



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

PROGRAMA DE MAESTRIA Y DOCTORADO  
EN INGENIERIA

FACULTAD DE INGENIERÍA

NOMBRE DE LA TESIS

*“Diseño de un sistema para el diagnóstico  
de una pequeña empresa de la industria  
de la construcción”*

T E S I S

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

MAESTRÍA EN INGENIERÍA

SISTEMAS – PLANEACION

P R E S E N T A

J. Sabino Varela Arámburo

**TUTOR:**

M. EN I. RUBÉN TÉLLEZ SÁNCHEZ



2005

**JURADO ASIGNADO:**

PRESIDENTE: Dr. Jesús Acosta Flores.

SECRETARIO: Dr. Javier Suárez Rocha.

VOCAL: M.I. Rubén Téllez Sánchez.

SUPLENTE 1 Dr. Sergio Fuentes Malla.

SUPLENTE 2 M.I. Mariano Antonio García Martínez.

LUGAR: México D.F.

**TUTOR DE TESIS:**

**M.I RUBEN TÉLLEZ SÁNCHEZ**

# AGRADECIMIENTOS



A DIOS, POR LLENARME DE GRATAS BENDICIONES.

A MIS PADRES, POR DARME SU AMOR, SU APOYO Y LA VIDA.

A ANGELES, MI ESPOSA, POR SU AMOR, COMPRENSIÓN Y POR COMPARTIR UN MISMO PROYECTO DE VIDA.

A MIS DOS HIJAS, EL MAS GRANDE REGALO DE DIOS. POR DARME MAS MOTIVOS PARA VIVIR.

A TODA MI FAMILIA, VARELA Y ARAMBURO, POR QUE SIEMPRE, EN TODO MOMENTO Y LUGAR, ME DEMUESTRAN SU CARIÑO. Y EN ESPECIAL A MIS HERMANOS GREGORIO (Q.E.D), CRISTINA, ANGEL Y JESÚS.

A LA UNAM POR OTORGARME EL PRIVILEGIO Y LA OPORTUNIDAD DE SER UN PROFESIONAL MAS PARA NUESTRO BELLO PAIS.

A TODOS MIS COMPAÑEROS DE GRUPO DIPROCSSA, POR SU INNUMERABLE LEGADO DE EJEMPLO, APRENDIZAJE, LEALTAD, AMISTAD Y COMPAÑERISMO.

A MIS AMIGOS: POR AQUELLOS GRANDES MOMENTOS DE ANTIESTRES, SOLIDARIDAD Y CARIÑO.

AL MEJOR GREMIO DE ESTE PAIS, EL COLEGIO DE INGENIEROS CIVILES DE MÉXICO Y EN ESPECIAL AL ING. JORGE PÉREZ MONTAÑO, POR DARME LA OPORTUNIDAD DE CONOCER UN NUEVO CONCEPTO DE VIDA EN MI EXPERIENCIA PROFESIONAL.

AL ING. MARIANO GARCIA, POR TRASMITIRME PARTE DE SU SABIDURÍA.

A MI TUTOR DE TESIS, POR SU PACIENCIA Y TIEMPO, GRACIAS MAESTRO RUBÉN TELLEZ SÁNCHEZ.

A MIS MAESTROS: JAVIER SUÁREZ ROCHA, SERGIO FUENTES MAYA Y DOMINGO FIGUEROA, QUIENES DEJARON GRABADO EN MI SU VALIOSO LEGADO.

A TODOS AQUELLOS QUE CON SU EJEMPLO ME HAN AYUDADO A SER CADA DIA MEJOR COMO PERSONA Y COMO PROFESIONAL.

Y A TODOS AQUELLOS QUE HAN SIDO UN OBTÁCULO EN MI DESARROLLO PROFESIONAL YA QUE CON ELLO ME HAN ENSEÑADO LO MAS GRANDE, APRENDER DE MIS ERRORES.

# DEDICATORIA



A QUIENES SE LO MERECE TODO, MIS PADRES,

A MI MEJOR INSPIRACIÓN Y EJEMPLO, MI ESPOSA.

A MI MÁS GRANDE MOTIVO, MIS HIJAS.

# Diseño de un sistema para el diagnóstico De una pequeña empresa de la industria de la construcción.

## CONTENIDO

	Pagina
<b>ABSTRACT</b>	5
<b>RESUMEN</b>	6
<b>INTRODUCCIÓN</b>	7
<b>1. La empresa con perspectiva de sistema.</b>	<b>17</b>
1.1 Enfoque sistémico de la empresa.	
1.2 Presentación del caso de Aplicación.	
<b>2. Análisis del perfil de la empresa.</b>	<b>25</b>
2.1 Metodología de análisis.	
2.2 Aplicación de técnicas para el análisis interno.	
2.3 Análisis de los objetivos, misión, visión y políticas.	
<b>3. Análisis interno</b>	<b>35</b>
3.1 Dirección y Recursos Humanos.	
3.2 Finanzas.	
3.3 Sistema de promoción y ventas.	
3.4 Administración y Sistemas de Información.	
3.5 Calidad del servicio.	
<b>4. Análisis del entorno</b>	<b>93</b>
4.1 Evaluación del entorno. Sector construcción.	
4.2 Mercado.	
4.3 Competencia.	
4.4 Proveedores.	
4.5 Entorno económico, social y político.	
4.5 Legislación.	
<b>5. Diagnóstico y Estrategias de Mejora.</b>	<b>103</b>
5.1 Diagnóstico.	
5.2 Estrategias de mejora.	
5.3 Conclusión del caso.	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</b>	<b>114</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	<b>118</b>

# ABSTRACT



Diagnosis apply to micro and small enterprises has a principal propose to know the actual business operational situation focused to CEO (*Chief Executive Officer*) take a decisions about a point of departure toward apply strategic actions, in a short, medium o large period. Until to achieve the idealize future.

In this project I present a system to obtain a diagnosis research with enough balance between deep and workable, with base in using time focused in the application and study efficiently to avoid that the user lost interest due to management big information, and to achieve and resolve a big number of goals or problems besides the habitual job.

The structure of this project has a base in development a system of methodology, where we study each element of organization like a subsystem through analysis techniques.

The structure of this system is divided in three segments:

1. First we identify each subsystem of the company and determinate the own structure or profile.
2. Then we realize the diagnosis research of each one of the subsystems of the enterprise and those that affect it from abroad.
3. Finishing concludes with determination about improvement strategic actions and contingent prevents for growing development of the company.

This study has as result that I've had named "planning workable" like a beginning to incentive the planning culture in micro and small business.

# RESUMEN



El diagnóstico para micro y pequeñas empresas tiene como propósito fundamental conocer el estado actual de operación del negocio en estudio con la finalidad de que el decisor use este diagnóstico como punto de partida hacia la implantación de acciones estratégicas de mejora, ya sean inmediatas, en el corto, (acciones de mejora), mediano (acciones de ventaja competitiva) o largo plazo (Planeación estratégica), hasta el logro del futuro idealizado.

En este trabajo se presenta un sistema para lograr un estudio diagnóstico con suficiente equilibrio entre lo profundo y lo práctico, basado en la premisa de eficientar el tiempo dedicado a su análisis y aplicación y así evitar que el usuario pierda el interés debido al manejo de un gran cúmulo de información y resolver un gran número de problemas o alcanzar grandes metas, además de la carga habitual de trabajo.

La estructura de este proyecto se basa en desarrollar un sistema de metodologías, donde se estudia cada elemento (variable) que conforma la organización como un subsistema a través del uso de técnicas de análisis para cada caso.

La estructura de este sistema se divide en tres partes:

1. La identificación de los subsistemas (elementos que lo conforman o variables) de la empresa y la determinación del perfil de la misma.
2. El estudio diagnóstico de cada uno de los subsistemas que conforman la empresa y aquellos que la afectan desde el exterior. Esto es el análisis interno y externo de las variables endógenas y exógenas.
3. Y por último la conclusión del estudio diagnóstico con la determinación de acciones estratégicas y prevención de contingencias necesarias para el crecimiento sustentable de la empresa en estudio.

El resultado final de este estudio es lo que he denominado la “planeación práctica”, que podría ser el principio para incentivar la cultura de planeación a nivel organizacional en micro y pequeñas empresas.

# INTRODUCCIÓN



## **ANTECEDENTES.**

El sector de la construcción ha atravesado por varias etapas, desde los años de gran bonanza hasta los tiempos recientes, donde atraviesa por una crisis que ha sido generada por varios factores:

- La concesión de infraestructura nacional a empresas extranjeras a través de los nuevos esquema de inversión llamados Pidriegas y PPS's.
- La enorme sensibilidad que guarda la industria respecto al crecimiento económico del país.
- La falta de inversión en infraestructura por parte del gobierno en sus tres niveles, lo que frena el desarrollo del país y la productividad nacional.
- El prácticamente nulo financiamiento a las empresas del sector que impide la inversión en proyectos vendibles, como vivienda, fraccionamientos, naves industriales, etc.

- Las políticas económicas del sector público, que ha dado lugar a un rezago significativo respecto a sus contrapartes internacionales durante las crisis económicas de las últimas dos décadas, ya que en este periodo en diversos países se aceleró el desarrollo tecnológico en diseño ingenieril, tecnología, métodos constructivos, aplicación de materiales, desarrollo de cultura organizacional y aplicación de técnicas modernas de dirección, mientras que estas actividades disminuyeron en este país puesto que las preocupaciones se concentraron en la supervivencia.

La industria mexicana de la construcción sufre una de las peores crisis de su historia; su descapitalización es grave y su competitividad decrece; mientras que los proyectos requieren de empresas más fuertes, capaces, tecnológicamente desarrolladas y con un liderazgo capaz de garantizar su estabilidad en el mercado. El concepto de nueva empresa del sector de la construcción debe enfocar su visión en su cultura organizacional, en su factor humano, competitividad y ventaja competitiva, y sobre todo sensibilizarse a los cambios que se le presenten.

De 1994 a 1999 el PIB nacional creció 18.5%, mientras que en el mismo periodo el PIB de la construcción solo aumento el 0.1%, o sea, 185 veces menos. Esto revela el rezago e un sector que por su contribución al producto de la economía nacional y sus efectos en 37 áreas productivas de la actividad económica, tradicionalmente había sido uno de los apoyos fundamentales para el crecimiento del país. Cuando menos en estos últimos años ha dejado de serlo.

Un artículo del diario “El Economista” señala que La industria de la construcción se encuentra al 50% de su capacidad instalada, con más de dos mil empresas paradas, la perdida de 200 mil empleos y un Producto Interno Bruto que no ha podido

remontar desde 1970, derivado de una severa crisis de descapitalización, astringencia crediticia por falta de proyectos, competencia desleal y un marco legal “fiscalizador y coercitivo”.

Es ahora cuando las empresas de la construcción deben desarrollar al máximo sus esquemas de competitividad, y es solo a través del conocimiento expreso de la situación en la que se encuentran como se podrá emprender alguna acción al respecto.

## **PROBLEMÁTICA**

Las empresas micro y pequeñas de la industria de la construcción en México en su gran mayoría carecen de organización, viven al día, navegando tal y como el viento y la marea se comportan, es por ello que muchas desaparecen y operan en bajas condiciones de calidad.

Dentro de esta problemática podemos agregar como parte trascendental que las empresas de la construcción en México carecen de planeación a corto, mediano y largo plazo, hablando de las micros y pequeñas podemos argumentar que esto se debe a que la operación recae en sus fundadores, quienes son personas ocupadas en la operación y dejan en segundo termino la organización y planeación de sus compañías.

Por lo anterior expuesto y tomando en consideración que cerca del 80% de las empresas del sector de la construcción se ubican entre micro, pequeñas y medianas, y que muchas de ellas tienen muy bajos niveles de efectividad en un sector cada día mas competitivo desarrollamos el siguiente trabajo de tesis, con el propósito de fomentar la planeación en todos sus niveles y partiendo del cimiento firme del autoconocimiento organizacional a través del diagnóstico.

## **OBJETIVO.**

El objetivo de este trabajo es brindar a los propietarios de micros y pequeñas empresas las herramientas aplicadas a su empresa a través de un sistema de metodologías prácticas que les permitan obtener un estudio diagnóstico de la situación de su negocio siendo este el inicio de la cultura de la planeación para el desarrollo organizacional a través de la *“Planeación Práctica”*.

## **HIPOTESIS.**

Por medio del conocimiento expreso del funcionamiento y relevancia de todas y cada una de las partes que conforman una empresa y la relación que entre ellas existe; podemos obtener un diagnóstico que nos permita generar las estrategias de acción para desarrollo, la mejora y el crecimiento de una organización. En este caso micro o pequeña empresa del sector de la construcción.

## **MARCO CONCEPTUAL.**

Tomando en consideración que las empresas son un sistema que interactúa en si misma a través de subsistemas, podemos comprender a través del análisis sistémico la situación por la que atraviesa la organización en estudio esquema que nos permitirá aplicar las acciones estratégicas de mejora necesarias para su desarrollo.

Este enfoque sistémico aplicado a el diagnóstico es una forma de planeación estructurada y ordenada sin perder el toque practico que requieren las empresas que se encuentran operando y que programan poco tiempo para la planeación.

En este trabajo el problema será detectar el problema de una organización del sector de la construcción que por sus dimensiones oscila entre micro y pequeña empresa.

Russell Ackoff en su libro “El arte de resolver problemas” disertó que los problemas tienen 5 componentes, mismos que al detectarse contribuyen a la solución creativa de problemas.

### LOS 5 COMPONENTES DE UN PROBLEMA

1. **Decisores**. Los que enfrentan el problema. (persona o grupo).
  - a. *Sobre este punto en este trabajo de tesis involucramos a las personas que intervienen directamente en el desarrollo y crecimiento de la empresa, aquellas personas que son las que toman las decisiones más importantes en cuanto a su administración y operación, considerando que por su tamaño el número de directivos es muy reducido (menor a 5 personas) y que la mayoría de las decisiones las toma el director general.*
  - b. *Es importante mencionar que se consideran las personas que no toman decisiones importantes pero que son el pilar operativo de la organización.*
  
2. **Variables controlables**, aquellos aspectos de la situación que se pueden controlar por el decisor.
  - a. *Las variables controlables se reflejan en este proyecto como aquellas situaciones que están en manos de los decisores, tanto su planeación, programación y resultados generados,*

*y que recaen principalmente en el análisis interno, análisis del funcionamiento de la empresa.*

3. **Variables no controlables**, aquellos aspectos que se escapan del control del decisor, pero que afectan el resultado de la selección.

*a. Las variable no controlables para este trabajo son todas aquellas que no están en manos de los decisores, sin embargo su conocimiento expreso puede ayudar a mitigar sus efectos en la organización, en este caso hablaremos de variables no controlables como el análisis del entorno o externo, siendo estas variables exógenas.*

4. **Las restricciones** que se imponen desde adentro o desde afuera sobre los posibles valores de las variables controlables y no controlables.

*a. Derivado del análisis interno y externo aparecerán las restricciones bajo las cuales la empresa deberá planear sus acciones de mejora, siendo parte de los objetivos el mitigar aquellas que interfieran para el logro de los propósitos de la organización.*

5. **Los resultados**, producidos en conjunto por las decisiones tomadas y las variables no controlables.

*a. El resultado final de este proyecto es el obtener acciones de mejora. El número de acciones deberán conservar el equilibrio entre efectividad y operatividad, es decir que sean las suficientes para la mejora y crecimiento de la empresa*

*pero que no sean tantas que no se puedan manejar eficientemente por los directivos y que se conviertan en una burocracia y se llegue al hartazgo funcional de la empresa.*

Como se puede apreciar la importancia del diagnóstico es identificar cada una de estas variables y restricciones y de este modo establecer métodos de control para reforzar aquellas que contribuyan al desarrollo de la organización y disipar aquellas que impidan el crecimiento.

En este trabajo nos enfocaremos a realizar el análisis de una empresa del sector de la construcción que como ya se mencionó, oscila entre micro y pequeña, buscando que nos lleve a comprender la situación de la empresa con sus variables y restricciones, de tal modo que gracias al uso de herramientas de análisis logremos obtener un dictamen o diagnóstico y proponer acciones de mejora e incluso establecer los parámetros para iniciar una planeación estratégica, incluyendo también aquellos que lleven al lector a iniciar su estrategia de ventaja competitiva o alguna o varias acciones de intervención.

## **METODOLOGÍA.**

La metodología utilizada para el desarrollo de este trabajo se basa en la utilización de una serie de herramientas derivadas de métodos heurísticos aplicados al análisis de cada uno de los subsistemas del gran sistema que es la empresa.

A través del análisis funcional de cada una de las variables que para este proyecto son los subsistemas, se comprenderá si es fuerte o débil su funcionamiento y aportación a los propósitos de la organización.

De tal forma este trabajo se desarrolla en cuatro etapas:

1. El análisis e identificación de cada una de las partes que comprenden el gran sistema que es la empresa.
2. El análisis y estudio de la efectividad de sus partes a través de la utilización de técnicas heurísticas que se deriven en el diagnóstico particular de cada variable.
3. La identificación y estudio de las variables no controlables a través del análisis del comportamiento externo o del entorno, esto se logra por medio del estudio estadístico del comportamiento del sector y los competidores.
4. La generación de estrategias de mejora derivadas del diagnóstico siguiente el procedimiento que se describe:
  - a. El análisis DAFO de cada una de las variables de la organización.
  - b. El diagnóstico integrado derivado del análisis DAFO, identificando aquellas variables más sensibles al logro de los objetivos de la empresa.
  - c. La implementación de estrategias de mejora (No más de 10) que permitan planear y programar el desarrollo sustentable de la empresa siguiendo su visión y misión. (propósitos).

## **SEMBLANZA**

En el primer capítulo identificamos todas las áreas posibles de la empresa en estudio, utilizando una técnica muy simple denominada CATWOE, el propósito de esto es contar con la visión amplia de todos los elementos que conforman la organización, para con ello englobar esta en un sistema y facilitar su análisis.

En el capítulo dos estudiamos el perfil de la empresa, obteniendo de ella su misión, visión y políticas bajo las cuales fue concebida con el propósito de direccionar todas las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa y establecer prioridades de acuerdo a los mismos.

Posteriormente analizamos las variables endógenas de la empresa, estudiamos como esta operando desde el interior a través del denominado análisis interno de la empresa. Es así que partimos de la identificación de las variables visualizadas como los elementos que conforman la organización y acto seguido se analiza su grado de efectividad al momento del análisis. Es decir, como opera esta variable en la compañía.

Del mismo modo que en el análisis interno, ahora revisaremos que pasa con aquellas variables exógenas, realizando un estudio de lo que pasa en el exterior de la empresa, revisando en el entorno aquellas variables que puedan afectar la operación de la empresa y el desviar el logro de los objetivos de esta.

En la culminación de este trabajo llegaremos a la emisión del diagnóstico, concluyendo con el estudio particular de cada una de las partes (Variables endógenas y exógenas), después de esto jerarquizaremos por su grado de afectación, positiva o negativa en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Con toda esta información acumulada terminamos nuestro trabajo con la formulación de acciones estratégicas para la mejora de la empresa y el programa de aplicación de las mismas. Esto dependiendo de la jerarquización de donde se tomarán las diez acciones más relevantes.



**CAPÍTULO  
1**

**LA EMPRESA CON  
PERSPECTIVA DE  
SISTEMA**

## **CAPITULO 1**

### ***LA EMPRESA CON PERSPECTIVA DE SISTEMA.***



El éxito en el desarrollo de una organización depende en gran medida de la manera en que se adapta a los cambios en su medio ambiente, el método más común mediante el cual los directivos de una empresa realizan esta evaluación es el “Análisis de la Situación”.

El análisis de la situación se refiere al análisis de datos, pasados y presentes, que proporcionen una base para iniciar el proceso de planeación estratégica.

No existe una forma única de realizar este análisis, de hecho el director puede dimensionarlo de acuerdo a su intuición y los criterios de la empresa, o, podría manejarse como una dinámica grupal donde cada uno de los responsables de las áreas exprese su propia evaluación para posteriormente, integrarlas como un todo.

El Análisis de la Situación es potencialmente amplio y puede cubrir cualquier factor importante del entorno y ambiente organizacional, en la mayoría de los casos abarca

las principales áreas de un negocio: producción u operación; mercado; finanzas; competencia y dirección.

El Análisis de la Situación puede concentrarse a la empresa en su conjunto o puede disgregarse por áreas de una organización todo depende del tamaño del negocio.

Propósito del Análisis de la Situación.

- Identificar y analizar las tendencias, fuerzas, y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de estrategias.
- Proteger a la empresa en caso de reacciones del entorno, por lo que es importante buscar y evaluar las fuerzas del medio ambiente y enfocarlas sistemáticamente. A medida que se tiene conceptualizada sistemáticamente a una organización, disminuyen las probabilidades de ser sorprendidos y la estimación del impacto de los cambios será más exacta.
- Compartir y tratar puntos de vista divergentes acerca de cambios relevantes.
- Definir el ambiente organizacional y las actividades de cada individuo y canalizarlas hacia las fuerzas que operan el mismo.
- Estimular el pensamiento creativo de los directivos.
- Proporcionar la base para la planeación estratégica en todas sus fases.

## **1.1 ENFOQUE SISTÉMICO DE LA EMPRESA.**

Para iniciar con el Análisis de la Situación de una empresa, primeramente le daremos un enfoque sistémico, definiendo SISTEMA *como un conjunto ordenado de elementos interrelacionados que integran el todo en la organización.*

En repetidas ocasiones el directivo visualiza su empresa de manera informal e intuitiva, por lo regular no se crean modelos sistémicos formales de las variables endógenas y exógenas que la conforman.

Con un modelo conceptual de la organización, donde se represente el negocio de manera sistémica, el director de la empresa podrá presentar esquemas para la toma de decisiones e iniciar su plan estratégico.

Dentro de las metodologías de análisis de una organización podemos utilizar en primera instancia las técnicas para modelar sistemas suaves (*Soft system's*) lo que nos permitirá contar con una amplia perspectiva de la organización, tomando en cuenta todos los factores.

Un criterio muy eficiente y usado en el mundo es el creado por el inglés Peter Checkland, conocido como CATWOE.

El criterio CATWOE es la base de la definición raíz, misma que en conjunto nos permitirán llegar a la descripción del sistema deseado, finalmente el resultado de usar la técnica CATWOE nos llevará a la definición raíz de nuestro sistema. Los directores de una organización deberán entonces considerar los siguientes elementos.

Tabla 1.1 Esquema del Criterio CATWOE.

C	<b>Customer</b> – (clientes), quiénes son las víctimas, beneficiarios y clientes de la acción propuesta.
A	<b>Actors</b> – (Actores), quiénes realizarán las actividades, quienes son los involucrados.
T	<b>Transformation Process</b> – (Proceso de cambio o transformación), cuál es la actividad propuesta antes del resultado (producto o servicio). Expresado como: <i>Input =&gt; Throughput/Transformation =&gt; Output</i>
W	<b>Weltanschauung (Worldview)</b> – (Visión o perspectiva global) Cuál es la óptica o la visión comprendida de todas las partes.
O	<b>Owner</b> – (Decisor) ¿Quién podría parar esta actividad; abrir o romper el sistema? (en teoría el propietario)
E	<b>Environmental Factors</b> – (Factores ambientales) ¿Qué factores afectan el entorno?

Una vez que el criterio CATWOE es identificado, este se transformara en la definición raíz, de igual forma los elementos de esta definición pueden ser evaluados.

## 1.2 PRESENTACIÓN DEL CASO DE APLICACIÓN.

Pasando un reconfortable fin de semana en Real del Monte, un pequeño pueblo del estado de Hidalgo, el Director General y socio fundador de la empresa Grupo de diseño, Ingeniería y mantenimiento, S.A. de C.V., (DIMSA), en compañía de su familia, se puso a reflexionar sobre la vida y sus 34 años historia que a él le había tocado vivir. Ya en el capítulo de su desarrollo como empresario del sector construcción, recordó los sueños que lo motivaron a emprender tal aventura, entre otros, contar

Con presencia a nivel nacional, autosuficiente, reconocida, con proyectos muy importantes y con la suficiente solvencia financiera que le permitiera hacer lo que a él más le gusta, viajar y los autos. La segunda parte estaba aceptablemente satisfecha, mas no así la primera.

De este modo se pregunto, ¿Qué esta pasando?, si bien la empresa no estaba mal, contaba con un grupo de 8 personas, las ventas de los últimos dos años eran de 2 millones de pesos, y el reconocimiento en el circulo donde se desenvolvía era muy bueno, sin embargo el directivo sentía un estancamiento en el desarrollo de su organización.

De inmediato la sensación de hacer algo “pero ya”, lo invadió, esperaba con ansia llegar a su privado en una modesta pero agradable oficina en las instalaciones de su empresa con apenas 50 m<sup>2</sup> pero hasta ahora suficientes para desarrollar sus funciones.

Una vez ahí, estableció una reunión con su socio y le comunicó sus planes, le recordó nuevamente que para alcanzar su visión inicial necesitaban hacer mucho más de lo que hasta ahora venían realizando. Así iniciaron reflexionando, pensando y analizando sobre el como lograr que la empresa lograra ser lo que se percibió hace 7 años cuando fue concebida. Fue entonces cuando el Director General de esta empresa recordó una frase de Abraham Lincon, que dice: *“Si pudiéramos saber primero dónde estamos y hacia dónde vamos, podríamos juzgar mejor que hacer y como hacerlo”*.

Comprendieron que para poder lograr que la empresa tuviera el crecimiento deseado y evitar su estancamiento o peor aun, su declive, primero necesitaban conocer todos los elementos con los que esta cuenta y la relación entre ellos, esto les permitiría formarse un mapa conceptual integral de la organización.

Es así, que para lograr el conocimiento integral de su empresa aplicaron la técnica de Peter Checkland conocida como CATWOE, obteniendo los siguientes resultados:

Paso1: identificar cada uno de los elementos del sistema.

