparación, estos se describen a continuación.

3.3.1 Proyectos

Se le denomina proyecto a los trabajos enfocados al diseño de sistemas de aire acondicionado ó refrigeración, que se deben adecuar a las necesidades del cliente.

En este reporte se le proporciona al cliente un catálogo de conceptos descriptivos acerca del equipo necesario y requerido para el área a diseñar, determinación de cargas térmicas, planos de instalación, presupuesto del costo del proyecto así como el tiempo de entrega.

Esta información se elabora mediante un levantamiento físico, o por planos que se suministran de acuerdo a una obra específica. La forma en que se lleva a cabo este trabajo se describe en el diagrama 3.3.1

3.3.2 Instalaciones de equipo

Se le llama instalación a los trabajos de montaje que la empresa realiza enfocados a equipos de aire acondicionado y refrigeración. Aquí puede existir un proyecto en el cual se siguen los procedimientos marcados, o bien la empresa realiza el proyecto y después lo hace.

El montaje se refiere a la instalación de los equipos como son; condensadoras, evaporadoras, equipos tipo ventana, extractores y ducterías, tomando en cuenta los accesorios, como son tuberías, aislamientos, cables, gases, bases, que se utilizan al momento de hacer una instalación y los misceláneos como son tornillería, pijas, uñas, taquetes, espárragos, pinturas, solventes etc.

En este servicio también se elabora un presupuesto al cliente del costo de la instalación así como el tiempo de entrega. Su realización se describe en el diagrama 3.3.2



3.3.3 Mantenimiento

El mantenimiento que la empresa realiza se divide en dos formas:

Visita única

Se realiza una visita al área donde se encuentra el equipo de aire acondicionado o refrigeración que solicita el cliente cuando lo considera necesario y se toman datos del equipo a realizar el mantenimiento, como es modelo, voltaje y capacidad del equipo principalmente, para saber si se requiere de algo. Si es así se cotiza el trabajo y si es aceptado se realiza.

Por contrato

Se hacen visitas semanales y se sigue un programa de mantenimiento con las mismas actividades antes mencionadas. Se generan reportes llenando bitácoras y se entregan al cliente.

Se elabora un presupuesto al cliente del costo del mantenimiento así como el tiempo de entrega y si lo autoriza el cliente se hace. Su descripción se ve en el diagrama 3.3.3.

3.3.4 Reparación

Son los trabajos enfocados a la reparación de equipos de aire acondicionado o refrigeración, consisten en una visita al área donde está el equipo y se diagnostica la falla, se elabora un reporte sobre las condiciones del equipo para que se autorice su reparación, una vez autorizado, se compran las piezas dañadas del equipo y se procede a realizar los cambios necesarios, se realizan pruebas, se pone en marcha el equipo y se entrega al cliente. La forma en que se lleva a cabo este trabajo se describe en el diagrama 3.3.4

3.4 Diagramas del procedimiento de los servicios de FLUMONT

El procedimiento que se hace para realizar los servicios que se dan, se plasma en los diagramas siguientes.

