



UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA PEQUEÑA
EMPRESA CONSTRUCTORA: CASO PRÁCTICO:
"CIMA INGENIERÍA S.A. DE C.V."**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN RECEPCIONAL QUE PARA
OBTENER EL TÍTULO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTA:

NORMA ERIKA BURGOS ESPINOZA

ABRIL 2002



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, 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 de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Puebla, Pue; a 22 de Abril de 2002.

Ing. Tito Livio De la Torre Hidalgo
Director del Departamento de
Administración y Contaduría

La presente tiene como fin, hacer constar mi total aprobación al Trabajo Recepcional titulado:

**“Planeación Estratégica Aplicada
a una Pequeña Empresa Constructora”**

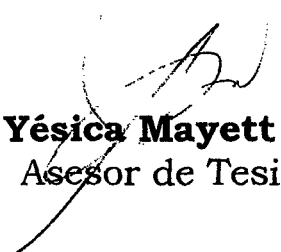
Que para obtener el título de la Licenciatura en Administración de Empresas presenta la alumna:

Norma Erika Burgos Espinoza Matrícula 22545

El cual cumple con los requisitos establecidos por las autoridades de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, para efecto de la realización de su examen profesional.

Agradeciendo de antemano su atención quedo de Ud. para cualquier aclaración al respecto

Atentamente
“La Cultura al Servicio del Pueblo”



Mtra. Yésica Mayett Moreno
Asesor de Tesis

*MED

DEDICATORIAS

A DIOS:

Por darme la oportunidad de vivir y sobre todo por bendecirme con la familia que hoy tengo y la que me ha apoyado para alcanzar este sueño

GRACIAS SEÑOR

A MIS PADRES:

Por ser los pilares de este sueño, por el apoyo, amor y sacrificio que me demostraron a lo largo de mi formación, mil gracias por estar a mi lado en mis fracasos y victorias

LOS AMO

A ti mamá, por ser la fortaleza moral de nuestra familia y sobre todo por ese amor incondicional que siempre nos has demostrado a cada uno de nosotros, **GRACIAS**

TE QUIERO.

A ti papá, por ser mi guía, ejemplo de lucha y sobretodo por esa fortaleza ante los momentos más difíciles, profesándonos amor y dedicación, **GRACIAS**

TE QUIERO

DEDICATORIAS

A Moni y Pepin:

Mis hermanos, por ser parte importante de este proyecto y por todos esos momentos que nunca olvidaremos y por los cuales he llegado a este día **GRACIAS**

LOS QUIERO

A mis amigos

Por compartir conmigo este camino de esfuerzo y satisfacción y por contribuir en el logro de esta meta **GRACIAS**

LOS QUIERO

AGRADECIMIENTOS

A **CIMA** y al Ing Gabriel Crisanto Campos, Gerente General, por darme la oportunidad de realizar la investigación dentro de su organización y por su apoyo. GRACIAS

A mi asesora **Mtra. Yesica Mayett**, por haberme guiado y apoyado en el desarrollo de este trabajo y por su estimación personal GRACIAS

A la **Mtra. Rosina Ramírez**, a la **C.P. Gariela Rojas**, al **C.P. Ricardo Díaz Carmona**, al Ing. **Mauricio Carrasco**, al Ing. **Luis Cuautle**, a la **Mtra. Marta Rojas** y cada uno de los profesores que pude haber omitido y que contribuyeron en mi formación personal y profesional, de los cuales siempre recordare sus consejos y ejemplos GRACIAS

A la UPAEP por ser parte de mi formación académica y elemento esencial para el logro de esta meta

RESUMEN

La presente tesis contribuye, una vez más, en demostrar los beneficios que nos proporciona la planeación estratégica al utilizarla como una herramienta de análisis para las organizaciones, proporcionando la oportunidad de demostrar que tan eficientes son las estrategias presentes de la empresa

Esta investigación se desarrolla en una pequeña empresa constructora "CIMA Ingeniería" analizando de una forma general la situación actual de la organización y realizando al mismo tiempo nuevas propuestas que pretenden apoyar y beneficiar a la empresa

Para lo anterior, se hace uso del proceso de planeación estratégica, identificando sus estrategias actuales, así como sus variables internas y externas más importantes y con las cuales se conoce la posición de la empresa dentro de su entorno actual

Como punto final podemos percatarnos de la necesidad de una cultura organizacional en las empresas mexicanas, ya que por la falta de esta, la mayoría de ellas inician sus labores empíricamente y por lo cual las estrategias llevadas a cabo, no siempre son las más eficientes para el crecimiento de la misma

SUMMARY

The present thesis contributes, once again, in demonstrating the benefits that the strategic planning when using it like a tool of analysis for the organizations provides, providing the opportunity to demonstrate that so efficient they are the present strategies of the company

This investigation is developed in a small construction company "CIMA Ingeniería" analyzing of a general form the present situation of the organization and at the same time making new proposals that they try to support and to benefit to the company

For the previous thing, use becomes of the process of strategic planning, identifying its present strategies, as well as their more important internal and external variables and with which the position is known the company within its present surroundings

As full stop we can be aware to us of the necessity of a organizacional culture in the Mexican companies, since by the lack of this, most of them they initiate its workings empirically and thus the carried out strategies, not always are most efficient for the growth of the same one

INDICE

INTRODUCCIÓN .	1
CAPITULO I PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN	4
1 1 Planteamiento del Problema	5
1 2 Propósito de la Investigación	6
1 3 Objetivo General .	6
1 4 Objetivos Específicos	6
1 5 Justificación de la Investigación	7
1 6 Alcances	7
CAPITULO II MARCO TEÓRICO	8
2 1 Administración	9
2 1 1 Definición de Administración	9
2 1 2 Principios de la Administración	10
2 1 3 Importancia de la Administración	11
2 1 4 Finalidad de la Administración	12
2 2 Planeación Estratégica	12
2 2 1 ¿Qué es la Planeación Estratégica?	13
2 2 2 ¿Qué es estrategia?	13
2 2 3 Beneficios de la planeación estratégica	14
2 2 4 Tipos de Estrategias	15
2 3 Proceso de la Planeación Estratégica	18
2 3 1 Etapas del proceso de planeación estratégica	19
2 3 1 1 Formular estrategias	19
2 3 1 2 Implementación de estrategias	21
2 3 1 3 Evaluar estrategias	23
2 4 La Planeación Estratégica y la Pequeña Empresa de la Construcción	27
2 4 1 Empresa	27
2 4 2 Fines de la empresa	28
2 4 4 La Pequeña empresa de la Construcción	28
2 4 4 1 Elementos de la Pequeña Empresa de la Construcción	29
2 4 4 2 Características de la pequeña empresa de la Construcción	30
CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	32
3 1 Historia de la empresa	33
3 2 Tipo de investigación	33
3 3 Establecimiento de la hipótesis	34
3 4 Diseño de la Investigación	34

3 5 Selección de la muestra	35
3 6 Recolección de datos	35
3 7 Análisis de datos	36
CAPITULO IV PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PEQUEÑA EMPRESA "CIMA Ingeniería, S A de C V"	37
4 1 Misión	38
4 2 Visión	39
4 3 Filosofía	39
4 4 Objetivo General	40
4 5 Políticas	40
4 6 Auditoria Interna	41
4.6.1 Área administrativa	42
4.6.2 Área de Finanzas	44
4 6 3 Área de Producción	46
4 6 4 Área de Información Computacional	47
4 6 5 Matriz EFI	50
4 7 Auditoria Externa	51
4 7 1 Fuerzas culturales, sociales, demográficas y ambientales	52
4 7 2 Fuerzas Económicas	53
4 7 3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	55
4 7 4 Fuerzas Tecnológicas	56
4 7 5 Fuerzas Competitivas	56
4 7 6 Matriz EFE	59
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
5 1 Matriz DOFA	61
5 2 Matriz de la Gran Estrategia	67
5 3 Matriz MCPE	68
5 4 Recomendaciones y Conclusiones Generales	71
BIBLIOGRAFÍA y FUENTES	77

INTRODUCCIÓN

Pensar en grande o ser una de las mejores en el mercado, es siempre la meta de toda empresa desde su inicio, y el invertir en ella siempre resulta atractivo y beneficioso para la misma. Empero, ¿qué es lo que sucede después de iniciar y no obtener los resultados esperados?, aquí es donde, la mayoría de las empresas se ven frustradas y muchas de las veces sin una referencia se llegan a tomar decisiones equivocadas.

Aquí se determina que tan importante resulta para la empresa buscar nuevas alternativas de crecimiento o simplemente, tratar de guiar de una mejor forma las oportunidades de la empresa. Es por ello que se busca aplicar la planeación estratégica a la pequeña empresa "CIMA Ingeniería S A de C V" con la finalidad de poder analizar y diagnosticar la situación actual de la organización aprovechando las herramientas proporcionadas de la planeación estratégica y buscando satisfacer las necesidades organizacionales de la empresa, proponiendo alternativas de acción que le permita alcanzar sus objetivos.

Es por lo anterior que con el desarrollo de la presente investigación se pretende identificar las principales debilidades internas y externas de la organización para así poder presentarle a la empresa posibles alternativas de acción que le ayuden a corregir su situación actual y le brinde las estrategias que le den la oportunidad de consolidarse dentro de su entorno actual.

En el capítulo I, se presenta de una forma rápida las finalidades y objetivos del por qué se lleva a cabo la presente investigación, al igual de sus alcances y limitaciones de la misma.

En el capítulo II, se muestra el marco teórico de la investigación, en el que se tocan de una forma rápida los principales conceptos de administración y planeación estratégica, así como de su relación con la industria de la construcción y los elementos de las empresas pertenecientes a esta industria. Con este capítulo se pretende dar a conocer la importancia de estas dos materias así como de los beneficios que aporta a las organizaciones. Es importante mencionar que se habla de la planeación estratégica como una herramienta de análisis para cualquier tipo de organización y con la cual se pretende alcanzar el fin de la investigación.

En el capítulo III, se muestra la historia de la organización y se expone la metodología sobre la cual se llevará a cabo la investigación y con la cual damos paso a la misma.

En el capítulo IV, entramos de lleno a analizar a CIMA Ingeniería S A de C V, en la que se revisa los elementos actuales de la organización como, su misión y visión y las propuestas hechas a estos dos conceptos, así como al establecimiento de una filosofía, objetivo y políticas que son de suma importancia para la organización. Es importante mencionar que las propuestas y establecimientos realizados en este capítulo, fueron hechos basándose en información proporcionada por los gerentes de la organización.

Dentro de este capítulo se realizaron los análisis internos y externos, con los cuales se obtuvieron las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa dentro de la industria de la construcción, lo cual nos sirvió, para poder determinar cuales de los factores mencionados anteriormente pueden ser utilizados a favor de la organización. Al igual que en el capítulo anterior, la información interna fue obtenida mediante cuestionarios aplicados a los gerentes de la organización y los cuales se muestran dentro del capítulo.