Tabla 1.2. Identificación de los elementos CATWOE de la empresa

<b>-C-</b> CUSTOMERS	Iniciativa privada, sector público, particulares.
<b>-A-</b> ACTORS	Director General y gerentes, Ingenieros, demás profesionistas, Asesores, personal Operativo, Promotores y Proveedores
<b>-T-</b> TRANSFORMACION PROCESS	<b>IDEAS –RECURSOS DE LA EMPRESA - DISEÑOS</b> <b>DISEÑOS – REALIDADES</b> <b>NECESIDADES - DESARROLLO</b>
<b>-W-</b> WELTANSCHAUUNG (WORLDVIEW)	Prestadores de servicios de ingeniería y arquitectura. Proveedores; empresa; Competencia;
<b>-O-</b> OWNER	Director general y socios.
<b>-E-</b> ENVIRONMENTAL FACTORS	Estabilidad económica, Nivel de inversión en proyectos de obra de clientes, financiamiento, inflación, competitividad, globalización. Legislación

Paso 2: Una vez identificados los elementos redactar la definición raíz:

Microempresa de la industria de la construcción que tiene su principal nicho de mercado en la iniciativa privada, sector público y particulares

donde las personas que se encargan de brindar el servicio, objeto social de la empresa son el Director General, gerentes de área, los ingenieros supervisores y residentes y personal operativo, de forma indirecta participan los proveedores y asesores de servicios, como despachos de contadores y jurídicos.

La labor principal de esta empresa es transformar las ideas de sus clientes en diseños idealizados a través de su esquematización en proyectos que posteriormente se convertirán en tangibles necesarios para el desarrollo económico y social del cliente.

Para el desarrollo de esta empresa las decisiones importantes recaerán en el Director General y socios.

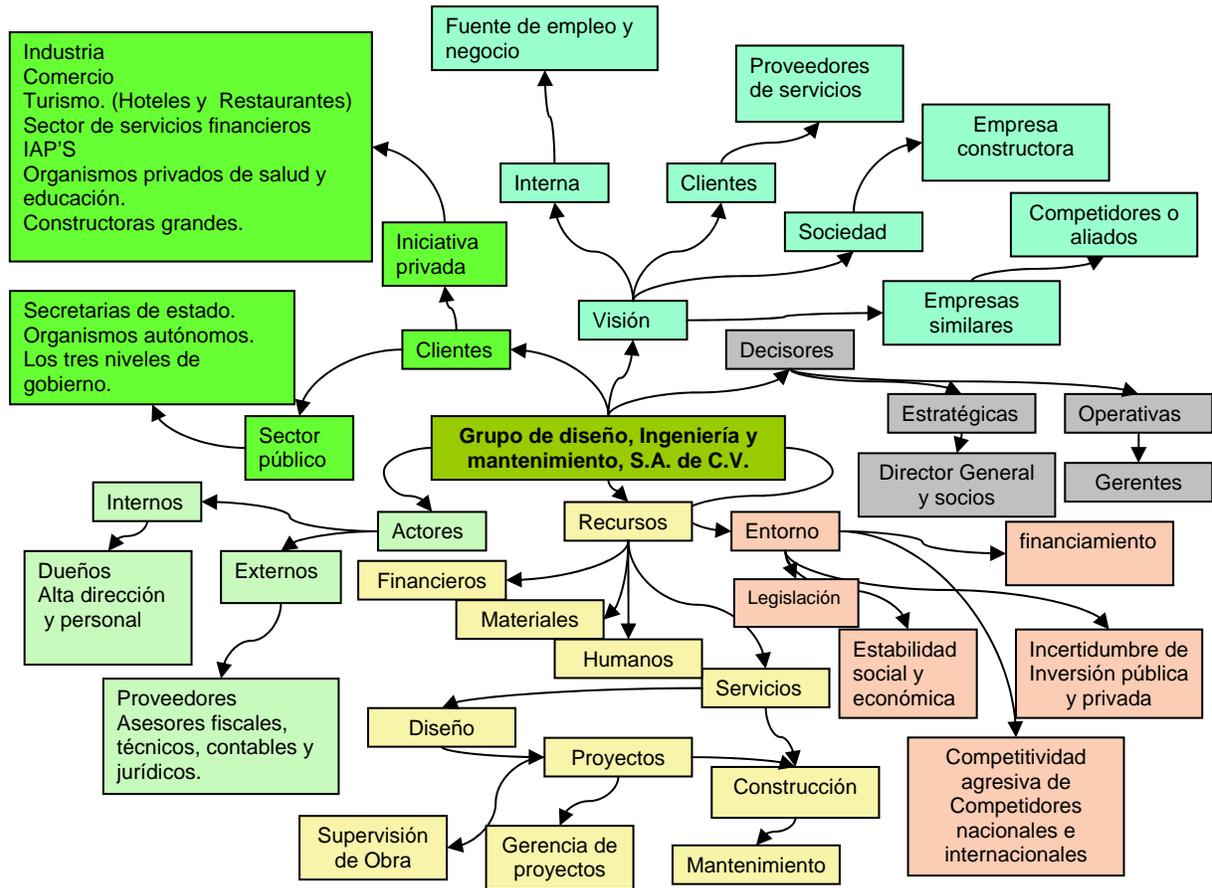
El riesgo asociado con esta empresa depende, además de las oportunas y correctas decisiones y acciones de los socios, el Director General y Gerentes, de las variables no controlables por ellos y el entorno como la estabilidad económica, los niveles de inversión del sector industrial, de servicios financieros, restaurantero, turístico y demás integrantes de la iniciativa privada; en lo que respecta al sector público depende de la liberación de presupuesto para la construcción de proyectos de infraestructura para beneficio social, de las normas y leyes aplicables en la materia, de la apreciación de funcionarios encargados de la administración pública y de los competidores.

Además, para el financiamiento depende de las políticas y el nivel de recursos financieros con los que cuenta la banca comercial y de desarrollo para el sector.

Esta microempresa se desarrollo en un entorno de competencia y competitividad que presenta el mercado, y de apertura del país a mercados internacionales a nivel micro.

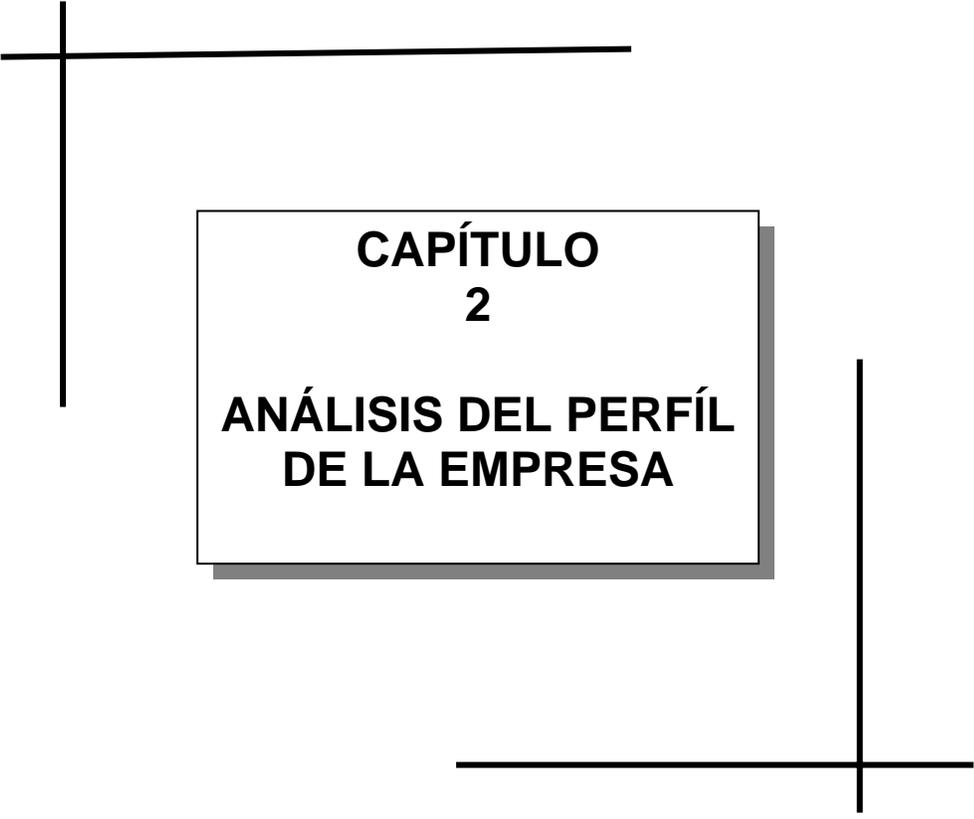
Paso 3. Crear el mapa conceptual con el enfoque sistémico de la microempresa de la industria de la construcción. Figura 1.1

Figura 1.1 mapa conceptual de la empresa



De este modo obtuvieron el enfoque sistémico de la empresa constructora Grupo de diseño, Ingeniería y mantenimiento, S.A. de C.V. el cual les permitirá contar con una visión integral y tener mayor control sobre todas las variables que puedan afectar a la empresa.

Cabe mencionar que este esquema es de carácter enunciativo, ya que durante el análisis se pueden derivar otras variables no contempladas en el arranque.



**CAPÍTULO  
2**

**ANÁLISIS DEL PERFÍL  
DE LA EMPRESA**

## **CAPÍTULO 2.**

### ***ANÁLISIS DEL PERFIL DE LA EMPRESA.***



Como ya comentamos el análisis de la situación puede tornarse muy extenso, y es el análisis interno donde se presenta la mayor parte de variables a analizar.

Un análisis interno en una corporación puede realizarse de cuatro formas:

1. Desde la alta dirección.
2. La alta dirección solicita un análisis de la situación de las áreas funcionales de la empresa.
3. Combinación de las dos anteriores.
4. Como un trabajo centralizado en equipo entre el Director General y gerentes (micros y pequeñas empresas).

Para nuestro caso de estudio aplicaremos el número 4. Donde la planeación estratégica de una micro o pequeña empresa se centraliza en los dueños, director general y gerentes.

## 2.1 METODOLOGÍA DE ANÁLISIS.

La metodología que se propone para el análisis y diagnóstico de una organización micro o pequeña del sector de la construcción se compone de tres pasos:

En primer lugar es importante detectar cada una de las variables internas y externas de la organización, y de este modo poder evaluar sus fortalezas y debilidades, al interior, y amenazas y oportunidades del exterior, recordemos que mientras más completo sea el conocimiento de la situación de cualquier negocio, mayor será el grado de certidumbre de nuestro análisis. El enfoque sistémico que realicemos en una empresa nos será de gran utilidad para detectar todos sus elementos o variables, por ello será nuestra guía para todo el análisis.

*Paso 1. Identificar y enlistar todos lo elementos de la organización.*

De manera enunciativa más no limitativa se relacionaran las áreas o departamentos que integran una organización así como los elementos del entorno, mismos que en lo sucesivo llamaremos elementos o variables de la organización:

- Recursos humanos.
- Ventas.
- Mercadotecnia.
- Finanzas.
- Manufactura. (Solo en el sector correspondiente)
- Operaciones.
- Contabilidad.
- Cobranza.
- Jurídico.
- Investigación y desarrollo. (Es más común esta variable en las grandes empresas).
- Planeación.
- Dirección.
- Administración.
- Nuevos productos o servicios.
- Riesgo país.
- Legislación.
- Competencia.
- Proveedores.

En segundo lugar se realizará un estudio de la situación de cada una de las áreas, obteniendo como resultado esperado obtener una fotografía de la empresa, es decir,

El conocimiento al momento de lo que esta pasando en la empresa en cada una de las áreas que la integran.

*Paso 2. Obtener la visión integral de lo que sucede en cada uno de los departamentos de la empresa.*

En tercer término, enlistaremos las fortalezas - debilidades y amenazas - oportunidades de cada elemento estudiado, esto nos permitirá hacer el análisis final donde determinaremos el diagnóstico final de la empresa con el fin de proponer las acciones que nos permitan mejorar o reforzar estos elementos para el desarrollo de la organización, para ello se tomarán en cuenta las siguientes consideraciones:

**Fortaleza:** Todo aquel atributo de la empresa que la distingue favorablemente de sus competidores, aunque no necesariamente de toda la competencia, sino en relación con los competidores más cercanos.

Se considera fortaleza todas aquellas acciones que sean bien vistas y reconocidas por los clientes.

Además de aquellos factores que contribuyan a que la organización alcance un nivel mayor de crecimiento y consolidación.

**Debilidad:** Se trata de todo aquel atributo del negocio que la distingue desfavorablemente de sus competidores, aunque no necesariamente de toda la competencia, sino en relación directa con los competidores más cercanos.

La otra relación que debe buscarse para determinar el valor de una debilidad está en relación con acciones que causen entorpecimiento para alcanzar el crecimiento, consolidación o que impidan impulsar la salida de la organización de su sector, las cuales podrán minimizar o maximizar una debilidad determinada.

De igual modo se considera debilidad todas aquellas NO conformidades recurrentes y la falta de reconocimiento de los clientes hacia la organización.

**Oportunidades:** Son todos aquellos agentes externos que favorecen el crecimiento, desarrollo y operación de las empresas, es vital tener bien identificadas aquellas oportunidades relacionadas con el giro del negocio ya que esto reflejaría la visión del propietario o socios del negocio y se aseguraría la permanencia en el mercado del mismo.

**Amenaza:** Todo aquel agente externo que puede ocasionar efectos desfavorables al desarrollo de la empresa e incluso su desaparición del mercado, por lo regular son agentes no controlables desde el interior de la sucursal, pero se pueden planear acciones que mitiguen sus efectos

Por último se requiere de la jerarquización de las fortalezas y debilidades ya que no todas las debilidades y todas las fortalezas tienen un impacto significativo para el crecimiento de una empresa, ni todas representan una situación de mejoría.

*Paso 3. Describir Fortalezas y/o debilidades así como las amenazas y/o oportunidades de cada uno de los elementos.*

Se propone, a manera de sugerencia, una escala de Fortalezas/oportunidades y otra de debilidades/amenazas que podría ser utilizada al hacer el diagnóstico.

- ✓ **FORTALEZA/OPORTUNIDAD FUNDAMENTAL.** Aquellas que están en primer nivel de importancia para el negocio en relación con la competencia.
- ✓ **FORTALEZA/OPORTUNIDAD SECUNDARIA.** Aquellas que son importantes pero que de no tenerlas, el negocio no vería amenazada su postura de mercado, por lo menos en el corto plazo.
- ✓ **FORTALEZA/OPORTUNIDAD ELEMENTAL.** Aquellas que aunque se tienen, no representan una ventaja competitiva significativa.
  
- ✓ **DEBILIDAD/AMENAZA CRÍTICA.** Aquellas que están en primer nivel de importancia para la empresa y con las cuales se esta en peligro inminente ante la competencia.
- ✓ **DEBILIDAD/AMENAZA SECUNDARIA.** Aquellas que son importantes pero que de tenerlas, la empresa no vería amenazada su postura, por lo menos en el corto plazo.
- ✓ **DEBILIDAD/AMENAZA ELEMENTAL.** Aquellas que no representan un riesgo grave o importante, por lo menos en el corto plazo.

*Paso 4. Jerarquizar por importancia de las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades (DAFO).*

Para la jerarquizar la importancia de cada una de las DAFO'S, es vital tener presentes los objetivos, misión, visión, valores, filosofía y políticas de la organización ya que de la relación de cada una de ellas con las DAFO'S dependerá el valor jerárquico que represente en nuestro estudio.

Este análisis sobre la capacidad de la empresa es un ejercicio delicado, pues a nadie le gusta recordar y menos aun evaluar, aquellas cosas o situaciones en las

que se esta mal (peor o igual de mal que otros), pero es un paso indispensable para poder presentar en su momento, un planteamiento estratégico de crecimiento, productividad o mayor rentabilidad. Es muy difícil intentar llegar a un sitio en el futuro, si no se sabe con exactitud de donde se esta partiendo.



*Paso 5.-Elaborar el diagnóstico de la situación de la empresa y proponer las acciones para mejorar o reforzar el desarrollo de la organización.*

## **2.2 APLICACIÓN DE TECNICAS PARA EL ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO.**

Se propone una sencilla matriz de análisis donde se contemplan cada uno de los tres pasos propuestos en la metodología. La matriz se compone de de filas divididas en fortalezas y debilidades en donde se enlistaran todas aquellas acciones de los elementos o variables de análisis que representen fortaleza o debilidad.

Columnas donde se determinara y evaluara la importancia que representan estas acciones de los elementos para el desarrollo y crecimiento de la organización asignándoles números del 1 al 4 dependiendo del grado de afectación. El resultado de esta evaluación se colocara en una columna de puntuación de donde se determinará su importancia (*Figura 2.1*) y permitirá su jerarquización. *Figura 2.2*

Y por último otra columna donde se describirán aquellas acciones estratégicas que permitirán la mejora e impulsen la planeación de la empresa a través de reforzar las fortalezas y convertir las debilidades a favor de la empresa.

Figura 2.1 MATRIZ DE JERARQUIZACIÓN DAFO

		SECUNDARIA	ELEMENTAL		FUNDAMENTAL		
		NO AFECTA OBJETIVOS	CONTRIBUYE MUY POCO AL CRECIMIENTO	CONTRIBUYE PARA EL CRECIMIENTO PERO SOLO A CORTO PLAZO	CONTRIBUYE EN GRAN MEDIDA AL CRECIMIENTO		
		0	1	2	3	PUNTOS	ESTRATEGIAS
FORTALEZAS					X	3	
					X	3	
				X		2	
			X			1	
				X		2	
			X			1	
DEBILIDADES			X			1	
		X		X		2	
				X		2	
					X	3	
				X		2	
		0	1	2	3	PUNTOS	ESTRATEGIAS
		NO AFECTA OBJETIVOS	AFECTA MUY POCO LOS OBJETIVOS	AFECTA SIGNIFICATIVAMENTE LOS OBJETIVOS	ALTERA COMPLETAMENTE EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS		
		SECUNDARIA	ELEMENTAL	CRITICA			

**Figura 2.2. MATRIZ DAFO  
JERARQUIZACIÓN Y ESTRATEGIAS  
(Ordenada)**

		SECUNDARIA	ELEMENTAL		FUNDAMENTAL		
		NO AFECTA OBJETIVOS	CONTRIBUYE MUY POCO AL CRECIMIENTO	CONTRIBUYE PARA EL CRECIMIENTO PERO SOLO A CORTO PLAZO	CONTRIBUYE EN GRAN MEDIDA AL CRECIMIENTO		
		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
FORTALEZAS					X	3	
					X	3	
				X		2	
				X		2	
			X			1	
			X			1	
DEBILIDADES					X	3	
		X		X		2	
				X		2	
				X		2	
			X			1	
		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
		NO AFECTA OBJETIVOS	AFECTA MUY POCO LOS OBJETIVOS	AFECTA SIGNIFICATIVAMENTE LOS OBJETIVOS	ALTERA COMPLETAMENTE EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS		
		SECUNDARIA	ELEMENTAL		CRITICA		

## **2.3 DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, POLÍTICAS Y FILOSOFIA DE LA EMPRESA.**

Como ya comentamos es importante definir la misión, visión, objetivos, políticas y filosofía de la empresa, debido a que de ello depende que el análisis y diagnóstico de la organización o departamento alcance los resultados deseados.

Para ello definiremos cada uno de estos conceptos, de tal forma que el analista o facilitador de un grupo de estudio proporcione los elementos necesarios para definir cada uno de ellos en la organización.

### **Misión.**

Es el objeto, la razón por la que fue creada la empresa la justificación de su existencia en el mundo de los negocios.

### **Visión.**

Es la perspectiva a futuro, a largo plazo de los propietarios o socios de la empresa, es la gran meta o metas por alcanzar, algunos lo definirían como el sueño que tiene el empresario para su compañía.

### **Objetivos.**

Son los medios para alcanzar la gran meta, la visión que se tiene para la organización. Cada objetivo es una meta esperada por un periodo de tiempo a corto y mediano plazo.

### **Políticas.**

Son las pequeñas reglas del juego, un conjunto de normas establecidas para la operación de la empresa, necesarias para evitar la desviación de los objetivos y la misión de la empresa.

### **Filosofía.**

Es el conjunto de doctrinas a través de las cuales se regirá el funcionamiento de la empresa y se brindará el servicio a los clientes para el logro de los objetivos.

**Caso:**

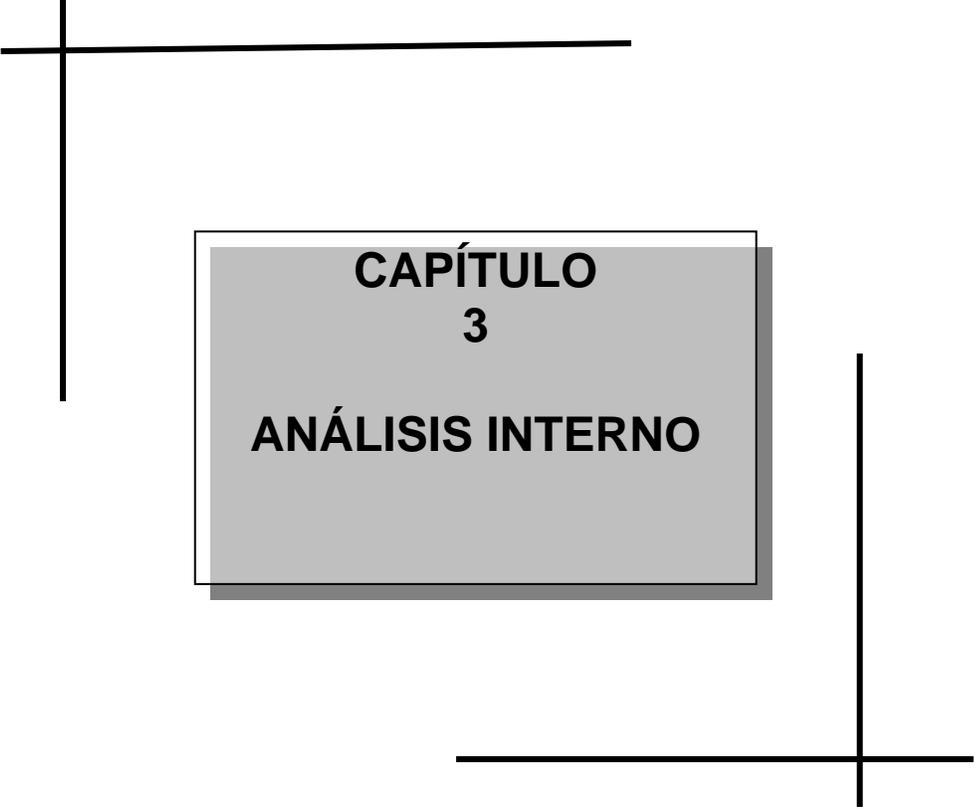
El director de la empresa Grupo de diseño, Ingeniería y mantenimiento, S.A. de C.V. Decide continuar con su trabajo en pro del desarrollo de esta organización, muy motivados por los resultados esperados, estímulo que invitaba al pequeño grupo a seguir trabajando efusivamente incluso descuidando un poco la operación normal de la pequeña compañía constructora, que aunque en aquel tiempo no contaban con muchos contratos, la labor de atención al cliente no podía parar hasta conseguir uno nuevo. Debido a esto las ansias por comenzar el análisis de la operación parecía no poder esperar.

Es este momento de euforia el director general inicio la sesión haciendo reflexionar a los participantes sobre la importancia de definir para su empresa la misión, visión, objetivos, políticas y filosofía de la empresa.

Es así que después de 4 horas de sesión llegaron a los siguientes resultados.

Figura 2.3 Descripción de la misión, visión, objetivos, política y filosofía de una empresa.

<b>Grupo de diseño, Ingeniería y mantenimiento, S.A. de C.V.</b>
<b>ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO FICHA 1</b>
<b>MISIÓN - VISIÓN - OBJETIVOS - POLÍTICA- FILOSOFÍA</b>
<b>MISIÓN</b>
SER UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE INGENIERÍA CIVIL, ENFOCADA A OFRECER SEGURIDAD Y CONFIANZA A CLIENTES, PROVEEDORES y PERSONAL
<b>VISIÓN</b>
POSICIONARSE COMO UNA EMPRESA DE INGENIERÍA RENTABLE, AUTOSUSTENTABLE, CONFIABLE Y RECONOCIDA A NIVEL NACIONAL A MEDIANO PLAZO E INTERNACIONAL A LARGO PLAZO.
<b>OBJETIVOS</b>
EN EL CORTO PLAZO: CREAR VENTAJA COMPETITIVA ANTE NUESTROS COMPETIDORES POR SERVICIO DE CALIDAD Y RESPUESTA INMEDIATA AL CLIENTE
A MEDIANO PLAZO: TENER COBERTURA NACIONAL EN SERVICIOS DE INGENIERIA DE DISEÑO Y EJECUCIÓN DE OBRAS CIVILES
A LARGO PLAZO: SER UNA EMPRESA RECONOCIDA A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL EN SERVICIOS DE INGENIERIA DE DISEÑO Y CONSULTORIA.
<b>POLÍTICA</b>
NO SACRIFICAR LA CALIDAD DEL SERVICIO POR UNA MAYOR UTILIDAD, SIENDO NUESTRO MAYOR INTERÉS LA SATISFACCIÓN TOTAL DE NUESTROS CLIENTES.
<b>FILOSOFÍA</b>
"LA ENTERA SATISFACCIÓN DE NUESTROS CLIENTES POR NUESTROS VALORES Y CALIDAD DE SERVICIO",



**CAPÍTULO  
3  
ANÁLISIS INTERNO**

*"Si pudiéramos saber primero dónde estamos y hacia dónde vamos, podríamos juzgar mejor que hacer y como hacerlo".*

*Abraham Lincoln.*

## **CAPÍTULO 3.**

### ***ANÁLISIS INTERNO.***



**ANÁLISIS:** Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos.

**Biblioteca de Consulta Encarta.**

#### **Caso:**

Continuamos con nuestro caso de aplicación, recordamos que la empresa Grupo de diseño, Ingeniería y mantenimiento, S.A. de C.V. ha identificado cada una de las partes que integran esta organización mediante la técnica CATWOE de Peter Checkland, con lo que pudimos obtener una imagen conceptual donde se integran todas las partes del la empresa vista como un sistema.

Así mismo han definido la misión, visión, objetivos, políticas y filosofía de la empresa.

Continuando con su plan estratégico, el Director General y su socia, muy motivados con los pequeños resultados de su análisis deciden dar el siguiente paso analizar los elementos internos de la empresa.

En conjunto con sus principales colaboradores a través de una dinámica de lluvia de ideas comienzan con su ardua labor, anotando en un pizarrón los tres pasos para la realización del análisis interno.

