



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DEL ESTADO DE HIDALGO**

**INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS.
COORDINACIÓN DE POSGRADO**

ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN INTEGRAL PARA
LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA
LA MINA SANTA CATARINA MATERIALES Y MAQUINARIA

TESINA

**PARA OBTENER EL DIPLOMA DE
ESPECIALISTA EN ADMINISTRACIÓN
INTEGRAL PARA LAS PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS**

PRESENTA

MAYRA MACIEL REYES BADILLO

ASESORA

M.A.E. ADRIANA LUZ MARÍA MONTIEL ÁVILA

PACHUCA, HIDALGO, NOVIEMBRE DE DE 2012

Planteamiento del Problema

La planeación estratégica es la declaración formal de la alta dirección que guía a una organización para cumplir con su misión y objetivos en un medio cambiante, a partir de precisar su mercado, competencia, productos y herramientas para aprovechar oportunidades y amenazas.

Consiste en la identificación sistemática de posibles oportunidades y amenazas en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base de una mejor toma de decisiones en el presente, para explotar las oportunidades y evitar las amenazas. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar formas para lograrlo. (Levy:2004)

A pesar de que las pequeñas y medianas empresas en México representan un factor significativo para el sustento y crecimiento de la economía nacional, es notable la desaparición de este tipo de negocios a falta de recursos, clientes o simplemente por discontinuidad ante los gustos y exigencias de la globalización.

Sin embargo detrás del fracaso de este tipo de empresas, las comunes excusas que suelen decir los dirigentes o propietarios es “No tuve suerte”, “Aquí los negocios no funcionan”, por mencionar las más comunes; dejando atrás el hecho de cuestionarse sobre lo que dejó de hacerse o hizo falta realizar, cuáles fueron las fallas, o bien, la insertidumbre de ignorar, si realmente el cliente estaba satisfecho con los productos y servicios.

De tal manera que al no considerar las anteriores cuestiones a tiempo , muchas empresas fracasan, se estancan o bien no tienen el desarrollo deseado; tal es, el caso de la Mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria, pese a 17 años de vida en el mercado y tener un crecimiento paulatino, no ha podido expandirse, ni desarrollar nuevos proyectos, además de tener como desventaja, la presencia muy cercana de su competencia.

Justificación

Las grandes empresas exitosas han evolucionado a través del tiempo y muchas de ellas prevalecen en el mercado pese a los continuos cambios de la globalización, ya sea en gustos, intereses y adaptaciones culturales del consumidor; pero también es importante destacar la vigencia de muchas de ellas, aun cuando la situación económica, demográfica y climatológica se ha ido modificando sobre todo en los últimos años.

Para saber cómo estas empresas han podido desarrollarse y prevalecer, es necesario hacer un análisis de su historia; a través de esta, se puede observar el surgimiento de un negocio familiar (microempresa) y sus modificaciones o adaptaciones conforme a las exigencias de su público y las innovaciones de su competencia.

Para el efectivo desarrollo y vigencia de una empresa, es necesario que en su interior, este conformada por un grupo de personas con intereses similares y su conducta este orientada hacia el logro de metas organizacionales, así como cada una de estas personas tenga una función específica, que los niveles autoritarios y jerarquizados estén bien definidos, además, de estar regidos por políticas, reglamentos y valores.

La planeación estratégica, es primordial para cualquier empresa, sin importar su tamaño, debido a que le permite conocer sus áreas de oportunidad y desventajas frente a su competencia, pero también corregir sus debilidades y amenazas.

Un proceso de planeación estratégica, permite al empresario conocer su empresa, el negocio en el que se encuentra, el cómo se quiere ver en un futuro y también orientar la conducta y acciones de una organización se hacia el cumplimiento de sus objetivos.

Cabe destacar que las empresas exitosas basan su ser y quehacer diario en las estrategias que han desarrollado con base a sus necesidades y cambios externos e internos y sobre todo con relación a sus objetivos; de tal manera que el éxito, no solo depende de que tan bueno sea el producto y servicio, sino también de tomar en cuenta todo los acontecimientos en los diferentes escenarios de una organización, tanto externo, como interno, pero sobre todo, de tener una buena planeación estratégica.

Por tal motivo, todas las empresas sin importar su tamaño deben de tener una correcta planeación estratégica que le permita enfrentar su presente y futuro en el mercado.

Objetivo General

Diseñar una propuesta de planeación estratégica para la Mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria, que le permita aprovechar al máximo sus capacidades y obtener un mejor posicionamiento en el mercado local.

Objetivos Específicos

1. Proponer y fundamentar el proceso de planeación estratégica para la Mina Santa Catarina y Maquinaria.
2. Analizar la situación actual de la empresa.
3. Elaborar un modelo de planeación estratégica con base a las características y necesidades de la empresa.
4. Diseñar estrategias para una mejor proyección de la Mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria, en el mercado.

Preguntas de Investigación

1. ¿En qué situación se encuentra la Mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria?
2. ¿Cómo se puede organizar la empresa para su mejor funcionamiento?
3. ¿Con qué elementos de la planeación estratégica cuenta la empresa?
4. ¿De qué elementos de la planeación estratégica carece la empresa?
5. ¿Cuáles son las áreas de oportunidad?
6. ¿Cuáles son las amenazas?
7. ¿Cuáles son sus fortalezas?
8. ¿Cuáles son sus debilidades?
9. ¿Qué modelo de planeación estratégica es el más adecuado para la organización?

Metodología

Esta propuesta de planeación estratégica para la Mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria tiene como propósito fundamentar la importancia de este proceso para el funcionamiento de la empresa, debido a la gran cantidad de áreas de oportunidad y fortalezas que posee la organización, mismas que son de utilidad para poder incrementar su participación en el mercado local, pero también, en un futuro poder ingresar en un mercado más grande; sin embargo, pese a todas sus características positivas, los empresarios y gerentes no le han dado importancias y por lo tanto no se aprovecha su potencial.

Para realizar esta investigación fue necesario en primera instancia recurrir a diferentes fuentes de primera mano, para obtener información sobre cultura organizacional, administración de empresas y planeación estratégica; de tal manera, que se pudiera sustentar cada uno de los temas abarcados y sobre todo realizar la propuesta.

Finalmente se utilizó la observación para poder conocer, cómo es el clima dentro de la empresa, cómo es la interacción y así mismo conocer la cercanía de la competencia y las ventajas o desventajas sobre el caso estudiado.