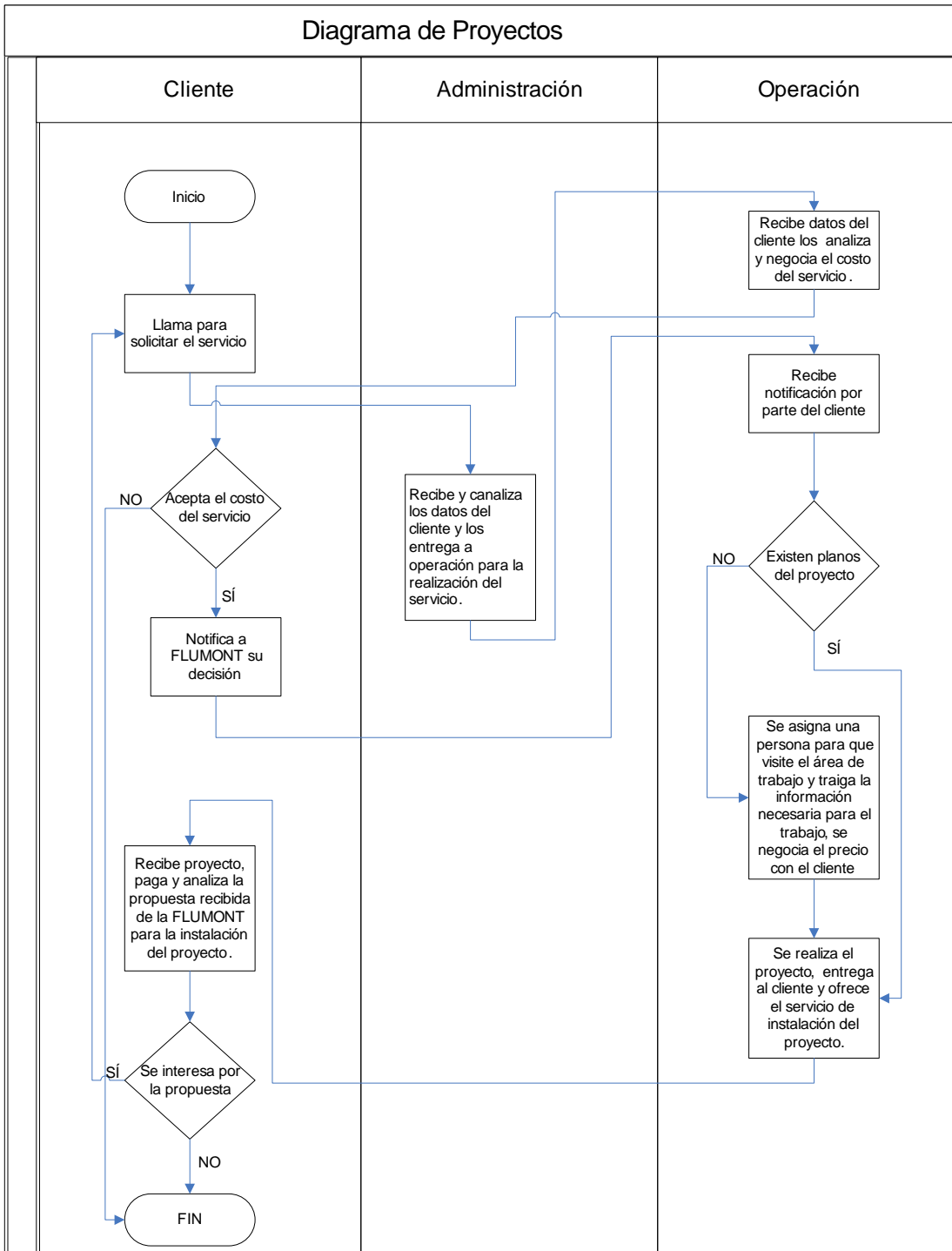


Diagrama 3.3.1 Realización de un Proyecto

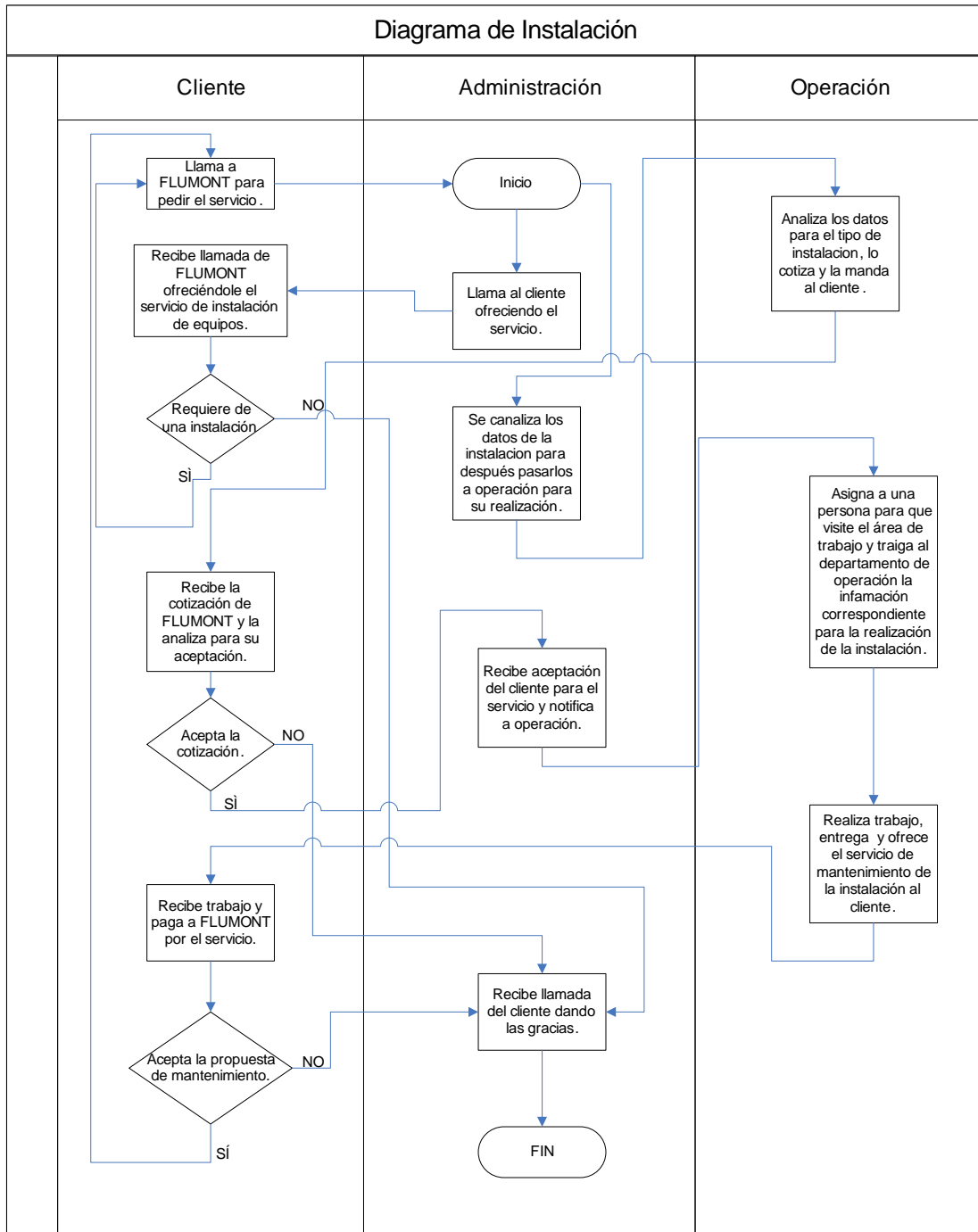


Diagrama 3.3.2
Realización de una instalación

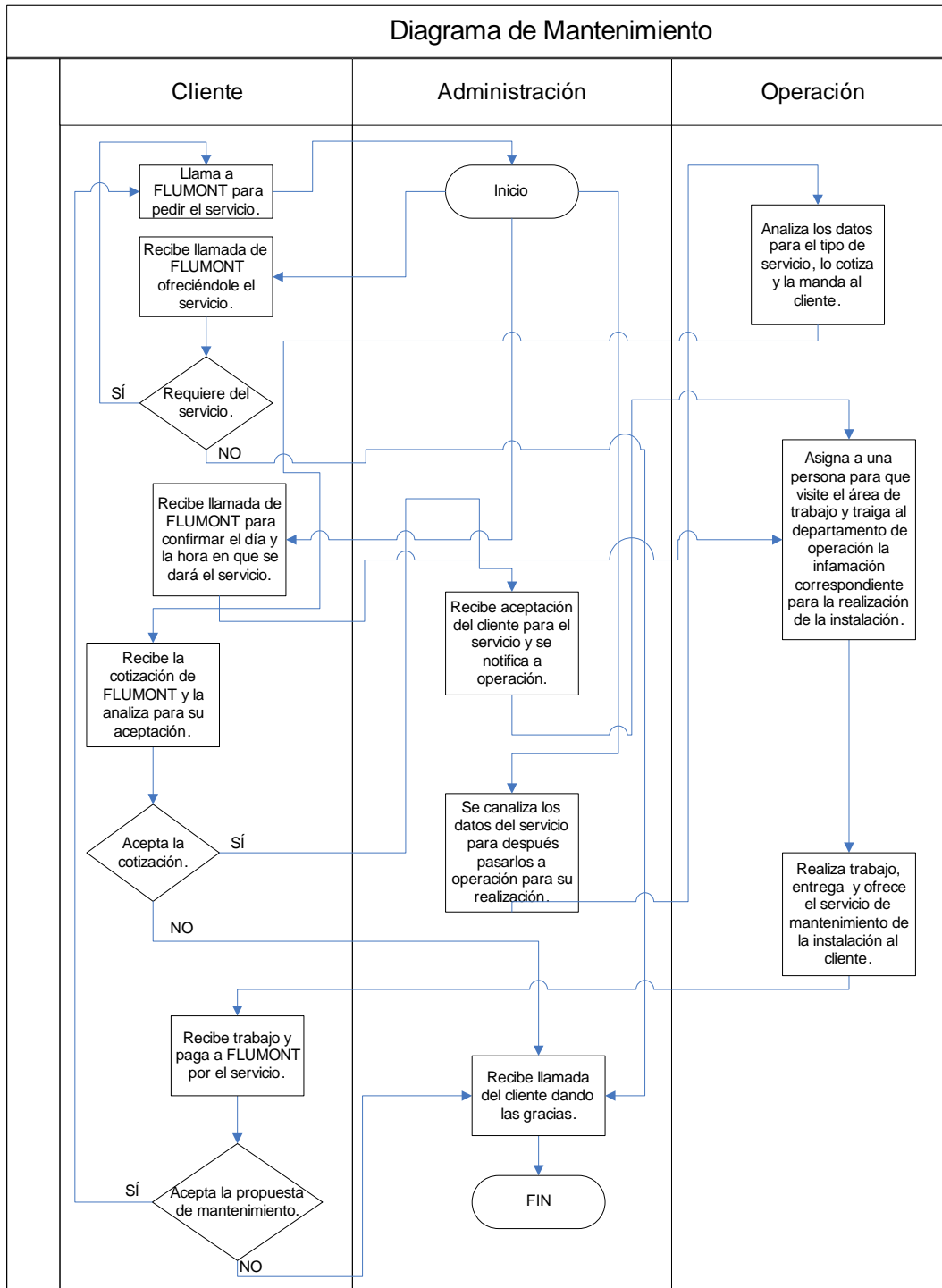
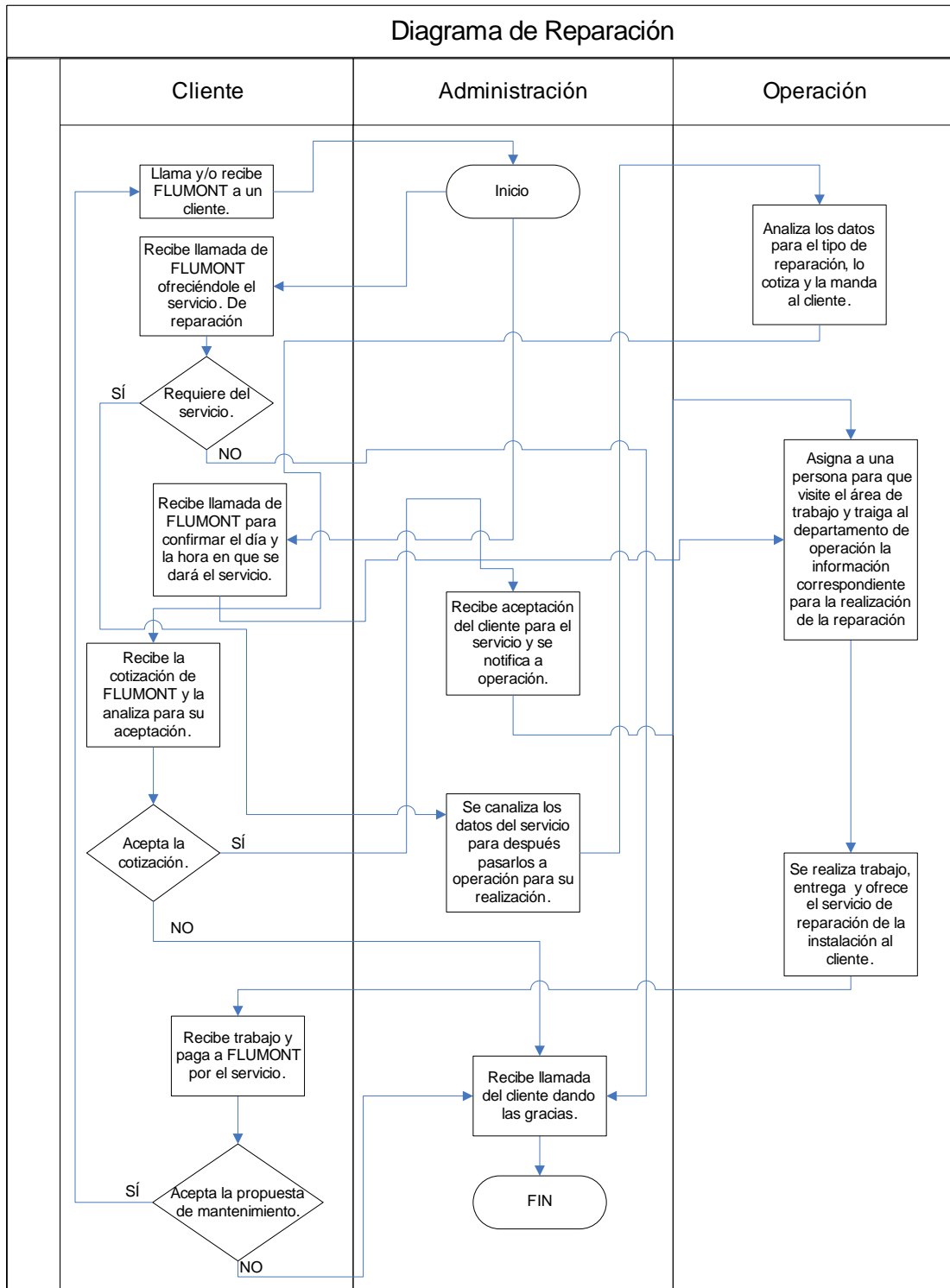