*Paso 1. Identificar y enlistar todos lo elementos de la organización.*

*Paso 2. Describir Fortalezas y/o debilidades de cada uno de los elementos.*

*Paso 3. Jerarquizar por importancia de las Fortalezas y Debilidades.*

Después de muchas interrupciones por las llamadas telefónicas, cuestionamientos de los subalternos, y hasta los ladridos del perro del vecino, deciden trasladar su planeación a un bonito hotel de la ciudad de Cuernavaca, pensando en elaborar su plan sin interrupciones.

En un día soleado, bajo un bello amanecer y un clima templado inician su evaluación identificando las áreas que conforman la pequeña empresa Grupo de diseño, Ingeniería y mantenimiento, S.A. de C.V. con tan sólo 8 empleados de planta.

Después de cuatro horas de dinámica y participación activa obtienen el siguiente resultado.

Figura 3.1 Principales variables de la empresa

<b>Grupo de diseño, Ingeniería y mantenimiento, S.A. de C.V.</b>	
<b>ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO FICHA 2</b>	
<i>Elementos principales de la empresa</i>	
<b>INGRESOS</b>	<b>EGRESOS</b>
<b>VENTAS</b>	<b>PERSONAL OPERATIVO (PROFESIONISTAS)</b>
<b>PROMOCION Y MERCADOTECNIA</b>	<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>
<b>COBRANZA</b>	<b>MANO DE OBRA</b>
<b>FINANZAS</b>	<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN, MOBILIARIO Y EQUIPO</b>
<b>OPERACIONES</b>	<b>ADMINISTRACIÓN</b>
<b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
	<b>CONTABILIDAD FISCAL</b>
	<b>CONTABILIDAD</b>
	<b>JURÍDICO</b>

De tal suerte que por fines de simplificación en el análisis se acuerda por consenso agrupar de la siguiente forma:

PERSONAL OPERATIVO	<b>RECURSOS HUMANOS</b>
PERSONAL ADMINISTRATIVO	
PROFESIONISTAS	
MANO DE OBRA	
COBRANZA	<b>FINANZAS</b>
FINANZAS	
CONTABILIDAD FINANCIERA	
CONTABILIDAD FISCAL	
MOBILIARIO	<b>SISTEMAS DE INFORMACION Y RECURSOS MATERIALES</b>
EQUIPO	
MATERIALES EN BODEGA	
VENTAS	<b>SISTEMA DE PROMOCION Y VENTAS</b>
PROMOCION	
MERCADOTECNIA	
OPERACIONES	<b>SERVICIOS</b>
PRODUCTOS	
SERVICIOS	
ADMINISTRACIÓN	<b>DIRECCIÓN</b>
COBRANZA	
DIRECCION	
JURÍDICO	

Es así que en el segundo día de trabajo iniciaron sus actividades y de acuerdo al plan realizarían el análisis interno en su segunda y tercera etapa. Motivados por este el pequeño logro alcanzado hasta ahora, ansiaban obtener los resultados finales del proyecto, sin embargo estaban concientes de que la paciencia y la concentración serían sus mejores herramientas. Una vez agrupados los elementos funcionales de una empresa por bloque, elaboraron su segunda ficha, la cual los seguirá durante todo el proyecto.

Figura 3.2 Variables de análisis de la empresa.

<b>Grupo de diseño, Ingeniería y mantenimiento, S.A. de C.V.</b>	
<b>ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO FICHA 3</b>	
<i>Variables de análisis de la empresa</i>	
<b>Finanzas</b>	<b>Dirección y Recursos Humanos.</b>
<b>Promoción y Ventas</b>	<b>Recursos Materiales</b>
<b>Servicios</b>	<b>Sistemas de información</b>

### **3.1 DIRECCIÓN Y RECURSOS HUMANOS.**

Se define Recursos Humanos como todo aquel capital humano que coacciona con el funcionamiento de una organización y que contribuye de una forma u otra a su crecimiento o declive e incluso anulación, se puede tornar muy difícil de controlar dependiendo del liderazgo de la cabeza de la organización.

#### **CASO:**

En nuestro caso de estudio, el pequeño equipo cuenta ahora con valiosa información tal como la *definición raíz*, *el mapa conceptual de la empresa*, *la ficha 1 “elementos funcionales de la empresa”*, *la ficha 2 “Variables de análisis de la empresa”* sin embargo esto es apenas el inicio, por lo que continuando con el análisis, iniciaron su estudio de los Recursos Humanos, utilizando la siguiente:

#### **Metodología:**

- 3.1.1 Elaboración del organigrama de la empresa.
- 3.1.2 Definición de las funciones que desarrolla cada persona en la empresa.
- 3.1.3 Evaluación del desempeño y habilidades.
- 3.1.4 Evaluación del clima organizacional.
- 3.1.5 Análisis de fortalezas y debilidades del personal.

#### ***3.1.1 Estructura organizacional.***

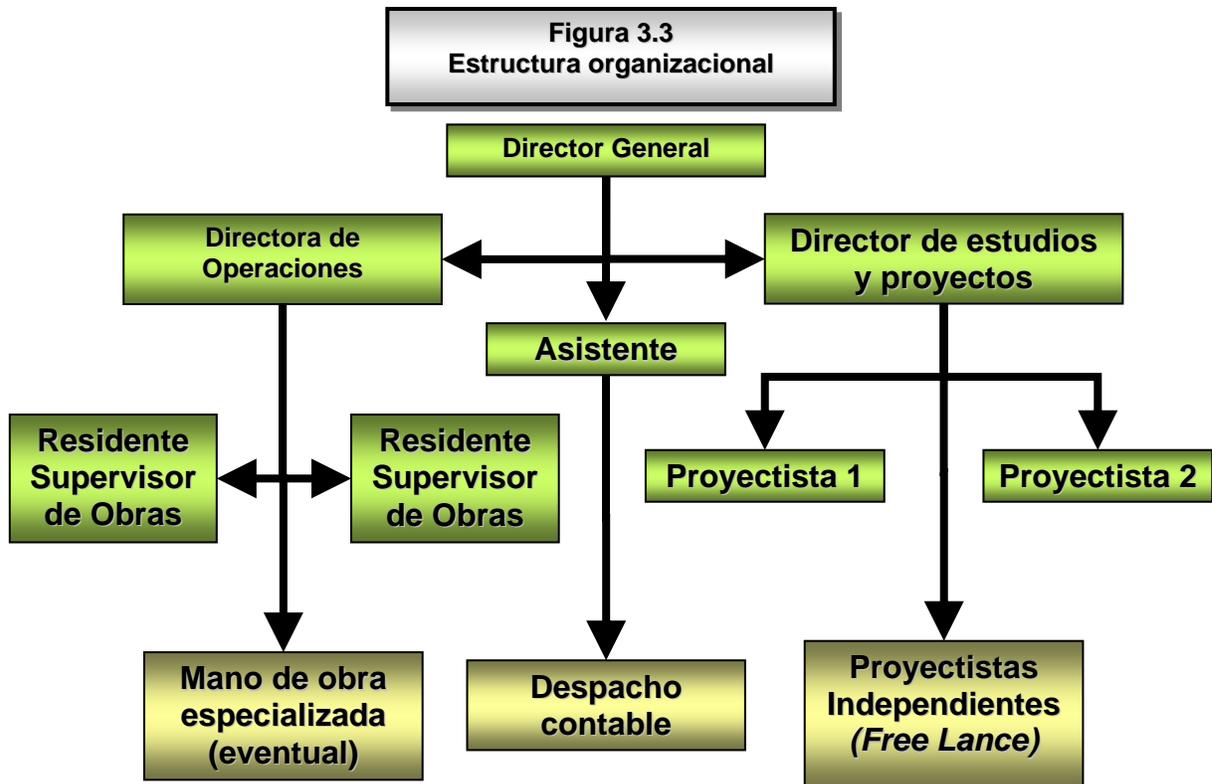
El equipo de trabajo tomo punto por punto esta metodología para el análisis de la estructura organizacional de la empresa e inició con la elaboración del organigrama de la empresa. Figura 3.1.1

#### ***3.1.2 Definición de las funciones que desarrolla cada persona en la empresa.***

##### **Director General:**

- Administrar los recursos de la empresa.
- Llevar el control financiero y estadísticas de la empresa.
- Atender a clientes.

- Encargado de la promoción de la empresa.
- Representar a la empresa ante la C.M.I.C.
- Vigilar el cumplimiento de los servicios en curso.
- Elaborar presupuestos.
- Revisar y analizar precios unitarios.
- Tomar decisiones respecto a los clientes y proveedores.
- Participa en los servicios de Gerencia de proyectos



**Directora de operaciones:**

- Encargada principalmente del cliente Inmobiliaria Camelgo.
- Elaboración de presupuestos relativos.
- Promoción con prospectos.
- Llevar el control financiero de las obras a su cargo.
- Principalmente responsable de los servicios de Remodelación y mantenimiento de la empresa.
- Revisar y analizar precios unitarios.

**Director de Estudios y proyectos.**

- Encargado de las operaciones relativas a su área.
- Líder y participe en la ejecución de proyectos ejecutivos en lo correspondiente a sistemas eléctricos y de aire acondicionado.
- Líder y participe en la ejecución de los servicios de Supervisión de Obra.
- Revisar y analizar precios unitarios.

**Proyectista 1**

- Encargado de la proyección de sistemas Hidráulicos y sanitarios.
- Apoya como supervisor de obra cuando se requiere.
- Revisar y analizar precios unitarios.

**Proyectista 2**

- Encargado de la parte arquitectónica de los proyectos.
- Apoya en las labores de supervisión de obra
- Revisar y analizar precios unitarios.

**Residentes-supervisor de Obra.**

- Encargado en campo de los servicios de obra de la empresa.
- Apoya en las labores de supervisión de obra.
- Revisar y analizar precios unitarios.

**Asistente**

- Encargada del archivo de la empresa.
- Realiza facturas y pólizas de cheque.
- Encargada de interactuar con la asesora contable.
- Encargada de llevar la nómina.
- Encargada de los contratos del personal.
- Apoya a los directivos en sus funciones.

***3.1.3 Evaluación del desempeño y habilidades del personal.***

Posteriormente ya en el tercer día de trabajo, el pequeño equipo continúa con la evaluación del desempeño que hasta ahora ha tenido el personal de la empresa, para esto utilizaron la siguiente técnica.

## Técnica

### **Matriz de desempeño.<sup>1</sup>**

Esta herramienta de dirección consiste en evaluar al personal bajo criterios de desempeño estandarizados y en aspectos esenciales como:

#### **a. Valores.**

- Confianza.
- Responsabilidad.
- Rectitud.
- Grado de cooperación.
- Cumplimiento.
- Puntualidad.
- Ausentismo

#### **b. Conocimientos:**

- Calidad de trabajo.
- Inteligencia operativa.
- Experiencia.

#### **c. Habilidades:**

- Capacidad de decisión.
- Proactividad.
- Liderazgo.
- Negociación.
- Autónomo.

A cada criterio se le asignara una escala de cinco puntos con un valor porcentual etiquetados de la siguiente manera:

Excelente.	5
Bueno.	4
Satisfactorio	3
Regular	2
No satisfactorio.	0

Además se le asignara un valor de peso a cada criterio dependiendo de la importancia que tenga para la organización el criterio en específico, de tal forma que el propósito de esta matriz es el obtener una calificación general del desempeño del colaborador y poner especial atención en aquellos criterios de bajo puntaje.

La matriz integrada se representa en la figura 3.2.

Figura 3.4 MATRIZ DE DESEMPEÑO

NOMBRE:

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	VALOR PARA LA ORGANIZACIÓN	DESEMPEÑO					EVALUACION
		EXCELENTE	BUENO	SATISFACTORIO	REGULAR	INSATISFACTORIO	
		5	4	3	1	0	
<b>Valores</b>					<b>CALIFICACION</b>		<b>10.00</b>
Confianza.	10	X					50
Responsabilidad.	10	X					50
Rectitud.	8	X					40
Grado de cooperación.	8	X					40
Cumplimiento.	8	X					40
Puntualidad.	4	X					20
Ausentismo	5	X					30
<b>Conocimientos</b>					<b>CALIFICACION</b>		<b>10.00</b>
Calidad de trabajo.	10	X					50
Inteligencia operativa.	8	X					40
Experiencia.	5	X					30
<b>Habilidades</b>					<b>CALIFICACION</b>		<b>10.00</b>
Capacidad de decisión.	5	X					30
Proactividad.	8	X					40
Liderazgo.	4	X					20
Negociación.	5	X					30
Autonomía.	4	X					20

**Calificación:**

**10**

**PUNTOS**

**520**

El equipo de trabajo evaluó cuidadosamente a cada uno de los elementos de la empresa, tomando muy en cuenta que la objetividad era fundamental para la obtención de los resultados, por lo que terminaron su día de estudio con la creación de la tercera ficha de su plan estratégico.

Figura 3.5 Evaluación del desempeño del personal de la empresa

<b>Grupo de diseño, Ingeniería y mantenimiento, S.A. de C.V.</b>						
<b>PLANEACIÓN ESTRATEGICA</b>						
<b>FICHA 4</b>						
<b>Evaluación del desempeño y habilidades del personal</b>						
<b>Personal</b>	<b>Calificación General</b>	<b>valores</b>	<b>conocimientos</b>	<b>habilidades</b>	<b>Criterio Positivo (fortalezas)</b>	<b>Criterio Negativo (debilidades)</b>
Director de estudios y proyectos	<b>8.50</b>	8.59	9.50	7.71	INTELIGENCIA OPERATIVA	NEGOCIACION
					CONFIANZA	AUTONOMIA
Asistente	<b>5.54</b>	7.53	5.00	7.29	CONFIANZA	EXPERIENCIA
					LEALTAD A LA EMPRESA	
Residente supervisor de obras 1	<b>5.98</b>	5.41	8.57	5.85	INTELIGENCIA OPERATIVA	RESPONSABILIDAD
Residente supervisor de obras 2	<b>5.47</b>	5.11	8.00	5.29	AUTONOMIA	PROACTIVIDAD
						EXPERIENCIA
Proyectista 1	<b>7.99</b>	9.41	8.00	5.57	CONFIANZA	EXPERIENCIA
					INTELIGENCIA OPERATIVA	
Proyectista 2	<b>5.00</b>	7.70	5.17	4.14	CONFIANZA	EXPERIENCIA
					INTELIGENCIA OPERATIVA	

Es así que el equipo de trabajo término su análisis del desempeño del personal. Emocionados pero un poco fatigados para continuar con esta labor, decidieron continuar con el análisis el siguiente día.

### ***3.1.4 Evaluación del clima organizacional.***

El clima organizacional es un concepto escurridizo, al que hace referencia a menudo pero raras veces se maneja. Este método sencillo divide el clima en seis factores que son más específicos y fáciles de manejar. Se utiliza para analizar el clima e identificar problemas y fuerzas específicos, o para fijar metas que puedan alcanzarse mediante la planeación y la administración.

Estos factores se utilizan a veces para elaborar cuestionarios del clima organizacional para un análisis formal y cuantitativo del ambiente que prevalece en una empresa.

Una gran ventaja de este método es que no es normativo: los gerentes los pueden usar para definir el clima organizacional ideal que consideran apropiado y luego trabajar para dirigir el clima hacia la dirección establecida.

Una vez concluida la parte del desempeño del personal el equipo de trabajo continúa aplicando su metodología con la evaluación del ambiente en la empresa, el clima organizacional en su cuarto día de trabajo.

Después de algunas sugerencias de cómo análisis este elemento, concluyeron con la propuesta del miembro más joven de la organización:

#### **Técnica:**

##### **ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

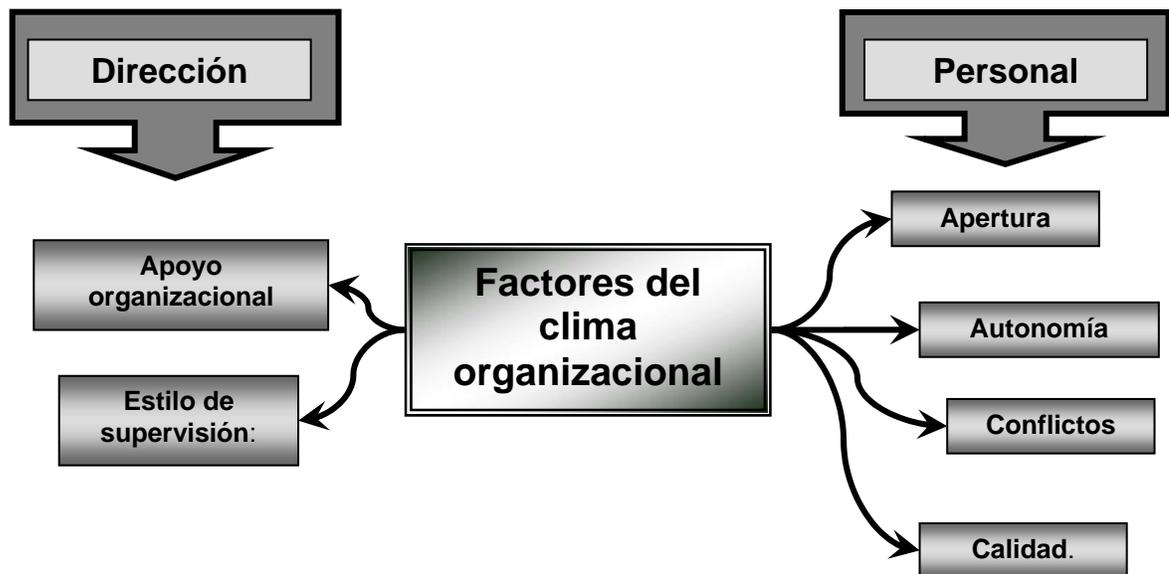
Esta técnica se aplica para evaluar el clima general de una organización y establecer objetivos para factores específicos que afecten al clima y medir la diferencia entre el clima ideal y el existente en cada uno de estos factores, además de definir el clima organizacional en términos específicos con fines de planeación, análisis y administración.

Para el análisis del clima organizacional debemos seguir la siguiente:

### Metodología:

- 1) Calificar la organización en cada uno de los seis factores del clima organizacional. *figura 3.3* (Puede usarse una encuesta o un censo de los miembros.)
- 2) Establecer calificaciones objetivo o ideales para cada factor.
- 3) Identificar la diferencia entre las calificaciones objetivo y las actuales y ajustar las políticas, el estilo general las descripciones de puestos, o ambos para reducir la brecha.

**Figura 3.5 Factores del clima organizacional:**



- 1) **Apoyo organizacional:** Qué tanto interés tiene la organización en las vidas y metas de los empleados, incluye su ascenso profesional. Qué tanto cuida la organización a sus miembros. Qué tan claramente reconoce la organización el hecho de que ésta depende de sus miembros.
- 2) **Calidad del personal:** Qué tan bien informados, hábiles y útiles son los seres humanos que colaboran en la empresa. (La definición también deberá incluir cualquier cualidad específica importante para el trabajo de la organización en cuestión).
- 3) **Apertura:** Qué tan abierto es el personal de la organización acerca de sus metas personales, limitaciones y opiniones, y qué tan dispuestos están para discutir sus metas y limitaciones y las de los demás.

- 4) **Estilo de supervisión:** Qué tan “enfocada a las personas “es la dirección, qué tan fuerte es el sentido de dirección y la compartición de metas, qué tan bien equilibran los supervisores las demandas en conflicto, u otras definiciones de estilo. Este factor deberá definirse para reflejar las metas y las demandas de la organización específica y el estilo óptimo de supervisión, dadas dichas metas y demandas.
- 5) **Conflictos entre el personal:** Qué tanto conflicto existe entre el personal, ¿existen grupos de exclusivos?; qué tan competitivos son entre ellos; con que frecuencia se queja el personal.
- 6) **Autonomía del personal:** Qué tanta iniciativa se concede a los miembros de la organización. Qué tan abierta es la organización a las ideas y cambios propuesta por los miembros. Qué tan autoritaria es la organización. Qué tanto control existe sobre las actividades de los miembros.

Cada uno de estos factores se calificará en la escala del 1 al 5 desde 1 para bajo hasta 5 para alto.

La perspectiva de la gerencia acerca de la organización probablemente diferirá de la perspectiva de los empleados, por lo que es útil pedir a un pequeño grupo de empleados que califique el clima utilizado.

Esta lista de factores. Pídeles que discutan cada factor en forma grupal pero anote sus calificaciones en forma independiente y anónima, lo cual asegura que entienden cómo se aplica cada factor a la organización, conservando al mismo tiempo la independencia de sus opiniones. Compare estas calificaciones con las de la gerencia para identificar cualquier interpretación incorrecta o diferencia de opinión. Si es necesario, la gerencia puede revisar después sus calificaciones para reflejar cualquier cambio de opinión. *Figura 3.4*

1. Establezca calificaciones ideales para cada factor.  
Con las definiciones personalizadas de los factores, la gerencia decide que calificación es óptima para la organización y su misión. (Un plan estratégico o una declaración de la misión que efectúa en ese momento resulta útil como dato de entrada en esta etapa). Por ejemplo, la gerencia de una organización decide que es buena cierta autonomía de los miembros, pero no desea una autonomía completa ni que ésta aumente rápidamente. En consecuencia, una calificación de cinco sería tan mala como una calificación de uno, por lo que probablemente sería ideal una calificación de tres como objetivo.
2. Compare las calificaciones reales con las que se han fijado como objetivo.  
Reste la calificación real de la calificación ideal. La diferencia es una medida

del vacío que se debe cubrir mediante políticas y tácticas de la administración. Por ejemplo, supóngase que la calificación objetivo para la autonomía de los miembros es de 3. La mayoría está de acuerdo en que la calificación actual es de 1. Este vacío puede cubrirse dando a los miembros ligeramente más responsabilidad y control sobre su propio trabajo.

Estudios del clima de la organización.

Es posible crear un cuestionario para medir el clima de la organización elaborando una lista de (tres a seis) declaraciones acerca de la organización con base en cada factor. Por ejemplo, "Este departamento espera que los empleados asuman su propia iniciativa" es una declaración que se basa en la definición de la autonomía de los miembros. El cuestionario se complementa calificando cada declaración según lo bien que describa a la organización, utilizando una escala entre "uno = en lo absoluto" y cinco = muy bien". El cuestionario puede ser llenado en forma anónima por todos los miembros de una organización pequeña o de tamaño medio, o por una muestra aleatoria (1000 o más) en una organización grande. No es realmente necesario encuestar a 20, 000 personas, como lo hizo la General Electric en un estudio acerca de las actitudes de los empleados a menos que desee darles a los empleados un sentimiento de participación.

Obtenga el promedio de las calificaciones para cada pregunta. Sume las calificaciones promedio para todas las preguntas relacionadas con cada uno de los seis factores. Las calificaciones promedio estarán entre uno y cinco y pueden usarse en lugar de las calificaciones del paso uno.

**CASO:**

Una semana después de aquel fin de semana de inicio, los directivos pasaron toda la semana resolviendo los problemas cotidianos, que aunque en aquel momento la carga de trabajo no era significativa, esto no implicaba que tuvieran suficiente tiempo libre. Durante estos días en la mente de cada uno iluminaban ideas para aportar cuando iniciara su tercer jornada de planeación, era inminente que los resultados obtenidos y las expectativas sobre el resultado de su plan estratégico, se reflejarían en el crecimiento de la empresa y la calidad de vida de sus integrantes.

Por fin llegó el fin de semana, esta vez decidieron reservar una pequeña sala de convenciones en un pequeño pero acogedor hotel de la ciudad de Guanajuato.

Partiendo de la ciudad de México el viernes por la tarde, arribaron a aquel hotel en la noche ya un poco cansados por el viaje y el ajetreo del día.

En la mañana del sábado después de degustar un sabroso desayuno buffet, comenzaron su jornada de planeación recapitulando lo alcanzado hasta ahora mediante la revisión de sus fichas de planeación estratégica.

Figura 3.7 Matriz de análisis del clima organizacional

Análisis del clima organizacional							
PREGUNTA	FACTOR CLIMA ORGANIZACIONAL	MALO	SUFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	puntos
		1	2	3	4	5	5
<b>1</b>	<b>APOYO ORGANIZACIONAL</b>	<b>promedio</b>					
a)	Pregunta 1						
b)	Pregunta 2						
c)	Pregunta 3 . . .						
<b>2</b>	<b>CALIDAD DEL PERSONAL</b>	<b>promedio</b>					
a)	Pregunta 1						
b)	Pregunta 2						
c)	Pregunta 3 . . .						
<b>3</b>	<b>APERTURA</b>	<b>promedio</b>					
a)	Pregunta 1						
b)	Pregunta 2						
c)	Pregunta 3 . . .						
<b>4</b>	<b>ESTILO DE SUPERVISIÓN</b>	<b>promedio</b>					
a)	Pregunta 1						
b)	Pregunta 2						
c)	Pregunta 3 . . .						
<b>5</b>	<b>CONFLICTOS</b>	<b>promedio</b>					
a)	Pregunta 1						
b)	Pregunta 2						
c)	Pregunta 3 . . .						
<b>5</b>	<b>AUTONOMÍA</b>	<b>promedio</b>					
a)	Pregunta 1						
b)	Pregunta 2						
c)	Pregunta 3 . . .						

Después de media hora comenzaron con el análisis del clima organizacional, mismo que durante la semana habían preparado mediante encuestas con el personal de la organización.

Esta parte del análisis interno consiste en la utilización de la técnica denominada "*análisis del clima organizacional*", menciona el director, quien después de leer y explicar a cada una de las partes esta técnica, presentó a discusión la matriz de análisis donde se integran los factores del clima organizacional que marca la técnica. Como resultado del consenso se obtuvo un par de matrices de CO diseñadas para la empresa, mismas que se dispusieron a resolver en dos etapas:

- a) lectura de las encuestas anónimas que los empleados resolvieron y con ello se obtuvieron las calificaciones de la empresa desde la perspectiva de los empleados mediante la media aritmética de la suma de las calificaciones de las respuestas entre el número de preguntas, tal y como explicó el director.
- b) Resolución de las respuestas a nivel dirección con procedimiento posterior igual al anterior.

De ahí obtuvieron muy buenos e interesantes resultados mismos que plasmaron en las fichas de diagnóstico 5 y 5.