Para el análisis externo, se realizó una investigación de campo, la cual fue un poco estrecha debido a la falta de información sobre este sector y por lo cual solamente se

pudo obtener información de medios como la CMC y en el cual la información es realmente escasa, por lo que en este punto podemos notar que la investigación en este aspecto se encontró limitada

Finalmente en el capítulo V, se realizan las aportaciones y conclusiones de la investigación, con lo cual se llega al final de la tesis y se muestra el diagnóstico actual de la organización, determinando al mismo tiempo tres alternativas de acción o estrategias que se proponen a la empresa y que son consideradas las más importantes y de mayor ayuda para la organización, exponiendo su objetivo general y específicos de cada una de ellas

Con esto llegamos a la conclusión del diagnóstico de la organización, esperando que sea de gran utilidad para los gerentes y directivos de CIMA Ingeniería S A de C V

CAPÍTULO I:
PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

Las organizaciones de hoy en día presentan muchas deficiencias administrativas y esto es debido a la falta de cultura organizacional en las empresas lo cual genera que muchas compañías no lleguen a consolidarse dentro de su sector y aun más carecen de una administración que les permita crecer internamente

Debido ha esto muchas organizaciones mexicanas actualmente buscan unirse a ese "cambio" que les permita renovarse como organización y encontrar aquellas herramientas que les ayude a alcanzar su objetivo

Es por lo anterior que se considera de suma importancia, que antes de iniciar dicho cambio la empresa debe someterse a un análisis que le proporcione las bases sobre las cuales se iniciaran las modificaciones a la organización

Ciertamente un gran porcentaje de la micro empresa mexicana cuenta con este tipo de problemas ya que como cultura empresarial la mayoría de las veces se inician como una empresa familiar o aún mayor como sociedad sin tener la menor idea de lo importante que resulta para toda empresa tener un departamento administrativo que dirija a la organización

Muestra de esto es lo que sucede con muchas de las empresas de la Industria de la Construcción que presentan en sus organizaciones este tipo de carencias y necesidades, muestra de ello es, "CIMA S A de C V", dicha empresa actualmente carece de una organización definida y por lo cual tiene la necesidad de realizar una re-estructuración administrativa que le permita dar ese paso al cambio, para convertirse en una empresa constructora de prestigio en su sector

1.2 Propósito de la Investigación

La presente investigación surge de la necesidad de brindar una alternativa estratégica a la micro empresa "CIMA Ingeniería S A de C V" ya que actualmente no cuenta con una administración definida y por lo mismo a pesar de ser una empresa con alternativas de crecimiento, no ha encaminado sus oportunidades de la mejor forma, por esto la presente investigación tiene el propósito de realizar un análisis estratégico mediante la aplicación de las herramientas de la planeación estratégica, que le permita valorar a la organización actual para así poder establecer un Diagnóstico General de la empresa que permita proporcionar posibles soluciones y propuestas que sean de gran utilidad para la organización

1.3 Objetivo General

Aplicar la planeación estratégica a una pequeña empresa de tipo industrial Caso Práctico CIMA Ingeniería S A de C V , en un corto plazo

1.4 Objetivos Específicos

- Aplicar en un las herramientas de la planeación estratégica
- Realizar un análisis estratégico a la actual organización de la empresa
- Obtener información fidedigna sobre la organización
- Obtener un diagnóstico de la organización de la empresa, en un corto plazo
- Proporcionar posibles soluciones y propuestas de mejora a la organización en un corto plazo

1.5 Justificación de la Investigación

La presente investigación tiene la finalidad de realizar un análisis estratégico que permita valorar a la organización actual de la micro empresa "CIMA Ingeniería S A de C V" dentro de su sector, con el fin de obtener la información fidedigna que permita obtener un diagnóstico general de la empresa para así poder brindar posibles soluciones y aportaciones que sean de gran beneficio para la organización

Dichas soluciones se pretende sean estrategias que ayuden a llegar a la reestructuración de la organización con el fin de que sean suficientes para encaminar a la empresa a una consolidación dentro de su sector

1.6 Alcances

Esta investigación pretende analizar y valorar a toda la organización de la micro empresa "CIMA Ingeniería S A de C V" y parte de su sector, lo anterior para poder determinar el diagnóstico más cercano a la realidad y así poder brindar las mejores estrategias que sean de mayor utilidad para la organización actual de la empresa

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Para poder hablar de planeación estratégica, es importante poder conocer acerca de algunos de los conceptos más importantes que se ven involucrados y son parte de la misma y de los cuales hablaremos a continuación

2.1 Administración

La planeación es parte de la administración, en sí del proceso administrativo el cual se desarrolla con el fin de planear las acciones de la empresa y de esta se desprende la planeación estratégica, a la que más adelante definiremos y en la que interviene la estrategia como herramienta principal que nos da la pauta de cómo la empresa podrá alcanzar sus objetivos a un determinado plazo. Como punto principal podremos hablar de una forma muy general lo que es administración, y para esto es importante mencionar que desde el inicio de la humanidad el hombre ha trabajado para sobrevivir y con el paso del tiempo tuvo la necesidad de coordinar de una mejor forma sus esfuerzos dentro de un grupo social con el fin de mejorar y satisfacer sus necesidades y las de sus semejantes. De esta forma, el hombre ha requerido de la administración desde su inicio con el fin de buscar una orientación a una estricta supervisión de trabajo que hiciera que sus organizaciones fueran más eficientes. Con el paso de los años el hombre ha evolucionado al igual que la administración y por lo tanto puede decir que la administración es una actividad inherente a cualquier grupo social.

2.1.1 Definición de Administración

A partir de esto podemos conceptualizar a la administración como una disciplina, sin embargo es conveniente tener un concepto más formal de este término, y aunque resulta un poco difícil debido a la gran diversidad que de este se han derivado por los tratadistas más prestigiados, podemos definir administración (MUNICH, 1989) como

“Proceso cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad ”

Con esta definición podemos percatarnos de que la administración más que una ciencia, es un proceso, en el cual todos los seres humanos nos vemos inmersos con la finalidad de hacer un mejor uso de ella para lograr nuestros objetivos tanto personales como organizacionales

Otro punto importante que hay que mencionar como parte fundamental de la administración son sus principios, y de los cuales hablaremos a continuación

2.1.2 Principios de la Administración

La administración se rige por una serie de principios cuya aplicación es indispensable para lograr una administración eficiente. Estos principios nos sirven como guías de conducta para llevar a cabo una acción administrativa, citando a Reyes Ponce, podemos definirlos de la siguiente forma

- 1 **Factibilidad** lo que se planea debe ser realizable, esto es, la planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente
- 2 **Precisión** la planeación debe basarse en datos cuantificables y razonamientos precisos y exactos, como estadísticas y estudios de mercados y nunca en opiniones subjetivas o especulaciones. Con el fin de facilitar la ejecución y evaluación del progreso de los planes
- 3 **Flexibilidad** cuando es elaborada la planeación es conveniente establecer determinar holguras que permitan responder a situaciones imprevistas y que se ajusten a las nuevas necesidades y condiciones, ya que a falta de estos los resultados pueden ser desastrosos

- 4 **Unidad** todos los planes de la empresa deben integrarse en uno solo con el fin de que los propósitos generales de la empresa se logren

2.1.3 Importancia de la Administración

La administración es un elemento vital para toda empresa, ya que sin esta es muy difícil que hablemos de lo que es una organización, en pocas palabras, sin la administración la empresa perdería sentido y ni siquiera está se daría, ya que de una forma empírica toda empresa desde la micro hasta la gran empresa hace uso de ella

Es por lo anterior que la importancia de la administración puede ser muy amplia y muy variable dependiendo de la organización pero que en un fin común podemos concluirla de la siguiente manera

- 1 La administración se da donde quiera que existe un organismo social y varia entre más grande y complejo sea el organismo
- 2 Es imprescindible para el adecuado manejo y funcionamiento de cualquier organismo social
- 3 Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad
- 4 Eleva la productividad y eficiencia de cualquier empresa que se preocupe de mantener una adecuada administración
- 5 Contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona los lineamientos necesarios para el mejor aprovechamiento de los recursos, las relaciones humanas y por consecuencia la generación de más fuentes de empleo

6 Contribuye a lograr una mejor coordinación de los elementos de una empresa

2.1.4 Finalidad de la Administración

Después de analizar de una forma muy concisa lo que es la administración, podemos deducir que está lo que busca es coordinar a las personas y las cosas que forman una empresa y la forma en que las coordinan, esto es, la estructura y manejo de esa empresa, por esto deduce que su fin principal de la administración es, "la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación de los recursos materiales y humanos "

2.2 Planeación Estratégica

Una vez analizados los términos esenciales de administración y empresa, con sus diferentes elementos, nos enfocaremos a lo que es estrategia y planeación estratégica

La planeación estratégica es un término que hasta hace poco tiempo ha sido aceptada por la mayoría de las organizaciones, principalmente por las grandes empresas que se han percatado de los beneficios que está representa dentro de sus organizaciones

Es por lo anterior, que hoy en día la planeación estratégica se ha convertido en el factor principal de la dirección estratégica y la cual nos permite que se definan los planes futuros de la empresa y nos determinara las herramientas que nos permitirán alcanzar dichos objetivos Es importante mencionar que no existe un diseño de planeación que sea adoptado por todas las organizaciones, sino que la planeación estratégica debe de estar diseñada para que se adapte a las características

particulares de cada empresa, con el fin de asegurar una planeación efectiva para la organización

Antes de adentrarnos a la definición de planeación estratégica, es necesario mencionar algunos conceptos importantes que tiene relación con el tema y que a continuación se mencionan

2.2.1 ¿Qué es la Planeación Estratégica?

Es importante mencionar que no existe una definición de planeación estratégica que sea aceptada universalmente, muchos autores, administradores y directores de empresas importantes han concluido que la planeación estratégica esta proyectada para lograr objetivos de la organización y determinar guías generales de acción que nos ayuden a alcanzar dichos objetivos

La planeación estratégica^(DAVID,1991) podemos definirla como **“la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitan que una organización logre sus objetivos”**.

Esas acciones con las que lograremos que nuestra empresa funcione, es la herramienta principal de la planeación estratégica y nos referimos precisamente a lo que es estrategia, la cual explicaremos a continuación

2.2.2 ¿Qué es estrategia?

La estrategia es la herramienta más importante de la planeación estratégica ya que son el medio que nos ayudan a alcanzar los objetivos a largo plazo de la organización. Se han dado muchas definiciones y conceptos acerca de lo que es

una estrategia, pero podemos decir que la estrategia es la que nos llevara al éxito de la organización, siempre y cuando dichas estrategias sean las adecuadas a la organización y que su uso sea el más acertado. Es por lo anterior que para la presente investigación podemos definir a la estrategia como *Un plan de acción para determinar los recursos, con el fin de que se logren los objetivos de la empresa bajo un contexto global y sus distintos ambientes*

2.2.3 Beneficios de la planeación estratégica

Los beneficios de la planeación estratégica son múltiples, ya que permiten que la organización sea la que decida su futuro y al mismo tiempo pueda intervenir en él, esto es, da el poder de decidir al personal de la organización, lo que la hace ser dinámica. Citando a Greenley (DAVID, 1997), señala que la administración estratégica produce los siguientes beneficios:

- 1 Permite detectar oportunidades, clasificarlas por orden de prioridad y explotarlas
- 2 Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos
- 3 Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades
- 4 Reduce las consecuencias de condiciones y cambios adversos
- 5 Permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos
- 6 Permite asignar con mayor eficacia recursos y tiempo a las oportunidades que se han afectado

- 7 Disminuye la cantidad de recursos y tiempo que se dedican a corregir decisiones equivocadas o improvisadas
- 8 Constituye un marco para la comunicación interna del personal
- 9 Contribuye a incorporar la conducta de los individuos al esfuerzo total
- 10 Ofrece una base para delimitar las responsabilidades individuales
- 11 Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos
- 12 Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para atacar problemas y oportunidades
- 13 Propicia una actitud positiva ante el cambio
- 14 Brinda cierto grado de disciplina y formalidad a la administración

2.2.4 Tipos de Estrategias

Existen diversos tipos de estrategias, las cuales dependiendo de las necesidades de la planeación estratégica, se han clasificado en dos grupos

Citando a Michel Porter^(IDEM, 1997) las clasifico de acuerdo su género y a las cuales llamo *Estrategias Genéricas*, las cuales son tres acepciones que a continuación mencionaremos

1) **Estrategias Genéricas** son las que permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres motivos

- 1 Estrategia de Liderazgo en Costos que gira en torno de la producción de productos estándar, a precios unitarios muy bajos, para consumidores que son sensibles a los precios
- 2 Estrategia de Diferenciación es la estrategia que busca la producción de productos y servicios que se consideran únicos en la industria y están dirigidos a consumidores que son relativamente insensibles a los precios
- 3 Estrategia de Enfoque es producir productos y servicios que satisfacen las necesidades de grupos pequeños de consumidores, es decir, en esta estrategia se utiliza a un grupo de clientes especiales, una línea de productos en particular y un área geográfica en particular y algunos otros aspectos que se conviertan en el punto de fuerza de la empresa. Para que una empresa adopte esta estrategia debe adoptar una política de costos bajos y ofrecer un producto único, que lo caracterice de los demás, esto es, un producto diferenciado, en un mercado pequeño

Porter, señala que estas estrategias pueden variar dependiendo de los factores como el tipo de industria, el tamaño de la empresa y la naturaleza de la competencia (IDEM, 1997)

La planeación estratégica (IDEM, 1997) de acuerdo a sus necesidades establece catorce estrategias alternativas de crecimiento, que pueden ser utilizadas por diferentes tipos y tamaños de empresas, dichas estrategias también las podemos llamar como son

específicas y a su vez se clasifican en cuatro grupos que a continuación mencionaremos