Introducción

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual se plantean y controlan las decisiones actuales y futuras de una organización, a partir del diseño de estrategias, de tal manera, que se pueda observar y controlar la cadena de causas, efectos y consecuencias durante un periodo determinado; este proceso se relaciona con la toma de decisión real o intencionada del el gerente, así como las posibles alternativas de los cursos de acción sobre los proceso de la empresa, así mismo, permite determinar cuáles son los canales adecuados que facilitan su toma de decisiones.

La Mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria se fundó en 1994 por el señor Carlos Chávez, inició como un negocio familiar, con poca maquinaria y personal a su cargo, teniendo como única oficina un camper. Poco a poco la empresa ha ido creciendo, se ha dado a conocer entre sus clientes y actualmente su oficina se encuentra construida sobre una superficie de 200 m², ha adquirido más maquinaria y sobre todo la fidelidad de sus clientes, atendiendo las demandas de Pachuca, Actopan, San Agustín Tlaxiaca, etc.

Hoy en día la planeación estratégica de las empresas se ha convertido en un medio de crecimiento y prevención para generar el éxito en las acciones diarias, es por eso que las grandes empresas llevan a cabo este proceso, mismo que les ha permitido mantenerse posicionadas e ir creciendo. Desafortunadamente las pequeñas y medianas empresas han ignorando o cerrando las puertas a este medio, por tal motivo, se encuentran expuestas a los cambios ambientales, a las necesidades sociales y cambios conductuales del consumidor, lo que puede llegar a ser un factor decisivo en la quiebra o la baja producción.

Claro ejemplo es la situación que enfrenta la Mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria, de acuerdo a los datos proporcionados por el Gerente General y dueño de la empresa, el Ingeniero Carlos Omar Chávez Islas, la empresa se mantiene estable en el nivel de producción, sin embargo, ahora tiene en mente un proyecto para aumentar sus ingresos económicos, dicha idea se encuentra estancada debido a que no se ha establecido como objetivo institucional, pues nunca trabaja por objetivos, solo sobre parámetros, que tienen como propósito mantener o superar la producción de cada mes, por lo tanto será difícil el desarrollo de un proyecto empresarial exitoso, en cual pueda aprovechar sus capacidades y recursos.

Es común ver en las empresas familiares, la manera en como el poder decisivo lo adquieren los integrantes de mayor edad, es decir, los jefes de familia (propietarios) o hijos mayores (herederos), es más bien, una cuestión de jerarquía

familiar, sin embargo, no implica que sea la persona más apta para estar al frente; debido a esta razón muchas empresas no han logrado su crecimiento. Para que un negocio funcione no solamente es necesario conocerlo, si no también, tener los conocimientos y habilidades para detectar las necesidades, problemas y alcances del mismo, así como, crear e implementar las mejores estrategias que le permitan subsanar debilidades y errores con base al aprovechamiento de sus recursos y/o estructura.

Cabe destacar, no todas las empresas familiares tienen una mala administración, al contrario hay empresarios que logran entender la importancia de su negocio, así como, la estructuración, administración y planeación y por lo tanto tienen una mayor tendencia y más positiva a crecer. Por lo cual, muchas veces es mejor destinar mayor cantidad de recursos a un asesor y no quedarse estancados en el mismo lugar.

A pesar de que la Mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria tiene un buen sistema de administración que le ha permitido su vigencia en el mercado y su estabilidad económica, necesita de un proceso de planeación estratégica, mediante el cual pueda potencializar todos los aspectos y recursos positivos con lo que cuenta y de los cuales al ser optimizados, tendría la oportunidad de superar a la competencia.

Índice

CAPITULO I Antecedentes históricos de la Mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria

1.1 Organigrama y funciones de la empresa.....	1
--	---

CAPITULO II Marco teórico

2.1 Concepto de empresa familiar	5
2.2 Concepto y clasificación de las empresas conforme a su tamaño	6
2.3 Concepto e importancia de la cultura organizacional	7
2.3.1 Misión.....	8
2.3.2 Visión	8
2.3.3 Valores.....	9
2.4 Estructura organizacional	10
2.4.1 Objetivos... ..	11
2.4.2 Políticas.....	12
2.5 Antecedentes, concepto e importancia de la planeación estratégica.....	13
2.6 Modelo de planeación estratégica.....	14
2.7 Estrategias... ..	16
2.8 Técnicas de planeación estratégica.....	17

CAPITULO III Diagnostico empresarial

3.1 Historia organizacional	20
3.2 Cultura organizacional.....	21
3.2.1 Filosofía institucional	21
3.2.2 Estructura organizacional	24

3.3 Relaciones internas y externas.....	26
3.3.1 Comunicación interna.....	27
3.3.2 Comunicación externa	28
3.4 Infraestructura y división espacial... ..	28
3.5 Practicas administrativas... ..	30
3.6 Matriz FODA	36

CAPITULO IV Propuesta de estrategias

4.1 Misión	38
4.2 Visión	39
4.3 Objetivos... ..	39
4.4 Estrategias... ..	40
4.5 Políticas	43

CAPITULO I ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA MINA “SANTA CATARINA MATERIALES Y MAQUINARIA”

La Mina “Santa Catarina Materiales y Maquinaria” es una pequeña empresa familiar que se dedica a la extracción de piedra y tezontle, de la cual no hay un registro de antecedentes históricos, sin embargo, el personal tiene conocimiento del inicio del negocio y como ha ido creciendo debido a que es una herencia que el primer dueño, el señor Carlos Chávez Chávez dejó a sus tres hijos ahora propietarios.