Figura 3.8 análisis del clima organizacional de la empresa.

Grupo de diseño, Ingeniería y mantenimiento, S.A. de C.V.							
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO							
FICHA 5							
Análisis del clima organizacional							
PREGUNTA	FACTOR CLIMA ORGANIZACIONAL	MALO	SUFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	puntos
No		1	2	3	4	5	5
<b>1</b>	<b>APOYO ORGANIZACIONAL</b>	promedio					<b>4.00</b>
a)	Que tanto interés muestra la empresa en las metas personales de los empleados			X			3.00
b)	Que tanto interés muestra la empresa la vida de los empleados				X		4.00
c)	Qué tanto cuida la organización a sus miembros.				X		4.00
d)	Qué tan claramente reconoce la organización el hecho de que ésta depende de sus miembros.					X	5.00
<b>2</b>	<b>ESTILO DE SUPERVISIÓN</b>	promedio					<b>3.00</b>
a)	Qué tan “enfocada a las personas “ es la dirección			X			3.00
b)	Qué tan fuerte es el sentido de dirección y la compartición de metas		X				2.00
c)	Qué tan bien equilibran los directivos las demandas en conflicto			X			3.00
d)	Como calificas el estilo de dirección en la empresa.				X		4.00
PREGUNTA	FACTOR CLIMA ORGANIZACIONAL	SIEMPRE	ES MUY FRECUENTE	A VECES	MUY POCO	NUNCA	puntos
No		1	2	3	4	5	5
<b>3</b>	<b>CONFLICTOS</b>	promedio					<b>3.57</b>
a)	Como calificas el nivel de conflicto entre los empleados de la empresa				X		4.00
b)	Existe división de grupos en la empresa			X			3.00
c)	Los grupos de la empresa compiten entre ellos				X		4.00
<b>4</b>	<b>AUTONOMÍA</b>	promedio					<b>3.75</b>
a)	Los directivos te niegan actuar por tu propia cuenta			X			3.00
b)	Te ignoran cuando propones ideas o métodos nuevos				X		4.00
c)	La dirección de la empresa es autoritaria			X			3.00
d)	Los directivos son obstáculo para que cumplas con tus funciones y objetivos					X	5.00

Figura 3.9 análisis del clima organizacional aplicado a la dirección.

Grupo de diseño, Ingeniería y mantenimiento, S.A. de C.V.							
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO							
FICHA 5							
Análisis del clima organizacional (DIRECTIVOS)							
PREGUNTA	FACTOR CLIMA ORGANIZACIONAL	MALO	SUFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	puntos
		1	2	3	4	5	
<b>1</b>	<b>APOYO ORGANIZACIONAL</b>	<b>promedio</b>					<b>4.75</b>
a)	Que tanto interés muestra la empresa en las metas personales de los empleados					X	5.00
b)	Que tanto interés muestra la empresa la vida de los empleados				X		4.00
c)	Qué tanto cuida la organización a sus miembros.					X	5.00
d)	Qué tan claramente reconoce la organización el hecho de que ésta depende de sus miembros.					X	5.00
<b>2</b>	<b>CALIDAD DEL PERSONAL</b>	<b>promedio</b>					<b>3.75</b>
a)	Que tanto conocen los empleados las políticas de la empresa				X		4.00
b)	Cuál es el nivel de habilidades con el que cuenta el personal de la organización.			X			3.00
c)	Como se evalúa el desempeño general de los empleados de la empresa				X		4.00
d)	Que tan útiles son para el logro de objetivos.				X		4.00
<b>3</b>	<b>APERTURA</b>	<b>promedio</b>					<b>2.50</b>
a)	Que tanto transmiten los empleados a la dirección sus metas personales.		X				2.00
b)	Que tanto transmiten los empleados a la dirección sus opiniones			X			3.00
c)	Que tanto transmiten los empleados a la dirección sus limitaciones	X					1.00
d)	Que tanto están dispuestos a escuchar sugerencias y recomendaciones de la dirección.				X		4.00
<b>4</b>	<b>ESTILO DE SUPERVISIÓN</b>	<b>promedio</b>					<b>3.50</b>
a)	Qué tan "enfocada a las personas " es la dirección				X		4.00
b)	Qué tan fuerte es el sentido de dirección y la compartición de metas			X			3.00
c)	Qué tan bien equilibran los directivos las demandas en conflicto			X			3.00
d)	Como calificas el estilo de dirección en la empresa.				X		4.00

Figura 3.9 continuación

Grupo de diseño, Ingeniería y mantenimiento, S.A. de C.V.							
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO							
FICHA 7							
Análisis del clima organizacional (DIRECTIVOS)							
PREGUNTA	FACTOR CLIMA ORGANIZACIONAL	SIEMPRE	ES MUY FRECUENTE	A VECES	MUY POCO	NUNCA	puntos
No		1	2	3	4	5	
5	<b>CONFLICTOS</b>	promedio					<b>3.57</b>
a)	Como calificas el nivel de conflicto entre los empleados de la empresa				X		4.00
b)	Existe división de grupos en la empresa				X		4.00
c)	Los grupos de la empresa compiten entre ellos			X			3.00
5	<b>AUTONOMÍA</b>	promedio					<b>4.75</b>
a)	La dirección interfiere al no brindar libertad de acción a los empleados para realizar sus funciones					X	5.00
b)	La dirección se cierra a las ideas y cambios propuestos por los empleados					X	5.00
c)	La dirección de la empresa se rige bajo un clima de autoritarismo					X	5.00
d)	La dirección es obstáculo para que los empleados cumplan sus funciones y objetivos				X		4.00

De esta forma el equipo de trabajo había concluido su labor en la parte que corresponde a los Recursos Humanos, las 5 fichas de planeación estratégica obtenidas hasta ahora darán la pauta para que se obtenga un diagnóstico más objetivo y confiable. Ellos ya comenzaban a visualizar que le dolía a la empresa Grupo de diseño, Ingeniería y mantenimiento, S.A. de C.V. e incluso ya tenían en sus mente algunas estrategias para su solución, pero sabían que había que ser pacientes hasta llegar al diagnóstico.

### **3.2 FINANZAS.**

Las finanzas de una organización son el indicador principal del funcionamiento integral de esta. Son el resultado de los esfuerzos de todos los niveles, el hecho de que una empresa tenga finanzas sanas es un indicador de que las cosas marchan bien.

El estudio de las finanzas en una organización puede alcanzar grandes niveles de profundidad, estos pueden ser tan extensos proporcionalmente con el tamaño de la empresa, en empresas muy grandes, incluso se requiere la contratación de un asesor experto en el tema.

Para fines de planeación estratégica de micro e incluso pequeñas empresas, el análisis se podría acotar al estudio de los siguientes puntos:

- a) Ventas.
- b) Utilidades.
- c) Gastos de operación.
- d) Flujo de efectivo.
- e) Endeudamiento.
- f) Cobertura.

Siendo estos los puntos más sensibles de la organización e incluso los mejores y más importantes indicadores para medir el desempeño de las empresas.

Los recursos financieros de una empresa son uno de sus activos más importantes, sin embargo su medición es ciertamente abstracta debido su carácter de intangible tanto como los conocimientos técnicos, marcas comerciales, patentes.

Por todos estos recursos se requiere erogar un gasto que se refleja como una inversión, debido a que es necesaria para atraer dinero a la empresa, esta inversión cuando llega al excedente debido a sus operaciones crea las utilidades que sirven para retribuir a las personas que invierten y creen en ella, los propietarios.

Es por ello que los recursos financieros forman la parte fundamental dentro de los activos de la empresa.

El uso de estos recursos por lo general se da de forma intuitiva o al azar, el uso de herramientas simples para su análisis, estudio y planeación no es generalizado, por lo que en este documento se abordará su uso de manera simple pero efectiva de tal

forma que el objetivo será crear un campo mental certero y simple que permita al Director General de una empresa tomar decisiones e implementar su planeación estratégica de manera competitiva.

**Caso:**

El pequeño grupo de planeación estratégica esta por iniciar la parte del análisis de las finanzas de su empresa, ya en su cuarto fin de semana de trabajo, después de que en el anterior se tomaron el domingo para disfrutar de aquel lugar de descanso, sol y agua, en la compañía de su familia.

Es así que se inician las discusiones de cómo analizar las finanzas de la empresa, el director general de la organización presenta algunos cuadros que él mismo maneja como pequeños indicadores:

- Ventas por año.
- Gastos de operación anual.
- Capital contable anual.

Considerando los participantes que esto no es suficiente decidieron que sería importante evaluar toda la información disponible relativa a las finanzas de la empresa, de tal modo que se pudiera obtener un estudio de la situación de la empresa más confiable a través de la realización del **análisis financiero** de la misma como herramienta.

Para ello acordaron revisar a lo largo de la semana la siguiente información.

- a) Facturación de cada año (consecutivo fiscal).
- b) Relación de gastos de operación mensual por año.
  - Luz.
  - Agua.
  - Telefonía fija.
  - Telefonía celular.
  - Internet.
  - Equipo de cómputo.
  - Mobiliario.
  - Promoción.
  - Transportación.
  - Nómina mensual.
- c) Relación de activos fijos y circulantes.
- d) Relación de pasivos.

### ***3.2.1 Aplicación del análisis financiero.***

#### **TÉCNICA:**

##### **El análisis financiero**

El análisis financiero de la empresa es básico como “comunicación” al exterior de esta sobre su desempeño.

Un buen análisis financiero de la empresa puede otorgar la seguridad de mantener nuestra empresa vigente y con excelentes índices de rentabilidad.

Además de conocer el desempeño de la empresa a través del tiempo.

El análisis financiero constituye una herramienta de utilidad analítica. Permite hacer comparaciones relativas y facilita la toma de decisiones de inversión, financiación, *planes de acción*, control de operaciones, reparto de dividendos, etc.

Existe una serie muy generalizada de razones financieras pero en general se puede hablar de cinco aspectos del análisis:

##### **3.2.1.1 Índices de liquidez**

##### **3.2.1.2 Índices de endeudamiento,**

##### **3.2.1.3 índices de cobertura.**

##### **3.2.1.4 Índices de rentabilidad,**

La información que proporcionan los estados financieros de la empresa es la base para el análisis financiero (considerando las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan).

Los más conocidos y usados son el Balance General y el Estado de Resultados (también llamado de Pérdidas y Ganancias), que son preparados, casi siempre, al final del periodo de operaciones por los administradores y en los cuales se evalúa la capacidad del ente para generar flujos favorables según la recopilación de los datos contables derivados de los hechos económicos.

También existen otros estados financieros que en ocasiones no son muy tomados en cuenta y que proporcionan información útil e importante sobre el funcionamiento de la empresa, entre estos están: el estado de Cambios en el Patrimonio, el de

Cambios en la Situación Financiera y el de Flujos de Efectivo.

### **3.2.1.1 Índices de liquidez**

Miden la capacidad de las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo con el producto de convertir a efectivo sus activos circulantes generando fondos en el curso normal del negocio.

- De la información contable no se puede deducir qué tan líquidas sean las cuentas por cobrar; se requiere análisis detallado de todos los clientes para poder sacar una conclusión.
- El análisis financiero considera igualmente líquidos inventarios de materias primas, producto en proceso y producto terminado. Adicionalmente el valor de los inventarios depende entre otros aspectos de los métodos de valuación empleados y pueden no considerar, obsolescencia, exceso, moda.
- El costo de la mercancía depende del sistema de valuación empleado para los inventarios y su cifra promedio es muy poco representativa en negocios de venta estacionaria.
- En la rotación de cartera además de las imprecisiones mencionadas en liquidez, se puede decir que el promedio de cuentas por cobrar es poco representativo cuando se trata de negocios que presentan concentración de ventas en determinadas épocas del año.

Capital de trabajo	=	(activo circulante – pasivo circulante)
Razón de circulante	=	(activo circulante / pasivo circulante)
Prueba ácida	=	(activo circulante – inventarios) / pasivo circulante)
Solvencia	=	( capital / pasivo total)

### **3.2.1.2 Índices de endeudamiento**

Muestran la participación de terceros en el capital de la empresa.

En cuanto al activo total, en la mayoría de los casos la cifra de balance cambia considerablemente con relación al valor real como ejemplo la maquinaria y equipo, en el balance se encuentran en valor en libros equivalente al precio de adquisición menos la depreciación acumulada. En mayor proporción se presenta cuando se trata

de bienes raíces como es el caso de los terrenos, que no se deprecian sino que cada día aumentan su valor en pesos constantes. Con las construcciones que tienen tan larga vida útil ocurre un fenómeno muy similar, aunque no tanto como con los terrenos.

Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades. Estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

Razón de endeudamiento	=	Pasivo total / Activo total
Razón pasivo capital	=	Pasivo largo plazo / Fondos propios
Índice deuda a capitalización	=	Pasivo largo plazo / ( pasivo LP + Capital)
Nivel de endeudamiento	=	Pasivo bancario / pasivo total

### **3.2.1.3 Índices de cobertura**

Miden la capacidad de la empresa para cubrir la carga fija. Para estos índices es crítico el análisis de la generación interna de fondos.

- $\text{Veces intereses} = \text{Utilidad antes de impuestos e intereses} / \text{Pago anual de intereses}$ .
- $\text{Cobertura pagos fijos} = \text{Utilidad antes de impuestos e intereses} / (\text{Pago anual de intereses} + (A))$  A = Amortizaciones de capital / (1 - Tasa de impuestos).
- $\text{Carga financiera} = \text{gastos financieros} / \text{utilidad de operación}$

### 3.2.1.4 Índices de rentabilidad

Miden la productividad de los fondos comprometidos en un negocio. Permiten ver los rendimientos de la empresa en comparación con las ventas y el capital. El principal problema es de tipo conceptual. La contabilidad en la mayoría de los casos reconoce la utilidad en el momento de la venta. La utilidad depende en gran medida de las políticas contables en cuanto a depreciaciones, amortizaciones, valorizaciones de inventarios, castigos de carteras, etc.

Nivel de endeudamiento	=	Pasivo bancario / pasivo total
Margen bruto de utilidad	=	utilidad bruta / ventas netas
Margen neto de utilidad	=	utilidad neta / ventas netas
Rendimiento de la inversión	=	utilidad neta/ fondos propios o patrimonio
Potencial de utilidad	=	Utilidad neta / activo total
Margen utilidad antes de impuestos	=	Utilidad antes de impuestos / ventas

**Consideraciones:** El aplicar los índices financieros por si solo no se obtiene ninguna información significativa, la utilidad se obtiene al comparar varios meses o años entre si para observar la evolución de los mismos.

Algunas Razones Financieras, son comparables con las de la competencia y pueden llevar al análisis del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales.

Proceso Básico de Implantación:

1. Obtener los balances y estados de resultados de varios periodos
2. Aplicar los índices y escoger los representativos
3. Realizar una interpretación de la evolución de la actividad de la empresa

Con esta técnica se espera que una organización tenga los elementos necesarios para obtener una evaluación del desempeño financiero.

Además de su valiosa utilidad para el análisis de la situación actual y evolución que sirve a su vez para realizar la planeación estratégica, implementar acciones de mejora continua y acciones de intervención organizacional.

Además en el mediano plazo sirve como evaluación de la toma de decisiones que toma la dirección.

### **Caso:**

Una vez recopilada la información el equipo de análisis, se dispuso a elaborar tablas para recopilar la información necesaria para su evaluación, En primer término decidieron obtener esta información de los estados financieros con los que contaban gracias al apoyo de un despacho de consultores fiscales externo, al cual la empresa había contratado para llevar todo lo relativo al cumplimiento de las disposiciones fiscales y de seguridad social.

Una vez obtenidos los datos plasmaron los resultados de los ejercicios fiscales en fichas de diagnóstico por los últimos 5 años, por el periodo de 2000 a 2004. Después de observar la información llegaron a la conclusión de que solo era necesario para su análisis el balance y el estado de resultados, debido a que de ahí se derivaran los índices financieros que eran requeridos mismos que plasmaron en una tercera ficha.

Posteriormente por fines prácticos elaboraron las graficas que interpretaran esta información, que para este estudio se concretó a lo siguiente.

- Ventas
- Utilidad Bruta
- Utilidad neta.
- Crecimiento de capital.

De este modo se derivaron las siguientes fichas de diagnóstico.

Figura 3.10 Estado financiero ficha 8 y 9

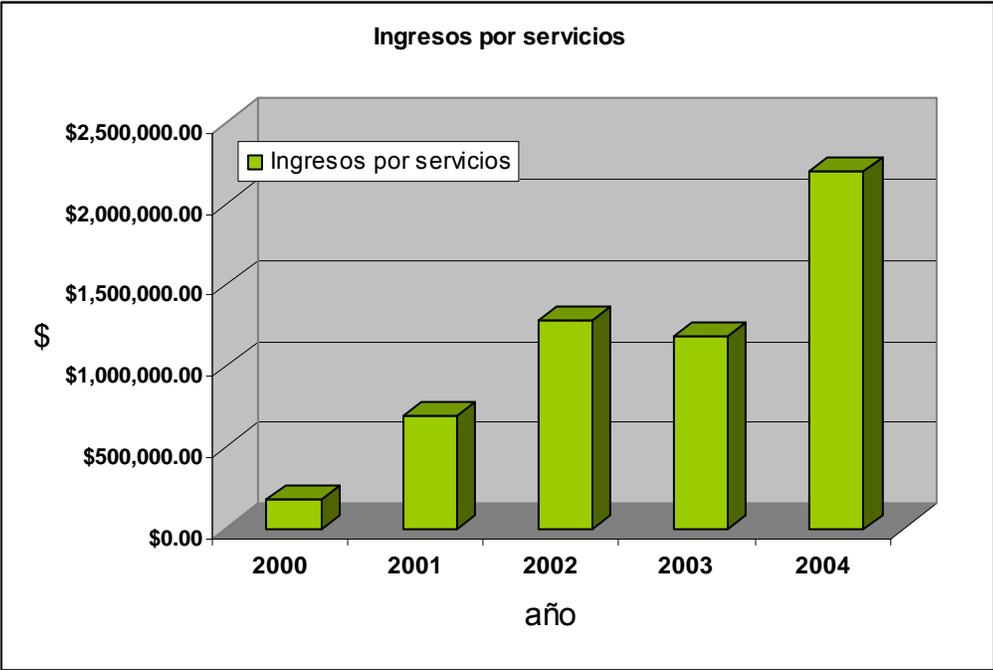
<b>Grupo de diseño, Ingeniería y mantenimiento, S.A. de C.V.</b>					
<b>ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO</b>					
<b>FICHA 8</b>					
<b>BALANCE GENERAL MULTI ANUAL</b>					
	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>Activo Circulante</b>					
Caja y Bancos	2504	17382	35995	137305	89598
Cuentas x cobrar	0	115445	228775	118250	155990
Impuesto a favor	0	0	23485	0	22572
Inventarios	0	0	0	0	0
Otros Activos Circulantes	5548	4223	0	0	0
<b>Suma del Activo Circulante</b>	<b>9152</b>	<b>138050</b>	<b>289255</b>	<b>255555</b>	<b>279250</b>
Edificios y Construcciones	0	0	0	205427	195105
Otros Equipos	0	4950	15297	17995	55385
Equipos de Transporte	80593	80593	191545	102577	291575
Maquinaria y equipo de Obra	0	0	0	23058	21002
Otros activos fijos	11539	39320	17451	5945	0
Depreciación acumulada	12538	33943	0	0	0
<b>Suma de Activos Fijos</b>	<b>104770</b>	<b>158905</b>	<b>224303</b>	<b>357102</b>	<b>555058</b>
<b>Suma de Activos Diferidos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11759</b>	<b>8413</b>	<b>5825</b>
<b>SUMA DE ACTIVOS</b>	<b>88845</b>	<b>229070</b>	<b>525328</b>	<b>521081</b>	<b>851154</b>
Pasivo circulante	54325	53047	109445	83493	233877
Contribuciones por pagar	0	19502	4303	21250	3755
I.V.A. por Cobrar	0	0	0	0	21783
I.S.R. por Pagar	0	0	0	0	15121
P.T.U. por Pagar	0	0	0	0	10831
Pasivo diferido	0	0	8343	12294	0
<b>SUMA DE PASIVO</b>	<b>54325</b>	<b>82549</b>	<b>122091</b>	<b>117037</b>	<b>285357</b>
Capital social o individual	50000	50000	50000	50000	50000
Otras cuentas del capital	34520	102000	350000	450000	450000
Utilidades o perdida de ejercicios anteriores	0	0	-5579	3237	4044
Utilidades o perdida del presente ejercicio	0	25381	8815	807	51743
<b>Suma del Capital</b>	<b>84520</b>	<b>145421</b>	<b>403237</b>	<b>504044</b>	<b>555787</b>
<b>SUMA DEL PASIVO + CAPITAL</b>	<b>88845</b>	<b>229070</b>	<b>525328</b>	<b>521081</b>	<b>851154</b>

<b>Grupo de diseño, Ingeniería y mantenimiento, S.A. de C.V.</b>					
<b>ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO</b>					
<b>FICHA 9</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS MULTI ANUAL</b>					
	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Ingresos por servicios	175590	590212	1280440	1185400	2195255
Otros Ingresos o perdidas	0	0	0	30000	0
<b>Total de ingresos</b>	<b>175590</b>	<b>590212</b>	<b>1280440</b>	<b>1215400</b>	<b>2590185</b>
Compras y/o materiales	95178	285010	495253	455232	518141
Mano de obra indirecta	19345	25550	275771	54902	524518
Gastos Financieros	1150	850	759	0	0
<b>Utilidad bruta</b>	<b>50017</b>	<b>378702</b>	<b>507537</b>	<b>585255</b>	<b>1447527</b>
Gastos generales	1250	302595	484854	510059	935383
<b>Utilidad de operación</b>	<b>58757</b>	<b>75107</b>	<b>22773</b>	<b>75207</b>	<b>511144</b>
Gastos Financieros	12580	890	3279	13931	13711
Utilidad financiera	45087	75217	19494	52275	497433
Otros gastos	32155	30950	0	42291	0
<b>Utilidad antes de ISR y PTU</b>	<b>13922</b>	<b>44257</b>	<b>19494</b>	<b>19985</b>	<b>497433</b>
ISR POR PAGAR	4733.48	15047.4	2335	5884	15121
PTU POR PAGAR	2355.74	0	8343	12294	10831
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>5821.78</b>	<b>29209.5</b>	<b>8815</b>	<b>807</b>	<b>51743</b>

Figura 3.11 Indicadores financieros.

<b>Grupo de diseño, Ingeniería y mantenimiento, S.A. de C.V.</b>					
<b>ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO</b>					
<b>FICHA 10</b>					
<b>Indicadores financieros</b>					
<b>Índice</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Capital de trabajo	- 45174.00	75003.00	179811.00	172073.00	45383.00
Razón de circulante	0.17	2.19	2.54	3.05	1.19
Prueba ácida	0.17	2.19	2.54	3.05	1.19
Solvencia	1.55	1.77	3.30	4.31	1.98
Razón de endeudamiento	0.51	0.35	0.23	0.19	0.34
Nivel de endeudamiento	1.00	0.75	0.90	0.71	0.82
Carga financiera	0.00	0.00	0.14	0.18	0.03
Margen bruto de utilidad	0.00	0.55	0.40	0.55	0.55
Margen neto de utilidad	0.00	0.04	0.01	0.00	0.02
Rendimiento de la inversión	0.14	0.58	0.18	0.02	1.23
Potencial de utilidad	0.08	0.13	0.02	0.00	0.07
Margen utilidad antes de impuestos	0.00	0.05	0.02	0.02	0.19
Índice de Ingresos x ventas	1	292.85%	85.51%	-7.34%	85.04%
Índice de crecimiento año anterior	59.04%	73.24%	175.40%	25.00%	12.25%
Índice de crecimiento	59.04%	192.84%	705.47%	908.09%	1031.57%
Índice de Utilidad Bruta	34.15%	54.87%	39.55%	55.42%	55.89%
Indice de Utilidad Neta	3.88%	4.23%	0.59%	0.07%	2.38%

Figura 3.12 Grafica de ingresos por servicios.



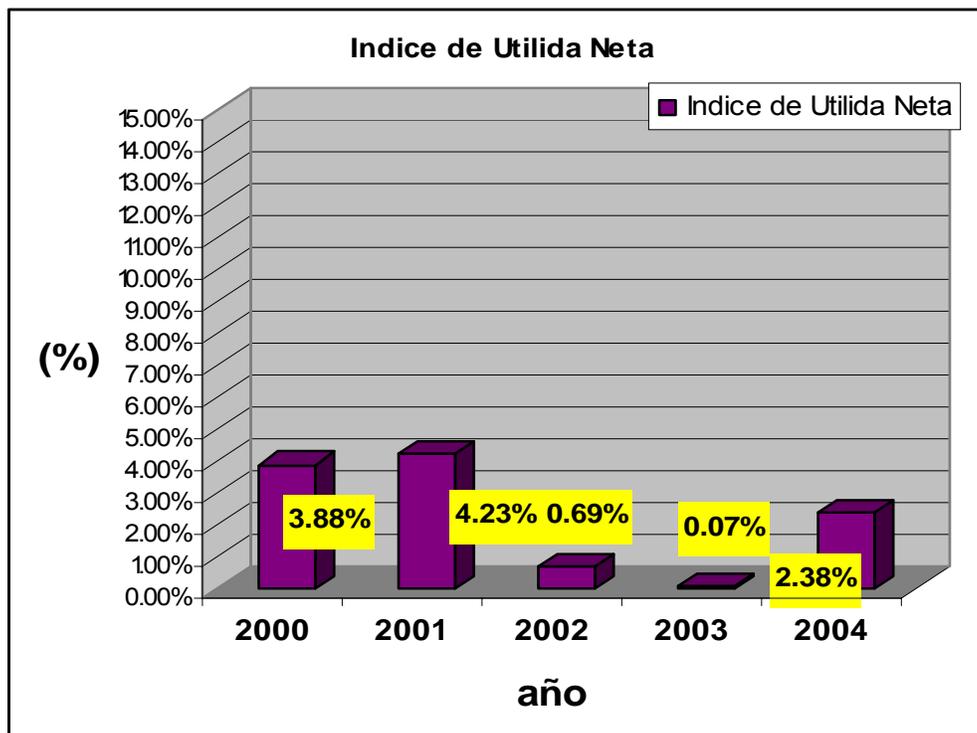


Figura 3.13 Gráfica de Utilidad Neta.