Estrategias Específicas:

1) Estrategias de Integración

- ❖ Integración hacia adelante es adquirir la posesión o un mayor control de los distribuidores de la empresa
- ❖ Integración hacia atrás tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los proveedores de la empresa
- ❖ Integración horizontal tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los competidores

2) Estrategias Intensivas

- ❖ Penetración en el Mercado tratar de conseguir una mayor participación en el mercado por los productos o servicios presentes, en los mercados presentes, por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización
- ❖ Desarrollo del Mercado introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas nuevas
- ❖ Desarrollo del Producto tratar de aumentar las ventas mejorando los productos o servicios presentes o desarrollando otros nuevos

3) Estrategias de Diversificación

- ❖ Diversificación Concéntrica agregar productos o servicios nuevos, pero relacionados
- ❖ Diversificación Conglomerada agregar productos o servicios nuevos, pero no relacionados
- ❖ Diversificación Horizontal agregar productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes presentes

4) Estrategias Defensivas

- ❖ Empresa en participación Dos o más empresas patrocinadoras constituyen una organización separada con el objetivo de cooperar
- ❖ Encogimiento reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas y utilidades
- ❖ Desinversión. vender una división o parte de una organización
- ❖ Liquidación Vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible

2.3 Proceso de la Planeación Estratégica

Es proceso de la planeación estratégica es dinámico y continuo, este proceso está compuesto por tres etapas o componentes, los cuales a su vez se divide en

diferentes actividades que apoyan al proceso, dicho proceso se muestra más adelante en la Figura 1 1

2.3.1 Etapas del proceso de planeación estratégica

El proceso de la planeación estratégica(DAVID, 1991) está compuesto por tres etapas fundamentales que son

2.3.1.1 Formular estrategias

La primera etapa del proceso de la planeación estratégica está enfocada a la investigación, ya que para poder formular la estrategia debe iniciarse con la realización de una investigación para el análisis de dos factores claves, el entorno interno y el externo de la empresa

1 La auditoria interna analiza todas las funciones de la empresa con el objetivo de identificar las debilidades y fortalezas claves de áreas como la gerencia, el mercado, las finanzas, producción y sistemas entre otras

2 La auditoria externa se realiza con el propósito de elaborar una lista de oportunidades que beneficien a la empresa y de las amenazas que deben de evitarse, con el fin de que la empresa adquiriera la capacidad de formular estrategias que le den la oportunidad de aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales que afectan a la empresa

Las fuerzas externas(DAVID,1997) se dividen en cinco categorías generales

1 Fuerzas económicas

- 2 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
- 3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
- 4 Fuerzas tecnológicas
- 5 Fuerzas de la competencia

Estas cinco variables identifica las oportunidades que tiene la organización en la actualidad, así como determina las amenazas externas a las que se enfrentara la empresa en un tiempo determinado El análisis externo(DAVID,1991) se apoya en todo tipo de fuentes inéditas, publicaciones y bases de datos

La segunda actividad para poder formular la estrategia es, el análisis y selección de la estrategia, en esta actividad es donde se pretende determinar los cursos alternativos de acción que permitan que la empresa alcance de una mejor manera su misión y objetivos Ahora podemos diferenciar que los objetivos son los resultados que esperamos de la aplicación de ciertas estrategias, entonces podemos decir que la estrategia es la que representa las acciones que nos llevaran a alcanzar dichos objetivos

Para poder formular estas estrategias, requeriremos de ciertas técnicas importantes que nos permitan tomar decisiones, y las cuales las encasillaremos en un cuadro de tres etapas, como lo mostramos en la Figura 1 2, y en el desarrollo de cada una de ellas lo analizaremos

La tercera actividad es la que nos permitirá tomar las decisiones de que tipo de estrategias son las más adecuadas para la organización y que vayan de acuerdo a los objetivos de la misma

2.3.1.2 Implementación de estrategias

La segunda etapa del proceso de planeación estratégica, es la ejecución de las estrategias_(DAVID, 1991) adoptadas en la primera etapa. Aquí, los gerentes y empleados de toda la organización se deben ver involucrados desde un principio y en forma directa en las decisiones para implementar las estrategias, al igual que los estrategias

Algunos aspectos básicos_(DAVID, 1997) para la implementación de estrategias comprende

- ❖ **Establecer objetivos anuales** estos son esenciales para implementar las estrategias porque son 1) la base para asignar recursos, 2) son el mecanismo para evaluar a los gerentes, 3) vigilan el avance para supervisar los objetivo a largo plazo, 4) establecen las prioridades de los departamentos y las divisiones de la organización
- ❖ **Elaborar Políticas** facilitan la solución de problemas y guían la implementación de las estrategias
- ❖ **Asignar recursos** de acuerdo a las prioridades establecidas en los objetivos anuales
- ❖ **Manejo de Conflictos** el conflicto es causado por la interdependencia de los objetivos y la competencia por obtener los recursos limitados, podemos definir al conflicto_(DAVID, 1997) como, *un desacuerdo entre dos partes o más respecto a un asunto o más*

Los conflictos son inevitables en las organizaciones, por lo que resulta muy importante que los conflictos sean resueltos antes de que las consecuencias

afecten a la organización. Los enfoques para resolver conflictos se pueden clasificar en tres categorías: 1) evitar, es ignorar el problema con la esperanza de que se resuelva solo, 2) desviar, es desinflar las diferencias entre las partes del conflicto al igual que acentuar las similitudes, con el fin de que no existan ganadores ni perdedores, y 3) confrontar, exponer las dos partes del conflicto para presentar sus opiniones y resolver sus diferencias.

❖ ***Manejo de la Resistencia al Cambio*** en toda organización, la sola idea de enfrentarse al cambio produce angustia ya que las personas se enfrentan al miedo de perder en términos económicos, de la incertidumbre y del rompimiento de los patrones sociales. Por todo lo anterior es que las personas se resisten a cambiar y el proceso mismo de la administración estratégica pueden imponer mayores cambios a las personas y a los procesos. Es importante decir que la resistencia al cambio es la mayor amenaza aislada para el éxito en la implementación de estrategias. Muchas veces esta resistencia es consecuencia de que las personas no entienden a lo que se están enfrentando y en este caso lo que los empleados necesitan es más información sobre los cambios, con el fin de que los gerentes y empleados vean al cambio como una oportunidad y no como amenaza. La resistencia al cambio se puede presentar en cualquier etapa o nivel del proceso de implementación de la estrategia. Son tres las estrategias ocupadas, las cuales son:

- *La estrategia de fuerza*, que implica girar y hacer que las ordenes se cumplan, esta estrategia es muy rápida pero adolece de falta de compromiso.
- *La estrategia de cambio educativo*, es información para convencer a las personas de que necesitan el cambio, su debilidad es que es muy lenta y difícil, pero otorga mayor compromiso a la empresa.
- *La estrategia del interés personal para cambiar*, intenta convencer a las personas de que el cambio es para beneficio personal.

Cuando se da la combinación de estas tres estrategias y tiene éxito, la implementación puede ser relativamente fácil, aunque esta implementación rara vez beneficia a todas las partes

2.3.1.3 Evaluar estrategias

La tercera y última etapa del proceso de planeación estratégica es la evaluación de las estrategias ya que una decisión estratégica mal empleada puede provocar graves daños en un largo plazo a la organización. Por esto la evaluación de estrategias es vital para el bienestar de una organización, ya que esto alertará a los gerentes de que existen problemas antes de que se convierta en una situación crítica. La evaluación de estrategias (DAVID, 1997) incluye tres actividades

- 1) Estudiar las bases fundamentales de la estrategia de una empresa
- 2) Comparar los resultados operados y los reales
- 3) Tomar medidas correctivas para asegurarse de que el desempeño se ciña a los planes

La evaluación de estrategias resulta esencial para asegurarse de que se están realizando los objetivos establecidos por la organización. Es importante mencionar que la evaluación puede resultar cara y contraproducente si esta resulta ser exhaustiva. La evaluación debe consistir solamente en evaluar los resultados que obtiene la organización con el propósito de encontrar fallas críticas. Citando a Richard Rumelt (DAVID, 1997), nos presenta cuatro criterios que se pueden usar para evaluar una estrategia, los cuales son

- **CONSISTENCIA**

Una estrategia no debe contener metas y políticas inconsistentes. El conflicto en la organización y los pleitos entre departamentos son síntomas de desorden administrativo, pero estos problemas pueden ser señal de “*inconsistencia estratégica*” (DAVID, 1997)

Los tres lineamientos para determinar si existe “inconsistencia estratégica” son

- Si los problemas administrativos continúan a pesar de los cambios de personal y si tienden a referirse a cuestiones, en lugar de personas, entonces las estrategias podrían ser inconsistentes
- Si el éxito de un departamento de la organización significa o se interpreta como un fracaso para otro departamento, entonces las estrategias podrían ser inconsistentes
- Si los problemas en cuanto a políticas y asuntos se siguen presentando a pesar de la solución, entonces las estrategias podrían ser inconsistentes

- **CONSONANCIA**

Es la necesidad de que se analicen *series de tendencias*, así como tendencias individuales, para evaluar las estrategias. Una estrategia debe representar una respuesta de adaptación al entorno externo y a los cambios críticos que se presenten en ella. Una dificultad para casar los factores internos y externos clave de la empresa cuando se formulan estrategias es que la mayor parte de las tendencias son el resultado de las interacciones entre otras tendencias.

- **FACTIBILIDAD**

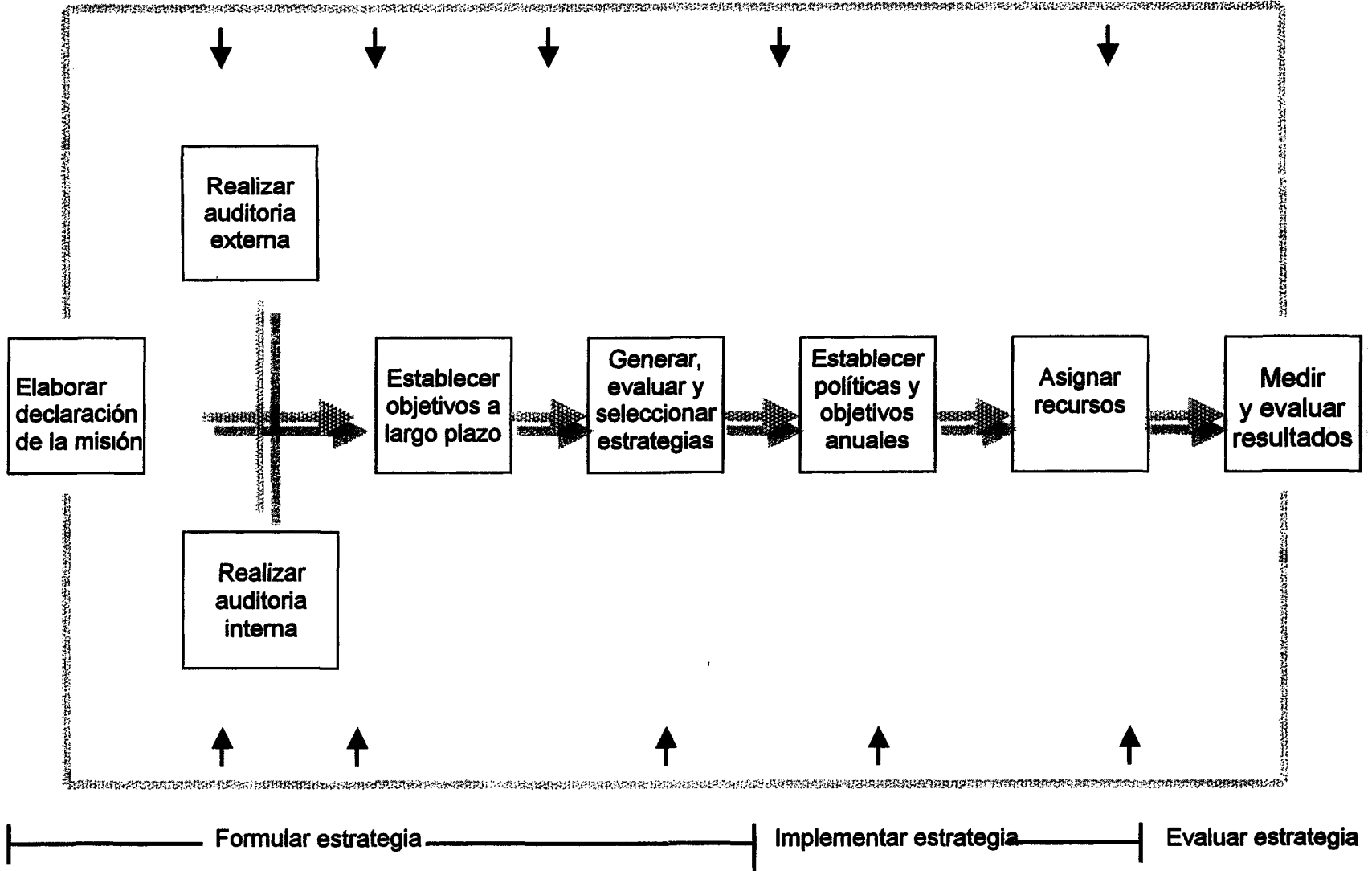
Una estrategia no debe explotar demasiado los recursos existentes ni crear sub-problemas insolubles. La última prueba general de la estrategia es su *factibilidad*, esto es, preguntarnos ¿se puede manejar la estrategia con los recursos físicos, humanos y financieros de la empresa? Los recursos financieros son más fáciles de cuantificar y son el primer límite que se usa para evaluar las estrategias. Una limitación menos cuantificable pero más rígida, para la elección de estrategias es la impuesta por las capacidades individuales y de la organización. Para evaluar una estrategia, es importante analizar si una organización ha demostrado que cuenta con las capacidades, las competencias, las habilidades y los talentos necesarios para poner en práctica una estrategia.