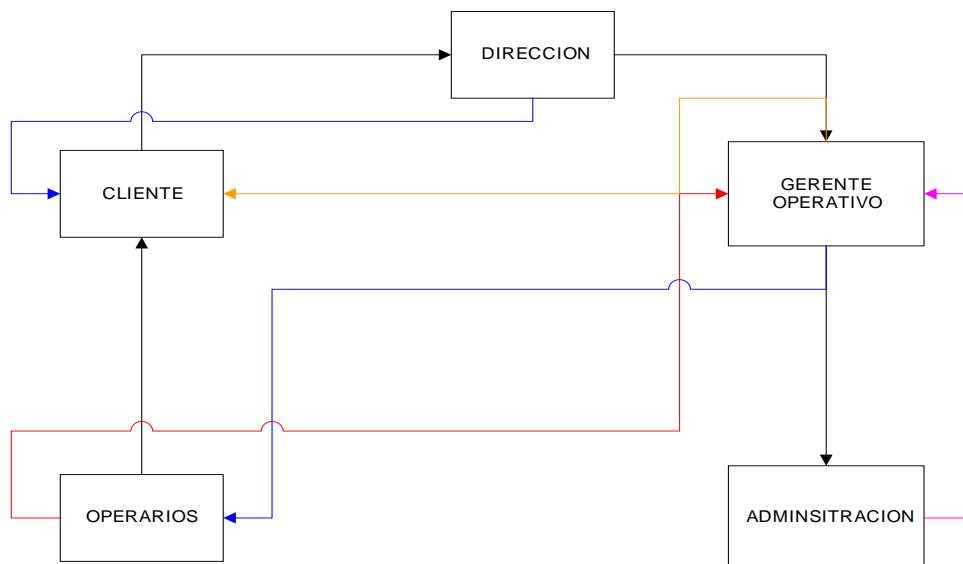
Diagrama 3.3.3
Realización de un Mantenimiento





3.5 Líneas de comunicación

Se realizan desde que el cliente solicita un trabajo, así mismo el director comunica al gerente de operación la realización de un trabajo, este da indicaciones, designa a los operarios sobre las labores a realizar y solicita a la administración tener listas todas las herramientas y materiales necesarios para la realización del trabajo encomendado y cuando se termina un trabajo los operarios le reportan al gerente operativo quien hace la entrega del trabajo al cliente y pasa reporte al director de la empresa quien se encarga de dar trámite para el correspondiente pago de los trabajos concluidos.





CAPITULO IV DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo con la teoría descrita en el capítulo dos, en este capítulo se muestran de manera general los dos primeros pasos de la Planeación Estratégica.

Con el desarrollo de esta primera parte de la Planeación Estratégica se obtiene una parte de la propuesta de solución para la empresa FLUMONT.

4.1 Filosofía de la Empresa

Como se especificó con anterioridad, la definición de la Misión, Visión, Valores y Políticas de una empresa, así como el conocimiento de estos puntos son importantes para el desarrollo y supervivencia de la compañía.

Debido a que FLUMONT no tiene la parte filosófica de la Planeación Estratégica, a continuación se le propone la determinación de cada uno de estos puntos que la conforman.

Estas definiciones están sustentadas en la información recabada por los métodos de la observación y la entrevista principalmente.

MISIÓN

Brindar servicios de calidad en proyectos, instalación, reparación o mantenimiento en el aire acondicionado y refrigeración a los clientes de uso comercial e industrial es lo primordial para nosotros.

VISIÓN

Ser una empresa competitiva y rentable en el aire acondicionado y refrigeración; a través de un servicio que garantice y exceda las expectativas de los clientes.



VALORES

- Calidad y Servicio
- Trabajo en Equipo
- Respeto
- Compromiso
- Mejora Continua
- Conciencia de costos
- Conciencia
- Honestidad

POLÍTICAS

- Satisfacer con oportunidad y calidad las necesidades de los clientes.
- Cumplir con los requerimientos de los clientes acordados y en lo posible exceder sus expectativas.
- Desarrollar y mantener relaciones cooperativas con el personal de cualquier área a nivel organizacional a través de compartir información consistente, responsabilidades, toma de decisiones y dar reconocimientos para el logro de un propósito común como apoyo del negocio.
- Tratar con respeto.
- Respeto al trabajo, a la empresa, a la comunidad y al ambiente.
- Mostrar interés por el trabajo.
- Dar prioridad a acciones que aseguren el cumplimiento de lo requerido, actuando con prevención y buscando la mejora continua.
- Aplicación permanente de nuevos procesos, enfoques, métodos o sistemas, para el crecimiento de la organización.
- Utilizar con inteligencia los recursos materiales, previendo y ahorrando, para evitar altos costos.
- Hablar siempre con la verdad.



4.2 Etapa Analítica

Análisis Externo

Primero se presenta el análisis externo de la empresa. Para ello se tiene la siguiente información con la cual se tiene las posibles condiciones económicas, políticas y sociales que pueden afectar de alguna manera la organización.

Condiciones políticas y económicas del mundo.

Para este año, el Banco Mundial espera para América Latina que las economías de la región tengan un crecimiento que podría alcanzar el 3,6 por ciento.

El vicepresidente del Banco Mundial aseguró que China, con el fuerte crecimiento de su sector manufacturero, supone "un desafío" para América Latina, pero también "una fuente de grandes oportunidades".

Señaló que países como Argentina, Brasil y Chile están haciendo grandes esfuerzos para conectar sus mercados con China. Otros, como Perú, Colombia y México "no están haciendo lo suficiente para sacar ventaja del crecimiento económico chino", apuntó.

"Las economías latinoamericanas ofrecen productos con buenos precios, pero todavía tienen muchas tareas pendientes", entre las que citó fomentar la formación del capital humano, y mejorar sus infraestructuras.

Condiciones macro económicas de México

Para el Gobierno Federal en los próximos 4 años la economía mexicana no crecerá más allá del 4.2%. De acuerdo con los Criterios Generales de Política Económica, el estimado del Producto Interno Bruto para el 2005 fue del 3.25%, es decir menor al 4% estimado en el 2004.

Destaca que la política económica en el 2005 fue establecer un ambiente macroeconómico estable que fuera propicio para que el sector privado aumente la inversión y genere más y mejores empleos.



Sector servicio en México

Las actividades más importantes en el producto nacional mexicano son el comercio y los servicios, ya que aportan más de la mitad del total y dan ocupación a más del 50% de la población activa.

La industria de la refrigeración en México

El aire acondicionado dio un salto importante respecto a 2003, Según Roberto Fernández, Director general de Carrier S.A., las cifras de facturación indican que:

Año	Unidades Vendidas	\$
2002	100,000	44,000.000
2003	220,000	74,000.000
2004, 2005	440,000	130,000.000

Los productos bajaron 200 % el precio de venta, esto explica algunas cosas y la más importante es que esta diferencia en precio fue básica para expandir el volumen del mercado.