Figura 3.14 Gráfica de utilidad Bruta

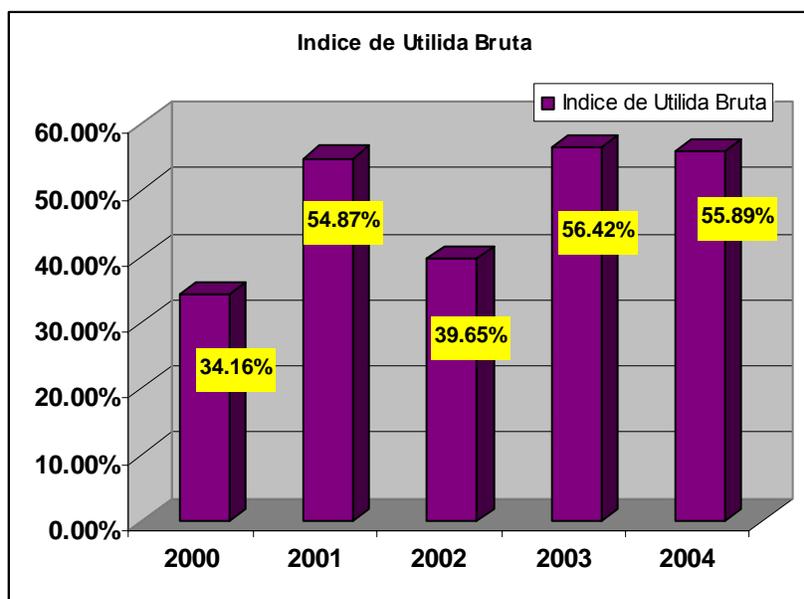
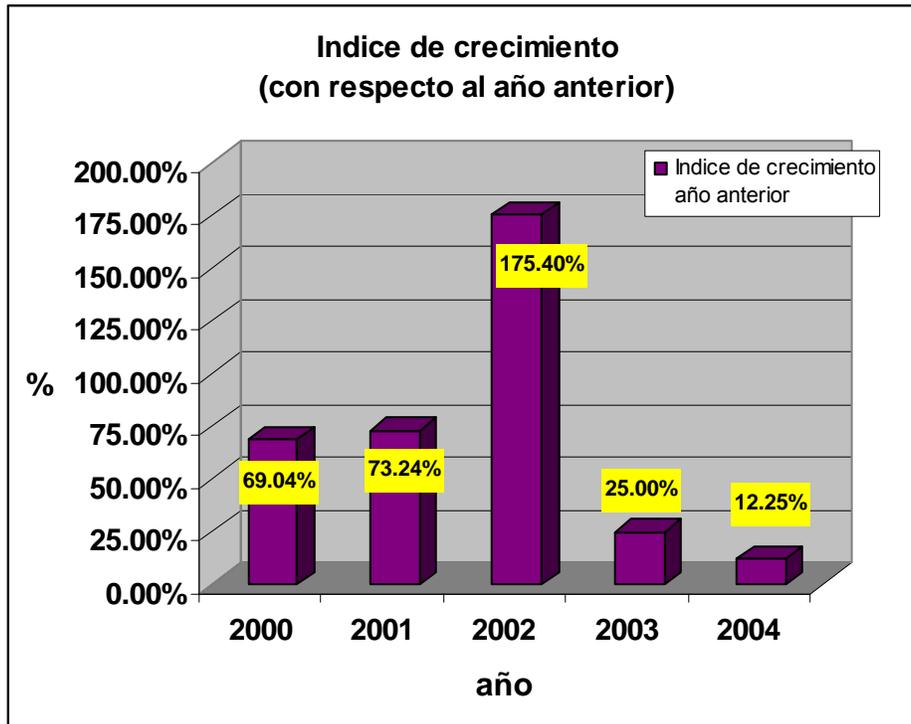


Figura 3.15 Gráfica del Índice de crecimiento.

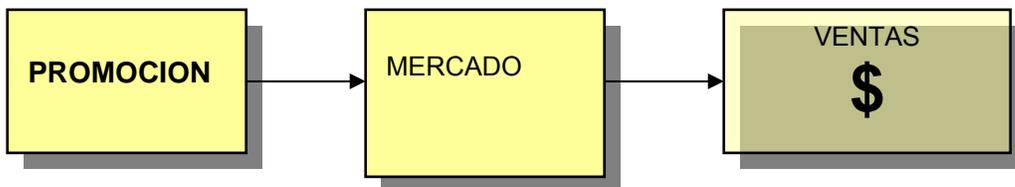


### 3.3 SISTEMA DE PROMOCION Y VENTAS

El concepto de mercadotecnia, *marketing* o simplemente comercializar, parte del principio básico de vender y obtener utilidades.

- Toda empresa que pretenda la incursión efectiva a su mercado potencial, debe de contar con estrategias de mercadotecnia, en ocasiones observamos en cualquier ámbito de negocios a empresas formadas por que existe la intuición emprendedora de sus propietarios. En otras ocasiones por que el mercado es de fácil acceso y el producto esta de moda, sin embargo observamos que no todos los empresarios obtienen los resultados esperados, pensamos a veces que es por “mala estrella”, “Mala suerte”, “Vicios corruptos”, “Difícil acceso a nichos de mercado”, y nunca pasa por nuestra mente el hecho de que a los empresarios que permanecen en el mercado es por que tiene una buena estrategia de promoción y ventas.

Para comenzar es importante que el empresario tenga la visión del procesa de la venta desde la promoción, el cual se ilustra en el siguiente esquema:



Una efectiva promoción en el mercado adecuado conlleva generar ventas y así garantizar no sólo la subsistencia sino la rentabilidad y sustentabilidad de la empresa.

Una variable trascendental en el esquema anterior es el “mercado”, cada empresa que quiera crecer debe tener bien identificado el mercado en el que quiere desempeñarse.

La industria de la construcción tiene su mercado bien definido, tal y como lo presentamos al inicio de este trabajo, mediante la técnica CATWOE,

El mercado de la construcción se divide en:

- a) La iniciativa privada.
  - b) Particulares.
  - c) Los órganos y entidades gubernamentales.
  - d) Las entidades no gubernamentales.
- 
- a) **La iniciativa privada:** El mercado compuesto por la iniciativa privada se maneja principalmente bajo el esquema de contratación directa, mediante cotizaciones de tres proveedores previamente inscritos en su padrón, donde casi siempre se adjudica al más bajo en costo.
  - b) **Particulares:** El mercado particular se compone de todas aquellas personas físicas que requieren de los servicios de construcción para incrementar o mejorar su patrimonio inmobiliario. La contratación de este servicio se entabla con constructores informales en 85 % (trato directo con la mano de obra) y con profesionistas independientes, 10 %, es poco frecuente que particulares contraten empresas construcción constituidas como tal.
  - c) **Los órganos y entidades gubernamentales** se rigen bajo el esquema de licitación pública e invitación restringida, donde nuevamente se hace una comparación de capacidades técnicas, solvencia financiera y propuesta de precio (económica), eligiendo por lo regular la propuesta con el precio mas bajo.
  - d) **En las entidades no gubernamentales** el proceso puede variar entre el indicado en los incisos b y c.

En este tipo de mercado, el de la construcción, la promoción directa es uno de los principales motores de la venta del servicio.

Para implantar estrategias de promoción y ventas se sugiere tomar en cuenta los siguientes factores:

1. Buscar nichos de mercado y posicionarse en ellos.
2. Mejorar el nivel de ventas implementado un sistema de mercadotecnia adecuado a las características y finanzas de la empresa.
3. Adecuar la estrategia comercial a las necesidades del cliente.
5. Implementar una estrategia de mercadotecnia directa.
6. Constituir un Sistema de Información.
7. Reconquistar a los clientes perdidos.
8. Definir una adecuada estrategia de precios.
9. Capacitar a la fuerza de ventas.
10. Establecer criterios para la clasificación de prospectos.

#### *Nichos de mercado.*

Cuando se habla de un nicho, se está hablando de un segmento muy pequeño, muy especializado. Por cierto, esta palabra tiene una interesante relación con la muerte: la empresa que no define adecuadamente su nicho, acabará enterrada en uno de ellos.

La capacidad de percibir segmentos de mercado puede estar asociada con la capacidad de percibir oportunidades de negocio.

El hecho de que en el mercado haya personas o entidades con diferentes perfiles, necesidades, políticas y características en general o de comportamiento de mercado no quiere decir sin más que haya verdaderos segmentos.

Ejemplos de variables de segmentación específicamente para la empresa prestadora de servicios relacionados con la construcción:

- **Geográfica:** Región, densidad de población, clima, movilidad de tránsito y geográfica, sector, nivel de ingresos y egresos, estado, etc.
- **Psicosociográfica:** Clases sociales, grupos de referencia, vida familiar, aspiraciones, estilo de vida, carácter social, personalidad, concepciones estéticas, susceptibilidad al cambio, etc.

- **Comportamiento de compra:** Tasa de uso, variedad, fidelidad de marca, beneficios buscados Sensibilidad al esfuerzo de marketing. Sensibilidad a precios, publicidad, canales.

Con relación a los nichos, la empresa puede hacer lo siguiente:

- **Preguntarse:** ¿Cómo está compuesto el mercado que atendemos? ¿Cómo se comporta el cliente? ¿dónde hay segmentos?
- **Lectura de clientes:** Análisis de información estadística de comportamiento de los clientes.
- **Factores de distinción:** Encontrar las diferencias básicas entre nuestros clientes y no clientes.
- **Evaluar las características del nicho:** Definir la sensibilidad del segmento descubierto. Tamaño, estructura, ciclo de vida, periodo de contratación, continuidad, etc.
- **Determinar cuáles son las características del mercado:** Quienes más compiten en ese segmento.
- **Diseñar e implantar la Opción estratégica de la empresa:** Que segmento constituye la mejor oportunidad:
- Tamaño Presencia de competidores Mejor conocimiento ¿suposiciones razonables?
- **Diseño de la Opción Estratégica**

Al elegir el mercado en que la empresa se desempeñará, no es lo más adecuado elegir desde dentro: analizando las alternativas que se tienen ya en el sector, viendo los recursos de la empresa, suponiendo el comportamiento del consumidor: lo más conveniente es volcarse al mercado.

*Identificados los segmentos del mercado, es posible orientarse en un solo segmento (mercadeo de segmento simple) o en dos o más segmentos que reciben la oferta apropiada (mercado de segmentos múltiples.) Se pueden buscar nichos pequeños a los cuales se puede llegar con mayor conveniencia.*

Una vez que se han encontrado segmentos y nichos, la empresa decide sobre el posicionamiento que tomará y esto implica la selección de una determinada mezcla comercial adecuada. La mezcla comercial se refiere al diseño de la oferta específica en lo que se refiere a la política de productos, precios, canales (plaza), promociones (publicidad, fuerza de venta) Los elementos de la mezcla comercial son conocidos como las **4P** como herramienta de recordación.

Con el conocimiento expreso de la importancia de la mercadotecnia como variable fundamental para la recaudación financiera y así elaborar un diagnóstico de la situación de las empresas responsables con el crecimiento sustentable, el primer paso es realizar el análisis de la situación del sistema de promoción y ventas de la organización.

Antes de ello daremos una breve semblanza de lo que para los mercadólogos es la promoción directa.

## PROMOCIÓN DIRECTA.

**Objeto:** Mejorar el aprovechamiento financiero de los recursos limitados de las PyMES en un esfuerzo de mercadotecnia dirigido.

### **El mercadeo directo.**

Así como existen glamorosas campañas publicitarias existe también un conjunto de estrategias que permiten un mayor acercamiento con el mercado, un conocimiento íntimo con sus necesidades, gustos y preferencias y demás hábitos de consumo.

Existen situaciones concretas que invitan a la implantación de este tipo de estrategia:

1. Los costos de la publicidad cada día son más altos. Basta evaluar los siguientes costos por publicidad.
  - a) Página de periódico \$30,000. por día.
  - b) Anuncio en la sección amarilla de aproximadamente 5 x 5 cms, \$45,000.00 / año.
  - c) Anuncio espectacular \$20,000.00 /mes.

2. La fuerza de venta se encarece sin incluir los problemas que la misma siempre genera.
3. La situación del empleo en México ha motivado a los profesionistas del ramo a la constitución de micros y pequeñas empresas que ofrecen servicios relacionados y de ejecución en la industria de la construcción y muchas veces son altamente competitivos.
4. Los clientes reclaman atención personalizada, y exigen que se les dé un trato adecuado, es decir, una personalización de las compras y ventas. Un ejemplo de ello aunque en otro sector lo notamos en el desarrollado de los programas de cliente frecuente en muchas empresas, como Frecuenta de Mexicana, los reconocimientos de American Express, el Club VIPS, etc.

El mercadeo directo pretende establecer lazos más fuertes con los compradores en lo que se ha llamado **marketing de relaciones o marketing relacional**. Esto puede permitir a la pequeña empresa mantenerse en el mercado.

No se trata de ninguna nueva moda. Las estrategias de marketing directo se basan en el conocimiento de los clientes, en regresar un poco a la época en que el tendero de la esquina sabía exactamente el nombre de cada uno de los clientes que se paraban en su tienda así como el tipo de productos que consumía cada uno de ellos, les llamaba por su nombre y hasta les informaba el momento en el que sus productos preferidos llegaban a su almacén.

Contiene los mismos elementos que la mercadotecnia tradicional, su objetivo no es diferente: satisfacer las necesidades del mercado de una manera oportuna considerando los recursos y objetivos de la organización.

Se define así mercadotecnia directa:

*La conjugación de estrategias de promoción y comercialización como correo, correo electrónico, teléfono, base de datos, página Web de la organización, exploración en Internet, fax, visita directa al establecimiento del cliente, con el objetivo de crear acciones y procedimientos que satisfagan las necesidades y desarrollen las potencialidades del mercado.*

El Marketing directo entonces se basa en el uso de recursos tecnológicos para lograr un acercamiento estrecho con los clientes. Recursos tecnológicos como computadoras, faxes, teléfono, comunicados escritos, correo electrónico, etc.

### Consideraciones:

- Probablemente en la época en la que el tendero dominaba los nombres de todos sus clientes el número de estos era limitado y era posible con un poco de memoria recordar cada detalle. Hoy, la memoria es sustituida por una buena computadora donde podemos almacenar todo tipo de información que permita conocer a los clientes de una forma muy cercana. Una computadora da ahora la posibilidad de mantener y manejar esta información de tal modo que esfuerzos mercadológicos como cartas personalizadas y llamadas telefónicas serán posibles con un mínimo de presupuesto para promover productos y servicios de la empresa.
- Es conveniente contar con la posibilidad de interactuar la base de datos con otras herramientas como un procesador de textos y la herramienta para hacer envíos masivos, como el Internet.

En la práctica hay que considerar lo siguiente:

- Los recursos con que cuenta la empresa.
- Los objetivos que persigue en función del mercado que está atendiendo.
- Los servicios que promocionará y clientes que atenderá (potenciales)
- El marketing directo es una muy buena forma de hacer una “prueba ciega” o de ofrecer productos o servicios que aun no existen para de ahí conocer su posibilidad de éxito.
- Mientras más se conoce al cliente, menos se necesita publicidad masiva.
- El marketing directo pretende adquirir clientes, mantener a los clientes, hacer rentable la relación.
- Una vez que se tiene una base de datos confiable, conforme se sabe más del cliente, se puede pensar en otros productos o servicios que se le pueden vender.
- Obtener y mantener una buena base de datos es crítico. Se requiere creatividad para obtener información.
- La clave de todo es la venta repetida a clientes leales. Quienes son

considerados los clientes cautivos a quienes se les debe de considerar como un elemento estratégico del desarrollo de la empresa.

Es importante considerar los puntos abajo descritos como estrategias de aplicación, para llevar a cabo la implantación de un sistema efectivo de promoción directa, recordemos que la ventaja de este sistema son los bajos costos de marketing, además de la eficiencia en el control y conocimiento de los clientes por el acercamiento directo, permite establecer relaciones a largo plazo.

Estrategia de aplicación:

- a) El punto clave de un buen esfuerzo de mercadotecnia directa es la calidad de la "lista" de clientes. Esta debe recoger al tipo de clientes al que está dirigida la oferta.
- b) ¿Quiénes son los clientes potenciales?
- c) ¿Dónde residen?
- d) ¿A qué se dedican?
- e) ¿Qué puesto tienen?
- f) ¿Qué compran y cuáles son sus necesidades?
- g) ¿Cómo pueden comprar los productos y servicios ofrecidos por la empresa?
- h) ¿Con qué frecuencia?
- i) Crear y mantener una base de datos lo más completa posible. Conforme se profundice en la relación con el cliente, se incrementan los rubros de información. Existen en el mercado diferentes programas de cómputo que hacen esta labor más fácil.
- j) Crear una pauta de esfuerzos mercadológicos. Por ejemplo, detectar las temporadas anuales de inversión en obras de los clientes, en el caso del sector público, las delegaciones políticas del Distrito Federal comienzan a ejercer su presupuesto una vez concluido el primer semestre del año.
- k) Medir la respuesta al esfuerzo con parámetros como los siguientes:
  - Número de contactos logrados vs. El número de cartas/llamadas/correos electrónicos, etc.

- Ventas logradas y el número de contactos previos a la compra (efectividad de los contactos).
- Costo total del esfuerzo/ ventas logradas

### **Resultados esperados.**

A corto plazo:

- Medición de resultados de los esfuerzos de mercadotecnia directa.

A mediano plazo:

- Clientes potenciales se convertirán en clientes cautivos, (evaluar el número).
- Disminución de los costos por rotación de personal al brindar estabilidad laboral por la continuidad en la adjudicación de contratos.
- Los costos por promoción deben mostrar grado de disminución en comparación con los métodos utilizados de la mercadotecnia tradicional.
- Las ventas deben mostrar niveles de crecimiento en comparación cuando no se desarrollaba esta estrategia

Antes de aplicar cualquier estrategia, primeramente es recomendable evaluar y análisis la situación donde nos encontramos, por lo que presentaremos una técnica que permite ayudar al director, dueño, socios, o grupo de análisis y diagnóstico a llevar a cabo esta función con el mejor de los resultados.

### ***3.3.1 Análisis del sistema de promoción y ventas.***

#### **Técnica:**

Análisis del sistema de promoción y ventas.  
Satélite del origen.

Esta técnica es una adaptación a pequeñas empresas del ramo de la construcción sin embargo esto no impide que se pueda gestionar su uso en otro tipo de empresas y de diferente tamaño. El objetivo específico es evaluar los resultados actuales la organización análisis su origen.

Para este caso partiremos de la premisa básica de las ventas y análisis de sus variables principales. Figura. 3.1.1

Metodología.

En esta técnica usaremos la metodología que a continuación se describe:

1. Se establece el grupo de trabajo para evaluar el sistema de promoción y ventas. (no más de 5 persona involucradas con esta área).
2. Una vez constituido el grupo de trabajo, se designa el líder del proyecto, quien desempeñará el papel de moderador y facilitador.
3. se elabora un programa de trabajo. Conviniendo la duración del proyecto de conformidad con las necesidades y requerimientos de la organización.

**a) Análisis del sistema de promoción de la empresa.**

**b) Análisis de la efectividad del sistema de promoción.**

4. Cada análisis se elaborará dibujando en un rotafolio un círculo, donde se colocará la variable a evaluar y cada participante expondrá los elementos que originan esa variable.
5. Para finalizar el grupo definirá cuales son los elementos principales que dan origen a cada variable del sistema (Se puede utilizar un diagrama de pareto 80-20, para clasificar la importancia y trascendencia de la relación).
6. Para el análisis de efectividad del sistema de ventas, antes de efectuar el diagrama de satélite, se debe contar con la información sobre este rubro de los últimos años.
7. Una vez que los diagramas de satélite están elaborados el grupo deberá expresar sus conclusiones textualmente, indicando el estado actual del sistema de promoción y ventas de la empresa en estudio.

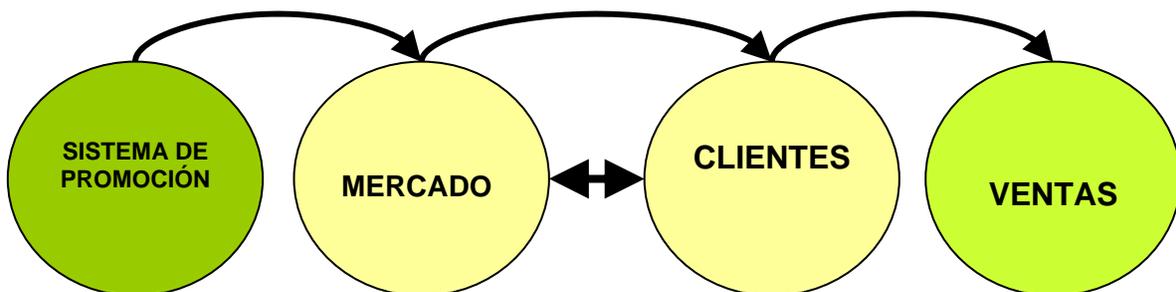


Figura 3.15 Principales variables para el análisis del sistema de ventas

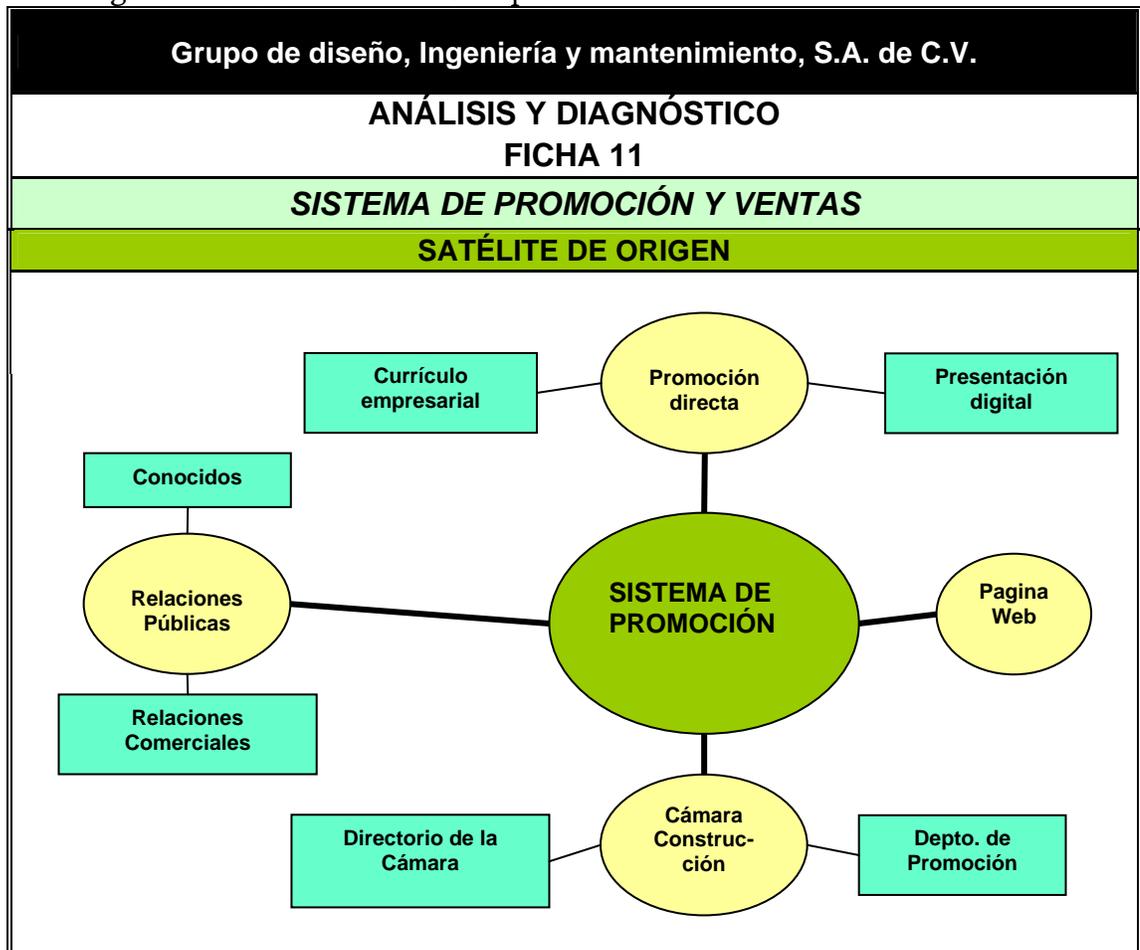
**Caso:**

El grupo de trabajo comienza su sexta semana de análisis, en esta ocasión corresponde definir el estado actual del sistema de promoción y como resultado las ventas de la empresa Grupo de diseño, Ingeniería y mantenimiento, S.A. de C.V.

Para esto nombraron como facilitador a uno de los socios, quien primordialmente se encargaba de las relaciones con las instituciones privadas, aunque esa labor es compartida entre ambos socios, el primero la efectuaba con mayor frecuencia.

Una vez hecho esto, se comenzó elaborando el diagrama de satélite del sistema de promoción, del cual obtuvieron su ficha de planeación estratégica No. 8

Figura 3.17 Sistema interno de promoción.



Posteriormente elaboraron la ficha 9 de planeación estratégica, donde se relaciona el sistema de promoción utilizado con la efectividad del mismo debido a su nivel de ingreso por ventas.

Figura 3.18 Ingresos por sistema de promoción.

<b>Grupo de diseño, Ingeniería y mantenimiento, S.A. de C.V.</b>		
<b>ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO</b>		
<b>FICHA 12</b>		
<b>SISTEMA DE PROMOCIÓN Y VENTAS</b>		
<b>EFFECTIVIDAD DEL SISTEMA</b>		
<b>CLIENTES CAUTIVOS</b>	<b>SISTEMA DE PROMOCIÓN</b>	<b>*VENTAS TOTALES %</b>
Banco del Norte de México	PROMOCION DIRECTA	17.25%
Mexcel	RELACIONES PÚBLICAS	1.22%
Constructora TABSA	RELACIONES PÚBLICAS	2.04%
Banco de USA	RELACIONES PÚBLICAS	2.85%
Chocolates finos	RELACIONES PÚBLICAS	7.33%
Gobierno del Distrito Federal	RELACIONES PÚBLICAS	21.98%
Grupo Inmobiliario Camello.	RELACIONES PÚBLICAS	35.82%
Particulares	RELACIONES PÚBLICAS	10.50%
<b>TOTAL</b>		<b>100.00%</b>
<b>PROMOCION DIRECTA</b>		<b>17.25%</b>
<b>RELACIONES PÚBLICAS</b>		<b>82.74%</b>

\* VENTAS DE LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS

En primera instancia se notaron que la empresa tiene como sistema de ventas más efectivo las relaciones públicas.