- **VENTAJA**

Las ventajas competitivas suelen ser resultado de la superioridad en una de las tres áreas: 1) recursos, 2) habilidades o 3) posición. Una buena posición cuando se ha ganado, es definible, lo que significa que resulta tan caro tomarla que los rivales no se atreverán a lanzar ataques a gran escala. La ventaja de la posición tiende a sostenerse sola, siempre y cuando los factores internos y ambientales clave que la sustentan permanezcan estables. Aún cuando no todas las ventajas de la posición están ligadas al tamaño, es cierto que las organizaciones más grandes que tienden a operar en mercados y a usar procedimientos que hacen que su tamaño se convierta en ventaja y las empresas pequeñas buscan posiciones de producto/mercado que explotan otros tipos de ventaja. La característica principal de una buena posición es que permite a la empresa derivar una ventaja de políticas que no beneficiarán de igual manera a los rivales no ocupa la misma posición. Por tanto para evaluar las organizaciones deben estudiar la naturaleza de las ventajas de la posición que está ligada a una estrategia dada.

Figura 1.1 Modelo general del proceso de P.E. (David, 1997)

Retroalimentación



2.4 La Planeación Estratégica y la Pequeña Empresa de la Construcción

Existe una relación muy especial entre la pequeña empresa y la planeación estratégica, y aunque esta relación es de poco interés para los pequeños empresarios es de suma importancia que se tome en cuenta con el fin de que estas empresas tengan un crecimiento continuo y controlado

Antes de enfocarnos a lo que es la planeación estratégica, procederemos a hablar brevemente y de una forma muy definida lo que es la empresa

2.4.1 Empresa

El concepto de empresa es uno de los más usados actualmente, pero es importante determinar lo que se entiende por empresa. Es necesario mencionar que las funciones de la empresa van más allá de atender a las necesidades de una comunidad, sino que la empresa alcanza una categoría de ente social con características y vida propia que favorecen al progreso humano y que tiene como finalidad el influir en el avance económico del medio social en el que se desarrolla

Primero que nada, podemos definir a empresa como **“Un ente económico-social que tiene como finalidad, la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad”**

La empresa como lo mencionamos anteriormente tiene distintas finalidades, de las cuales destacan las que mencionaremos a continuación

2.4.2 Fines de la empresa

Objetivamente los fines de la empresa son dos

Su *fin inmediato* (REYES, 1997) es “la producción de bienes y servicios para un mercado”
Sus *fines mediatos* suponen analizar qué se busca con esa producción de bienes y servicios, supone el autor que de acuerdo a estos fines se desprende una división entre la empresa pública y la privada

La empresa privada, busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social. Cuando desaparece esta necesidad, la empresa pierde su razón de ser y tiene que cerrar.

La empresa pública, tiene como fin “satisfacer una necesidad de carácter general o social con la que puede obtener o no beneficios”, pero puede ocurrir que este tipo de empresas pueda planear sobre la base de pérdidas, ya que el fin del estado como empresario no puede ser obtener lucros, sino satisfacer necesidades de su propio pueblo.

Como podemos ver, la función principal de la empresa es la de satisfacer las necesidades de una sociedad, tanto económicas como sociales. Pero como todos sabemos la empresa de acuerdo a sus diferentes características se clasifican por tamaño y giro.

2.4.4 La Pequeña empresa de la Construcción

Para esta investigación nos enfocaremos a la pequeña empresa de la construcción a la cual analizaremos desde una perspectiva muy general. Antes de continuar nos detendremos a definir lo que es una pequeña empresa.

Existen muchas definiciones que se le pueden dar a lo que es una pequeña empresa y para esta investigación, la podemos definir como

2.4.4.1 Elementos de la Pequeña Empresa de la Construcción

La pequeña empresa de la construcción al igual que toda empresa productiva, requiere de cuatro elementos^(SUAREZ, 2000) indispensables para su desarrollo

- 1 *Clientes* sin los cuales sería inútil el producto o servicio, ya que dentro de uno de los principales objetivos de la empresa, es satisfacer las necesidades que pretende cubrir, ya que el cliente demandará la retribución a través del producto vendido en tiempo, costo y calidad, y en caso de no poderlo llevar a cabo, la empresa no deberá constituirse

- 2 *Recursos de Capital* es el elemento de capital representado por efectivo y activos, tales como, terrenos, edificios, maquinaria y equipo, mobiliario, equipo de transporte, materiales, etc , y el cual demanda una retribución a través de una rentabilidad sobre el capital invertido Este elemento es indispensable, ya que sin él la empresa no podría constituirse

- 3 *Recursos Humanos* el elemento más trascendente de una empresa, lo constituye el recurso humano que en la misma forma constituye parte del recurso de capital, ya que sin duda podemos contar con él, pero que genera una retribución por su trabajo, pero de acuerdo y citando a Abraham H Maslow^(IDEM, 2000), “será necesario que más de la satisfacción por medio del trabajo de las necesidades fisiológicas, la empresa contemple en segundas, terceras y cuartas etapas, la satisfacción, las necesidades sociales, de estimación y de autorrealización ”

- 4 Conocimiento del Proceso. En la empresa de la construcción, los elementos patentados no existen, esto es, no existe un proceso definido y estipulado para las organizaciones, pero que sin el proceso constructivo, la empresa no sería económica

La empresa constructora, considera al elemento humano como básico, ya que una vez conseguido este, el cliente y el capital llegarán, siempre y cuando la organización tenga una planeación de cómo obtenerlos, y un adecuado control de los mismos

2.4.4.2 Características de la pequeña empresa de la Construcción

Es importante indicar las características de la empresa de la construcción, para poderla entender de una forma más amplia

- 1 Fábrica artículos "a la orden"
- 2 No puede realizar "costos experimentales totales"
- 3 Es una industria artesanal en un 70%
- 4 Su relación ventas-capital, es de las más altas en la industria
- 5 La determinación de sus activos es siempre aproximada y con rangos de variación muy grandes
- 6 La cantidad de materiales elaborados y semi-elaborados que intervienen en su proceso productivo, varían desde aproximadamente 50 en el caso de la construcción pesada, a más de 1,000 en el caso de edificación

- 7 Sus ventas están condicionadas a las políticas de gobierno en un 80%
- 8 La rotación de personal es alta en este tipo de empresa
- 9 El riesgo sobre la inversión es él más alto en la misma
- 10 Las dificultades de evaluación de su productividad, propician una competencia suicida por ignorancia y falta de control y por tanto una gran mortalidad y nacimiento de empresas (IDEM, pág 67)

CAPÍTULO III:
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Historia de la empresa

La historia de esta empresa nace desde el año de 1993, cuando los socios capitalista actuales tienen la iniciativa de iniciar un proyecto que satisfaga las necesidades de infraestructura e ingeniería civil del estado de Puebla. Y es hasta el 1 de julio de 1994 cuando el Ing Gabriel Crisanto Campos y el Ing Francisco Javier López Rodríguez al unir esfuerzos y capitales constituyen lo que actualmente conocemos como "CIMA Ingeniería, S A de C V", iniciando sus actividades en las oficinas que se encuentran ubicados en la Priv 29 – C sur # 3513 Int 202, Col El vergel

Lo anterior dio lugar al desarrollo de infraestructura en zonas de marginación alta y baja del estado de Puebla y creando niveles de construcción de obra civil a la población

3.2 Tipo de investigación

Para la realización de la presente investigación se utilizarán los siguientes tipos

Descriptiva

Esta investigación nos ayudará a realizar el análisis de la organización actual de la empresa, mediante la medición de sus diversas variables y la aplicación de las variables de la planeación estratégica

Estudios Correlacionados

Este estudio, nos dará la oportunidad de medir las variables de la investigación y de esta forma determinar la relación que tienen con la planeación estratégica

Estudios explicativos

El presente estudio, nos explica la situación actual de la empresa y él porque se origina dicha situación

3.3 Establecimiento de la hipótesis

La presente investigación establece como hipótesis

“La realización de un análisis estratégica aplicado a la microempresa de tipo industrial determinará el diagnóstico de la situación actual de la organización”

3.4 Diseño de la Investigación

La presente investigación utilizará un diseño no experimental para el desarrollo de la misma, lo cual nos permitirá aplicar el proceso de planeación estratégica expuesto por varios autores que servirán de referencia para llevar a cabo el análisis de la organización. Los cuestionarios aplicados serán de acuerdo a las características de la empresa y sobre la base de la de sus integrantes, dichos cuestionarios se recopilaran y tomaran de base a los expuestos por los distintos autores de la materia

Es por lo anterior que podemos decir que la presente investigación no tiene como finalidad el experimentar en la organización, sino que de lo contrario, el propósito es el de tomar como base las teorías ya existentes y aplicarlas a la empresa para obtener sus mayores beneficios

3.5 Selección de la muestra

La selección de la muestra será determinada de la siguiente forma

- 1 Los sujetos a ser medidos, son los gerentes de la organización
- 2 La población es, toda la organización de CIMA, Ingeniería S A de C V
- 3 El tipo de muestra será una muestra no probabilística y la cual elegirá a sujetos tipo, esto es, los sujetos a analizar serán los gerentes de la empresa, quienes nos proporcionaran la información necesaria acerca de los factores internos y externos principales de la organización

3.6 Recolección de datos

La recolección de datos será de la siguiente forma

- 1 Los datos se recopilaran mediante la aplicación de entrevistas, tomando como base una serie de cuestionarios abiertos, que nos permitan obtener la mayor información confiable y válida para determinar el diagnóstico de la empresa
- 2 La aplicación de dicha entrevista será a los gerentes de la organización en un tiempo máximo de media hora por cada cuestionario y dentro de las instalaciones de la empresa, con el fin de conocer de la mejor forma a la organización
- 3 La obtención de los datos será mediante la aplicación de tres matrices, la Matriz de factores internos, la de factores externos y la Matriz DOFA, que nos permitirá la comparación de las dos matrices anteriores, y de esta forma determinar el diagnóstico final de la organización

3.7 Análisis de datos

El análisis de datos será mediante pruebas paramétricas, ya que nos permitirán medir y analizar a la organización, la cual es de 12 integrantes así como podemos medir y analizar las variables dependientes e independientes de la empresa y sus características

CAPÍTULO IV:

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PEQUEÑA EMPRESA

"CIMA Ingeniería S.A. de C.V."

4.1 Misión

Antes de poder formular estrategias alternativas y de poder aplicarlas, se requiere una declaración clara de la misión. Es importante que en la formulación de esta los gerentes y demás miembros de la organización se involucren con el fin de que se comprometan con la organización.