El gerente de Electra consideró que el mercado del tipo de aire acondicionado split estuvo entre 140.000 y 160.000 unidades, aproximadamente la mitad del mercado total de equipos residenciales. Esa cifra es equivalente a un crecimiento de aproximadamente 50 % sobre la temporada pasada y lleva al mercado al 60 ó 70 por ciento de lo que fue en una temporada muy buena como la de 2000-2001.

Según Daewoo Electronics, el mercado total fue de 350.000 unidades, equivalentes a unos 500 millones de pesos y dentro de esas cifras los modelos split participaron con 200.000 unidades que en pesos representaron 300 millones.

Dentro de los modelos split la versión frío solo participó con el 60 por ciento, “En relación con los últimos años, los modelos split le están ganando mayor participación a los de ventana dijo.

En el caso El directivo de LG México de la planta de Monterrey, expuso que por el momento sólo produce refrigeradores, aunque existen planes para además de incrementar la producción de estos aparatos, iniciar la fabricación de equipos de aire acondicionado.



Fuerzas Tecnológicas

Las tecnologías están enfocadas a la reducción de consumo de energía certificado por el Fideicomiso para el ahorro de energía (FIDE) y anualmente se tienen nuevos sistemas que reducen el consumo de energía en sistemas de aire acondicionado y refrigeración.

Fuerzas sociales

Las tendencias de la sociedad en México con respecto al aire acondicionado y refrigeración, son las siguientes: La refrigeración domestica es una necesidad y cuando un refrigerador se descompone, es mas económico reponerlo por uno nuevo que repararlo en muchas ocasiones, además de que al remplazarlo van a consumir menor energía por el uso del refrigerador; lo mismo esta sucediendo con los equipos de aire acondicionado tipo split, ya que estos también han bajado de precio y son mas accesibles a las familias de clase media. El uso del acondicionador en oficinas se esta convirtiendo en una necesidad y su consumo se esta incrementando.

Con base a lo anterior se puede determinar las oportunidades y amenazas que le empresa puede enfrentar. Las cuales se presentan a continuación.

OPORTUNIDADES

- La llegada de nuevas equipos de aire acondicionado y refrigeración con menor consumo de energía.
- Equipos silenciosos que pueden ser sustituidos por los equipos viejos.
- Control de sistemas de refrigeración y aire acondicionado por medio de PC.
- Ser distribuidor de equipos o complementos de una marca extranjera líder en el mercado mundial.
- Crecimiento de la industria del aire acondicionado y refrigeración.
- Cambios en los estilos de vida.

AMENAZAS

- Empresas internacionales con sucursales en México.
- Crecimiento de la competencia.
- Devaluación económica en el país.
- Incremento de tarifas eléctricas y energéticas.
- Competidores con precios más económicos.



Con las oportunidades y amenazas encontradas se hace la Matriz de Evaluación de Factores Externos mostrada en la figura 3.1.

Matriz de Evaluación de Factores Externos			
Factores a evaluar	Peso	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
La llegada de nuevas equipos de aire acondicionado y refrigeración con menor consumo de energía	0.08	3	0.24
Equipos silenciosos que pueden ser sustituidos por los equipos viejos	0.06	2	0.12
Control de sistemas de refrigeración y aire acondicionado por medio de PC	0.05	2	0.1
Ser distribuidor de equipos o complementos de una marca extranjera líder en el mercado mundial	0.06	3	0.18
Crecimiento de la industria del aire acondicionado y refrigeración	0.17	4	0.68
Cambios en los estilos de vida	0.04	2	0.8
AMENAZAS			
Empresas internacionales con sucursales en México	0.17	3	0.51
Crecimiento de la competencia	0.17	1	0.17
Devaluación económica en el país	0.05	2	0.1
Incremento de tarifas eléctricas y energéticas	0.05	2	0.1
Competidores con precios más económicos	0.1	1	0.1
TOTAL			2.38

Figura 3.1

El resultado en la aplicación de la Matriz correspondiente es de 2.38 lo que indica que la empresa necesita aprender a enfrentar las amenazas que se le presentan, para que pueda mantenerse y crecer dentro de su mercado, ya que si no el tipo de amenazas la pueden extinguir. Además debe de poner más atención a sus competidores, ya que estos también pueden traerle consecuencias graves.

Análisis Interno

Para realizar este punto se aplicó un cuestionario a cada una de las áreas que la conforman, para determinar las fuerzas y debilidades de la organización; los cuestionarios se describen en el anexo, y los resultados se presentan enseguida.



FUERZAS

- La cartera de clientes va en aumento.
- Empresa rentable.
- Capacidad para solventar deudas vencidas.
- Proveedores confiables.
- Cuenta con los materiales y herramientas adecuadas para la realización de cualquier trabajo.
- El servicio es eficiente.
- Políticas y control de inventarios adecuados.
- Material y equipo en buenas condiciones.
- Respuesta rápida a emergencias de los clientes.
- Personal con experiencia.
- El índice de accidentes es bajo.

DEBILIDADES

- No realiza investigaciones de su mercado.
- No conoce su competencia.
- No realiza mercadotecnia.
- No tiene políticas ni objetivos en ninguna de sus áreas.
- El área de contabilidad no tiene actualizada la información correspondiente de ella.
- No cumple con las especificaciones del servicio acordadas con el cliente.
- No se hace siempre el mismo proceso de contratación.
- Existe rotación y ausentismo por parte del personal.
- La descripción de puestos no es clara.
- No se capacita el personal de ninguna área.
- No se cuenta con ningún plan de Seguridad en caso de cualquier accidente o fenómeno natural.
- No hay incentivos y recompensas de la organización.
- No hace planeación de ninguna actividad.
- No tiene Visión, Misión ni Políticas.



Después de obtener las fuerzas y debilidades se aplica la Matriz de Evaluación de Factores Internos figura 3.2.

Matriz de Evaluación de Factores Internos			
Factores a evaluar	Peso	Calificación	Total Ponderado
FUERZAS			
La cartera de clientes va en aumento	0.05	4	0.02
Empresa rentable	0.04	4	0.16
Capacidad para solventar deudas vencidas	0.03	3	0.09
Proveedores Confiables	0.04	3	0.12
Cuenta con materiales y herramientas adecuadas para la realización de cualquier trabajo	0.04	3	0.12
El servicio es eficiente	0.06	4	0.24
Políticas y control de inventarios adecuados	0.03	3	0.09
Material y equipo en buenas condiciones	0.03	3	0.09
Respuesta rápida a emergencias de los clientes	0.03	4	0.16
Personal con experiencia	0.04	4	0.16
El índice de accidentes es bajo	0.03	4	0.12
DEBILIDADES			
No Realiza investigaciones de su mercado	0.05	1	0.05
No conoce su competencia	0.04	1	0.04
No realiza mercadotecnia	0.06	1	0.06
No tiene políticas ni objetivos en ninguna de sus áreas	0.04	1	0.04
El área de contabilidad no tiene actualizada la información correspondiente de ella	0.04	1	0.04
No cumple con las especificaciones del servicio acordadas con el cliente	0.09	1	0.09
No se hace siempre el mismo proceso de contratación	0.01	2	0.02
Existe rotación y ausentismo por parte del personal	0.04	1	0.04
La descripción de puestos no es clara	0.02	2	0.04
No se capacita el personal de ninguna área	0.03	1	0.03
No se cuenta con ningún plan de Seguridad en caso de cualquier accidente o fenómeno natural	0.05	1	0.05
No hay incentivos y recompensas de la organización	0.02	2	0.04
No hace planeación de ninguna actividad	0.04	1	0.04
No se tiene Misión, Visión ni Políticas	0.06	1	0.06
TOTAL			2.01

Figura 3.2

Mediante la Matriz se obtuvo el resultado de 2.01 esto significa que la empresa es débil internamente por lo cual se debe de disminuir las debilidades que se tiene, para que se logre ser fuertes internamente.

Con esta información obtenida hasta el momento se van a realizar los dos pasos que faltan de la Planeación Estratégica, los cuales se desarrollan en el siguiente capítulo.



CAPITULO V PROPUESTA DE SOLUCIÓN

En este capítulo se realizan los dos pasos siguientes de la Planeación Estratégica y con los cuales ésta se completa. En la parte operativa se proponen los objetivos, estrategias y técnicas. En la etapa final se describe la evaluación así como retroalimentación de esta técnica.

La parte de la propuesta de solución para FLUMONT, se da con el desarrollo de estas dos etapas de la Planeación Estratégica.

5.1 Etapa Operativa

Con el análisis externo e interno se plasma la matriz FODA la cual se describe en el Esquema de Trabajo siguiente.