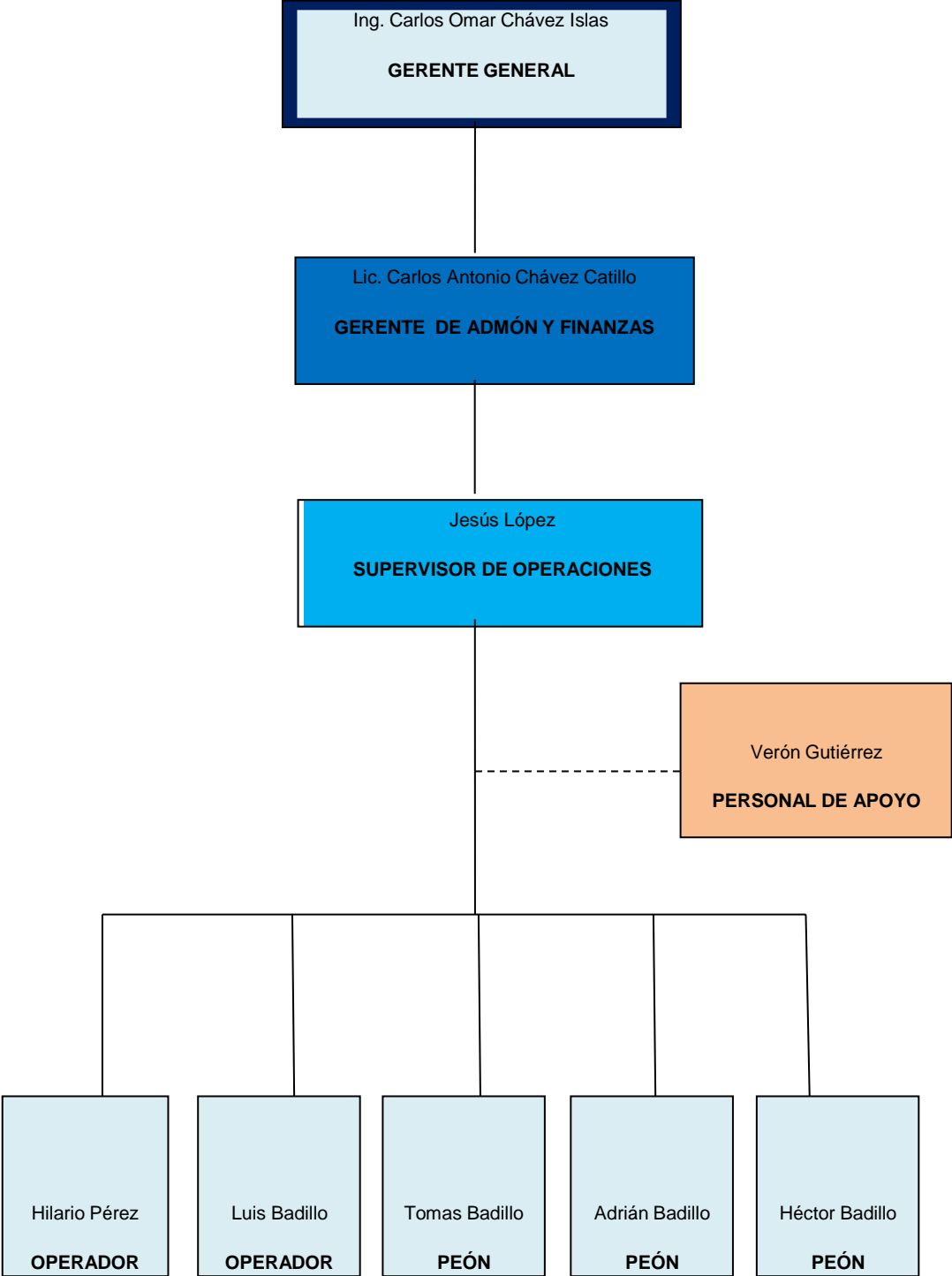
Con base en la entrevista realizada el día 12 de Febrero de 2011, en las instalaciones de la Mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria, al Gerente General, el Ing. Carlos Omar Chávez Islas, se identifican los siguientes antecedentes históricos:

- 1994 Fundada por el señor Carlos Chávez Chávez, ubicada en la carretera Pachuca – Actopan, Km 6, en el municipio de San Agustín Tlaxiaca en el estado de Hidalgo; surge como un negocio familiar, con la intención de obtener un ingreso para el sustento familiar. Inicia con escasamente un camper como oficina y solamente un par de camiones y una plantilla de ocho trabajadores.
- 2000 Muere el dueño de la empresa y asume el cargo de Gerente General su hijo mayor el Ing. Carlos Omar Chávez Islas.
- 2004 Ingresa a la empresa el Lic. Carlos Antonio Chávez Castillo, hijo del actual Gerente General; con ello la empresa inicia una etapa de mayor productividad, en razón de una nueva administración de los recursos financieros, en la que se crea una cuenta de banco, se generan normas para los trabajadores, se lleva a cabo el control de actividades, se busca la asociación con empresas constructoras, se genera el trabajo en equipo, se hace el cambio de personal, entre otras acciones.
- 2011 Se integra por un Gerente General, Gerente de Administración y Finanzas, supervisor de operaciones, tres operadores, tres peones y un velador.

1.1 Organigrama y funciones de la empresa

Con base en la información proporcionada en la entrevista con el Gerente General se estructura el presente organigrama:

Figura No. 1 Organigrama de Mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria



Fuente: Elaboración propia con base en la entrevista realizada al Gerente General Carlos Omar Chávez Islas el día 12 de Febrero de 2011 en las instalaciones de la Mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria.

Tabla 1 Funciones y actividades de la Mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria

Función	Nombre	Actividades
Gerente General	Ing. Carlos Omar Chávez Islas	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo las contrataciones. • Atender a los clientes. • Coordinar la venta de productos. • Vigilar que las actividades se cumplan. • Satisfacer las necesidades de la empresa, de los empleados y los clientes. • Vincularse con empresas del mismo giro, entre otras.
Gerente de Administración y Finanzas	Lic. Carlos Antonio Chávez Castillo	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilizar los ingresos y gastos de la empresa. • Realizar los pagos oportunos de los gastos que se generan. • Pago de impuestos. • Facturación de los productos. • Pago y trámite de seguro social de los trabajadores. • Auditorias internas. • Compra de materiales, maquinaria y productos para el tratamiento de los materiales y maquinaria.

Supervisor Operaciones	de	Jesús López	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilar que los trabajadores realicen sus actividades correspondientes de la forma adecuada, • Estar al pendiente de la conducta de los empleados. • Atender sus necesidades, quejas, Inquietudes para comunicarlas al gerente respectivo.
Operadores		Hilario Pérez Luis Badillo	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la maquinaria (excavadora y retroexcavadora) para la extracción de los materiales como la piedra y tezontle.
Peones		Tomas Badillo Adrián Badillo Héctor Badillo	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de maquinaria (Cargador frontier, compresor de aire, equipo de barrenación para el tratamiento de materiales). • Carga de los camiones de volteo.
Choferes		Tomas Badillo Adrián Badillo Héctor Badillo	<ul style="list-style-type: none"> • Transportar los materiales hasta la zona donde lo requiera el cliente.
Vigilante		Verón Gutiérrez	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilar que la empresa no sufra de actos vandálicos en ausencia del personal.