Es por lo anterior que, es de suma importancia la declaración de la misión para la administración estratégica, ya que sí, existe una buena declaración de la misión despierta emociones y sentimientos positivos en la organización e inspira a los empleados a que se sienten motivados a actuar. La declaración de la misión produce la impresión de que la empresa tiene éxito, tiene rumbo y vale la pena invertir en ella tiempo, apoyo y dinero.

La declaración de la misión puede variar dependiendo del tipo, tamaño y giro de empresa a la que se le formule, por esto ninguna declaración de la misión es la mejor para una organización concreta y por lo tanto se requiere de un buen juicio para evaluarla.

Ya que el enunciado de la misión suele ser la parte más visible y pública del proceso de la administración estratégica es importante que incluya una serie de elementos (DAVID, 1997), que a continuación mencionaremos:

- × Clientes
- × Productos o Servicios
- × Mercados
- × Tecnología
- × Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad
- × Filosofía
- × Concepto de la misma

- * Interés por la imagen pública
- * Interés por los empleados

Respondiendo a los puntos anteriores, podemos decir que la misión de la empresa es

“Nuestra misión es ofrecer servicios de infraestructura y construcción de obra civil al gobierno estatal, federal, municipal y a la iniciativa privada del estado de Puebla, trabajando con gente capacitada y profesional. Usando tecnología avanzada que proporcione presupuestos competitivos y obras de calidad que satisfagan las necesidades de construcción de la población.”

4.2 Visión

La visión de toda empresa debe ser en función de lo que quiere ser en un futuro o hasta donde quiere llegar, sobre la base de esto podemos decir que la visión de CIMA Ingeniería S A de C V es

“Ser líderes del sector en obras de construcción.”

4.3 Filosofía

La filosofía de la empresa se sustenta en los valores, creencia y aspiraciones de la organización así como de sus prioridades como servidor

CIMA Ingeniería aspira a su consolidación ofreciendo a sus clientes servicios de calidad y al mismo tiempo brindar a la sociedad poblana la generación de fuentes de empleo contribuyendo así al desarrollo del sector de la construcción.

Logrando implantar valores de honestidad, respeto, puntualidad, formalidad y responsabilidad a la organización, creando un ambiente sano interno que se refleje en la atención al cliente.

4.4 Objetivo General

Consolidarse como la empresa de construcción de mayor reconocimiento en la ciudad de Puebla

4.5 Políticas

- 1 Se realizaran juntas semanales con todos los integrantes de la organización, estipulándose fecha y minuta de la misma con dos días de anticipación
- 2 Los cortes mensuales serán los dos primeros días del mes siguiente, presentándolos a la gerencia los dos días posteriores como máximo
- 3 Las requisiciones se entregaran a la secretaria con dos días de anticipación como máximo para obtener lo requerido
- 4 Los vales de efectivo serán autorizados por el gerente administrativo y comprobados con un máximo de 7 días después de recibir el efectivo
- 5 Los horarios de entrada y salida serán puestos de acuerdo a las necesidades de cada departamento

4.6 Auditoria Interna

La auditoria interna de la empresa será mediante la aplicación de una serie de cuestionarios a cada una de las áreas de la organización, dichos cuestionarios tienen la finalidad de mostrarnos las debilidades y fuerzas de la organización que son determinantes para el desempeño de la empresa dentro de su sector

Es importante mencionar que, los datos fueron obtenidos mediante la aplicación de una serie de cuestionarios tomando como base los expuestos por Fred David_(David, 1997), dichos cuestionarios son los siguientes

4.6.1 Área administrativa

- 1 ¿Usa la empresa conceptos de administración estratégica?
- 2 ¿Son los objetivos y las metas de la compañía mensurable y debidamente comunicados?
- 3 ¿Planifican con eficacia los gerentes de toda el área de la investigación?
- 4 ¿Delegan los gerentes correctamente su autoridad?
- 5 ¿Es la estructura de la organización apropiada?
- 6 ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo?
- 7 ¿Es alto el ánimo de los empleados y el ausentismo?
- 8 ¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?

Después de la aplicación de este cuestionario al área correspondiente podemos concluir que la organización en su área administrativas cuenta con una serie de fuerzas, como la disponibilidad al cambio por parte de los gerentes y empleados ya que después de la observación de su comportamiento y lo comentado por el gerente de la organización se pudo percatar que los empleados están conscientes de las necesidades de la empresa así como de sus errores, pero que a pesar de reconocerlos se encuentran en la mayor disposición de corregirlos y mejorar su desempeño dentro de la organización con el fin de que tanto la empresa como ellos mismos se vean beneficiados

Otro punto importante que se reflejo con la aplicación de los cuestionarios es el hecho de que no se cuenta con una organización definida, esto es, que no se tienen por escrito la misión, visión, metas, políticas, objetivos, organigrama y diagramas lo cual provoca que no exista un control adecuado de los recursos de la empresa tanto económicos como humanos y materiales Además de que se hace notar la falta de una planeación de actividades que permitan que los integrantes de la empresa conozcan sus actividades de acuerdo a sus puestos y por lo mismo no se dupliquen actividades como actualmente sucede Otro punto significativo es la falta de

descripciones de puestos y manuales de procedimientos, ya que por la falta de ellos las tareas se vuelven tardías y por lo mismo retrasa los procesos de las actividades, lo que arroja un retraso en la entrega de las obras y sus procesos inherentes. La falta de delegación de actividades afecta de una forma significativa a la organización, ya que se llega a presentar confusiones por parte de los empleados para los puestos superiores.

La falta de objetivos y metas por escrito provoca que los empleados no se enteren de ellos y por lo mismo se relajen en su desempeño y por lo tanto los objetivos de la empresa se ven afectados o no se alcanzan.

Es importante mencionar que la empresa cuenta con factores importantes que la hacen fuerte respecto a su organización, esto es, el hecho de que las tasas de ausentismo y rotación de personal son bajas y el estado de ánimo alto, esto hace que a pesar de las necesidades organizacionales de la empresa, los empleados como comúnmente se maneja en el medio, tiene puesta la "camiseta" de la empresa y que por consecuencia la gente este siempre presente.

Un punto importante es que la empresa no cuenta con un área de marketing, lo que provoca que la empresa no lleve a cabo una publicidad que le permita llegar a sus posibles clientes y lo cual no le permite "conquistar" otros mercados. Lo es el sector privado y a pesar de que la empresa se encuentra abierta a toda su demanda, por la falta de un marketing sus oportunidades de crecimiento se ven limitadas.

4.6.2 Área de Finanzas

- 1 ¿Cuenta la empresa con un departamento de contabilidad?
- 2 ¿En que puntos indican los análisis de las razones financieras que la empresa es fuerte o débil en términos financieros?
- 3 ¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo?
- 4 ¿Puede la empresa reunir, por medio de pasivo/capital contable, el capital que necesita a largo plazo?
- 5 ¿Cuenta la empresa con un capital de trabajo suficiente?
- 6 ¿Son razonables las políticas para pagar dividendos?
- 7 ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?
- 8 ¿Tienen experiencia los gerentes financieros de la empresa y están bien preparados?

Un área importante para toda empresa es el área financiera, esta área determina de una forma muy significativa los recursos económicos con los que cuenta la empresa para seguir avanzando en su desempeño y hacer frente a la competencia dentro de su sector

Con la aplicación de estos cuestionarios obtuvimos la información financiera necesaria con la que cuenta la empresa, es importante mencionar que la empresa no cuenta con un departamento financiero interno, sino que es staff de la organización, pero que desafortunadamente no satisface con las necesidades de la empresa. Debido a lo anterior la falta de comunicación entre la empresa y la consultoría se ve reflejado en la tardía recepción de información de la situación financiera de la empresa, muestra de esto es que la empresa no cuenta con información real de la situación actual desde hace dos años, ya que a pesar de que fiscalmente se encuentra al corriente, dicha información no ha sido entregada a la organización

Aunque la empresa internamente cuenta con un control empírico de sus ingresos y egresos, le ha permitido controlar sus necesidades inmediatas pero lo anterior genera que no se llegue a planificar a largo plazo los recursos de la empresa y se ve reflejado en la falta de liquidez de la empresa

Es importante mencionar que debido a lo planteado anteriormente, la empresa no cuenta con una presupuestación eficaz y lo cual provoca que muchas veces pierda "terreno" ante la competencia. Es de gran importancia decir que uno de los puntos más importantes que debe de considerar la empresa para convertirse en un adversario difícil de sus competidores es, tener un sistema de presupuestos competitivo que le permita crecer en su sector, lo anterior debido a que dentro de este ramo es determinante para poder ganar clientes, esto significa que, entre menor sea el presupuesto mayores son las posibilidades de ganar a los posibles clientes, siempre y cuando esto no signifique una baja calidad de los recursos de la obra

Es por lo anterior que podemos determinar como una debilidad el hecho de que la empresa no cuente con un departamento de finanzas interno

4.6.3 Área de Producción

- 1 ¿Son confiables y razonables los proveedores de materias primas, piezas y subensablajes?
- 2 ¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas?
- 3 ¿Son eficaces los procedimientos y la política para el control de inventarios?
- 4 ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad?
- 5 ¿Están estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados?
- 6 ¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas?

En este punto podemos decir que la empresa se encuentra en una situación favorable, ya que principalmente cuenta con una cartera de proveedores confiables y seguros ante las necesidades de la empresa. Y lo que le permite ser flexible en sus presupuestos. Es importante decir que la empresa cuenta con instalaciones agradables y en buenas condiciones y aunque su equipo de trabajo como maquinaria empieza a deteriorarse por su mismo uso, aún se encuentra en buenas condiciones para trabajar.

Un punto importante, es el hecho de que no se cuenta con un sistema de calidad adecuado para el control de los procesos técnicos y humanos para el desarrollo de las obras.

Es importante mencionar que la empresa no cuenta con un departamento de Investigación y desarrollo (I D), ni tampoco usa los servicios de una agencia externa y aunque es importante para poder llegar a prevenir una serie de acontecimientos, la organización y en sí los gerentes considera que no es necesario un departamento de este tipo, sin embargo, que si en algún momento se requiriera de él, se consideraría la posibilidad de una inversión en un largo plazo.

4.6.4 Área de Información Computacional

- 1 ¿Usan todos los gerentes de la empresa el sistema de información para tomar decisiones?
- 2 ¿Existe en la empresa un puesto de gerente de información o director de sistema de información?
- 3 ¿Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información?
- 4 ¿Contribuyen todos los gerentes de las áreas funcionales de la empresa con aportaciones para el sistema de información?
- 5 ¿Existen claves eficaces para entrar en el sistema de información de la empresa?
- 6 ¿Es fácil de usar el sistema de información?
- 7 ¿Entienden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede ofrecer a la empresa?
- 8 ¿Se ofrecen talleres de capacitación de computo a los usuarios del sistema de información?

Con la recopilación de esta información, pudimos percatarnos de que sí existe un sistema de información de computo, pero que sin embargo, solamente el responsable del área es el único capaz de operarlo, debido a la falta de capacitación sobre el sistema a los demás integrantes de la organización. Cabe señalar que es de suma importancia que el conocimiento de este sistema sea proporcionado a los integrantes de los departamentos más cercanos, ya que existe momento en que el responsable de computo no se encuentra en las instalaciones y los procesos se retrasan por la falta del personal para realizarlos.

Es importante mencionar, que a pesar de lo mencionado anteriormente, la empresa cuenta con un sistema actualizado y capaz de cubrir las necesidades de la empresa y de los clientes.