### 3.3 ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

A mediados del siglo pasado, los sistemas de información comenzaron a volverse uno de los puntos más importantes dentro de las organizaciones, las empresas requieren del uso e intercambio de la información para operar eficientemente.

Actualmente el manejo de los sistemas de información puede ser la diferencia entre las empresas competidoras.

Definiremos para este análisis a los sistemas de información como:

Un sistema que por medios electrónicos procesa datos y produce información, Un ciclo de procesamiento de información que consiste en: entrada, proceso, salida y almacenamiento. Figura. 3.4.1.

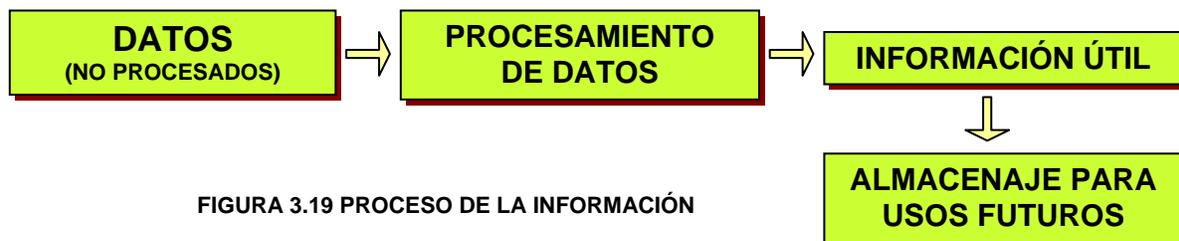


FIGURA 3.19 PROCESO DE LA INFORMACIÓN

La información es útil cuando a partir de ella se toman decisiones, se controla un grupo o sistema, se genera valor agregado para la empresa, se crea ventajas de orden competitivo, entre otras.

Los elementos de un sistema de información son:

- **Hardware:** todo el equipo periférico y tangible de cómputo.
- **Software:** Conjunto de instrucciones escritas en lenguaje de programación para el uso, procesamiento y manejo de los datos de entrada.
- **Datos:** Información aislada y sin procesar.
- **Operarios:** Personal capacitado para el manejo de los programas de cómputo (software).
- **Procedimientos:** protocolos para el uso y manejo de la información a través del software.

Así mismo los sistemas de información tienen las siguientes utilidades:

- Herramienta para la Administración en todos los niveles.(figura 3.4.2)

- Procesamiento de transacciones.
- Control financiero.
- Apoyo en la toma de decisiones.
- Control de inventarios.
- Comunicación efectiva.
- Eficiencia operativa.
- Programas estratégicos.
- Planeación.
- Demás aplicables en la organización.



**Figura 3.20 Niveles de la administración**

### ***3.4.1 Análisis de los sistemas de información.***

#### **Técnica:**

Matriz de análisis de sistemas de información.

Esta técnica consiste en evaluar la eficiencia de respuesta del equipo del sistema de información ante el cumplimiento de los propósitos de la organización.

Metodología.

8. Se establece el grupo de trabajo para evaluar el sistema de promoción y ventas. (no más de 5 persona involucradas con esta área).
9. Una vez constituido el grupo de trabajo, se designa el líder del proyecto, quien desempeñará el papel de moderador y facilitador.
10. En esta técnica se nombrara un secretario, quien anotará cada una de las ideas que surjan de los participantes.
11. A través de una lluvia de ideas los participantes enlistaran cada uno de los elementos que debe cubrir su sistema de información de conformidad con los tres niveles de administración.
12. Se elaborara con los datos obtenidos una matriz cruzada donde se relacionaran cada uno de los elementos de los niveles de información con los criterios de cumplimiento.
13. Para evaluar el cumplimiento del sistema de información se asignaran las siguientes evaluaciones:

A	Cumple todas las expectativas sin problema alguno	10
B	Cumple pero en ocasiones con problemas leves	08
C	Es suficiente pero causa problemas serios frecuentemente	05
D	No cumple o no se utiliza.	00

14. Una vez evaluado cada elemento, se evaluara la media aritmética para conocer el desempeño del sistema de información de la organización, además se podrá evaluar particularmente cada uno de los elementos.

**Caso:**

Al iniciar lo relativo al análisis de los sistemas de información el equipo de planeación estratégica decidió utilizar una matriz para evaluar el sistema interno, al parecer sobre este rubro, todo estaba en orden, pues el socio principal siempre se había preocupado por mantener el equipo de computo actualizado y funcionalmente eficiente; sin embargo el pleno del grupo decidió dar marcha con este tema para no dejar huecos que trascendieran en un futuro próximo, además de que estaban convencidos que este material seria de gran importancia para el desarrollo de la organización y para ello era importante contar con el análisis de todos los elementos.

Es así que realizaron el estudio correspondiente del cual obtuvieron la ficha No. 09 de planeación estratégica.

En lo que a la administración concierne, dedujeron que la administración de su empresa estaba únicamente relacionada al sector táctico y operativo, pues la parte estratégica apenas comenzaba con este nuevo proyecto que se estaba desarrollando, el diagnóstico.

Figura 3.21 Análisis de los SI

Grupo de diseño, Ingeniería y mantenimiento, S.A. de C.V.									
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO									
FICHA 13									
SISTEMA DE INFORMACIÓN (SI)									
EVALUACIÓN DEL SI									
PARAMETRO DE EVALUACION	SOFTWARE				HARDWARE				TOTAL
	CUMPLE CON TODAS LAS ESPECTATIVAS SIN PROBLEMA ALGUNO	CUMPLE PERO EN OCASIONES CON PROBLEMAS	ES SUFICIENTE, A VECES CAUSA PROBLEMAS SERIOS	NO CUMPLE O NO SE UTILIZA	CUMPLE CON TODAS LAS ESPECTATIVAS SIN PROBLEMA ALGUNO	CUMPLE PERO EN OCASIONES CON PROBLEMAS	ES SUFICIENTE, A VECES CAUSA PROBLEMAS SERIOS	NO CUMPLE O NO SE UTILIZA	
<b>ADMINISTRACION ESTRATEGICA</b>					<b>NIVEL DE UTILIDAD</b>				<b>7.83</b>
PLANEACION DE PROYECTOS	X					X			18.00
TOMA DE DECISIONES	X				X				20.00
ESTUDIO DE AREAS DE OPORTUNIDAD				X	X				10.00
EVALUACION DE PROYECTOS				X	X				10.00
COMUNICACIÓN		X			X				18.00
DISEÑO DE ESTRATEGIAS		X			X				18.00
<b>ADMINISTRACIÓN TÁCTICA</b>					<b>NIVEL DE UTILIDAD</b>				<b>8.53</b>
COMUNICACIÓN	X				X				20.00
DIRECCION DE PROYECTOS			X		X				15.00
CONTROL OPERATIVO		X			X				18.00
MANEJO Y CONTROL DE RECURSOS FINANCIEROS	X				X				20.00
PROGRAMACION DE PROYECTOS	X				X				20.00
PROMOCION		X				X			15.00
INVENTARIOS				X	X				10.00
CONTABILIDAD		X			X				18.00
<b>ADMINISTRACIÓN OPERATIVA</b>					<b>NIVEL DE UTILIDAD</b>				<b>9.11</b>
PRESUPUESTOS	X				X				20.00
ANÁLISIS DE PRECIOS UNITARIOS		X			X				18.00
GENERADORES DE OBRA	X				X				20.00
ELABORACION DE ESTIMACIONES	X				X				20.00
DIGITALIZACION DE IMAGEN		X			X				18.00
DISEÑO DE PROYECTOS	X				X				20.00
IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS			X			X			14.00
DUPLICADO			X			X			14.00
COMUNICACIÓN	X				X				20.00

### 3.4 CALIDAD DEL SERVICIO.

Para comenzar con el análisis del tópico “servicios” haremos una breve semblanza.

En primer lugar definiremos producto como todo aquel bien tangible, material, derivado de la comercialización en un nicho de mercado específico.

Y servicio como todo aquel intangible derivado del intercambio de acciones y actividades y esfuerzos humanas, (no material) por contraprestaciones en moneda o especie.

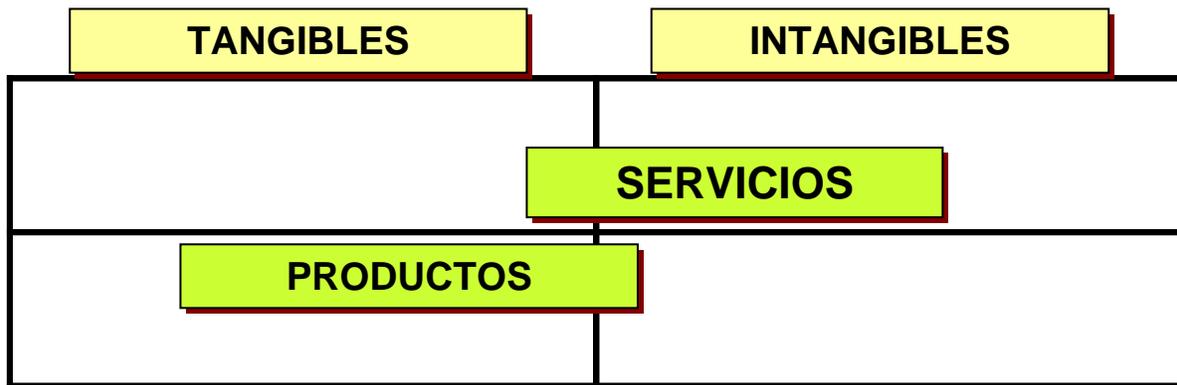


FIGURA 3.22 PRODUCTOS Y SERVICIOS

El enfoque de servicio requerido en las circunstancias actuales del mercado, obliga a pensar que todas las empresas dan un servicio y en algunas de ellas se utiliza un bien o producto como medio para dar servicio. Visto así, los servicios al cliente son el conjunto de acciones y procesos que se ofrecen en venta como tales y a los que en algunas ocasiones, se agrega la entrega de productos. Para algunas empresas, esto es verdaderamente una revolución. Sobre todo cuando el enfoque tradicional de muchas empresas ha sido totalmente en sus productos.

Un producto es un objeto, un artefacto o una cosa. Un servicio es una acción, una realización o un esfuerzo. La esencia tangible o intangible de lo que se compra es lo que, en último término determina su clasificación como un producto o como un servicio.

Las empresas de la construcción compiten en un mercado algunas veces desleal, donde prevalece el sacrificio “Kamikaze” de organizaciones que cobran precios muy por debajo de los aranceles de otras. En la mayor de las veces esto lo logran debido a que son entes constituidos al vapor, no pagan impuestos, ni gastos de seguridad social entre otras obligaciones, además rayan en la sobre explotación del personal a su cargo.

Para combatir este tipo de prácticas se recomiendan enfocar la estrategia en un servicio que genere demanda por:

- Liderazgo en innovación.
- Satisfacción de los clientes.
- Fidelidad de los clientes.
- Establecer relaciones de adicción a la empresa.
- Conocer, satisfacer y sorprender a los clientes.
- Superar las expectativas de los clientes.
- Lograr la excelencia del servicio.

El área de servicios se debe enfocar en los siguientes propósitos:

- a) Trabajar con actitud de servicio.
- b) Incrementar la percepción de los clientes hacia la empresa.
- c) Conocer y manejar las ventajas competitivas ante los clientes.
- d) Establecer estándares de calidad en la actuación de cada persona.
- e) Garantizar cualquier servicio mediante una póliza de garantía.
- f) Apreciar el valor del cliente,
- g) Trabajar para la retención y la fidelidad de los clientes.
- h) Todo el personal debe responder con buena actitud a los clientes.
- i) Aprender de los errores en la prestación del servicio.
- j) Enriquecer la relación con los clientes a través de servicio satisfactorio.

### **3.5.1. Análisis del servicio.**

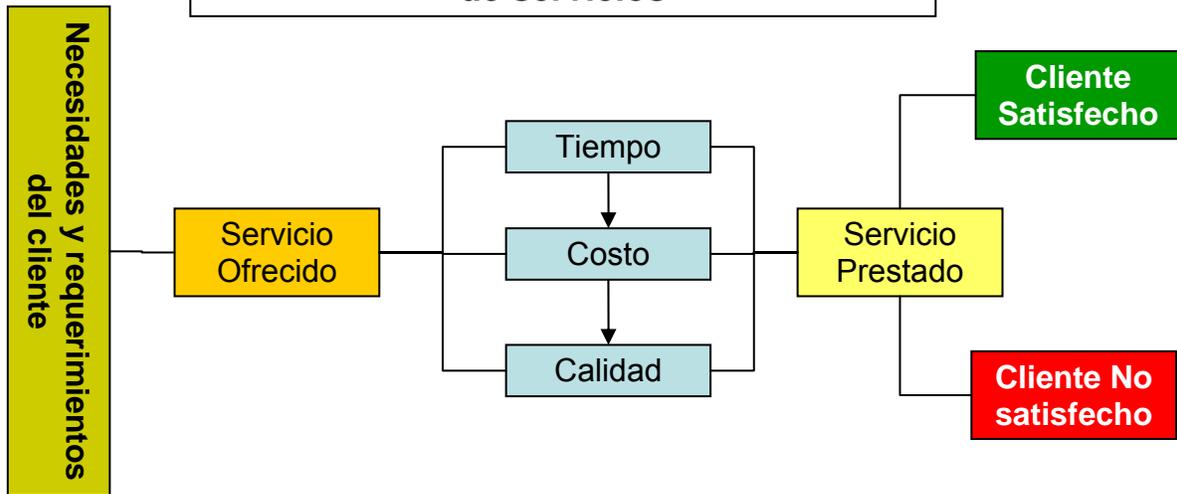
En esta etapa del diagnóstico se deberá cumplir con los siguientes propósitos:

- a) Identificar el tipo de servicio que presta la organización.
- b) Determinar si los servicios que se presta cubre las necesidades del cliente.
- c) Analizar cuales son los servicios que se presta con más eficiencia al cliente dentro de las premisas de tiempo, costo y calidad.
- d) Determinar si la capacidad financiera, profesional, técnica y administrativa de la organización es suficiente para satisfacer al mercado.
- e) Determinar las ventajas en la prestación de los servicios sobre los competidores y viceversa
- f) Análisis la problemática en la prestación de servicios.

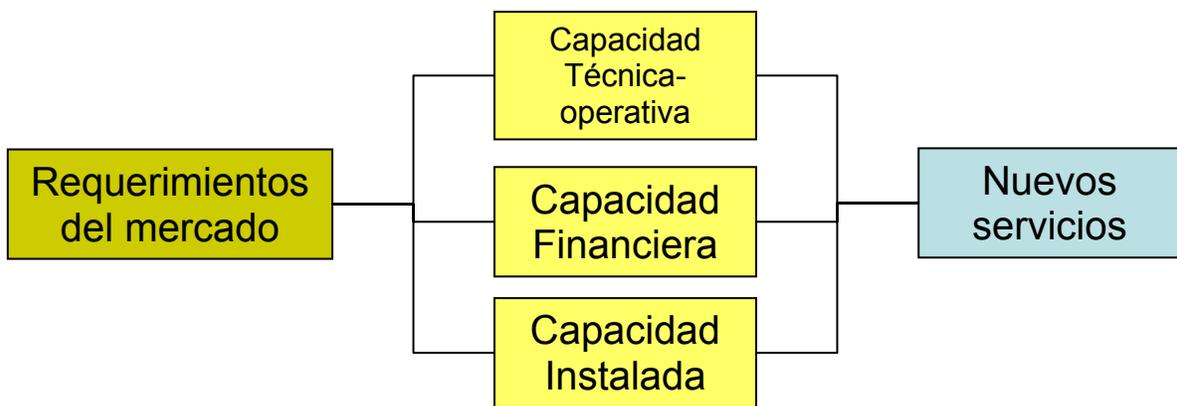
Paralelamente podemos evaluar de manera rápida y efectiva los servicios de la organización en estudio basándonos en los siguientes mapas conceptuales:

- Ciclo de vida en la prestación de servicios
- Ciclo de Evaluación Nuevos Servicios

**Figura 3.23 Ciclo de vida en la prestación de servicios**



**Figura 3.24 Ciclo de Evaluación Nuevos Servicios**



Sin duda evaluar la calidad en el servicio que presta cualquier empresa relacionada con la construcción es el indicador principal de su aceptación en el mercado y esto vendrá acompañado de beneficios a largo plazo con atractivas satisfacciones.

Es por ello que en el análisis del servicio tendremos especial atención en la calidad con la que se presta.

Para ello describiremos una técnica aplicable a este campo debido a su carácter diagnóstico.

Esta técnica es autoría de David Garvin de la Harvard Business School, y autor del Libro *Managing Quality* y tiene como propósito que las empresas que usen esta herramienta definan sobre que dimensiones de calidad desean competir, bajo la premisa de que es más eficaz y costeable un enfoque direccional de la calidad a un énfasis amplio.

Esta técnica cumple con tres objetivos:

1. Medir la calidad de un producto o servicio.
2. Comparar la calidad de nuestro producto o servicio con el de la competencia.
3. Desarrollar una estrategia competitiva basada en la calidad.

El procedimiento para aplicar esta herramienta como diagnóstico al área de servicios de la construcción es el que se describe:

1. Enlistar los servicios que presta la empresa.
2. Evaluar los puntos fuertes y débiles en cada una de las ocho dimensiones de calidad de Garvin.
  - a. **Desempeño o rendimiento** (características principales de la operación).
  - b. **Detalles**. (valor agregado proporcionado al cliente).
  - c. **Confiabilidad**. (Probabilidad de error).
  - d. **Conformidad**. (Coherencia con las especificaciones).
  - e. **Durabilidad**. (Vida útil del servicio prestado sin defectos o vicios ocultos).

- f. **Grado de servicio.** (Factibilidad, Rapidez, costo y calidad satisfactoria en la reparación o corrección).
- g. **Estética.** (Que tan agradable es el entregable al cliente).
- h. **Calidad Percibida.** (Evidencia indirecta de las otras dimensiones de la calidad cuando no se dispone de medidas directas).

3. Seleccionar aquellas dimensiones en las cuales la empresa es competitiva.

En este punto el evaluador deberá comparar en cada una de las ocho dimensiones:

- La posición de nuestra organización con la competencia.
- La capacidad de superar el índice obtenido.
- La importancia que le da el cliente a cada dimensión.

4. Identificar aquellas dimensiones donde la organización es vulnerable.

En este punto el evaluador deberá evaluar los siguientes puntos en cada una de las ocho dimensiones:

- La posición de nuestra organización con la competencia.
- La capacidad de superar el índice obtenido.
- La importancia que le da el cliente a cada dimensión.

Caso:

Considerando que es de vital importancia el análisis del número y calidad de los servicios que presta la empresa incluso por encima de la mayoría, el grupo de trabajo para el diagnóstico de la empresa Grupo de diseño, Ingeniería y mantenimiento, S.A. de C.V. comenzó su análisis en este tópico, los servicios.

Por lo que en primer lugar identificaron los servicios que históricamente ha prestado la empresa obteniendo el siguiente resultado:

Figura 3.25 Cartera de servicios de la empresa

<b>Grupo de diseño, Ingeniería y mantenimiento, S.A. de C.V.</b>				
<b>DIAGNÓSTICO</b>				
<b>FICHA 12</b>				
<b>SERVICIOS</b>				
<b>CARTERA DE SERVICIOS</b>				
<b>AÑO</b>	<b>PRINCIPAL</b>	<b>ALTERNOS</b>		
1998	MANTENIMIENTO BANCOS			
1999	MANTENIMIENTO BANCOS	REMODELACIONES PEQUEÑAS		
2000	MANTENIMIENTO BANCOS	REMODELACIONES PEQUEÑAS	CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDA	
2001	SUPERVISION DE OBRA	MANTENIMIENTO		
2002	SUPERVISION DE OBRA	MANTENIMIENTO	PROYECTOS EJECUTIVOS	
2003	SUPERVISION DE OBRA	REMODELACIONES	CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDA	
2004	REMODELACIONES MAYORES	PROYECTOS BANCARIOS	PROYECTOS ESTRUCTURALES	
ACTUAL	GERENCIA DE PROYECTOS	SUPERVISION DE OBRA	REMODELACIONES	PROYECTOS ESTRUCTURALES

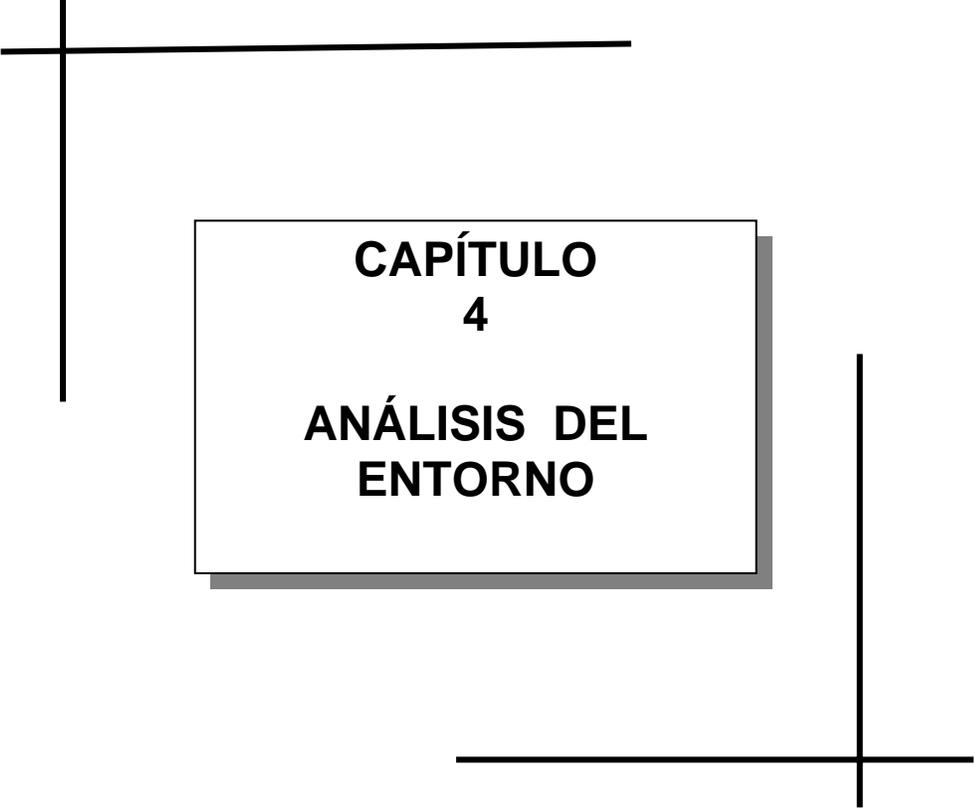
Posteriormente se evaluó la calidad en cada uno de los servicios prestados obteniendo el siguiente resultado.

Figura 3.25 Evaluación de la Calida en la prestación del servicio.

Grupo de diseño, Ingeniería y mantenimiento, S.A. de C.V.															
DIAGNÓSTICO															
FICHA 13															
SERVICIOS															
EVALUACION DE LA CALIDAD DEL SERVICIO															
SERVICIOS	% PARTICIPACION EN LOS INGRESOS	Desempeño (Funcionamiento del servicio entregado)	Detalles (Valor agregado)	Confiabilidad	Conformidad (Sin reclamos)	Durabilidad (obsolescencia, sin reparaciones)	Grado de servicio				Estética		Calidad General percibida	Total	peso ponderado
							Trato al cliente	Tiempo de respuesta	Costo	Transparencia	Presentación	Limpieza			
<b>EJECUCION DE OBRA</b>															
MANTENIMIENTO INMUEBLES	5.00%	8	10	8	8	8	10	10	5	10	10	10	8	8.83	0.53
MANTENIMIENTO BANCOS	8.00%	8	10	8	5	8	10	10	8	10	10	10	8	8.83	0.71
REMODELACIONES A INMUEBLES	30.00%	8	4	10	5	5	8	8	8	10	8	10	5	7.57	2.30
INSTALACIONES ELECTRICAS	1.00%	10	0	5	8	8	8	5	5	10	8	10	5	7.17	0.07
CONSTRUCCION DE VIVIENDA	5.00%	5	5	5	4	4	5	4	5	5	8	8	5	5.83	0.35
REMODELACIONES BANCOS Y SIMILARES.	4.00%	8	5	5	5	8	8	8	5	10	8	8	8	7.50	0.30
<b>SERVICIOS RELACIONADOS</b>															
SUPERVISION DE OBRA	23.00%	10	10	10	8	10	10	8	10	10	10	10	10	9.57	2.22
GERENCIA DE PROYECTO	8.00%	10	10	10	8	10	10	8	10	10	10	10	10	9.57	0.77
PROYECTOS EJECUTIVOS BANCOS Y SIMILARES	12.00%	10	10	10	5	10	10	10	10	10	10	10	10	9.57	1.15
INGENIERIA ESTRUCTURAL	2.00%	10	10	10	8	10	10	10	10	10	10	10	10	9.83	0.20
100.00%		8.80	7.50	8.40	5.80	8.20	9.00	8.20	8.00	9.50	9.20	9.50	8.20		

- 0 LA EMPRESA NUNCA HA SIDO RECONOCIDA POR EL CLIENTE
- 4 LA EMPRESA RARA VEZ HA SIDO RECONOCIDO POR EL CLIENTE
- 5 LA EMPRESA HA SIDO RECONOCIDA POR EL CLIENTE ALGUNAS VECES
- 8 LA EMPRESA CASI SIEMPRE ES RECONOCIDA POR EL CLIENTE
- 10 ESTA DIMENSION ES UNA CARACTERISTICA DE LA EMPRESA

XX	Ventaja en la prestación del servicio
XX	Vulnerabilidad en la prestación del servicio



**CAPÍTULO  
4**

**ANÁLISIS DEL  
ENTORNO**

## **CAPÍTULO 4.**

### ***ANÁLISIS DEL ENTORNO***



#### **4.1 EVALUACIÓN DEL ENTORNO.**

Sector construcción.