Fuente: Elaboración propia con base en la entrevista realizada al Gerente General Carlos Omar Chávez Islas el día 12 de Febrero de 2011 en las instalaciones de la Mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria.

En la Mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria, se llevan a cabo funciones específicas, donde cada uno de los trabajadores y gerentes desempeñan una serie de actividades propias de cada puesto. En razón de ser una empresa familiar y de acuerdo al número de trabajadores (10) se considera pequeña, El horario que maneja la empresa para trabajadores es de 6:00 am a 5:00 pm, debido a que a las 6:00 am comienzan a producir; mientras que, el horario de oficina y de atención a clientes es de 8:00 am a 5:00 pm; sin embargo es necesario destacar que la jornada laboral no siempre concluye a las 5:00 pm, esta se puede alargar hasta las 8:00pm, de acuerdo a la demanda de los clientes.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Concepto de empresa familiar

Las empresas familiares son comunes entre los negocios existentes en cualquier entidad, sin importar el tamaño que tenga, la mayoría de estas empresas fueron creadas con la intención de ser exitosas y que los sucesores adopten, trabajen y prevalezcan su patrimonio.

La empresa familiar es aquella cuyos propietarios son los mismos que la dirigen, donde la cultura es el reflejo de la misma cultura familiar; también es aquella en la que los propietarios tienen la intención de que la misma pase a manos de las siguientes generaciones en buenas condiciones, por lo que se crea un fuerte compromiso hacia el éxito del negocio y la unidad de la familia. (Urey Higazy, 2007)

(Persson, 2007) menciona que las empresas familiares tienen como características:

- Una o más familias poseen más del 50% de la propiedad.
- Miembros de la familia ocupan puestos directivos.
- La coexistencia de dos sistemas diferentes relacionados: la empresa y la familia.
- Carencias de un sistema de gestión profesionalizado.
- Carencia de una regulación formal con la empresa.
- Concentración del poder decisorio en una o pocas personas
- Incapacidad de incorporar profesionales externos a la empresa.

2.2 Concepto y clasificación de las empresas conforme a su tamaño

La empresa es un conjunto organizado de actividades personales, medios económicos, materiales y relaciones comerciales, con el propósito de obtener beneficios, para la consecución de una idea de producción de bienes o prestación de servicios con destino al mercado (Nieto & Iglesias, 2000).

El mismo autor hace referencia a que una empresa se constituye de la siguiente manera:

- Como un conjunto organizado, debido a que en ella se proyectan los diversos elementos que la conforman.
- Se integra por el trabajo físico e intelectual coordinado y jerarquizado.
- Cuenta con medios económicos y materiales para realizar su labor.
- Cuenta con relaciones comerciales para promover y desarrollar sus actividades y / o servicios.
- Siempre debe tener el propósito de obtener beneficios.
- Debe estar organizada para concretar sus ideas y que estas perduren.

Tabla 1 Clasificación de empresa por el número de sus trabajadores

Número de empleados	
Gran Empresa	>250
Mediana Empresa	50 – 249
Pequeña Empresa	10 – 49
Microempresa	1 – 9

Fuente: Peña Gutiérrez Alberto Peña (2005) Proyecto Empresarial, Madrid, Paraninfo, Pág. 172

El tamaño de una empresa es importante, debido a que, la cantidad de empleados determina la complejidad de la misma, es decir, entre más grande sea una empresa, tendrá mayor dificultad para modificar sus acciones, su estructura es menos flexible y se vuelve más vulnerable ante los cambios que se puedan presentar al interior de la misma.

Mientras que las micro, pequeña y mediana empresas tienen una gran ventaja en cuestión de adaptación e implementación de procesos administrativos, debido a que:

- Existe menor diversidad de personalidades, lo que permite una mejor comunicación y convivencia entre los diferentes niveles jerárquicos que la conforman.
- Mayor unidad por el acercamiento de sus integrantes.
- Una cultura organizacional más homogénea.

Así como tiene ventajas, también cuenta con características que hasta el momento la mayoría de este tipo de organizaciones no ha podido superar, a comparación de las grandes empresas, que su mismo poderío y cambios de la globalización les obligan a buscar la solución a sus conflictos; entre estas características negativas se encuentran:

- Falta de interés por parte de los propietarios por adoptar sistemas administrativos de planeación.
- Falta de recursos económicos y capital intelectual para implementar dichos procesos.
- Desconocimiento de procesos administrativos.
- Falta de capacitación y perfiles adecuados para cada puesto.

Las empresas sin importar su tamaño, tienen características especiales, así como debilidades; sin embargo, si se lleva a cabo un buen procedimiento de estructuración y planeación; es seguro que se alargue la existencia y el crecimiento de la misma.

2.3 Concepto e importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales (Siliceo, Casares, & González, 2000).

Fomentar el proceso de la cultura dentro de una organización es otra de las claves para lograr el éxito, debido a que al establecer una serie de valores institucionales, que orientan la conducta de los individuos hacia el cumplimiento de la misión, la visión; se crea un medio para fomentar el trabajo en equipo, generar motivación en el personal y fortalece el sentimiento de pertenencia.

Entre los elementos que conforman la cultura organizacional se encuentran: la misión, visión y filosofía (valores).

2.3.1 Misión

Existen otros dos elementos muy importantes que son la misión y la visión institucional, estos dos, son de suma importancia debido a que a partir de ellos se establecen los objetivos y dan origen a la creación de políticas, procedimientos y planeación estratégica, ya que representan el ser y quehacer institucional.

La misión confiere direccionalidad a todo el trabajo, ya que permite el desarrollo de innovaciones y vida institucional: gestión de recursos humanos, infraestructura y equipamientos, criterios de calidad, criterios de financiamientos y relaciones institucionales (Moschen, 2005).

El mismo autor dice que la misión confiere direccionalidad a todo el trabajo, ya que permite el desarrollo de innovaciones y vida institucional: gestión de recursos humanos, infraestructura y equipamientos, criterios de calidad, criterios de financiamientos y relaciones institucionales.