Después de haber aplicado los cuestionarios correspondientes a cada una de las áreas de la organización podemos determinar las siguientes fuerzas y debilidades que presenta la empresa

FUERZAS

- * Buena relación entre los accionistas de la empresa
- * Los empleados se sienten identificados con la organización
- * Disponibilidad al cambio por parte de gerentes y empleados
- * Proveedores confiables y accesibles ante las necesidades de la empresa
- * Capacidad de financiamiento es posible en un mediano plazo con sus propios recursos
- * Sistemas de información actualizados periódicamente
- * Tecnología de computo adecuada a las necesidades de la empresa

DEBILIDADES

- * No existe una adecuada planificación de actividades
- * Falta de manuales de organización y procedimientos
- * Falta capacitación adecuada para los empleados
- * Falta de dirección de los gerentes para los empleados
- * No hay actividades de integración para el personal de la empresa
- * Falta de un sistema financiero
- * No existen sistemas de control de producción eficientes y de calidad
- * No hay mecanismos de control para el logro de las metas de la organización
- * Falta de investigación y desarrollo

Con esta información nos podemos percatar que la organización actualmente cuenta con muchas debilidades, que han afectado el desarrollo de la empresa, como lo

podemos ver en la matriz EFI(Figura 2), unas de las principales debilidades y que más le han pesado a la organización, es la falta de una estructura administrativa, lo cual se ha visto reflejado en el desorden organizacional que existe, ya que pero que al mismo tiempo como lo podemos notar en la matriz EFI, las debilidades son contrarrestadas de una manera muy importante, ya que la empresa cuenta con la ventaja de que sus integrantes de la organización se encuentran identificados con la empresa y lo cual hace que los índices de ausentismo y rotación de personal sean bajas y por lo tanto esto representa un gran beneficio para la Organización

Por otro lado podemos notar que las debilidades que tiene la empresa representan un porcentaje bastante alto y lo cual hace que la empresa no pueda alcanzar una estabilidad interna y lo cual se vea reflejado en una consolidación dentro del sector de la construcción

Es importante mencionar que es un poco difícil de lograr un posicionamiento dentro del sector ya que como más adelante analizaremos, existen una serie de factores externos que contribuyen al desarrollo de la empresa dentro de su sector

4.6.5 Matriz EFI

FUERZAS	PESO	CALIFICA- CIÓN	TOTAL PONDERADO
Buena relación entre los accionistas de la empresa	0 03	3	0 09
Los empleados se sienten identificados con la organización	0 05	4	0 2
Disponibilidad al cambio por parte de gerentes y empleados	0 06	4	0 24
Proveedores confiables y accesibles ante las necesidades de la empresa	0 08	4	0 32
Capacidad de financiamiento es posible en un mediano plazo con sus propios recursos	0 04	3	0 12
Sistemas de información actualizados periódicamente	0 05	3	0 15
Tecnología de computo adecuada a las necesidades de la empresa	0 05	4	0 2
DEBILIDADES			
No existe una adecuada planificación de actividades	0 15	1	0 15
Falta de manuales de organización y procedimientos	0 09	2	0 18
Falta capacitación adecuada para los empleados	0 08	2	0 16
Falta de dirección de los gerentes para los empleados	0 06	1	0 06
No hay actividades de integración para el personal de la empresa	0 06	2	0 12
Falta de un sistema financiero	0 04	1	0 04
No existen sistemas de control de producción eficientes y de calidad	0 06	1	0 06
No hay mecanismos de control para el logro de las metas de la organización	0 05	2	0 1
Falta de investigación y desarrollo	0 05	2	0 1
			0
	1		2 29

Nota Las calificaciones ponderadas son de acuerdo al análisis del autor y a su perspectiva respecto a la industria

4.7 Auditoria Externa

Para la realización de la Auditoria Externa, nos basamos en los listados expuestos por David^(David, 1997) y para lo cual fue necesaria la recopilación de información externa que permitió determinar las siguientes fuerzas

- Fuerzas económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales y políticas,
- Fuerzas políticas y Gubernamentales,
- Fuerzas Tecnológicas,
- Fuerzas Competitivas

Es importante recordar que la empresa tiene como cliente principal a dependencias gubernamentales por lo que se ve afectada con los cambios políticos y sociales en los que el gobierno se vea envuelto

CIMA Ingeniería, está abierta a las necesidades de la iniciativa privada y ha pesar de que esta demanda es baja se llegan a cubrir de una forma satisfactoria las necesidades del sector

A continuación daremos paso a un análisis externo basado en las principales fuerzas que representen mayor oportunidad o amenaza para la empresa. Lo anterior basado en información proporcionada por la Cámara Nacional de la Construcción y principalmente del Gerente de la empresa, ya que es importante mencionar que dentro del sector resulta difícil la obtención de información por parte de los principales competidores, debido a esto consideraremos que la siguiente información se obtuvo en base a las experiencias que ha presentado CIMA como empresa dentro de su sector

4.7.1 Fuerzas culturales, sociales, demográficas y ambientales

Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales pueden ser causa de muchas modificaciones en los planes de toda empresa y lo que puede llegar a afectar de una forma positiva o negativa en el desarrollo de sus actividades. Es por esto que pudimos determinar que la industria de la construcción no queda exenta de estas variables y lo que demuestra una vez más que la obra civil está considerada como una necesidad de infraestructura para toda sociedad y por lo cual es necesario determinar una lista de las principales variables que puedan representar una oportunidad que beneficie a las posibles amenazas que se puedan eludir.

Es por lo anterior que de acuerdo a las experiencias de CIMA podemos definir que las principales variables culturales, sociales, demográficas y ambientales representan para la empresa el siguiente diagnóstico, es importante mencionar que dichas interpretaciones fueron obtenidas en base a la información proporcionada por los gerentes de la empresa y dependencias externas como la Cámara Nacional de la Construcción.

Variables Culturales, sociales, demográficas y ambientales

Estilos de Vida

Oportunidad. La construcción es una necesidad social y al ser nuestros clientes el sector privado siempre busca una condición de vida óptima de acuerdo a sus posibilidades.

Confianza en el Gobierno

Oportunidad. Al ser uno de nuestros principales clientes el gobierno la confianza en él contribuye a un mayor presupuesto y por lo tanto se incrementan las obras de infraestructura social que representan una oportunidad de venta para la empresa.

Regulación del Gobierno

Amenaza, la construcción es una necesidad, las posibles modificaciones o regulaciones dentro del gobierno afectan a la población y desafortunadamente no se puede saber si dichas alteraciones afecten positiva o negativamente a la empresa

Programas Sociales

Oportunidad, entre mayor sea el número de programas sociales que el pueblo demande y el gobierno oferte, mayor es la oportunidad de la empresa para satisfacer las necesidades sociales de la población

Desastres Naturales

Oportunidad, resulta irónico el pensar que este tipo de acontecimientos para la empresa es una oportunidad, ya que ante estos sucesos es necesaria la presencia de empresas constructoras para la reparación de daños

Modificaciones del medio ambiente

Amenaza, a pesar de que se pueden tener datos meteorológicos no siempre es precisa esta información y por consiguiente repercute en un cambio o alteraciones en los procesos de las obras

4.7.2 Fuerzas Económicas

Las fuerzas económicas contribuyen considerablemente al desarrollo de toda empresa ya que sin este recurso es muy difícil que la empresa funcione adecuadamente, por esto es necesaria la capitalización de la empresa y que muchas de las veces no es solventadas por los propios medios económicos de la organización y por lo cual es necesaria la presencia de acreedores externos

Es por lo anterior que es necesario mencionar que CIMA es una empresa que debe estar muy pendiente de sus necesidades económicas y por lo cual es

imprescindible la determinación de las posibles variables que pueden ser aprovechadas y planeadas de tal forma que contrarresten las posibles amenazas a las cuales se está expuesto

Es importante mencionar que al tener como cliente principal al gobierno federal, CIMA se encuentran más expuesta a las modificaciones presupuestales del gobierno y que por lo mismo es inevitable eludirlas

De acuerdo a lo mencionado anteriormente las principales variables a las que CIMA se encuentra expuesto son

Disponibilidad de Créditos

Oportunidad, entre mayores sean las oportunidades crediticias brindadas por instituciones bancarias o gubernamentales se refleja en un considerable incremento en la demanda de la construcción privada principalmente en obras de vivienda y negocios

Nivel de Ingreso Disponibles

Oportunidad, al segmento que esta dirigida la empresa representa en su mayoría un nivel medio a medio alto y por lo cual es considerable que entre mayor sea el ingreso disponible por persona mayores son las posibilidades de contratar los servicios de construcción profesional

Déficit Presupuestal del Gobierno Federal

Amenaza, el gobierno federal representa el principal cliente de la empresa y el déficit afecta directamente a las posibles obras de infraestructura social programadas por el gobierno para el sector de la construcción y ante sucesos como este el sector se presenta más competido y por consecuencia las oportunidades disminuyen para la empresa

Actitud hacia la inversión

Oportunidad, al ser uno más de nuestros clientes el sector privado de una clase media a media alta, resulta siempre interesante para estos clientes el invertir en bienes y raíces, y lo cual para la empresa es una oportunidad de contratación

4.7.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Es el gobierno federal y estatal el principal regulador, desregulador, empleador y cliente de las organizaciones y los factores políticos y gubernamentales que se susciten en él pueden representar oportunidades y amenazas para las empresas que dependen notablemente de los contratos del gobierno. Es precisamente este el caso de CIMA ya que una vez más se hace notoria la presencia de su principal cliente y por consiguiente es de suma importancia que la organización se mantenga al pendiente de los acontecimientos políticos, legales y gubernamentales que se susciten en el estado

Es por lo anterior que se consideran como principales variables gubernamentales y políticas las siguientes

Regulación y desregulación gubernamental

Amenaza, la empresa no conoce cual será el comportamiento y las decisiones que tomé el Gobierno y ésta a su vez la imponga al sector

Cambio de poderes federales y estatales

Amenaza, por motivos de procedimientos internos de cada una de las dependencias gubernamentales este proceso de elecciones representa un cierto grado de incertidumbre ante los posibles cambios que se presenten posteriormente en dichas dependencias

4.7.4 Fuerzas Tecnológicas

Actualmente los cambios y descubrimientos tecnológicos han eficientado notoriamente los sistemas de trabajo de muchas de las organizaciones de las empresas del mundo entero, por esto actualmente toda organización debe estar a la vanguardia de los adelantos e irlos incursionando a su empresa, claro que todo esto debe ser de acuerdo a las necesidades y posibilidades de cada una de ellas. Es precisamente en el ramo de la industria de la construcción donde se hacen presentes estos avances tecnológicos, ya que el estar a la vanguardia de estos da la oportunidad de ser más competitivos en el sector.

Es muy fácil hablar de este punto, pero desafortunadamente no siempre resulta posible mantener un buen equipo de computo en una empresa pequeña y aún más contar con el personal adecuado y eficiente que haga que la tecnología sea ocupada al máximo. Todo lo anterior es causa de que muchas empresas se pierdan notablemente dentro de su sector.

Es por lo anterior que CIMA a pesar de ser una pequeña empresa ha tratado de mantenerse dentro de las exigencias que día a día se hacen presentes dentro de su sector y de estar al pendiente de los posibles cambios y modificaciones que resulten de dichos avances, pero sin embargo sigue siendo una amenaza para la empresa la falta de información tecnológica de los principales competidores y que puedan llegar a ser una ventaja para ellos.