Con el fin de conocer el entorno en el cual se desarrolla una empresa es necesario hacer una investigación del comportamiento del sector.

Es importante recalcar que esta investigación se tendría que realizar con fuentes verídicas y confiables, ya que de ello dependerá la visión y el enfoque que presentemos para el establecimiento estrategias de acción que nos lleven a disipar los riesgos provenientes de este tipo de variable, así mismo para aprovechar la oportunidades que nos brinda la situación del ambiente que rodea a la organización.

El objetivo de este estudio es conocer en que medio se desarrollará o se desarrolla la empresa, de tal modo que el director se prepare ante los cambios que puedan surgir de forma externa y que aunque se tornan como variables no controlables, se pudiese tomar acciones disipadoras y preventivas para estos cambios.

En el caso de las micros y pequeñas empresas muchas de las veces es difícil contar con la asesoría profesional en la materia debido a que los costos muchas veces no son absorbidos por los dueños.

Es entonces que el director general o principal decisor de una organización deberá buscar alternativas que cumplan con este requisito de confiabilidad, que en el caso de México el Instituto Nacional de estadística, Geografía e Informática (INEGI), es la instancia que puede brindar la información necesaria y a bajo costo.

Otra alternativa puede ser la información con la que cuentan las cámaras empresariales, los colegios de profesionistas y las revistas especializadas, siempre y cuando la fuente que utilizan sea confiable ya que algunas veces la información puede responder a intereses políticos y los datos pueden resultar maquillados, es por ello que esta información se debe confirmar o tomar con ciertas reservas.

Es así que la evaluación del entorno consiste básicamente en visualizar con base en información confiable cual es la situación actual, la histórica y la prospectiva del sector en estudio.

En el caso de la industria de la construcción esta información se puede obtener de la Encuesta Nacional de Empresas Constructoras (ENEC), quien a partir del año 2003 presenta la información mensual sobre la actividad económica del sector, tanto de empresas afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción como de aquellas empresas no afiliadas cuya información proviene de los censos económicos y la Cámara Nacional de la Industria del Desarrollo y Promoción de Vivienda. La finalidad de estos datos es conocer la evolución y el comportamiento de la actividad económica que realizan las empresas constructoras a nivel nacional.

Además de esto se debe considerar que como parte de la actividad económica en este sector también existen aquellos de los que no se tiene registro, como la actividad de autoconstrucción, los trabajos de albañiles independientes y profesionistas no registrados. Además de la realización de obras por parte de compañías pertenecientes a otros sectores para uso propio así como las obras realizadas por empresas extranjeras.

Es importante considerar en este estudio de forma enunciativa más no limitativa los siguientes campos.

- Mercado.
- Competencia.
- Proveedores.
- Entorno económico, social y político.
- Legislación.

Paralelamente a esto el director general o decisor de una organización debe estar al día en la información generada en los gremios del sector sobre nuevas inversiones en obra pública y privada que le permita distinguir aquellas en las que su empresa podría participar con grandes expectativas de éxito.

Ahora evaluaremos algunas variables a considerar en cada uno de los campos de estudio de la evaluación del entorno, es importante señalar que estas variables no son limitativas, y es responsabilidad del profesional de la planeación el discriminar su aplicación, análisis y estudio, dependiendo del grado de influencia de cada variable en el desarrollo de la empresa.

De igual forma cabe agregar que para escoger aquellas variables que requieren ser tomadas en cuenta para prevenir su afectación a la empresa es importante tener el conocimiento fidedigno de la información relativa, para ello se recomienda basarse no solo en la intuición sino además en la información existente y generada por la experiencia del propietario de la organización.

#### **4.2 Mercado.**

Desde el punto de análisis externo se debe distinguir en este campo las siguientes variables:

- Nivel de Inversión del sector tanto público como privado.
- Detectar nichos donde la empresa se podría desarrollar con éxito.
- Detectar tendencias que conlleven a la empresa a crear ventaja competitiva
- Detectar aquellos mercados donde la empresa puede sobresalir debido a su capacidad instalada.

#### **4.3 Competencia.**

- Verificar carencias de la competencia y hacer la comparativa con las propias.
- Compararse con el mejor y establecer diferencias.
- Asumir la posición competitiva sobre los competidores.
- Establecer áreas de oportunidad por falta de competencia.
- Investigar y evaluar las ventajas operativas de otras empresas y buscar la implantación en la propia e incluso la mejora.

#### **4.4 Proveedores.**

- Detectar la abundancia o carencia de proveedores por producto.
- Establecer alianzas con proveedores debido a lealtad.
- Buscar esquemas de crédito.

#### **4.5 Entorno económico, social y político.**

- Investigar la evolución económica del sector.
- Conocer el riesgo país aplicado al sector.
- Detectar el beneficio o perjuicio social debido a las actividades de la empresa y buscar su prevención.
- Detectar las tendencias políticas que puedan afectar positiva o negativamente el funcionamiento de la organización.

#### **4.6 Legislación.**

- Enlistar cada uno de los documentos que normen la actividad de la empresa desde la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, Las leyes, reglamentos y normas técnicas.
- Revisar cada una de ellas y detectar aquellos apartados dónde se requiera poner mayor atención.

#### **Caso:**

El grupo de análisis y diagnóstico decidió iniciar su trabajo con los datos obtenidos de la ENEC, (Encuesta nacional de empresas de construcción) para la evaluación de la actividad económica del sector. Para ello y debido al tamaño de la empresa decidieron enfocar sus esfuerzos En las siguientes variables, por considerar que son las de mayor influencia e importantes para sus propósitos:

#### **Mercado.**

- Valor de la producción según el tipo de obra.
- Valor de la producción según sector institucional.
- Identificación de nichos poco aprovechados.

**Competencia.**

- Empresas constructoras según condición de actividad.
- Análisis de las carencias y virtudes de la competencia.

**Proveedores:**

- Definición del tipo de insumos evaluación de su abundancia o escasez y acceso al crédito.
- Detección de nuevos productos y evaluación de la capacidad de uso y aplicación.

**Entorno Económico, social y político.**

- Evolución histórica de la economía del sector.
- Relación de problemas sociales detectados por la actividad de la construcción.
- Descripción de panorama político e identificación de áreas e incertidumbre y oportunidad.

**Legislación:**

- Enlistar los documentos normativos aplicables al sector y la actividad.

## Mercado:

Figura 4.1 Valor de la producción según el tipo de obra. 2003

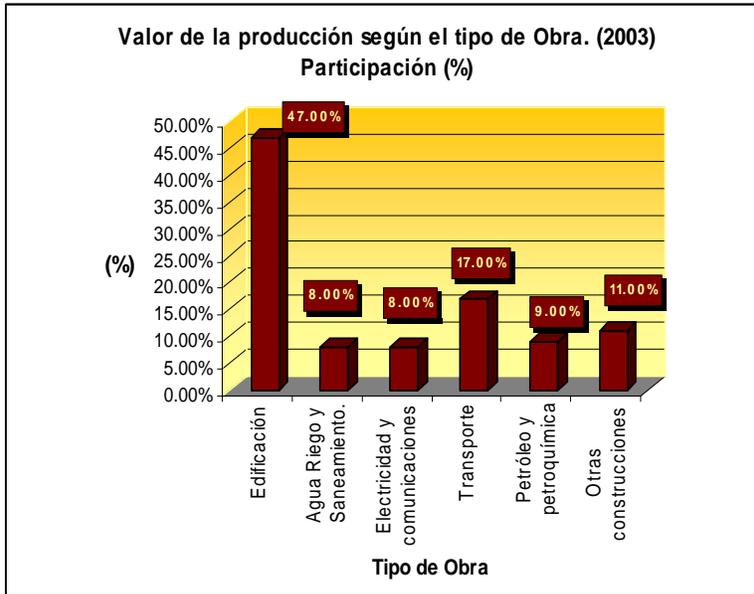


Figura 4.2 Valor de la producción según el tipo de obra.2004

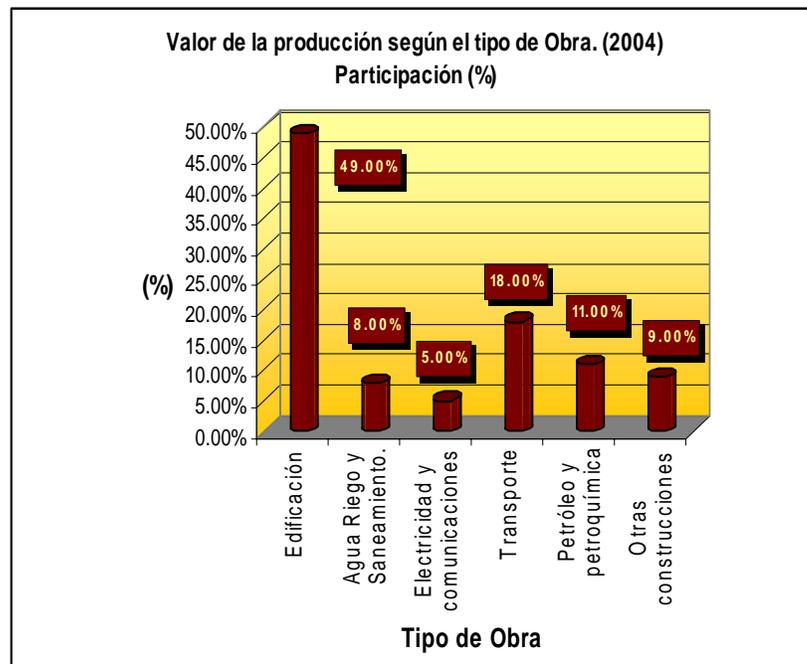


Figura 4.3 Valor de la producción por sector institucional

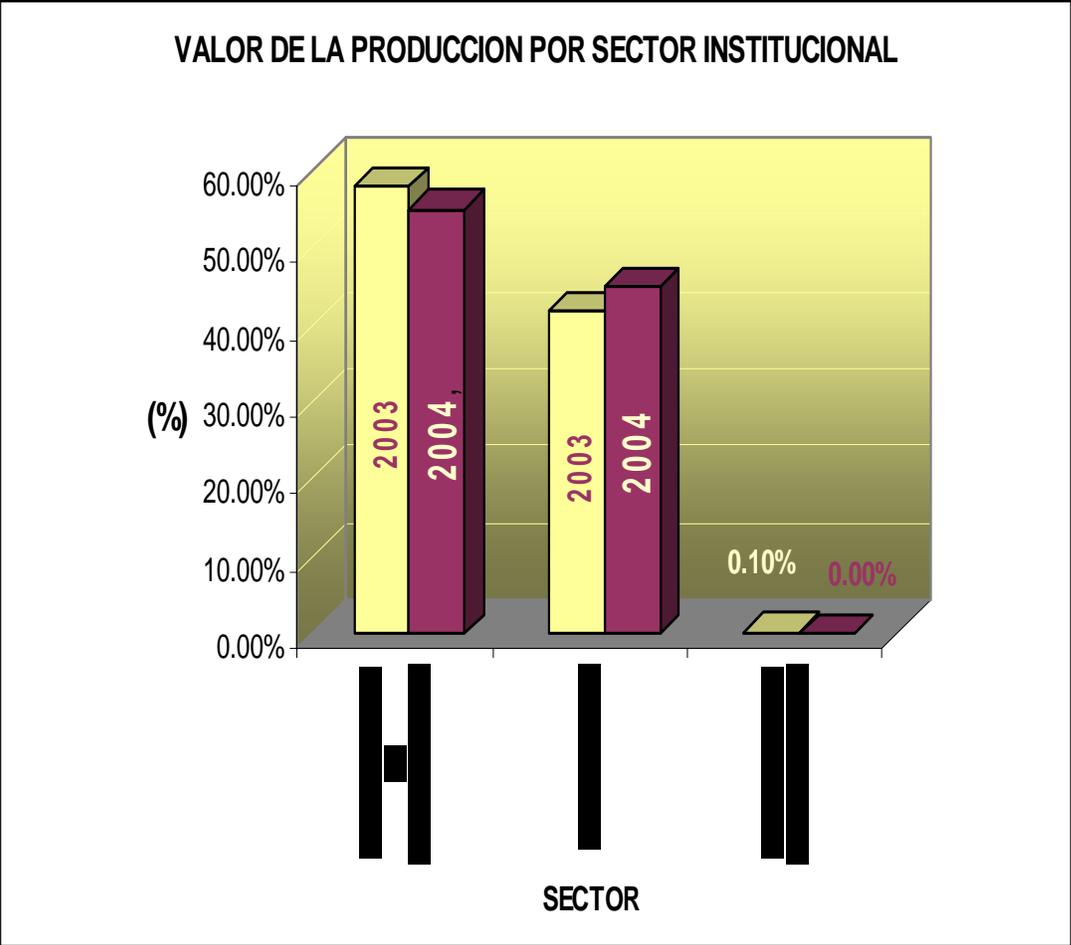


Figura 4.4 análisis del entorno

<b>Grupo de diseño, Ingeniería y mantenimiento, S.A. de C.V.</b>			
<b>DIAGNÓSTICO</b>			
<b>FICHA 14</b>			
<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO</b>			
<b>DESCRIPCION DEL ENTORNO</b>			
<b>VARIABLE</b>	<b>AMENAZA</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
<b>MERCADO</b>			
VALOR DE LA PRODUCCION SEGÚN EL TIPO DE OBRA	EL MAYOR NÚMERO DE EMPRESAS ESTA DEDICADA A LA EDIFICACION		APROVECHAR ESTA TENDENCIA Y POSICIONARSE EN MERCADOS POCO COMPETIDOS ADEMÁS E CREAR VENTAJA POR VALOR AGREGADO EN LOS SATURADOS
VALOR DE LA PRODUCCION SEGÚN EL SECTOR INSTITUCIONAL		LA OBRA PRIVADA TIENE LA MISMA PROPORCION Y TENDENCIA QUE LA PUBLICA	DEBIDO A LA VERSATILIDAD DE TRAMITES Y CONTRATOS ENFOCAR ESFUERZOS EN LA OBRA PRIVADA
NICHOS POCO APROVECHADOS		EL SERVICIO DE SERVICIO DE GERENCIA DE PROYECTOS	SERVICIO POCO EXPLOTADO EN ESTE PAIS, ENFOCAR ESFUERZOS EN LA ESPECIALIZACIÓN Y CALIDAD DE ESTE SERVICIO
<b>COMPETENCIA</b>			
NÚMERO DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS NIVEL MICRO O PEQUEÑA	DEBIDO AL DESEMPLEO UN GRAN NÚMERO DE PROFESIONISTAS OPTAN POR EL AUTO EMPLEO LO QUE INCREMENTA EL NIVEL DE COMPETENCIA		CREAR ESTRATEGIAS INTERNAS ENFOCADAS A TENER VENTAJA COMPETITIVA SOBRE LOS COMPETIDORES
CARENCIAS Y VIRTUDES DE LA COMPETENCIA	EMPRESAS FORMADAS POR PERSONAJES CON RELACIONES EN GOBIERNO		LA OBRA PUBLICA SIEMPRE TIENE ESPACIOS DONDE SE PUEDA PARTICIPAR SIN EMBARGO SE DEBE CUIDAR EL NO INVOLUCRARSE DEMASIADO EN ESTE RUBRO Y BUSCAR LA DIVERSIFICACION E CLIENTES
	ASIGNACION DE OBRAS DIRIGIDAS A CONTRATISTAS SELECCIONADOS POR COMPADRAZGO		ELEVAR EL NIVEL DE ATENCIÓN Y CALIDAD POR ENCIMA DE ESTE TIPO DE COMPETIDORES
	EMPRESAS CON SOLVENCIA ECONOMICA CONSIDERABLE		BUSCAR ESTABLECER ALIANZAS PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS.

ELEMENTO DE ESTUDIO	AMENAZA	OPORTUNIDAD	ESTRATEGIA
			CREAR VENTAJA COMPETITIVA
		FALTA DE TECNICAS DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS	VENDER A COMPETIDORES LA ADMINISTRACION DE SUS PROYECTOS.
ENTORNO ECONOMICO	INESTABILIDAD HISTORICA DEL PAIS		DIVERSIFICACION DE SERVICIOS E INCLUSO COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS RELACIONADOS CON EL SECTOR DE CONSUMO FRECUENTE
	POCO ACCESO AL CREDITO		MANEJAR UNA SITUACION FINANCIERA Y CREDITICIA IMPECABLE PARA BUSCAR EL ACCESO AL CREDITO
ENTORNO SOCIAL	INSEGURIDAD, DELINCUENCIA Y ANARQUIA ANTE ASOCIACIONES POLÍTICAS		BUSCAR ESQUEMAS DE PROTECCION Y SEGUROS CONTRA ROBO QUE PROTEJAN EL PATRIMONIO DE LA EMPRESA
			CONSIDERAR EN CUALQUIER OBRA A SECTOR PUBLICO LA ACTITUD DE LA COMUNIDAD AFECTADA
ENTORNO POLÍTICO	REZAGO DE LA INVERSION PUBLICA A FINALES DE SEXENIO		ENFOCAR INVERSION Y PRESTACION DE SERVICIOS A LA IP.
LEGISLACION	LAS LEYES ESTÁN DESVIANDO EL OBJETIVO DE SATISFACER LAS NECESIDADES DE INFRAESTRUCTURA POR LA TRANSPARENCIA		TENER CONOCIMIENTO INTEGRAL DEL MANEJO DE NORMATIVIDAD APLICABLE, INCLUSO LA CREACION DE GUIAS RAPIDAS PARA LA EMPRESA COMO HERRAMIENTA DE CONSULTA.
	SE DESCONOCEN EN SU TOTALIDAD LAS NORMAS APLICABLES AL SECTOR		

Es importante considerar el mayor número de variables que pudieran afectar el buen curso de la organización por lo que es importante contar con las tres consideraciones siguientes:

- Información verídica y completa.
- Experiencia y conocimiento del tema.
- Aplicar el enfoque integral a través de la intuición.



**CAPÍTULO  
5**

**DIAGNÓSTICO Y  
ESTRATEGIAS DE  
MEJORA**

## **CAPÍTULO 5.**

### ***DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIAS DE MEJORA.***



#### **5.1 DIAGNÓSTICO.**

Esta es la última etapa del propósito de este proyecto, el diagnóstico y la propuesta de implantación de estrategias de mejora. Sin embargo, debemos considerar la programación, presupuestación y el control, este último para el cumplimiento de los fines esperados por la implantación de las estrategias de mejora, con el coadyuvante de la mejora continua.

Tomando en consideración las variables expuestas en el caso de estudio de esta tesis podemos determinar el siguiente procedimiento para la obtención del diagnóstico y las estrategias de mejora:

- 5.1.1 Determinar el diagnóstico de cada una de las variables de la empresa.
- 5.1.2 Establecer la relación entre sí de cada una de ellas y jerarquizar por importancia, peso o influencia positiva o negativa para el desarrollo de la empresa.
- 5.1.3 A través de las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades definidas como **efectos** se deberá reflexionar sobre sus **causas** para desarrollar las estrategias de mejora de la organización.

**5.1.1 Diagnóstico de cada uno de los elementos de la empresa.**

Una vez concluido el primer paso que fue el análisis de la situación o problemática retomaremos el resultado de cada una de las partes y las analizaremos desde la perspectiva DAFO herramienta utilizada para la identificación de Debilidades y fortalezas desde la perspectiva interna, y Amenazas y Oportunidades desde la perspectiva externa. Figura 5.1

VARIABLES	
FORTALEZAS y/o OPORTUNIDADES	
DEBILIDADES y/o AMENAZAS	
	ELEMENTO DE ANÁLISIS

### 5.1.2 Interacción entre sí de las variables. (Determinación de la importancia)

		FORTALEZA				DEBILIDADES				INTERACCIONES
		VARIABLE X1	VARIABLE X2	VARIABLE X3	VARIABLE X4	VARIABLE X5	VARIABLE X5	VARIABLE X7	VARIABLE X8	
VARIABLES										
FORTALEZAS	VARIABLE X1	X			X	X	X		X	4
	VARIABLE X2		X		X				X	2
	VARIABLE X3	X		X		X		X		3
	VARIABLE X4	X	X		X		X	X	X	5
DEBILIDADES	VARIABLE X5		X			X	X			2
	VARIABLE X5	X		X		X	X	X		4
	VARIABLE X7		X	X				X		2
	VARIABLE X8	X		X	X		X		X	4
ELEMENTO DE ANÁLISIS										

### 5.1.3 Jerarquización.

		SECUNDARIA	ELEMENTAL		FUNDAMENTAL	
		NO AFECTA OBJETIVOS	CONTRIBUYE MUY POCO AL CRECIMIENTO	CONTRIBUYE PARA EL CRECIMIENTO PERO SOLO A CORTO PLAZO	CONTRIBUYE EN GRAN MEDIDA AL CRECIMIENTO	
		0	1	2	3	PUNTOS
FORTALEZAS	ELEMENTO DE ANÁLISIS				X	3
					X	3
				X		2
			X			1
				X		2
			X			1
DEBILIDADES			X			1
		X		X		2
				X		2
					X	3
				X		2
		0	1	2	3	PUNTOS
		NO AFECTA OBJETIVOS	AFECTA MUY POCO LOS OBJETIVOS	AFECTA SIGNIFICATIVAMENTE LOS OBJETIVOS	ALTERA COMPLETAMENTE EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	
		SECUNDARIA	ELEMENTAL		CRITICA	

## 5.2 ESTRATEGIAS DE MEJORA

### 5.2.1 Identificación de causas e implementación de estrategias de mejora.

	VARIABLES	PRIORIDAD	CAUSA	ESTRATEGIAS
FORTALEZAS y/o OPORTUNIDAD	VARIABLE X1,	10		
	VARIABLE X2	9		
		8		
		7		
		5		
		5		
DEBILIDADES y/o AMENAZA		4		
		3		
		2		
		1		
	VARIABLE Xi	0		
	<b>ELEMENTO DE ANÁLISIS</b>	<b>PRIORIDAD</b>	<b>CAUSA</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>

Como seguramente se podrá apreciar, este proyecto es el inicio de un esquema para el desarrollo sustentable a largo plazo para micro y pequeñas empresas del sector de la construcción, mismo que se conceptualiza en el esquema de la figura 5.1. Que como en cualquier enfoque de planeación dependerá de las condiciones particulares de cada empresa y necesariamente se manejará como un traje a la medida, aplicando cada una de las fases del presente proyecto de manera protocolaria sentaría las bases para una solución práctica y efectiva en planeación para nuestro país.

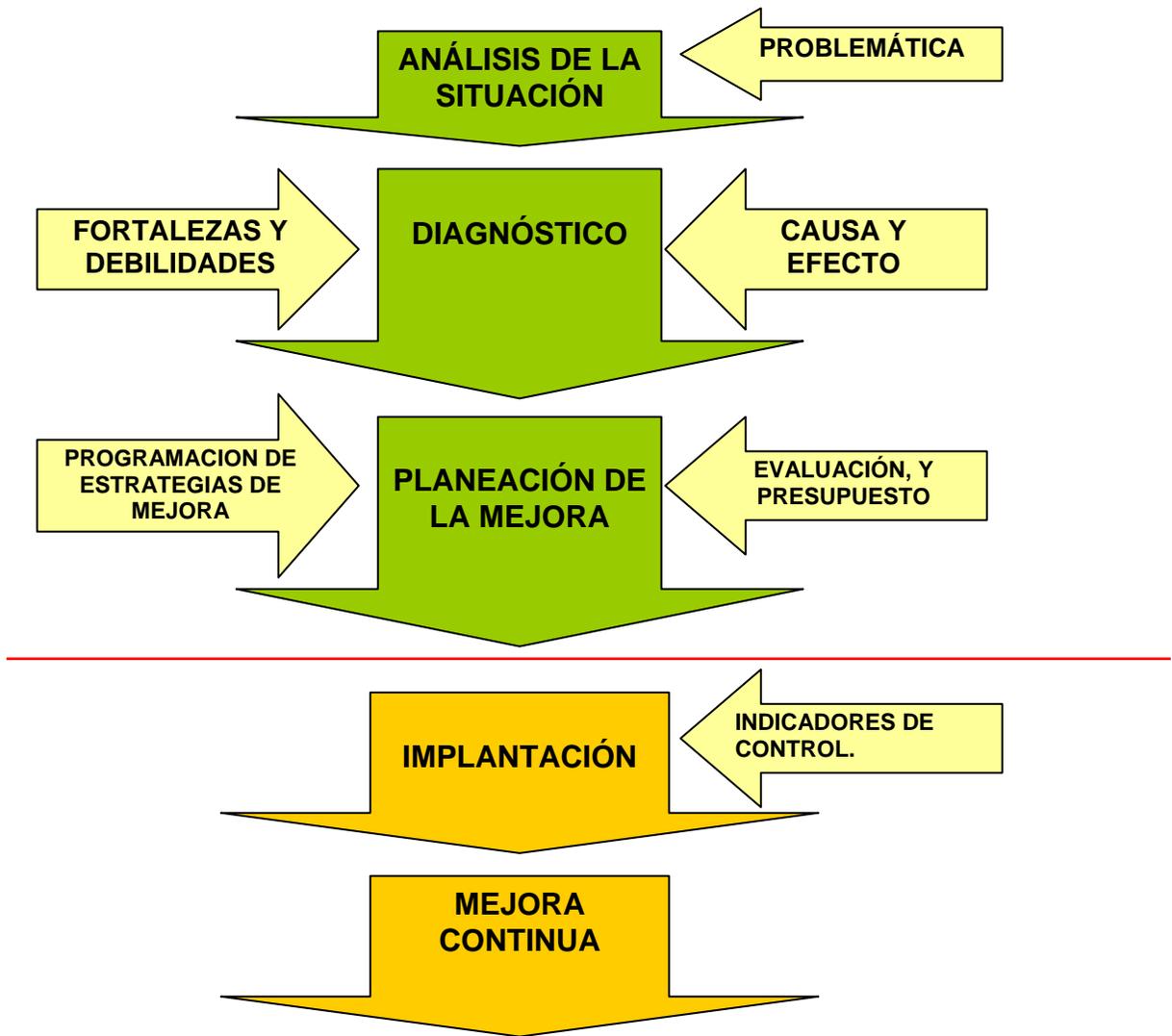


Figura 5.1 Esquema para el desarrollo sustentable para micro y pequeñas empresas de la industria de la construcción.