2.3.2 Visión

La visión es una imagen a largo plazo o idea de lo que se puede y debe lograr; si se explica de manera apropiada a los demás, sirve para estimular su compromiso y entusiasmo. También es un cuadro de un estado futuro para la organización, una descripción de lo que podría ser dentro de algunos años. Es un cuadro dinámico de la organización en el futuro, tal como lo ven los directivos. Es más un sueño o un conjunto de esperanzas, porque la alta administración está evidentemente comprometida a realizarla: es un compromiso (Newstrom, 1992).

La visión es el objetivo principal que toda empresa debe establecer como guía de orientación de trabajo, al que todas sus acciones deben orientarse, debido a que, es la meta que rige el acontecer de la empresa.

La visión es una frase fácil de aprender y tiene que ser corta, con una extensión máxima de dos renglones, que engloba una idea concreta, de dónde la empresa quiere llegar en el futuro, esta frase debe de iniciar en un verbo en infinitivo.

La visión se puede definir en tres dimensiones que son: (Frances, 2006)

1. Posicionamiento: define la ubicación de la empresa en relación con otras similares. (donde se puede definir como líder o empresa reconocida).
2. Ámbito geográfico: puede ser local, subnacional, nacional, regional, continental o global. (El alcance sectorial esta definido por las ambiciones del empresario).
3. Alcance sectorial: define el sector del mercado en el que opera. (Sectores del mercado o eslabones en la cadena de producción).

2.3.3 Valores

Los valores se definen como ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural, y que, por consiguiente, influyen en su comportamiento. Se refieren a las pautas de la conducta individual y colectiva y proporcionan parámetros que determinan qué conductas deben ser permitidas y cuáles castigadas. (Fernández Collado, 2006)

Los valores son bases de comportamiento e interacción entre los miembros de una organización, que ayudan al cumplimiento de los objetivos, por lo que, son indispensables para la formación, desempeño, evolución y nacimiento de una organización.

Fernández de collado describe 3 aspectos en los que influyen los valores institucionales:

- En la filosofía, que es la manera en como la empresa define su misión, su visión y en la manera en como se ha ido comportando a través de su trayectoria o se comportara; es decir son las acciones que se plasman en la historia institucional y que al ser buenas acciones se fortalecen al interior y se reflejan al exterior.
- En la conducta de los integrantes de la empresa, en como se comportan al interior y entre los diferentes niveles jerárquicos, la manera en como es dirigida la empresa, el trato que se le da a los clientes y en las relaciones de negocio con los proveedores.
- En la flexibilidad y ética entre las normas, reglamentos y políticas que se establecen en una empresa.

La presencia de los valores institucionales es indispensable para cualquier organización por muy pequeña o grande que ésta sea, debido a que forman la esencia moral de la institución, a partir de ella se define y orienta la conducta de los integrantes, en la forma de actuar entre ellos y al exterior de la empresa; es una cuestión ética que permite que el trabajador se comprometa en la elaboración de su trabajo, pero también en como se relaciona y comunica con sus compañeros, clientes y proveedores.

2.4 Estructura organizacional

Para que un plan estratégico funcione correctamente es necesario: sea implantado en un medio apropiado por lo cual, las empresas tienen la obligación de establecer estructuras organizacionales, que facilitan la comunicación y la ejecución de responsabilidades por los diferentes grupos que la integran.

La estructura organizacional funciona como una alianza de red, en la que cada empresa debe decidir que productos, funciones y aéreas poseerá y mejorará por sí misma, con relaciones y jerarquías definidas entre superiores y subordinados, por lo tanto, el control depende de la toma de decisiones basadas en la negociación y persuasión. ((Daniels, 2004)

Las empresas formal o informalmente cuentan con una estructura que les permite ejecutar sus plan de acción para el cumplimiento de sus objetivos, así como, para su desarrollo y crecimiento, sin embargo, las que cuentan con una estructura formal son aquellas que tienen la capacidad de comprender que es lo que sucede en su interior y en su exterior, de tal manera, que entienden cuales son sus funciones, sus capacidades, sus defectos, pueden acordar, mejorar o modificar su conducta y acciones para lograr su efectividad.

Para poder lograr una estructura adecuada en una empresa es necesario:

- a) Llevar a cabo una correcta departamentalización, mediante la creación de grupos de trabajo

(Robbins, 2004) dice que un grupo debe desempeñar las siguientes tareas:

- Las tareas complejas son aquellas novedosas y excepcionales, se refiere a la toma de decisiones, se dice que son novedosas y excepcionales, ya que son las más beneficiosas a los grupos, por las discusiones entre los miembros, así como los métodos alternativos de trabajo que se designan, éstas tareas requieren más procesamiento de información, por lo que se le confiere más importancia a los grupos, debido a que los miembros del grupo adquieren independencia de su grupo al poder hacer propuestas por iniciativa y creación propia.
- Las tareas simples son rutinarias y normalizadas, es decir los quehaceres diarios de un área o departamento, no necesitan una altercado, sin embargo es necesaria la interdependencia de los miembros del grupo, es decir que todos coordinen sus actividades para poder efectuarlas con éxito, por lo que es necesaria la intervención de un líder que guíe en trabajo y oriente a los miembros, así como un medio fundamental para la estabilidad y funcionalidad del grupo, que es la motivación a los trabajadores.

b) Asignar funciones específicas

(Robbins, 2004) dice que cada persona en la estructura de grupo tiene una función asociada que consiste en los comportamientos esperados del ocupante de esa posición.

Las funciones se clasifican en:

- La función percibida es el conjunto de comportamientos que una persona en un puesto cree que debe realizar.
- La función realizada, está el comportamiento que realmente tiene una persona.

Las funciones y procedimientos que se llevan a cabo dentro de una empresa siempre deben ser enfocadas:

- Al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Ser controladas por políticas específicas que encaminen dichas actividades al logro de los objetivos.

2.4.1 Objetivos

Los objetivos también son los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y si es posible, de manera cuantificada. El logro de los objetivos corporativos debe dar como resultado el cumplimiento de la misión organizacional. El objetivo es una declaración abierta de lo que se desea lograr, sin cuantificar los logros ni establecer criterios temporales para completarlos. Un buen objetivo debe estar orientado a la acción y comenzar con un verbo en infinitivo. (Wheelen, 2007)

Un objetivo generalmente debe ser enfocado a las necesidades e intereses del propietario, pues el propietario es quien decide que acciones deberán llevarse a cabo y es quien aporta el capital para ello. Sin embargo, para la toma de decisiones es necesario tener claro, cuáles son las necesidades del negocio y la situación en la que se encuentra.