4.7.5 Fuerzas Competitivas

La recopilación de información de los competidores es esencial para toda empresa que tenga como finalidad la consolidación dentro de su sector pero no siempre

resulta fácil debido a la falta de fuentes de información que proporcionen los datos suficientes a cerca de los principales competidores en el sector

Es precisamente la industria de la construcción uno de los sectores que carecen de este tipo de información, ya que ha nivel estado resulta difícil la obtención de datos sobre las pequeñas empresas constructoras y la principal empresa del sector como lo es ICA Construcción cuenta con información exclusivamente de sus servicios como empresa. Es por lo anterior que el análisis de estas fuerzas resulta difícil y a pesar de que existe un patrón que es emitido por cada una de las dependencias de gobierno resulta difícil conocer los métodos y estrategias de trabajo de las empresas participantes

Debido a lo anterior la empresa se enfrenta a una fuerte amenaza de sus competidores ya que no cuenta con la información suficiente que le permita formular las estrategias que contrarrestar a las posibles amenazas que representan los competidores

Pero es importante mencionar que dentro de este sector resulta una oportunidad la existencia de listas de procedimientos que son emitidas por los clientes y a los cuales toda empresa constructora debe apegarse para poder participar en los concursos de las posibles obras, y es principalmente en los presupuestos donde se hace notoria la diferencia del ganador

OPORTUNIDADES

- × Disponibilidad de créditos
- × Confianza en el gobierno
- × Actitud ante la inversión
- × Estilos de vida
- × Programas Sociales
- × Nivel de ingresos disponible
- × Desastres naturales

AMENAZAS

- × Déficit presupuestal del gobierno federal
- × Regulación y desregulación gubernamental
- × Modificaciones del medio ambiente
- × Monto de presupuestos gubernamentales
- × Mejoras en los sistemas de competidores
- × Falta de relaciones gubernamentales
- × Alta tecnología de los competidores
- × Cambio de poderes federales y estatales

Finalmente podemos dar paso a la matriz EFE (Figura 3), la cual nos determina que la empresa se encuentra apenas por encima de la media, por lo cual la empresa se encuentra en una situación buena y principalmente que sus estrategias le han funcionado positivamente, pero que sin embargo es importante modificar algunas de ellas para que se llegue a alcanzar la consolidación dentro del sector

4.7.6 Matriz EFE

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
Confianza en el gobierno	0 09	3	0 27
Actitud ante la inversión	0 06	3	0 18
Estilos de vida	0 05	2	0 1
Disponibilidad de Créditos	0 05	2	0 1
Programas Sociales	0 18	4	0 72
Nivel de Ingresos disponibles	0 05	3	0 15
Desastres naturales	0 05	3	0 15
AMENAZAS			
Déficit presupuestal del gobierno federal	0 15	2	0 3
Regulación y Desregulación gubernamental	0 04	1	0 04
Modificaciones del medio ambiente	0 02	2	0 04
Mejoras en los sistemas de competidores	0 04	1	0 04
Falta de relaciones gubernamentales	0 14	1	0 14
Alta tecnología de los competidores	0 03	1	0 03
Cambio de poderes federales y estatales	0 05	1	0 05
	1		2 31

Nota Las calificaciones ponderadas son de acuerdo al análisis del autor y a su perspectiva respecto a la industria

CAPÍTULO V:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Matriz DOFA

Después de realizar la auditoria interna y externa a la empresa CIMA Ingeniería, S A, de C V nos permite llegar a la etapa de la *adecuación*, la cual consiste en generar estrategias alternativas viables Existen varias técnicas para llevar a cabo esta etapa, pero en este caso la técnica elegida será la Matriz de las debilidades-oportunidades-fuerzas-amenazas (Matriz DOFA) que es un instrumento de ajuste que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos diferentes de estrategias(DAVID,1997) las cuales son

- 1 Estrategias de fuerzas y debilidades
- 2 Estrategias de debilidades y oportunidades
- 3 Estrategias de fuerzas y amenazas
- 4 Estrategias de debilidades y amenazas

Cada una de estas nos permite aprovechar los factores internos para contrarrestar los externos o viceversa La matriz DOFA tiene la finalidad de generar estrategias alternativas y no precisamente las mejores estrategias, es importante comentar que no todas las estrategias desarrolladas en una matriz DOFA quieren decir que se tengan que llevar a cabo

El proceso para llevar a cabo la matriz DOFA consiste de ocho pasos y los cuales nos arrojaran el esquema de la matriz con los factores clave, llamados D,O,F,A, dichos pasos son los siguientes

- 1 Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa
- 2 Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa
- 3 Hacer una lista de las fuerzas internas claves de la empresa
- 4 Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa

- 5 Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes
- 6 Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes
- 7 Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes
- 8 Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes (DAVID,1997)

De acuerdo a estos pasos podemos dar inicio a la matriz DOFA de CIMA y con la cual pretendemos proponer una serie de estrategias alternativas.

FIGURA 5.1. MATRIZ DOFA

	<p align="center">FUERZAS - F</p> <p>1 Buena relación entre los accionistas de la empresa</p> <p>2 Los empleados se sienten identificados con la organización</p> <p>3 Disponibilidad al cambio por parte de gerentes y empleados</p> <p>4 Proveedores confiables y accesibles ante las necesidades de la empresa</p> <p>5 Capacidad de financiamiento es posible en un mediano plazo con sus propios recursos</p> <p>6 Sistemas de información actualizados periódicamente</p> <p>7 Tecnología de computo adecuada a las necesidades de la empresa</p>	<p align="center">DEBILIDADES - D</p> <p>1 No existe una adecuada planificación de actividades</p> <p>2 Falta de manuales de organización y procedimientos</p> <p>3 Falta capacitación adecuada para los empleados</p> <p>4 Falta de dirección de los gerentes para los empleados</p> <p>5 No hay actividades de integración para el personal de la empresa</p> <p>6 Falta de un sistema financiero</p> <p>7 No existen sistemas de control de producción eficientes y de calidad</p> <p>8 No hay mecanismos de control para el logro de las metas de la organización</p> <p>9 Falta de investigación y desarrollo</p>
<p align="center">OPORTUNIDADES - O</p> <p>1 La confianza en el gobierno favorece al bienestar de la empresa</p> <p>2 La actitud ante la inversión favorece a la construcción</p> <p>3 Estilos de vida</p> <p>4 Disponibilidad de Créditos</p> <p>5 Programas Sociales</p> <p>6 Nivel de Ingresos disponibles</p> <p>7. Desastres naturales</p>	<p align="center">ESTRATEGIA - FO</p> <p>1 F1,2 - O1</p> <p>2 F5,7 - O2</p> <p>3 F1,4,5 - O3</p> <p>4 F1,3 - O4</p> <p>5 F1,4,6,7 - O5</p> <p>6 F1,4,5 - O6</p> <p>7 F2,4,6,7 - O7</p>	<p align="center">ESTRATEGIA - DO</p> <p>1 D9 - O1</p> <p>2 D2,4,8 - O2</p> <p>3 D5,7 - O4</p> <p>4 D1,4 - O5</p> <p>5 D6 - O6</p> <p>6 D3 - O7</p>
<p align="center">AMENAZAS - A</p> <p>1 Déficit presupuestal del gobierno federal.</p> <p>2 Regulación y Desregulación gubernamental</p> <p>3 Modificaciones del medio ambiente</p> <p>4 Mejoras en los sistemas de competidores</p> <p>5 Falta de relaciones gubernamentales</p> <p>6 Alta tecnología de los competidores</p> <p>7 Cambio de poderes federales y estatales</p>	<p align="center">ESTRATEGIA - FA</p> <p>1 F1,3,5 - A1</p> <p>2 F1 - A2</p> <p>3 F1,4,6 - A4</p> <p>4 F1 - A5, A7</p> <p>5 F6 - A6</p>	<p align="center">ESTRATEGIA - DA</p> <p>1 D1 - A1</p> <p>2 D5 - A2,7</p> <p>3 D6 - A4</p> <p>4 D3 - A5</p>

Después de realizar la matriz DOFA podemos dar paso a la adecuación de las estrategias, producto de los factores internos y externos

Estrategias FO

- 1 Introducir nuevos servicios de infraestructura para el gobierno estatal y federal (F1,2 – O1)
- 2 Introducirse a nuevos mercados en donde exista la necesidad de obras de vivienda (F5,7 – O2)
- 3 Crear un sistema de ventas que permita adentrarnos más a los sectores privados de la ciudad de Puebla (F1,4,5 – O2)
- 4 Vender los servicios de construcción mediante una institución crediticia al sector privado (F1,3 – O4)
- 5 Tener un sistema de información que permita estar al pendiente de las licitaciones emitidas por las diferentes dependencias de gobierno (F1,4,6,7 – O5)
- 6 Introducir nuevos servicios de asesoría de construcción y mantenimiento de obra (F1,4,5 - O6)
- 7 Tener un sistema de presupuestos que nos permita mantener costos bajos y así ganar clientes en tiempos difíciles (F2,4,6,7 – O7)

Estrategias FA

- 1 Tener un sistema de costos que en temporadas bajas de obras se adapten a las necesidades de la empresa sin afectar a los intereses de la misma (F1,3,5 – A1)
- 2 Contar con información financiera periódicamente que permita tomar decisiones que no perjudiquen la estabilidad de la empresa (F1 – A2)
- 3 Mantenerse informados sobre los principales competidores del sector, respecto a sus estrategias de trabajo y sus medios de penetración en el mercado (F1,4,6 – A7)

- 4 Mantenerse en contacto con las principales dependencias privadas y públicas que regulen al sector (F1 – A5,A7)
- 5 Realizar un programa que permita la capacitación periódica del personal de departamento de computo (F6 – A6)

Estrategias DO

- 1 Aprovechar los programas de investigación y capacitación que ofrece el gobierno para implementar la investigación y desarrollo de la empresa (D9 – O1)
- 2 Asesorarse por un profesional para los establecimientos de manuales de procedimientos y técnicas de liderazgo (D2,4,8 – O2)
- 3 Incentivar a los empleados tanto profesional como personalmente para que su desempeño sea mayor y por lo tanto las metas de la empresa sean alcanzadas satisfactoriamente (D5,7 – O4)
- 4 Esquematizar los procesos de cada uno de los departamentos para que puedan ser planeados de acuerdo a los programas de obra y al mismo tiempo delegar responsabilidades (D1,4, - O5)
- 5 Invertir en un sistema financiero que permita que se lleve un control estricto de los ingresos y egresos de la empresa (D6 – O6)
- 6 Capacitar al personal de la empresa de acuerdo a las necesidades de cada una de sus áreas y de esta forma contar con personal capacitado que nos permita estar a la vanguardia de las diferentes necesidades de infraestructura (D3 – O7)

Estrategias DA

- 1 Buscar socios inversionistas que inyecten capital a la organización, con el fin de que se destinen parte de los recursos a la investigación y desarrollo de la organización y a la capacitación de los empleados (D1 – A1)

- 2 Realizar una diversificación concéntrica que permita agregar nuevos servicios de infraestructura para los clientes presentes (D5 – A2,7)
- 3 Realizar un estudio en el que se analice la opción de un desarrollo de mercado, con el fin de adentrarnos a nuevas zonas geográficas ofreciendo los servicios de construcción (D6 – A4)
- 4 Establecer manuales de organización y procedimientos con los cuales se puedan definir cada una de las tareas de la organización y por consiguiente sean más eficientes (D3 – A5)

Con estas estrategias pretendemos atacar los principales puntos negativos y débiles de la empresa, así como el de aprovechar todos esos factores que se encuentran a favor de la empresa. Es importante mencionar que el presentar esta serie de estrategias signifique que se tengan que llevar a cabo todas, como se menciono al principio de este capítulo solamente son propuestas viables, que serán decididas por el equipo de estrategias y gerentes de la organización.

Como lo podemos ver en las estrategias propuestas en la matriz DOFA se precisa al atacar las principales debilidades de la organización, pero como punto principal después del análisis realizado a la empresa, podemos llegar a la conclusión de tomar una decisión de suma importancia para CIMA. El hecho radica en el punto de analizar si es viable seguir atacando solamente al sector público o si sería preciso desarrollar el mercado del sector privado, porque a pesar de que la empresa siempre ha estado abierta a las necesidades de este sector es notoria la inclinación y dedicación que la empresa a mostrado al sector público desde sus inicios, pero este punto podrá ser definido en la etapa de la decisión.

5.2 Matriz de la Gran Estrategia

La matriz de la gran estrategia es un instrumento para formular estrategias alternativas, la cual tiene como objetivo ubicar en uno de sus cuatro cuadrantes estratégicos a la empresa de acuerdo a dos dimensiones evaluativas la posición competitiva y el crecimiento del mercado

De una forma grafica según las dos dimensiones de la matriz de la gran estrategia podemos ubicar a CIMA de la siguiente forma

(Figura 5.2) Matriz de la Gran Estrategia

POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL	Cuadrante II	Cuadrante I	POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE
	1 Establecer manuales de organización y procedimientos 2 Desarrollo de mercado 3 Desarrollo de servicios		
	Cuadrante III	Cuadrante IV	

Como podemos ver en la figura 5 2 la empresa se encuentra ubicada en el cuadrante II de la matriz, con lo que se interpreta, que hay que evaluar principalmente a su mercado, ya que, al ser un sector de rápido crecimiento la empresa resulta ineficaz para competir y debe determinar cual es el mejor camino para que la empresa cambie a efecto de mejorar su desempeño en el sector

Por esto nace la necesidad de evaluar que tan atractivo resulta para la empresa seguir atacando al sector público, si representa o no oportunidades de crecimiento para la empresa o si sería de mayor atractivo el planear atacar al sector privado que aún es un mercado virgen para la empresa. Este análisis lo podremos llevar a cabo en el siguiente paso que es el de la decisión y con el cual se pretende determinar que es lo que representa mayor beneficio para la empresa.