### **5.3 Conclusión del CASO.**

Seis entusiastas meses transcurrieron desde aquella primera reunión, entre sobresaltos, discusiones e incluso en ocasiones abandono por exceso de trabajo, el grupo rector de aquella pequeña empresa denominada: "Grupo de diseño, Ingeniería y mantenimiento, S.A. de C.V." Culminaban su esfuerzo con el principio de lo que llamaban "la creación del nuevo plan de mejora". Obtenido desde luego de la base del diagnóstico de esta empresa.

Sin preocuparse todavía por la factibilidad financiera, operativa y táctica para la aplicación de sus acciones de mejora, se enfocaron en obtener las SIETE más importantes con el afán de poder trabajar eficientemente en ellas y llegar a corregir fallas, mejorar la operación y garantizar el desarrollo de su empresa creando con ello ventaja competitiva sobre los competidores del sector.

Lo que se generó en este arduo trabajo es lo que llamaré "Planeación Práctica", resultado de un sistema de metodologías que por su sencillez y eficacia pueden iniciar a los pequeños empresarios en el arte de la planeación.

Tanto el diagnóstico como las acciones de mejora que se implantarán, están descritas en las tablas que se muestran en la siguiente hoja, y que son el resultado del sistema de metodologías aplicado al diagnóstico de la organización en estudio.

## DIAGNÓSTICO

ANÁLISIS INTERNO			SECUNDARIA	ELEMENTAL		FUNDAMENTAL	EVALUACIÓN	ÁREAS INVOLUCRADAS					NIVEL DE IMPORTANCIA		
1. DIRECCIÓN Y RECURSOS HUMANOS			NO AFECTA LOS OBJETIVOS	CONTRIBUYE/AFECTA MUY POCO A LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA	CONTRIBUYE/AFECTA INDIRECTAMENTE A LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA	CONTRIBUYE/AFECTA DIRECTAMENTE AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA		DIRECCIÓN Y RECURSOS HUMANOS	FINANZAS	SISTEMA DE PROMOCIÓN Y VENTAS	ADMINISTRACION Y SISTEMAS DE INFORMACION	CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS		INTERACCIONES	
								0	2	6	10				
VARIABLES	FORTALEZAS	DEBILIDADES													
PERSONAL	Personal caracterizado por su lealtad y compromiso con las metas de la empresa					X	10		X	X		X	3	13	
	Personal con sensibilidad a la calidad del servicio.					X	10		X	X		X	3	13	
		Equipo de trabajo con baja apertura a nuevos miembros					X	10		X	X		X	3	13
		Baja motivación en épocas de "estiaje"					X	10		X	X			2	12
		Falta de capacidad para reconocer errores				X	6					X	1	7	
	Baja rotación de personal.				X	6		X				1	7		
DIRECTIVOS	Directivos comprometidos con la empatía entre el desarrollo de la empresa y el desarrollo del personal					X	10		X			X	2	12	
	Directivos basados en la delegación de funciones a través de la confianza depositada en su personal					X	10					X	1	11	
	Directivos comprometidos con brindar seguridad al personal a través de la continuidad y proyecto de vida					X	10		X				1	11	
CLIMA ORGANIZACIONAL		Clima de autoritarismo ante eventos aislados			X		6						0	6	
		Bajo nivel de conflicto en la empresa				X	10					X	1	11	
		Clima de cooperación (trabajo en equipo)				X	10					X	1	11	
		Apoyo total entre dirección y personal.				X	10					X	1	11	

## DIAGNÓSTICO

ANÁLISIS INTERNO			SECUNDARIA	ELEMENTAL		FUNDAMENTAL	EVALUACIÓN	ÁREAS INVOLUCRADAS						NIVEL DE IMPORTANCIA
2. FINANZAS			NO AFECTA LOS OBJETIVOS	CONTRIBUYE/AFECTA MUY POCO A LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA	CONTRIBUYE/AFECTA INDIRECTAMENTE A LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA	CONTRIBUYE/AFECTA DIRECTAMENTE AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA		DIRECCIÓN Y RECURSOS HUMANOS	FINANZAS	SISTEMA DE PROMOCION Y VENTAS	ADMINISTRACION Y SISTEMAS DE INFORMACION	CALIDAD EN LA PRESTACION DE SERVICIOS	INTERACCIONES	
			0	2	6	10								
VARIABLES	FORTALEZAS	DEBILIDADES												
VENTAS		LAS VENTAS ESTAN CONCENTRADAS EN UN GRAN PORCENTAJE EN DOS CLIENTES LA FALTA DE INVERSION DE ALGUNO DE ELLOS INFLUIRA EN LOS INGRESOS DE LA EMPRESA				X	10	X	X	X	X	X	5	15
	INCREMENTO NOTABLE EN LAS VENTAS AÑO CON AÑO, ESTO IMPLICA UNA PERSPECTIVA DE FORTALEZ HACIA LOS CLIENTES.			X			2		X		X	X	3	5
GASTO		EL GASTO CORRIENTE ES SIGNIFICATIVO EN EPOCAS DE ESTIAJE LO QUE IMPIDE EL DESARROLLO DE LA EMPRESA EN NUEVAS INVERSIONES				X	10	X	X	X	X	X	5	15
CAPITAL DE TRABAJO		SE REQUIERE DE UN GRAN PORCENTAJE DE LAS UTILIDADES PARA CAPITAL DE TRABAJO				X	10	X	X	X	X	X	5	15
UTILIDADES	GRACIAS A LA VENTAJA COMPETITIVA QUE HASTA EL MOMENTO PRESENTA LA EMPRESA SE HA PODIDO PRESTAR LOS SERVICIOS CON MARGENES DE UTILIDAD AMPLIO POR CADA PROYECTO.				X		6	X	X	X	X	X	5	11
		DEBIDO A LAS EPOCAS DE BAJO INGRESO EL INDICE DE UTILIDAD ANUAL BAJA CONSIDERABLEMENTE AL CIERRE DEL AÑO				X	10	X	X	X	X	X	5	15

OBSERVACIONES:
LAS RAZONES FINANCIERAS OBTENIDAS EN LA FICHA 10 SERVIRAN COMO INDICADORES DE LA EFICIENCIA EN LA IMPLANTACION DE LAS ACCIONES DE MEJORA.

## DIAGNÓSTICO

ANÁLISIS INTERNO			SECUNDARIA	ELEMENTAL		FUNDAMENTAL	EVALUACIÓN	ÁREAS INVOLUCRADAS						NIVEL DE IMPORTANCIA
3. PROMOCION Y VENTAS			NO AFECTA LOS OBJETIVOS	CONTRIBUYE/AFFECTA MUY POCO A LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA	CONTRIBUYE/AFFECTA INDIRECTAMENTE A LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA	CONTRIBUYE/AFFECTA DIRECTAMENTE AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA		DIRECCIÓN Y RECURSOS HUMANOS	FINANZAS	SISTEMA DE PROMOCIÓN Y VENTAS	ADMINISTRACION Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	INTERACCIONES	
			0	2	6	10								
VARIABLES	FORTALEZAS	DEBILIDADES												
SISTEMA DE PROMOCION		FALTA DE PROMOCION DIRECTA DEBIDO A QUE NO EXISTE UNA PERSONA O DEPARTAMENTO QUE FUNCIONE COMO TAL			X		6						0	6
		EL MAYOR PORCENTAJE DE LOS INGRESOS DEPENDE DE LAS RELACIONES PÚBLICAS DE LOS PROPIETARIOS (82.7%)				X	10						0	10
		FALTA DE PUBLICIDAD AL EXTERIOR A TRAVÉS DE LOS MEDIOS				X	10						0	10
	IMAGEN CORPORATIVA AL EXTERIOR A TRAVÉS DE LA PAGINA WEB				X		6						0	6
	PARTICIPACION ACTIVA DE LOS PROPIETARIOS EN LABORES GREMIALES LO QUE PROVOCA EL AUMENTO EN LAS RELACIONES PÚBLICAS DE LA EMPRESA				X		6						0	6

## DIAGNÓSTICO

ANÁLISIS INTERNO			SECUNDARIA	ELEMENTAL	FUNDAMENTAL	EVALUACIÓN	ÁREAS INVOLUCRADAS						NIVEL DE IMPORTANCIA	
4. ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN			NO AFECTA LOS OBJETIVOS	CONTRIBUYE AFECTA POCO A LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA	CONTRIBUYE AFECTA INDIRECTAMENTE A LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA		DIRECCIÓN Y RECURSOS HUMANOS	FINANZAS	SISTEMA DE PROMOCIÓN Y VENTAS	ADMINISTRACION Y SISTEMAS DE INFORMACION	CALIDAD EN LA PRESTACION DE SERVICIOS	INTERACCIONES		
			0	2	6		10							
ADMINISTRACION ESTRATEGICA		CASI NULA ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA.				X	10	X	X	X	X	X	5	<b>15</b>
ADMINISTRACION TACTICA	MUCHO ENFOQUE EN LA ADMINISTRACION TACTICA.					X	10	X	X		X	X	4	<b>14</b>
ADMINISTRACION OPERATIVA	CALIDAD ACEPTABLE EN LA ADMINISTRACION OPERATIVA					X	10	X			X	X	3	<b>13</b>
		FALTA DE MANUALES DE OPERACION PARA UNIFORMIZAR Y DESCRIBIR PROCESOS				X	10	X	X	X	X	X	5	<b>15</b>
		FALTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL PERSONAL Y NUEVOS PUESTOS ESTRATEGICOS				X	10	X	X	X	X	X	5	<b>15</b>
HARDWARE	DE ÚLTIMA GENERACION			X			2				X		1	<b>3</b>
SOFTWARE	DE ÚLTIMA GENERACION			X			2				X		1	<b>3</b>
COMUNICACIÓN	SUFICIENTE Y DE ULTIMA GENERACION					X	10				X		1	<b>11</b>

## DIAGNÓSTICO

ANÁLISIS INTERNO			SECUNDARIA	ELEMENTAL		FUNDAMENTAL	EVALUACIÓN	ÁREAS INVOLUCRADAS			
5. SERVICIO			NO AFECTA LOS OBJETIVOS	CONTRIBUYE/APECTA MUY POCO A LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA	CONTRIBUYE/APECTA INDIRECTAMENTE A LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA	CONTRIBUYE/APECTA DIRECTAMENTE AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA		DIRECCIÓN Y RECURSOS HUMANOS	FINANZAS	SISTEMA DE PROMOCIÓN Y VENTAS	ADMINISTRACIÓN
VARIABLES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	0	2	6	10					
CARTERA DE SERVICIOS	SERVICIOS BIEN DEFINIDOS					X	10			X	
		FALTA DE DIVERSIFICACION, EN LA OFERTA DE SERVICIOS				X	10				
	ESPECIALIZACION EN EL AREA DE SERVICIOS RELACIONADOS					X	10	X		X	
	SERVICIOS CON CALIDAD POR ENCIMA DE LA COMPETENCIA					X	10	X	X	X	
		FALTA DE ESTABLECER PROCESOS DEFINIDOS PARA MEJORAR LA CALIDAD				X	10	X			
	TRANSPARENCIA EN LA PRESTACION DE SERVICIOS					X	10		X		
CAPACIDAD INSTALADA		FALTA DE CAPITAL DE TRABAJO PARA FINANCIAR A CLIENTES				X	10	X		X	
	CAPACIDAD TÉCNICA OPERATIVA POR ARRIBA DE LA COMPETENCIA	BAJA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL PARA LA OFERTA DE NUEVOS SERVICIOS.				X	10	X		X	
CAPACIDAD TECNICA-OPERATIVA	CAPACIDAD TÉCNICA OPERATIVA POR ARRIBA DE LA COMPETENCIA					X	10	X	X	X	

## ESTRATEGIAS DE MEJORA

No de Estrategia	AL INTERIOR			PROGRAMA DE APLICACIÓN										
	ACCIONES ESTRATÉGICAS			SEMESTRE 1	SEMESTRE 2	SEMESTRE 3	SEMESTRE 4	SEMESTRE 5	SEMESTRE 6	SEMESTRE 7	SEMESTRE 8	SEMESTRE 9	SEMESTRE 10	
	VARIABLE	ESTRATEGIA	EFECTO ESPERADO											
1	<b>PERSONAL Y EL TIPO DE DIRECCION</b>	ESTABLECER UN SISTEMA DE RECOMPENSAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DEL PERSONAL EN EMPATIA CON SU PROYECTO PERSONAL DE VIDA	PERMITIR ESTABLECER UN SALARIO BASE EN EPOCAS DE NULO INGRESO FINANCIERO Y RECOMPENSAR CON UN BONO ECONOMICO POR PROYECTO.											
2		ESTABLECER UN SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL QUE SE ADAPTE A LAS POLÍTICAS Y VALORES DE LA EMPRESA. ADEMÁS DE SENSIBILIZAR AL PERSONAL SOBRE LAS NECESIDADES DE CONTRATACIONE NUEVOS MIEMBROS POR EL CRECIMIENTO	IMPEDIR A MEDIDA DE LO POSIBLE LA CREACION DE CLIMA ORGANIZACIONAL NO DESEADO											
3	<b>FINANZAS</b>	CREAR UN PRESUPUESTO ANUAL DE VENTAS QUE PERMITA ESTABLECER INGRESOS "SEGUROS" Y ADEMÁS CONSIDERE UN PLAN DE ALTERNATIVAS DE "OTROS INGRESOS", CON LA OFERTA DE NUEVOS SERVICIOS, LA BÚSQUEDA DE NUEVOS CLIENTES E INCLUSO LA COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS RELACIONADOS CON EL SECTOR	GARANTIZAR LOS INGRESOS PRESUPUESTADOS E INCREMENTAR EL NIVEL DE VENTAS SIN DEPENDER DE DOS CLIENTES UNICAMENTE.											
4	<b>PROMOCION Y VENTAS</b>	ESTABLECER UN PLAN DE PROMOCION Y VENTAS QUE INVOLUCRE A NUEVOS MIEMBROS ESPECIALIZADOS EN EL AREA DE VENTAS O INVERITR EN LA CAPACITACION DE LOS PROPIETARIOS EN MERCADOTECHNIA. ESTE PLAN DEBERA CONTENER UN PROGRAMA ANUAL DE ACCIONES A EJERCER PARA INCREMENTAR LAS VENTAS. METAS A CUMPLIR Y ENFOCADA A LA DIFUSION DE LA IMAGEN CORPORATIVA. ESTA ESTRATEGIA REFUERZA A LA NUMERO 3	VER ESTRATEGIA TRES											
5	<b>ADMINISTRACION</b>	CREAR ESQUEMAS DE IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS QUE ADMINISTREN ESTE PROYECTO DE DESARROLLO, INVOLUCRANDO A TODOS LOS ACTORES EN REUNIONES PERIODICAS Y CON TAREAS ESPECÍFICAS QUE INVOLUCREN PROGRAMAS Y METAS.	INTEGRACION DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA EN LA ORGANIZACIÓN Y EL REFUERZO DE LA ADMINISTRACIÓN TÁCTICA Y OPERATIVA.											
6	<b>SERVICIO</b>	ESTABLECER PROCESOS DEFINIDOS PARA LA PRESTACION DE SERVICIOS A TRAVÉS DE LA CAPACITACION CONSTANTE. LA DOCUMENTACION DE PROCESOS EN MANUALES DE OPERACIÓN Y DE FUNCIONES DEL PERSONAL QUE CONSIDERE LA INTEGRACION DE PUESTOS ESTRATEGICOS PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS.	DAR CONTINUIDAD A LA POLÍTICA DE CALIDAD DE SERVICIO E INCLUSO MEJORARLO DIA A DIA											
7		ESTABLECER VENTAJA COMPETITIVA A TRAVÉS DE POLÍTICAS DE OPERACIÓN POR ENCIMA DEL CLIENTE BAJO LA IMPLANTACION DEL PROYECTO DENOMINADO: " SIEMPRE LOS MEJORES"	CREAR VENTAJA COMPETITIVA Y POICIONAR FUERTEMENTE A LA EMPRESA EN EL MERCADO											

**OBSERVACIONES:**

	ETAPA DE IMPLANTACION
	REVISIONES

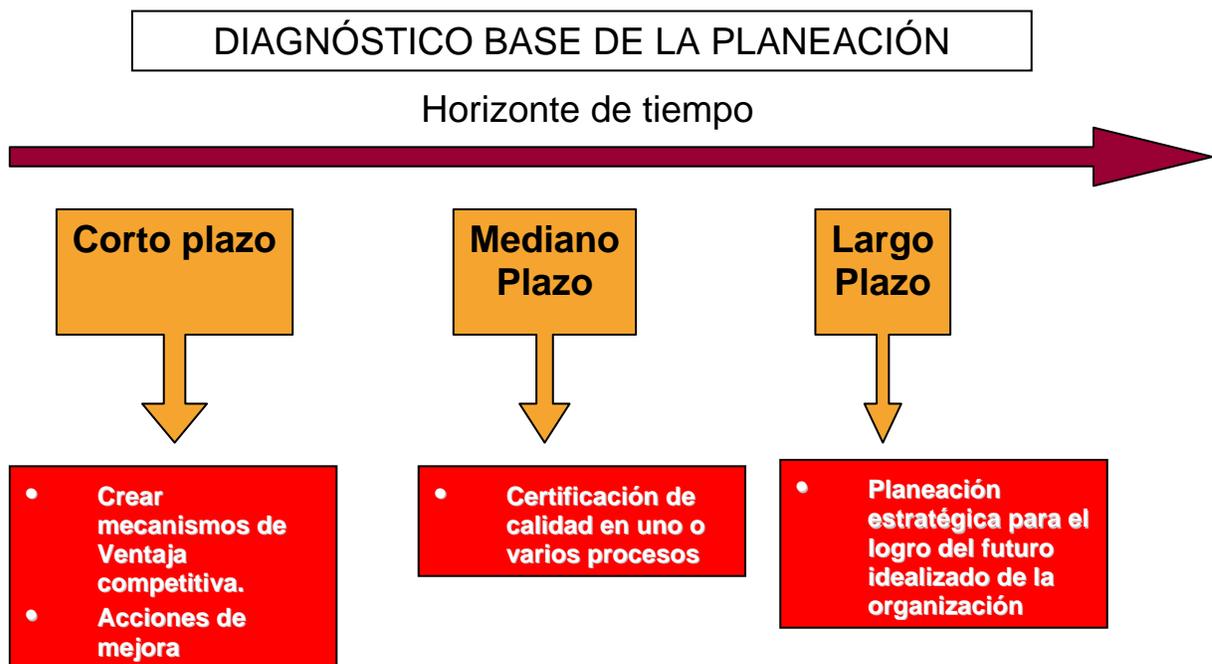
## PREVENCION DE CONTINGENCIAS

AL EXTERIOR		ACCIONES PREVENTIVAS A CONTINGENCIAS
VARIABLE	CONTINGENCIA	
RIESGO PAÍS	CAIDA DE LA INVERSION EN EL PAIS DEBIDO A UNA CRISIS ECONOMICA	<p>CREACION DE SERVICIOS ALTERNATIVOS EN EL CORTO PLAZO COMO LA ASESORIA, CONSULTORIA Y LA CAPACITACION E INCLUSO LA VENTA DE PRODUCTOS DE USO FRECUENTE RELACIONADOS CON EL SECTOR</p> <p>BUSCAR MECANISMOS DE INVERSION PARA COMERCIALIZAR NUEVOS PRODUCTOS COMO: VIVIENDA, EDIFICACION INDUSTRIAL PARA SECTORES DE POCA AFECCIÓN.</p>
COMPETENCIA	COMPETENCIA EN AUMENTO Y DESLEAL	ENFOCARSE EN EL PROGRAMA INTERNO "SIEMPRE LOS MEJORES"
MERCADOS	NICHOS DE MERCADO CERRADOS POR COMPADRAZGOS	EVITAR AQUELLOS CON ESTE VICIO Y CREAR NUESTROS PROPIOS "COMPADRAZGOS".
ENTORNO SOCIAL	INSEGURIDAD Y ANARQUIA	CREAR UN PROGRAMA DE PROTECCION DE PATRIMONIO CONSIDERANDO LA INVERSION EN SISTEMAS DE SEGURIDAD Y ASEGURAR LOS BIENES DE LA EMPRESA
LEGISLACION.	FRAGILIDAD JURÍDICA A DEMANDAS LABORALES O DE CLIENTES	CREAR ALIANZAS CON DESPACHOS DE ABOGADOS A TRAVÉS DE LAS CAMARAS SECTORIALES
	DESCONOCIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD APLICABLE AL RAMO.	CONTRATACION DE LOS SERVICIOS DE UN JURISTA QUE EMITA GUIAS RAPIDAS DE CONSULTA DE LAS LEYES APLICABLES Y MANTENERSE EN CONTACTO CON LAS ASOCIACIONES GREMIALES PARA ESTAR ACTUALIZADOS EN NUEVA LEGISLACION.

## **CONCLUSIONES.**



El diagnóstico es la base de cualquier acción que se pretenda realizar en una organización, con esta herramienta el directivo, ya sea persona o comité, de una organización podrá llevar su administración estratégica dependiendo de sus metas impuestas o auto impuestas ya sea a corto, mediano o largo plazo, de este modo contando con el diagnóstico apropiado, alimentado por fuentes verídicas y objetivas, se podrá implementar los siguientes mecanismos de planeación:



- Planeación estratégica.
  - Certificación de calidad.
  - Crear ventaja competitiva.
  - Mejora continua.
- Objetivos a corto,  
mediano y largo  
plazo

Tomando el diagnóstico como la herramienta para conocer el estado actual de la empresa, tal y como una fotografía al momento de ser tomada, el comité directivo de cualquier organización podrá conocer tan preciso como su capacidad se lo permita el estado de operación en todos los niveles de su compañía.

La respuesta a las preguntas ¿Qué hacer? Y ¿Cómo hacerlo?, parten del conocimiento expreso del ¿Dónde estamos? Y ¿hacia donde Vamos? Como lo expreso alguna vez Abraham Lincon. Este fue el propósito fundamental de este trabajo, la meta a seguir.

Además el uso de las herramientas que se utilizaron en este trabajo gracias a su carácter práctico permitirá a cualquier profesional encargado de la dirección de una empresa o departamento utilizar una analogía paralela propia y adecuarla como traje a la medida a cualquier empresa, no sólo del ámbito de la construcción.

Del mismo modo se podría particularizar cada una de las etapas que se plantearon en este proyecto, o incluso agregar algunas otras, todo depende de la necesidades de cada empresa. Por ejemplo si la meta es sólo prepararse para un nuevo proyecto, la planeación se enfocará a definir en su parte diagnóstica solo las variables que afecten a este proyecto, de tal forma que la planeación práctica por su

carácter de urgencia y/o bajo costo Sería lo más funcional, pensando en cualquiera de las siguientes situaciones:

- Promover el desarrollo de un área o departamento en específico.
- Organizar la ejecución de un proyecto.
- Responder a retos futuros.
- Enfrentar una crisis.
- Corregir alguna falla.
- Aprovechar alguna oportunidad.
- Entre otras.

Por último es necesario mencionar que se requiere contar con un análisis del costo y su beneficio que representará la aplicación de cualquier programa o acción de los mocionados anteriormente y que surge del diagnóstico. Agregando desde luego el análisis de riesgo y la ruta crítica de esta aplicación. Tiempo.

- ***Definir el costo de hacerlo y el costo de no hacerlo = beneficio.***
- ***Definir la factibilidad operativa. Tiempo – riesgo.***

Posteriormente antes de su aplicación, se deberá contar con un programa de implantación conteniendo además de las acciones primarias, aquellas de orden secundario que lleven al logro de las primeras, todas ellas (acciones) con una meta en tiempo, recursos utilizados y costo, esto para evitar que surjan vicios y muy largos procesos de implantación.

- ***Programación del proceso de implantación***

Durante la implantación se deberá monitorear todos los avances y resultados a través de indicadores de control, para esto se podrán utilizar las fichas de diagnóstico particularizadas para cada acción. Con este monitoreo se podrán establecer los parámetros para la toma de decisiones sobre el proyecto de planeación en curso, esto es ¿Cómo vamos? Y ¿Cómo mejorarlo? O en el caso extremo la reingeniería del proceso en su conjunto o de la acción en particular.

- ***Ejecución del proyecto de planeación.***
- ***Monitoreo a través de indicadores de control***

Espero que con lo expuesto en este trabajo cualquier profesional encargado o responsable del desarrollo de una organización pueda contar con las herramientas suficientes para llevar a su compañía al logro de las metas y objetivos a través del diagnóstico y la “*planeación práctica*”



## **BIBLIOGRAFIA**



- ✚ George A. Steiner, *Planeación estratégica, lo que todo director debe saber*, Marzo de 1988.
- ✚ C. West Churchman, *El Enfoque de Sistemas para la toma de decisiones*, 1973
- ✚ Hiam, Alexander. *101 Herramientas sofisticadas para la toma de decisiones*, Limusa, 1999
- ✚ Russel L Ackoff, *El arte de resolver problemas*, Limusa, 1990.
- ✚ Kaoru Ishikawa, *¿Qué es el Control total de la calidad?*, 1985.
- ✚ "A Productive Way to Prevent Employee Gripes." *Busines Week* (15 de octubre de 1978): 158-171.
- ✚ Richar M. Steers. *Instruction to Organozational Behavior*, 2a. Ed. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company, 1984.
- ✚ Robert Kreitner & Angelo Kiniki *Organizational Behavior*, 5a. Ed. Mac Graw Hill, 2000.
- ✚ Shim, Jae K. Siege, Joel. Chi, Robert, *"Respuestas Rápidas para sistemas de información."* Prentice Hill Pearson, México, 1999.
- ✚ Fuentes Zenón, Arturo, *"Enfoques de Planeación, un sistema de metodologías."* Departamento de sistemas de la F.I., 2001.

### REFERENCIAS.

- ✚ Secretaria de Economía, Asociación de Escuelas y Facultades de Ingeniería, *101 mejoras tecnológicas inmediatas para pyme's*, 2000.
- ✚ "A Productive Way to Prevent Employee Gripes." *Busines Week* (15 de octubre de 1978): 158-171.