Tabla 3 La clasificación de los objetivos

Criterios	Clasificación
Por nivel jerárquico	<ul style="list-style-type: none">• Objetivos generales• Objetivos funcionales• Objetivos departamentales
Por su aplicación	<ul style="list-style-type: none">• Objetivos colectivos• Objetivos individuales
Por el tiempo	<ul style="list-style-type: none">• Objetivos a corto plazo• Objetivos a mediano plazo• Objetivos a largo plazo
Por su intermediación	<ul style="list-style-type: none">• Objetivo mediato• Objetivos inmediatos
Por su naturaleza	<ul style="list-style-type: none">• Objetivos económicos• Objetivos de servicio• Objetivos sociales
Por su ámbito	<ul style="list-style-type: none">• Objetivos generales• Objetivos particulares

Fuente: Rodríguez, Joaquín. (2006) Dirección Moderna de las Organizaciones. México. Thomson. Pág. 342

2.4.2 Políticas

La política es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación (Wheelen, 2007).

Las políticas son los procedimientos que permiten que los integrantes de la empresa puedan tomar sus decisiones y que estas faciliten el cumplimiento de la misión, objetivos y estrategias. De tal manera que las políticas deben ser establecidas de manera general para toda la empresa, pero también de manera específica, para cada una de las áreas o departamentos que la conforman.

Las políticas son aquellas que dan una dirección unificada a la organización, ya que implican un compromiso de recursos y dan la forma preliminar a la organización, además son necesarias para afinar los objetivos y unificar la planeación en ciertas áreas. En la mayoría de las empresas existen políticas compuestas, es decir, políticas de mercadotecnia, producción, finanzas y recursos humanos; estas políticas varían en la práctica, al depender del entorno económico, político y social (Flórez Andrade, 2007).

2.5 Antecedentes, concepto e importancia de planeación estratégica

La planeación estratégica es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para ejecutarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Se puede considerar a la planeación como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada (Caldera, 2004).

La planeación estratégica se aplica:

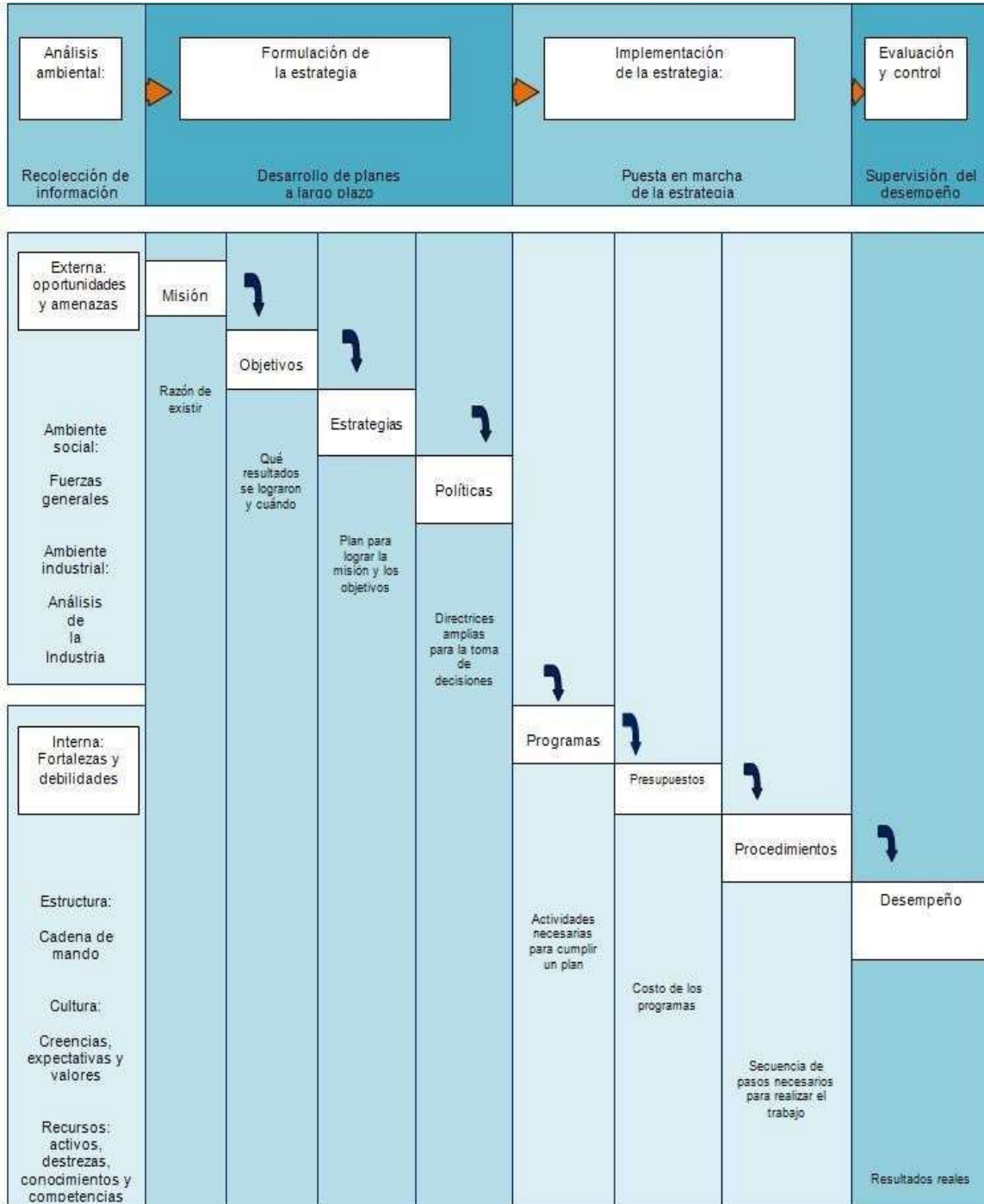
- Para solucionar problemas de índole administrativa, económica y / o promocional.
- Redefinición de objetivos con base a las necesidades e intereses institucionales.
- Creación de planes emergentes de acción con el fin de prevenir situaciones futuras que puedan poner en peligro la existencia y estabilidad empresarial.
- Implementar nuevas acciones empresariales y productos o servicios.