5.3 Matriz MCPE

Con esta matriz finalmente llegamos a la etapa de la decisión y en la cual pretendemos decidir cuáles son las estrategias alternativas que se someterán a un análisis que nos arroje la mejor estrategia que deba seguir la empresa. Es por lo anterior y de acuerdo a lo estudiado en el desarrollo de las auditorías que es importante determinar si la empresa debe seguir atacando al sector público o sería mejor desarrollar su mercado hacia el sector privado.

Para realizar este paso nos someteremos a una Matriz Cuantitativa de la Planeación estratégica (MCPE), que es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva con base en factores críticos para el éxito, internos y externos, esto es, factores que junto con la matriz EFE, la EFI, la DOFA y la de la Gran Estrategia obtenidas anteriormente, tenemos la información necesaria para armar la matriz MCPE.

En términos conceptuales podemos decir que la MCPE determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de mejorar los factores críticos para el éxito de la empresa (DAVID, 1997). El atractivo de cada una de las estrategias se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores críticos internos y externos.

Para poder realizar la MCPE se requieren de seis pasos necesarios y los cuales se explican a continuación

- 1 Haga una lista de las oportunidades / amenazas externas y las fuerzas / debilidades internas claves de la empresa en la columna izquierda de la MCPE
- 2 Adjudique pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos
- 3 Estudie las matrices (de la adecuación, EFI, EFE) y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización
- 4 Determine las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de las estrategias, dentro de una serie de alternativas
- 5 Calcule las calificaciones del atractivo total, que se definen como el resultado de multiplicar los pesos por las calificaciones del atractivo (CA) de cada hilera
- 6 Calcule el total de la suma de calificaciones del atractivo, que es sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE, que revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas

Ahora demos paso a la realización de la MCPE de CIMA en la que analizaremos dos estrategias alternativas en las que pretendemos determinar que tan rentable es seguir atacando al sector público, al que sé a dedicado CIMA desde sus inicios o si sería mucho mejor desarrollar el mercado del sector público, al cual sé esta abierto pero que sin embargo no se a atacado

Es importante mencionar que para realizar esta matriz al igual que las anteriores es sometidas a juicios en los que las calificaciones asignadas son subjetivas ya que son sobre la base de la observación de los estrategas

(FIGURA 5.3) MCPE – Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica

FACTORES CLAVE	PESO	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS			
		PERMANECER EN EL SECTOR PUBLICO		ATACAR EL SECTOR PRIVADO	
		CA	TCA	CA	TCA
FUERZA					
Buena relación entre los accionistas de la empresa	0 03	3	0 09	3	0 09
Los empleados se sienten identificados con la organización	0 05	-	-	-	-
Disponibilidad al cambio por parte de gerentes y empleados	0 06	3	0 18	3	0 18
Proveedores confiables y accesibles ante las necesidades de la empresa	0 08	4	0 32	4	0 32
Capacidad de financiamiento es posible en un mediano plazo con sus propios recursos	0 04	2	0 08	4	0 16
Sistemas de información actualizados periódicamente	0 05	3	0 15	3	0 15
Tecnología de computo adecuada a las necesidades de la empresa	0 05	4	0 2	4	0 2
DEBILIDADES					
No existe una adecuada planificación de actividades	0 15	-	-	-	-
Falta de manuales de organización y procedimientos	0 09	-	-	-	-
Falta capacitación adecuada para los empleados	0 08	-	-	-	-
Falta de dirección de los gerentes para los empleados	0 06	-	-	-	-
No hay actividades de integración para el personal de la empresa	0 06	-	-	-	-
Falta de un sistema financiero	0 04	3	0 12	4	0 16
No existen sistemas de control de producción eficientes y de calidad	0 06	-	-	-	-
No hay mecanismos de control para el logro de las metas de la organización	0 05	-	-	-	-
Falta de investigación y desarrollo	0 05	1	0 05	4	0 2
OPOTUNIDADES					
Confianza en el gobierno	0 09	4	0 36	4	0 36
Actitud ante la inversión	0 06	1	0 06	4	0 24
Estilos de vida	0 05	1	0 05	3	0 15
Disponibilidad de Créditos	0 05	1	0 05	4	0 2
Programas Sociales	0 18	4	0 72	1	0 18
Nivel de Ingresos disponibles	0 05	1	0 05	3	0 15
Desastres naturales	0 05	4	0 2	1	0 05
AMENAZAS					
Déficit presupuestal del gobierno federal	0 15	4	0 6	4	0 6
Regulación y Desregulación gubernamental	0 04	3	0 12	2	0 08
Modificaciones del medio ambiente	0 02	3	0 06	1	0 02
Mejoras en los sistemas de competidores	0 04	-	-	-	-
Falta de relaciones gubernamentales	0 14	3	0 42	1	0 14
Alta tecnología de los competidores	0 03	-	-	-	-
Cambio de poderes federales y estatales	0 05	3	0 15	1	0 05
TOTALES			4.03		3.68

Después de realizar la matriz MCPE, podemos notar que de las alternativas analizadas sigue siendo atractivo para la empresa el sector público, sin embargo a pesar del resultado obtenido podemos observar que puede ser muy viable desarrollar el sector privado, ya que actualmente la situación a la que se enfrenta la industria de la construcción es crítica debido a la recesión económica por la que atraviesa el país y que por lo mismo el estado se somete cada vez más a los ajustes económicos por parte del gobierno federal, sin dejar a un lado el hecho de la gran competitividad a la que se enfrenta el sector

Es por lo anterior y de acuerdo a los resultados arrojados por las tres matrices expuestas anteriormente y en las que nos percatamos de la situación actual de la empresa, se proponen tres estrategias que se consideran de gran ayuda para el crecimiento de la empresa dentro de su sector. Estas estrategias pretenden alcanzar con el objetivo de la organización que principalmente radica en el buscar la consolidación de la empresa dentro del sector de la construcción

Es importante mencionar que las estrategias que a continuación se presentan son simples propuestas que pretenden ayudar a la empresa a contrarrestar sus debilidades y amenazas aprovechando sus fuerzas y oportunidades y que será decisión de los gerentes de la empresa si son o no llevadas a cabo para el bienestar de la organización

5.4 Recomendaciones y Conclusiones Generales

Como pudimos ver a lo largo de la investigación la planeación estratégica es una herramienta que aporta un sin número de beneficios para las organizaciones y que ha pesar de la falta de cultura sobre esta materia, poco a poco a adquirido una gran aceptación tanto en las grandes como pequeñas empresas

Es importante mencionar que la planeación estrategia para este trabajo nos sirvió como una herramienta de análisis que ayudo a diagnosticar la situación actual de la empresa tanto en su sector interno como externo, y que, gracias a la colaboración proporcionada por los gerentes y empleados de CIMA Ingeniería, que proporcionaron información real, nos ayudo a alcanzar cada uno de los objetivos señalados al inicio de la investigación y de esta forma se puede llegar al diagnostico final de la organización y así brindar una serie de aportaciones a la empresa y con la cual pretendemos satisfacer las necesidades de CIMA Ingeniería S A de C V

Él diagnostico de CIMA puede ser expresado de la siguiente manera, la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento y que a pesar de la inestabilidad económica, política y social por la que atraviesa el país y que se ve reflejado en el sector, existe una gran oportunidad de crecimiento dentro de su sector para la empresa

Con las matrices de los factores internos y externos (EFI, EFE) vistas en él capitulo IV pudimos darnos cuenta, que CIMA cuenta con una gran ventaja interna, ya que sus integrantes demuestran una gran disponibilidad al cambio y tienen “puesta la camiseta” para involucrarse y sacar adelante a la empresa y al mismo tiempo están conscientes de las necesidades de la organización así como de la gran competencia a la que se enfrenta en el sector, sin dejar a un lado al punto principal, sus directivos y guías del camino de la empresa, que se muestran interesados y abiertos a escuchar propuestas que brinden un beneficio a la organización. Como uno más de los resultados obtenidos en estas matrices se detectaron como principales debilidades internas la falta de manuales organizacionales y de procedimientos, ya que se detectaron fallas en el área administrativa, como la falta de descripciones de puestos, delegación de autoridad, falta de metas y objetivos por escrito, y principalmente la falta de una planeación y control de actividades por destacar las más importantes. Y en el área externa podemos considerar como la mayor amenaza

la inestabilidad por la que atraviesa el país y al ser el gobierno estatal y federal el principal cliente, el riesgo de conseguir posibles contratos se torna más difícil

Con la auditoria interna y externa realizada a la empresa se lograron determinar las posibles soluciones que pretenden ayudar a la empresa a salir adelante y a corregir sus errores, en este paso se decidió llevar a cabo tres de las herramientas principales de la planeación estratégica, las cuales fueron 1) la Matriz de las debilidades-oportunidades-amenazas-fuerzas (DOFA) que confrontó cada uno de los factores de las matrices EFI y EFE aportando de esta forma una serie de estrategias que contrarresten a las debilidades y amenazas a las que esta expuesta la organización aprovechando sus oportunidades y fortalezas, como se explicó de mejor forma en el capítulo V

Para ubicar de una forma grafica la posición actual de la empresa se realizó la matriz de la gran estrategia, en la cual se demostró que la posición de la empresa se encuentra en el cuadrante dos – como lo demostramos en la figura 5.2 del capítulo V - y por lo cual se tiene que desarrollar el mercado debido al rápido crecimiento que presenta

Finalmente se llevó a cabo la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE) que con su realización nos permitió decidir entre las dos estrategias alternativas más importantes para la empresa, evaluar al sector público y privado como clientes, y con la que a pesar del resultado obtenido se determina que sería importante el desarrollo del mercado privado, explicado de una mejor forma en el capítulo V

Lo expuesto anteriormente de una forma general desemboca en la aportación de tres estrategias que serán expuestas por separado señalando los objetivos generales y específicos de cada una de ellas

Estrategia 1 :**Establecer manuales de organización y procedimientos**

Objetivo General: Establecer por escrito los procedimientos y estructura organizacional de la empresa

Objetivos Específicos:

- 1 Asesorarse con gente especializada para la elaboración de los manuales en un corto plazo
- 2 Calendarizar cursos de capacitación para cada uno de los departamentos de acuerdo a sus necesidades
- 3 Asesorarse para el incremento del liderazgo por parte de los gerentes en un corto plazo

Estrategia 2 :**Desarrollo de mercado**

Objetivo General: Ingresar al sector público en un mediano plazo

Objetivos Específicos:

- 1 Realizar una investigación de mercado que permita conocer al sector privado en un 70% y así garantizar la aceptación del mismo

- 2 Considerar la opción de inyectar capital a la empresa mediante la entrada de un socio capitalista

Estrategia 3:

Desarrollo del servicio

Objetivo General Mejorar el servicio de construcción introduciendo servicios de asesoría

Objetivos Específicos:

- 1 Realizar una investigación de mercados para conocer en un 70% la aceptación del desarrollo del servicio en nuestros clientes actuales
- 2 Capacitar a los arquitectos e ingenieros con cursos especializados en áreas de construcción y derivados
- 3 Invertir capital en el departamento de investigación y desarrollo

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

BIBLIOGRAFÍA

1. DAVID, R Fred, "Conceptos de Administración Estratégica", Ed Prentice Hall, 5ª Edición, México, 1997
2. FRED, David, "La Gerencia Estratégica", Fondo Editorial LEGIS, Cuarta Reimpresión, Colombia, 1991
3. KENICHI, OHMAE, "La mente del estratega", Ed Mc Graw Gill, México
4. KOONTZ, HEINZ, "Administración, una perspectiva global", Ed Mc Graw Gill, a Edición, México 2001
5. MERRITT, Frederick " Enciclopedia de la CONSTRUCCIÓN", Ed Océano Centrum, España, 2000, Tomo 6
6. MUNICH, Galindo, "Fundamentos de Administración", Ed. Trillas, Cuarta edición, México, D F Febrero 1989
7. REYES, Ponce Agustín, "Administración Moderna", Ed Limusa, Quinta reimpresión, México D F 1997
8. STEINER, A George, "Planeación Estratégica, Lo que Todo Director Debe Saber", Ed. CECSA, México, 1994
9. SUAREZ, Salazar Carlos, "Administración de Empresas Constructoras", Ed Limusa, Segunda Edición, México 2000

FUENTES

1. Cámara Nacional de la Construcción , Delegación Puebla
2. www.cnc/puebla.gob.mx