OBJETIVO ESTRATÉGICO	
<i>Mejorar la Eficiencia y Eficacia de la Empresa Flumont.</i>	
<p>DEBILIDADES</p> <p>No Realiza investigaciones de su mercado. No conoce su competencia. No realiza mercadotecnia. No tiene políticas ni objetivos en ninguna de sus áreas.</p> <p>El área de contabilidad no tiene actualizada la información correspondiente de ella. No cumple con las especificaciones del servicio acordadas con el cliente. No se hace siempre el mismo proceso de contratación. Existe rotación y ausentismo por parte del personal. La descripción de puestos no es clara. No se capacita el personal de ninguna área. No se cuenta con ningún plan de Seguridad en caso de cualquier accidente o fenómeno natural.</p> <p>No hay incentivos y recompensas de la organización.</p> <p>No hace planeación de ninguna actividad.</p> <p>No tiene Misión, Visión ni Políticas.</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>La cartera de clientes va en aumento. Empresa rentable. Capacidad para solventar deudas vencidas. Proveedores Confiables. Cuenta con materiales y herramientas adecuadas para la realización de cualquier trabajo.</p> <p>El servicio es eficiente. Políticas y control de inventarios adecuados. Material y equipo en buenas condiciones. Respuesta rápida a emergencias de los clientes. Personal con experiencia.</p> <p>El índice de accidentes es bajo.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>Empresas internacionales con sucursales en México</p> <p>Crecimiento de la competencia Devaluación económica en el país</p> <p>Incremento de tarifas eléctricas y energéticas Competidores con precios más económicos</p>	<p>OPORUNIDADES</p> <p>La llegada de nuevos equipos de aire acondicionado y refrigeración con menor consumo de energía</p> <p>Equipos silenciosos que pueden ser sustituidos por los equipos viejos Control de sistemas de refrigeración y aire acondicionado por medio de PC Ser distribuidor de equipos o complementos de una marca extranjera líder en el mercado mundial Crecimiento de la industria del aire acondicionado y refrigeración Cambios en los estilos de vida</p>

Cuadro 5.1 Esquema de trabajo



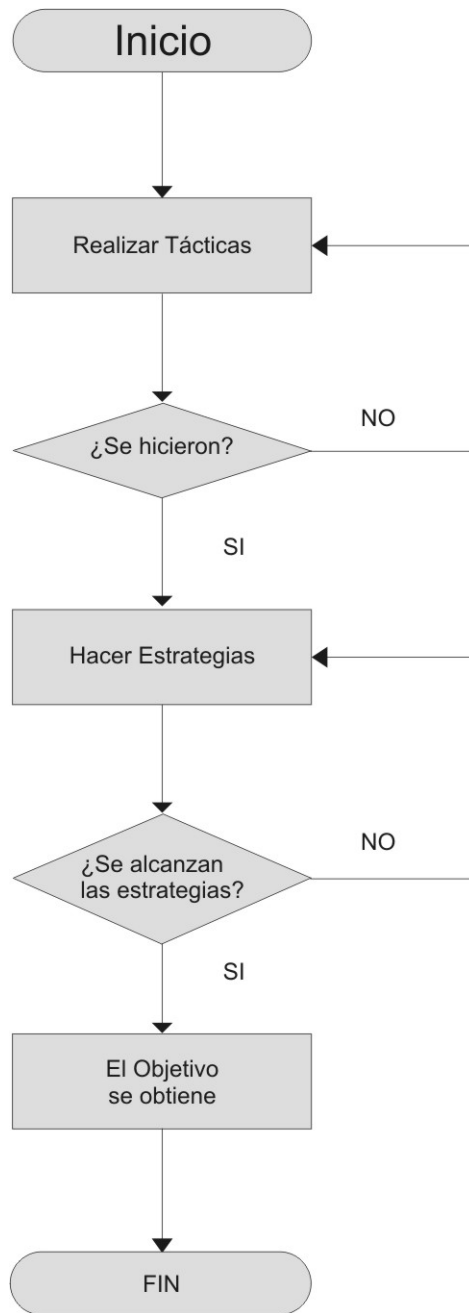
A continuación en el cuadro 5.1.1 se establecen las estrategias y tácticas que se deben de realizar para obtener cada uno de los Objetivos Operativos que se proponen.

Tabla de Objetivos Tácticos y Operativos para FLUMONT

NUM.	OBJETIVO	TIPO DE OBJETIVO	RESPONSABLE
1	Reducir el número de trabajos que no cumplen con el tiempo y costo acordados con el cliente en el préstamo de un servicio de un 100 % incumplido a un 22 %. Con el personal y costos existentes.	Operativo	Director Operativo
2	Tener una Misión, Visión y Políticas	Operativo	Director General
3	Realizar Mercadotecnia en la empresa una vez por año mediante una organización externa a ella con un presupuesto no mayor al 1% de los ingresos anuales que genere la empresa.	Operativo	Director General
4	Establecer claramente las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de la empresa, así como su reubicación si fuese necesario de estos, en un periodo de dos meses. Con los mismos recursos; económicos y personales que se tiene para ello.	Táctico	Director Administrativo
5	Contar con un departamento de Mercadotecnia.	Táctico	Director General
6	Dar capacitación tanto de su área como de motivación al personal de FLUMONT.	Táctico	Director Administrativo

Cuadro 5.1.1

En el siguiente diagrama 5.2 se ve el orden en que se debe de llevar a cabo la información propuesta.



Cuadro 5.2

Primero se plantea el desarrollo de los Objetivos Operativos ya que son los que FLUMONT debe de alcanzar primero para lograr un mejor desarrollo y después los Tácticos que son de mediano plazo.



5.1.1 OBJETIVOS OPERATIVOS

Objetivo Operativo Uno

El siguiente cuadro 5.3 establece las tácticas de las estrategias del Objetivo Operativo uno, seguidas de un indicador, tiempo de entrega y el responsable de que la táctica se efectúe.

Estrategia	Tácticas	Indicador	Tiempo de entrega	Responsable
Realizar visitas al área para determinar el equipo, materiales y herramientas de trabajo.	Hacer un formato para cada tipo de servicio especificando las características importantes que se necesitan para su realización.	Formato	Una semana	Director Operativo
	Asignar una persona que realice las visitas a las áreas de trabajo.	Nombre de la persona asignada	Una semana	Director Operativo
	Comisionar siempre a esa misma persona para que realice las visitas a las áreas de trabajo antes de hacer cada servicio.	Cada vez sea necesario	Cada vez sea necesario	Director Operativo
	Entregar formatos llenados de las visitas realizadas.	Formato lleno	Cada vez que sea necesario	Persona comisionada
Almacén debe tener a tiempo los materiales, equipos y herramientas para realizar un trabajo.	Realizar inventario físico y clasificar los faltantes de manera decreciente.	Reporte del inventario	Cada mes	Persona encargada del almacén.
	Pedir los faltantes y estar al pendiente de que se surtan y tener control de ello	Reporte de pedido y entrega de materiales, herramientas o equipo.	Cada vez sea necesario	Persona encargada del almacén.
Capacitar al personal operativo.	Hacer un análisis para determinar los cursos	Documento del análisis	Un mes	Supervisor
	Ver que personal requiere primero la capacitación.	Lista que contenga el orden de las personas a capacitar.	Una semana	Supervisor
	Planear el orden en que se realizan los cursos así como el número de personas que van a asistir a ello.	Lista que contenga; fecha, hora, lugar, nombre de los subordinados que se van a capacitar así como el nombre del curso y / o cursos a realizar.	Una semana	Supervisor
	Llevar a cabo la programación de los cursos.	Lista de asistencia de los cursos realizados.	El tiempo programado	Supervisor
Cumplir con el proceso para dar el servicio.	Hacer el proceso de cada unos de los servicios que presta.	Formato que tenga descrito el proceso de los servicios.	Dos semanas	Director Operativo
	Dar a conocer el proceso.	Nº de personas que conocen el proceso / Nº de personas que deben de conocer el proceso.	Una semana	Director Operativo

Cuadro 5.3 Tácticas del Objetivo Operativo 1



Cada una de las estrategias descritas arriba, debe tener un indicador para evaluar su realización, un responsable de verificar dicha realización, una fecha de entrega así como decir los beneficios que se tiene al ejecutarlas. Esto se expone el siguiente cuadro 5.4.