Si bien, la planeación estratégica permite que la empresa se desempeñe de manera eficiente ante su presente y futuro, también es necesario saber llevarla a cabo adecuadamente y vigilar que se aplique correctamente, debido a que la planeación requiere de la utilización de recursos económicos, humanos y tiempo.

Entre los elementos que conforman la cultura organizacional y que dan origen al análisis institucional para iniciar el proceso de planeación estratégica, se encuentra la “Historia de la organización”, que es el hilo conductor que ayuda a la empresa a integrar a sus trabajadores, debido a que es un registro del crecimiento y consolidación en el mercado, hace sentir al los clientes parte de la empresa y facilita el proceso de integración de todo el personal; por lo que contribuye a aumentar la fidelidad de los colaboradores (Cleghorn, 2005)

2.6 Modelo de planeación estratégica

Tabla 4 Modelo de planeación Estratégica



Wheelen, Thomas L. (2007) Administración Estratégica y Política de Negocios. Casos y Conceptos. México. PEARSON. Pág. 11.

El análisis ambiental implica la vigilancia, evaluación y difusión de la información desde los ambientes externo e interno, hasta el personal clave de la corporación. El propósito del análisis ambiental es detectar los diferentes factores estratégicos que intervienen en el futuro de la organización (Wheelen, 2007).

El análisis del ambiente implica:

- Conocer perfectamente el negocio en el que se encuentra.
- La situación financiera de la empresa.
- Los recursos tangibles e intangibles que la conforman.
- Los defectos.
- Las ventajas.
- Conocer a su competencia en todos los aspectos (errores, ventajas, etc.)
- Pero también tener un amplio criterio para analizar profundamente y ser críticos en la situación del negocio.
- Tener disposición para efectuar los cambios necesarios en la organización.

El análisis FODA, es un marco para identificar los factores internos más pertinentes (fortalezas y debilidades de la organización) y los factores externos (oportunidades y amenazas); que obligan a la empresa a concentrarse en aquellos asuntos que tendrán el máximo impacto sobre su estrategia y tácticas. Por lo que el FODA sirve como filtro para identificar la información pertinente de la situación y fijar prioridades a los asuntos para elaborar estrategias (Metzger & Donaire).

A continuación un esquema de la matriz FODA, de Dvoskin Roberto:

Tabla 5 Matriz FODA,

	Empresa	
	(Fortalezas y debilidades)	
Ambiente (Oportunidades y Amenazas)	Expansión	Reposicionamiento
	Diversificación	Liquidación

Fuente: Dvoskin, Roberto. (2004) Fundamentos de Marketing. México. Garnica. Pág.178

2.7 Estrategias

La estrategia es un plan o método que establece los objetivos y metas de una empresa u organización y, a la vez, indica el procedimiento coherente de las acciones a realizar. (Sierralta Rios, 2005)

(Martinez & Vilanova, 2007) afirman que las estrategias de una empresa se deben elaborar por las siguientes razones:

- Los requerimientos de los clientes varían cada vez más rápido, lo que dificulta utilizar una orientación estratégica basada en la intuición.
- Los clientes son cada vez más exigentes, lo que abre caminos para los competidores que más se ajustan a éstos.
- Conforme crecen las empresas, la dirección se aleja más del terreno y poco a poco, se va perdiendo la perspectiva; su pensamiento se encuentra más alejado de la realidad.
- Los mercados se hacen globales y conocer los requerimientos de nuevos clientes, en cuestión de su cultura y gustos, cada vez más diferentes a los propios, resulta difícil de manejar desde la perspectiva de la intuición.
- Conforme crecen las empresas, el número de personas implicadas en las decisiones estratégicas aumenta.

Existen diferentes tipos de estrategias dentro de una empresa, algunas que enfocan a la organización completa, otras que tienen que ver con sus funciones, otras con la competencia, etc. Sin embargo, la conjugación de todas crea un sistema de control que permite el cumplimiento de los objetivos.

(Wheelen, 2007) dice que existe tres tipos de estrategias que son:

- 1) **La estrategia corporativa:** es aquella que describe la manera en cómo se lleva a cabo la dirección general de la empresa en cuanto a su crecimiento y a las diversas líneas de negocio y producto. Este tipo de estrategias se enfocan al crecimiento, la estabilidad y la reducción.
- 2) **La estrategia de negocios:** es aquella que ocurre a nivel de productos y unidades de negocio, en la que se busca la mejoría de los productos o servicios que se ofrece, de tal manera que sirven como medios para debilitar a la competencia ya sea dentro de la industria o un segmento específico del mercado. Este tipo de estrategias se divide en:
 - Estrategias competitivas: técnicas de diferenciación de la competencia, es decir el valor agregado al producto o servicio; lo que la competencia no ofrece.

- Estrategias cooperativas: es el apoyo a la estrategia competitiva, por lo regular es a través de alianzas con otras organizaciones que ofrezcan servicios complementarios al que se ofrece.

3) **La estrategia funcional**: es la posición que adopta un área funcional de la empresa para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación, mediante la maximización de la productividad de los recursos. En este tipo de estrategias influye el uso de la tecnología, la mercadotecnia y la optimización de los sistemas de producción.

Existe otro tipo de estrategia que se enfoca en la diversificación de los negocios en el mercado internacional; es importante incluir este tipo de estrategias dado que, cuando se decide incursionar en mercado internacional; estas, son necesarias ya que marcan el rumbo que debe de tomar el negocio.

La estrategia internacional sirve para identificar las oportunidades internacionales de un mercado más grande, el rendimiento de la inversión y las economías de escala y aprendizaje; basadas en las exportaciones, licencias, alianzas estratégicas y adquisiciones que permiten un mejor desempeño e incrementar la innovación como resultado. (Hoskisson, 2004)

2.8 Técnicas de la planeación estratégica

La toma de decisiones se realiza con base a dos tipos de factores, los no cuantitativos (cualitativos) y los cuantitativos. Los cualitativos son aquellos en los que se incluye la intuición, los hechos, la experiencia y las opiniones; mientras que, los cuantitativos son aquellos en los que se incluyen procedimientos matemáticos. (Guerra, 2002)

Los métodos cualitativos son aquellos que se utilizan para resolver los problemas relacionados a los objetivos, es decir van enfocados a los resultados finales y en los cursos de acción que habrán de seguir.

Los métodos cuantitativos son aquellos que implican la definición de problema, desarrollo de hipótesis, experimentación o pruebas y selección de alternativas que llevan a una respuesta racional.