ESTRATEGIAS	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA
Realizar visitas al área para determinar el equipo, materiales y herramientas para el trabajo.	Nº de visitas efectivas/ Nº de visitas realizadas	Director Operativo	Cada 20 trabajos
Almacén debe tener a tiempo los materiales, equipos y herramientas para realizar un trabajo.	Entrega del reporte del inventario al Director Operativo	Persona encargada del almacén	Cada mes
Capacitar al personal operativo.	Nº de personas capacitadas / Nº total de operarios	Supervisor	Cada mes
Cumplir con el proceso para dar el servicio.	Reporte de inspección de cumplimiento del proceso.	Director Operativo	Cada dos meses

Cuadro 5.4 Estrategias del Objetivo uno



Objetivo Operativo Dos

Para este Objetivo se proponen las siguientes estrategias mostradas en el cuadro 5.5 el cual también tiene un indicador, el tiempo de entrega de la táctica y su responsable de llevarla a cabo.

ESTRATEGIA	TÁCTICAS	INDICADOR	TIEMPO DE ENTREGA	RESPONSABLE
Hacer una junta directiva	Asignar un día, lugar y hora para la junta.	Lista con el día, hora, fecha y nombre del personal convocado a la junta.	Dos días	Director General
	Llevar a cabo la junta.	Lista de asistencia de la junta.	De acuerdo a lo establecido.	Director General
Establecer la Misión. Visión y Políticas.	Analizar la propuesta que se sugiere para realizar la Misión, Visión y Políticas.	Formato con la propuesta de Misión, Visión y Políticas.	Una semana	Director General
	Establecer la Misión, Visión y Políticas.	Misión, Visión y Políticas.	Una semana	Director General
Dar a conocer la Misión, Visión y Políticas.	Proponer la forma en que se va a dar a conocer la Misión, Visión y Políticas.	Formato en donde se establece la forma de dar a conocer información.	Dos días	Director General
	Llevarla a cabo	Comparar si se hizo de acuerdo a lo propuesto.	De acuerdo a lo establecido.	Director General

Cuadro 5.5 Tácticas del Objetivo dos



El cuadro 5.6 contiene el beneficio, el responsable y fecha de entrega de las estrategias del Objetivo Operativo dos.

ESTRATEGIAS	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA
Hacer una junta directiva	Lista de asistencia de la junta.	Director General	De acuerdo a lo establecido
Establecer de forma escrita la Misión. Visión y Políticas.	Misión, Visión y Políticas.	Director General	Dos semanas
Dar a conocer la Misión, Visión y Políticas.	Comparar si se hizo de acuerdo a lo propuesto.	Director General	De acuerdo a lo establecido

Cuadro 5.6 Estrategias del Objetivo Operativo dos

Objetivo Operativo Tres

El procedimiento para este objetivo es el mismo que se ha venido haciéndose con los anteriores. El cuadro 5.7 describe las tácticas.

Estrategia	Tácticas	Indicador	Tiempo de entrega	Responsable
Conocer a cuanto equivale el porcentaje fijado por la dirección.	Pedir a la administración el monto del equivalente al porcentaje establecido.	Informe al Director General del monto asignado para hacer Mercadotecnia.	Un día	Director General
Contratar a la compañía más competitiva y que este dentro el presupuesto establecido	Analizar varias propuestas de empresas que dedican a realizar Mercadotecnia, para hacer la selección de la más apropiada a las necesidades de FLUMONT.	Formato de propuestas de las empresas.	Un mes	Director General
	Contratar a la empresa que va hacer la Mercadotecnia a FLUMONT.	Contrato de prestación de servicio.	Un mes	Director General

Cuadro 5.7 Tácticas del Objetivo Operativo 3



Ahora se presenta el cuadro que tiene las especificaciones de control para cada una de las estrategias del Objetivo Operativo número tres. Cuadro 5.8

ESTRATEGIAS	INDICADOR (x 100)	RESPONSABLE	FECHA DE ENTREGA Y EVALUACIÓN
Conocer a cuanto equivale el porcentaje fijado por la dirección.	Ingreso anuales (\$) X 0.01	Director general	Un Día
Contratar a la compañía más competitiva y que este dentro del presupuesto establecido.	Contrato de préstamo de servicio	Director general	Una Semana

Cuadro 5.8 Estrategias del Objetivo Operativo 3

De forma resumida enseguida se presenta el cuadro 5.9, el cual muestra el beneficio, el responsable, la duración y el indicador de estos tres Objetivos sugeridos, con la finalidad de tener un mejor control global de cada uno de ellos.



OBJETIVOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA FLUMONT

NÚM.	OBJETIVO	INDICADOR	BENEFICIOS	RESPONSABLE	DURACIÓN DEL OBJETIVO
1	Reducir el número de trabajos que no cumplen con el tiempo y costo acordados con el cliente en el préstamo de un servicio de un 100% incumplido a un 22% con el personal y costos existentes.	Porcentaje de trabajos rechazados = Nº de trabajos rechazados/ Nº de trabajos realizados	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción al cliente. Aumento de la cartera de clientes. Control del almacén. Una imagen mejor de la empresa. Reducción de costos de mano de obra y materia prima. Disminuir tiempo y costos en la realización de trabajo. Aumentar las ganancias en cada servicio realizado. Entrega de trabajos a tiempo. Disminuir costos por adquisición de material, herramientas o equipo innecesarios. Contar siempre con el material, herramientas o equipo de mayor demanda. Disminuir precios de material, herramienta o equipo por adquisición de urgencia. Conocer las demandas de los materiales y equipos. Realizar a menor tiempo los servicios que se prestan. Amor a la camiseta. Disminuir tiempos muertos de trabajadores. Saber a quien o quienes dirigirse en caso de algún imprevisto. Conocer la importancia de su trabajado en un servicio. Entrega de trabajos a tiempo. 	Director Operativo	Por un año
2	Tener Misión, Visión y Políticas	Formato en donde se establece la Misión, Visión y Políticas.	<ul style="list-style-type: none"> Orientación y rumbo de la empresa. Motivación e integración de los empleados de la empresa. Hacer participe a todos los directivos. Una mejor comunicación entre el personal de la empresa. Que se tenga control del personal involucrado en el objetivo. Unificación en lo que se realiza. Que no se olvide lo establecido. Que se lleve a cabo por todo el personal lo establecido. Tener siempre presente la Misión, Visión y Políticas. 	Director General	En seis meses
3	Realizar Mercadotecnia en la empresa una vez por año mediante una organización externa a ella con un presupuesto no mayor al 1% de los ingresos anuales que genere la empresa.	Contrato de la (s) persona(s) estipuladas en el, para la realización de la Mercadotecnia.	<ul style="list-style-type: none"> Conocer su mercado y competencia. Hacer promoción de su servicio. Tener ventajas del servicio con respecto a los competidores. Mejoras en el préstamo de servicio. Satisfacción del cliente. Ahorrar tiempo. Tener resultados objetivos. No se alteran las actividades de la empresa. 	Director General	Por tres años

Cuadro 5.9



5.1.2 OBJETIVOS TÁCTICOS

Para estos objetivos se proponen solamente las estrategias a cada uno de ellos dejando la responsabilidad a FLUMONT de realizar el análisis que falta para que cada Objetivo Táctico se alcance.

Objetivo Táctico Uno

Se plantean las siguientes estrategias

- ❖ Realizar un organigrama en donde se vea claramente el número de personas que hay en cada departamento.

Esto se hace con la finalidad de conocer realmente el número total de empleados que tiene la empresa, los puestos y las líneas de comunicación. Con ello se puede tener un mejor control del personal que trabaja en la empresa y así saber si realmente se cuenta con el número adecuado de ellos para el trabajo que se realiza en cada departamento.

- ❖ Conocer las funciones que realmente hace el personal de la empresa así como las responsabilidades que dicen tener.

Ayuda a saber que es lo que realmente hace cada uno de los miembros de la empresa y con ello conocer por que no se cumplen con ciertas funciones que tiene cada puesto y saber con quien dirigirse en caso de alguna anomalía.

- ❖ Rehacer la descripción de los puestos, en donde se defina claramente las funciones y responsabilidades de cada uno de ellos Dar a conocer la descripción al personal de la empresa.

Rehacer la descripción de los puestos permite saber que hace y que se espera de cada una de las personas que desempeña el puesto por lo que permite un mejor desempeño de la persona y un mejor control de los mismos, logrando el desarrollo de la empresa. Por otra parte dar a conocer las funciones de los puestos permite saber al personal el porqué de su puesto dentro de la organización.



Objetivo Tactico Dos

Sus estrategias son

- ❖ Definir las funciones que van a pertenecer al departamento.

Se necesita saber que es lo que se espera del departamento por eso se define primero las funciones que se deben llevar a cabo dentro de este departamento. Después de ello se pasa a la siguiente estrategia.

- ❖ Determinar el número de personas que van a pertenecer al puesto así como su sueldo.

Al tener la estrategia anterior se procede hacer un análisis para saber el número de personas que va a tener el departamento así como asignarle sus funciones y responsabilidades que va a tener cada uno de los puestos establecidos.

- ❖ Ubicar físicamente y dentro del organigrama al departamento.

Objetivo Táctico Tres

- ❖ Hacer un análisis para saber que cursos son los que se deben de dar primero y a quién (es).

Para dar la capacitación, primero hay que saber que es lo que más requiere el personal si un curso de su área o bien de motivación. Esto se va a saber de acuerdo a las necesidades e intereses de la empresa.

- ❖ Planear y realizar los cursos.

Una vez que se tiene los cursos que se van a impartir hay que ver cuándo, dónde y a quienes se les va impartir. Una vez que se tiene lo anterior se lleva a cabo la capacitación.

El cuadro 5.10 muestra los objetivos tácticos de forma resumida.



OBJETIVOS TÁCTICOS DE LA EMPRESA FLUMONT

NÚM.	OBJETIVO	INDICADOR	BENEFICIO	RESPONSABLE	INICIO DEL OBJETIVO
1	Establecer claramente las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de la empresa, así como su reubicación si fuese necesario de estos, en un periodo de dos meses. Con los mismos recursos; económicos y personales que se tiene para ello.	Formatos de descripción de puestos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer el numero total de empleados que tiene la empresa • Conocer las líneas de comunicación • Estar al tanto de los puestos que existen en la empresa • Conocer porque no cumplen con ciertas responsabilidades o funciones dentro de cada puesto • Verificar que se conocen adecuadamente las funciones de cada puesto • Conocer la responsabilidades que el empleado dice tener • Disminuir en irresponsabilidades por parte de los empleados • Saber a quien dirigirse en caso de algún problema • Quitar o agregar personal en los departamentos que se tiene • Balancear el numero de puestos en cada departamento según sus funciones • Definir los sueldos o salarios del puesto 	Director Administrativo	Dentro de un año
2	Contar con un departamento de Mercadotecnia.	Crear el departamento	<ul style="list-style-type: none"> • La investigación se realiza constantemente • La información es mas actualizada • Asesoría constante y a la mano 	Director General	Dentro de 2 años
3	Dar capacitación tanto de su área como de motivación al personal de FLUMONT	Formato de curso de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio del trabajo que se realiza • Reducción del tiempo • Mejora la calidad de vida del personal • Mejora la presencia de la empresa frente al cliente 	Director Administrativo	Dentro de un año

Cuadro 5.10



5.3 Etapa Final

Una vez que se han definido el objetivo estratégico y llevado a cabo, los objetivos operativos, los objetivos tácticos, las estrategias y tácticas para alcanzar el objetivo estratégico, su siguiente paso es evaluarlos y retroalimentar la información para después si es necesario replantear aquellos objetivos que se deben de seguir haciendo o bien formar otros en base a los intereses, Visión y Misión de la Empresa. Esta etapa se subdivide en dos la evaluación y la acción correctora.

5.3.1 Evaluación

Para FLUMONT la propuesta consiste en:

1. Evaluar objetivamente comparando los resultados obtenidos con los previamente establecidos y valorando también la eficiencia mostrada en cuanto a la utilización de recursos operativos.
2. Evaluar subjetivamente, valorando el desempeño del empleado.

Para realizar lo escrito anteriormente se recomienda un formato el cual se utiliza para cada uno de los objetivos a evaluar.

Hay que recordar que el objetivo esta conformado por estrategias y tácticas que hay que cumplir, por ello se va a proseguir de la siguiente manera para evaluarlos; se va a tener un formato para evaluar el objetivo de forma general, otro para evaluar estrategias y uno más para las tácticas.

Con esto se tiene un mejor control en cada una de las partes que hacen posible tener el objetivo y así poder tener un análisis más preciso en lo que se refiere a la retroalimentación y decisiones que se tomen del mismo.

El formato 5.4.1 muestra la evaluación de forma global que se va hacer para cada uno de los objetivos propuestos.



La forma de llenar el formato se describe a continuación:

1. El objetivo se escribe en el correspondiente espacio, debajo de este se coloca el nombre del responsable de revisarlo. En el tipo de objetivo se escribe si es operativo o táctico y enseguida cada cuando hay que evaluarlo.
2. Para la parte de abajo se tiene del lado izquierdo el número de revisión que se va a realizar, después el resultado esperado que es el que se establecido al proponer el objetivo y el resultado real es el que se obtuvo al hacer cada una de las estrategias y tácticas propuestas para ello.
3. Para llenar la columna de ¿se cumplió con lo establecido? Se debe de comparar el resultado esperado con el real.
4. Como es importante saber el tiempo en el que se cumplió el objetivo, en esta columna se va a llenar e espacio de acuerdo a los siguientes parámetros; antes del tiempo establecido (ATE), en el tiempo establecido (ETE), después del tiempo establecido (DTE).
5. En las observaciones se escribe la evaluación subjetiva, los comentarios y sugerencias que se tengan de la evaluación, la cual va a servir para la retroalimentación que se hará más adelante.

Para las estrategias y las tácticas el formato anterior sufre algunas modificaciones ya que se cambia el nombre del objetivo por el de estrategias o tácticas y se borra la parte en donde se escribe el tipo de objetivo (cuadros 5.4.2 y 5.4.3). Para llenarlo se hace de la misma manera que para el del objetivo.

Cada estrategia y táctica debe de tener por individual su formato, así que el número de formatos que se generen en cada uno de los objetivos va a depender del número de estrategias y tácticas que se tengan en cada uno de ellos.



Estrategia:								
Responsable de la Revisión:						Fecha de revisión:		
Núm. de revisión	Resultado esperado	Resultado real	¿Se cumplió con lo establecido?		Tiempo en el que se cumplió			Observaciones
			Si	No	ETE	ATE	DTE	

Cuadro 5.4.2 Evaluación de la estrategia

Táctica:								
Responsable de la Revisión:						Fecha de revisión:		
Núm. de revisión	Resultado esperado	Resultado real	¿Se cumplió con lo establecido?		Tiempo en el que se cumplió			Observaciones
			Si	No	ETE	ATE	DTE	

Cuadro 5.4.2 Evaluación de la táctica



5.2.2 Acción correctora

Analizar los resultados permitirá conocer cómo ha sido el desempeño y tomar decisiones oportunas para mejorar los resultados del proceso o ejercicio siguiente. Por otra parte, como los resultados son producidos por las personas responsables de cada área, al evaluar los resultados se puede evaluar también el rendimiento de los ejecutivos correspondientes.

La parte objetiva permite estar al tanto si lo propuesto se cumple sin que se tome en cuenta lo subjetivo, de esta forma se sabrá en que parte del procedimiento no se logró y por eso no se alcanzó de forma adecuada o bien no se llegó a lo requerido.

En lo que se refiere a la parte subjetiva, esta deja ver otros aspectos, por ejemplo el desempeño del empleado el cual es importante para la empresa, ver algunos problemas que no se tomaron en cuenta para establecer los resultados y que intervienen en el procedimiento que se está evaluando por ejemplo algún accidente que impida el desempeño adecuado para conseguir lo determinado.

Una vez que se tienen dichas evaluaciones hay que efectuar la acción correctora, es decir se tiene que programar una junta directiva en la cual se analicen no sólo las desviaciones negativas, sino también las positivas ya que conocer las causas de un buen resultado permite potenciar dichas causas y mejorar dicho resultado.



CONCLUSIONES

Durante la etapa de trabajo en la investigación que se realizó en la empresa Flumont, se analizó la forma de trabajar de la empresa, internamente y en su entorno, lo cual nos brindó información importante para poder plantear una solución a los problemas que la empresa vive.

A través de esta empresa podemos saber un poco acerca de problemática que viven las micro y pequeñas empresas, pues la falta de organización y planeación de sus recursos humanos y materiales tienen como consecuencia que la mayoría de estas terminen por cerrar, pero no es solo lo mencionado, los empresarios de estas pequeñas empresas no están preparados para iniciar actividades empresariales y solo se guían por la experiencia en el oficio o trabajo que han adquirido a lo largo de los años, no conocen casi nada acerca de la visión y misión de una empresa, las políticas que deben implantar y el tipo de organización que están iniciando, cuando son empresas familiares no se ponen de acuerdo sobre quien debe ser el que dirige pues la mayoría cree que tiene derechos pero no se ponen de acuerdo sobre las obligaciones que cada uno de los integrantes debe asumir.

Es por estas causas y posiblemente muchas otras, que la propuesta realizada para este trabajo estuvo enfocado a identificar, fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, esta metodología nos brindo información para poder identificar principalmente los problemas que la empresa esta viviendo y de ahí plantear las estrategias que la empresa necesita.

La matriz FODA fue uno de los factores más importantes que nos permitió conocer la empresa, pues mediante la lluvia de ideas, la observación y la formulación de cuestionarios a los directivos de la empresa, a su personal administrativo y operativo, se logró determinar los principales problemas que aquejan a la empresa.

La empresa Flumont debe saber aprovechar las oportunidades que su entorno le esta brindando, pues la llegada de tecnologías y los cambios de estilo de vida en la industria, en la oficina y en el hogar, son grandes oportunidades de mercado, pero como no cuentan con estrategias adecuadas están dejando que las empresas de la competencia tengan más participación en el mercado.

La empresa tiene una cartera de clientes, a los que deben recuperar la confianza en su totalidad, cumpliendo con lo establecido cuando realizan un trabajo, pues tienen personal capaz de realizar los trabajos a desarrollar, ya que cuentan con los



materiales y herramientas y equipo de seguridad adecuados al trabajo que ejecutan, los reportes emergentes son atendidos oportunamente, pero su falta de planeación en la selección personal, de materiales y herramientas ha sido motivo de retrasos en los trabajos que deben concluir.

La propuesta de solución es una metodología sencilla a través de un diagrama de flujo, el cual permitirá a la empresa saber en que etapa de la solución de un problema se encuentra y un formato de evaluación para determinar si se alcanzaron los objetivos tácticos o estratégicos y de ahí continuar o reformular los planteamientos sugeridos.

Cuando la empresa registre los avances de los cambios y comience a solucionar sus problemas deberán estar evaluándose y cuestionando continuamente, si sus objetivos se están cumpliendo o deben replantearse, estar atentos sobre los acontecimientos que vengan del exterior y combinarlos con su manejo interno, pues estas situaciones si las saben manejar oportunamente pueden aprovecharlas a favor de la empresa.

Los tiempos que se proponen son a corto y mediano plazo, lo que significa que la solución no se debe ver como algo inmediato pues se puede caer en un círculo vicioso, la planeación debe darse un tiempo para que puedan resolverse satisfactoriamente, primero se tratan los problemas más fáciles de resolver o los de más urgencia que afecten de manera importante el funcionamiento actual de la empresa y después los de mediano plazo, estas acciones requieren tiempo, por lo que se recomienda a los directivos tener la paciencia de solucionar los problemas de acuerdo a lo propuesto para poder obtener mejores resultados.

Lo más importante de este análisis es que la dirección debe comprometerse con la empresa, actualmente no tienen establecidas la misión, visión ni políticas esto hace que se este trabajando a ciegas, se propone una misión y visión a la empresa, de ellos esta tomarla o modificarla, pero lo importante es que la misión que tomen la realicen, que la visión que se fijen la alcancen, se propone un formato para poder evaluar la empresa en un corto y mediano plazo, para que los objetivos y estrategias que se desarrollen, puedan cumplir con la misión y la visión que determine la empresa.

Cabe mencionar que esta metodología aplicada en Flumont, no es un método exclusivo para esta empresa, por el contrario se puede aplicar a cualquier tipo de empresa, ya sea micro, pequeña o mediana empresa, pues el fin de esta metodología es identificar los problemas de las empresas y desarrollar estrategias que permitan hacer crecer a las empresas.



Anexos



DIRECTOR GENERAL

1. ¿Tiene conocimiento de los precios que maneja la competencia?
SI () NO ()
2. ¿Esta en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?
SI () NO ()
3. ¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?
SI () NO ()
4. ¿Ha aumentado su cartera de clientes?
SI () NO ()
5. ¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para contactar nuevos clientes?
SI () NO ()
6. ¿El servicio que presta es eficiente?
SI () NO ()
7. ¿Tiene el servicio precios justos?
SI () NO ()
8. ¿Cuenta con evidencias que respalden la información anterior?
SI () NO ()
9. ¿Planea su trabajo?
SI () NO ()
10. ¿Cuenta con personal para realizar las actividades que delega
SI () NO ()
11. ¿Considera eficaz/eficiente la organización de la empresa?
SI () NO ()
12. ¿Identifica porque sus clientes tiene preferencia la empresa
SI () NO ()
13. ¿Existen políticas y objetivos para la empresa?
SI () NO ()



ADMINISTRACIÓN

1. ¿Cuenta con alguna promoción en sus servicios?
SI () NO ()
2. ¿Se hace publicidad del ser4vicio en el mercado al que pertenece
SI () NO ()
3. ¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo
SI () NO ()
4. ¿Tiene la empresa la capacidad para pagar sus deudas en proceso de
vencimiento?
SI () NO ()
5. ¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital?
SI () NO ()
6. ¿Se planea la compra de equipo y herramientas para trabajadores?
SI () NO ()
7. ¿Considera rentable la empresa?
SI () NO ()
8. ¿Son confiables los proveedores de equipo y material?
SI () NO ()
9. ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas de control de inventario?
SI () NO ()
10. ¿Cuenta con equipo y herramientas de tecnología actualizada?
SI () NO ()
11. ¿Se tiene actualizada la información del balance general y estado de
resultados?
SI () NO ()



OPERACIÓN

1. ¿Se ubica de forma estratégica la empresa con respecto a sus clientes y proveedores?
SI () NO ()
2. ¿Cuenta con el numero de operarios suficientes para abastecerla demanda?
SI () NO ()
3. ¿El equipo con que trabaja se encuentra en buenas condiciones?
SI () NO ()
4. ¿Planea las rutas adecuadamente para dar servicio?
SI () NO ()
5. ¿Se tiene siempre el material o equipo que se requiere para realizar el trabajo?
SI () NO ()
6. ¿Se cumplen con las especificaciones adecuadas en el trabajo?
SI () NO ()
7. ¿Tiene algún indicador para saber si satisface a sus clientes?
SI () NO ()
8. ¿Se atiende rápido una emergencia?
SI () NO ()
9. ¿Se supervisa el servicio?
SI () NO ()
10. ¿Se cuenta con personal capacitado para la realización del trabajo?
SI () NO ()
11. ¿Se realiza siempre el mismo proceso de contratación para el personal?
SI () NO ()
12. ¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo?
SI () NO ()



13. ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?
SI () NO ()
14. ¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?
SI () NO ()
15. ¿Existe una buena comunicación entre el trabajador y la dirección?
SI () NO ()
16. ¿Cuenta con un plan de seguridad para cualquier accidente o fenómeno natural?
SI () NO ()
17. ¿Es alta la tasa de accidentes en la organización?
SI () NO ()
18. ¿Se capacita al personal de todas las áreas?
SI () NO ()



Bibliografía



BIBLIOGRAFÍA

- *1.-L.A. JOAQUÍN RODRÍGUEZ VALENCIA, *Cómo Aplicar la Planeación Estratégica en la Pequeña y Mediana Empresa*, Ecafsa México, 1999
- *2.-AMADO SALGUEIRO, *Planificación: “El Arte de Establecer Objetivos”*, AENOR, Madrid, 1997
- *3.-Ackoff, *Planificación de la Empresa del Futuro*, Limusa, México 1990
- *4.-Ackoff, *Dirección Empresas*, Plaza y Janes editores, España 1992
- *5.-Rocha C, *Estrategia Competitiva Para Empresas*, Trillas 1990
- *6.- <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/M/Maya%20Sergio-Planeacion%20estrategica.htm>
- *7 www.certus-mx.com/modulos/Modulo9.ppt
- *8 html.rincondelvago.com/planificacion-estrategica_samuel-certo.html
- *9 <http://www.deltaasesores.com/prof/PRO215.html>
- *10 Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr., *En busca de la excelencia*, Lasser Press Mexicana, SA De CV
- *11 www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/65/drucker.htm
- *12 html.rincondelvago.com/gerencia-estrategica_2.html
- *13 <http://dgcnesyp.inegi.gob.mx/cgi-win/bdieintsi.exe/Consultar>
- *14 <http://www.esmas.com/noticierostelevisa/mexico/390740.html>
- *15 <http://revista-integracion.com.ar/notas/nota51.htm>
- *16 http://www.eud.com/2004/10/26/eco_ava_26A501951.shtml