Los pronósticos se basan en información cualitativa o cuantitativa, aun que, generalmente la planeación estratégica utiliza una combinación de ambos métodos. Los métodos cualitativos son aquellos que se fundamentan en procedimientos de juicio, por predicciones u opiniones; su validez depende del análisis de información subjetiva que proviene de diversas fuentes. Mientras que el método cuantitativo, es un pronóstico que supone el estudio de datos históricos o el desarrollo de modelos con el propósito de identificar la causa de un resultado determinado. (Dubrin J., 2000)

1) Técnicas cuantitativas

I. Árboles de decisión

Un árbol de decisión es una técnica que explica la secuencia de la toma de decisiones a tomar y los diversos acontecimientos que pueden suceder; por medio de este, se representa la información con la que se dispone y dan como resultado una serie de posibles opciones en función a sucesos que pueden llegar a ocurrir en el futuro.

En esta técnica se reflejan dos tipos de decisiones; la primera es determinar si se realiza o no el estudio y la segunda es aquella en la que se presenta un punto de decisión.

II. Gráfica de Gantt

La gráfica de Gantt es una forma fácil de programar tareas o actividades; donde la longitud de cada barra representa la duración de la tarea o actividad. Este tipo de técnica no es muy confiable debido a que las barras de actividad indican el tiempo relativo que tomara llevar a cabo cada una de las tareas, debido a que es un tamaño a escala.

III. Diagrama de proceso y flujo

Este tipo de técnica sirve para indicar las interrelaciones entre las diferentes actividades que realiza una empresa y se puede utilizar para el flujo de materiales, para hacer ventas u ofrecer un servicio.

La ventaja de este diagrama es que permite revelar los problemas potenciales, como los cuellos de botella, pasos innecesarios, duplicaciones de trabajo, entre otros; pero también, destaca la mejoría que esta teniendo la organización.

IV. Diagrama de Ishikawa o de espina de pescado

Esta técnica permite recolectar la información sobre todas las características de calidad de un servicio y también permite la esquematización ordenada de cada una de estas en categorías.

Existen dos tipos de diagramas de Ishikawa que son:

- El diagrama de proceso: en el se colocan los procesos requeridos para la prestación de un servicio en ramas.
- El diagrama general: en el se colocan todas las fuentes de causas, de acuerdo a lo que ocurre.

2) Técnicas cualitativas

I. Tormenta de ideas

Es una técnica de desempeño grupal para la toma de decisiones grupales, debido a que permite la generación de nuevas ideas en mayores cantidades y de manera rápida; lo que facilita el pensamiento y vuelve más creativo al grupo.

II. Delphi

Esta técnica tiene por objeto conocer la opinión de un grupo de personas en relación con problemas que prevalecen dentro de la organización. Tiene como característica especial, que, a las personas relacionadas con la problemática, se les envía una serie de cuestiones, sin tener que estar en contacto directo y entrar en discusión, finalmente se les hace llegar sus resultados para buscar una solución sin necesidad de entrar en desgaste personal.

III. Grupos TGN

Esta técnica consiste en reunir de manera estructurada a un grupo para incorporar nuevas ideas y juicios, pero de manera individual, mediante el consenso del grupo; de tal manera que a través de esta técnica se generan alternativas para mejorar la competitividad de la empresa.

IV. Círculos de calidad

Este tipo de técnica permite mejorar los productos de una empresa, mediante la integración de una mayor cantidad de personal operativo en los programas de calidad. Estos círculos de calidad funcionan de la siguiente manera:

- Recolección de ideas sobre mejoras y nuevos productos o servicios.
- Mejorar el ambiente mediante el reconocimiento de las ideas del personal.
- Se genera una administración participativa que mejora el clima organizacional.
- Estimula la creatividad del personal.

V. FODA

Es la técnica que permite determinar los factores que favorecen a la empresa de manera interna, es decir, sus fortalezas y oportunidades; pero también permite conocer aquellos elementos que obstaculizan su crecimiento y progreso de manera externa, pero que se encuentran estrechamente relacionadas con la organización (debilidades y amenazas); mediante esta técnica se buscan las medidas correctivas a las problemáticas mediante el aprovechamiento de los factores de éxito.

CAPITULO III DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

3.1 Historia organizacional

La empresa Santa Catarina no cuenta con la redacción de su historia, es decir, no existe ningún documento en el cual se haya establecido los sucesos más importantes, a pesar de permanecer en el mercado durante 17 años; aquí es importante mencionar que al ser cuestionado el gerente general sobre la historia de la empresa, dijo no tener idea sobre el significado del concepto cuestionado y solo me proporciono algunos datos como la historia de la empresa.

La razón por la que la empresa no cuenta con la redacción de su historia es porque el primer personal de administración no realizó un registro sobre los acontecimientos importantes, además, la organización no había sido muy productiva, sino hasta el año 2000 cuando muere el señor Carlos Chávez dueño de la empresa, quedando a cargo de ella su hijo el Ing. Carlos Omar Chávez y su nieto el administrador, el Lic. Carlos Antonio Chávez, cuando la organización comienza a ser más productiva debido a la administración de los recursos, mediante una cuenta de banco, se generan reglas para los trabajadores, se lleva a cabo control de actividades, se busca la asociación con empresas constructoras, se fomenta el trabajo en equipo y se hace el cambio de personal.

El Gerente de Administración, el Lic. Carlos Antonio Chávez dice que no han redactado su historia porque hay otras acciones de más importancia en la empresa, a las que se debe poner más atención, como a la calidad con la que los clientes son atendidos y en el menor tiempo posible; también tener mayor cuidado en las necesidades de los trabajadores para realizar sus labores, pero también en procurar sus buenas condiciones física y mental.

Los problemas por los cuales la Mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria no cuenta con una historia institucional son:

1. El anterior personal administrativo no realizó un registro sobre los acontecimientos de la empresa.
2. El gerente general desconoce como se debe realizar la redacción de la historia institucional.
3. Para los gerentes es más importante vigilar otros quehaceres de la empresa como la producción, la efectividad del trabajo, el trato al trabajador y al cliente.
4. Los gerentes se preocupan más por la evolución de la empresa, pero no del registro de los acontecimientos importantes y evolutivos de la misma.

3.2 Cultura organizacional

3.2.1 Filosofía institucional

a) Misión y visión

La empresa no cuenta con una misión, ni una visión; dado que, se maneja a partir de la búsqueda de una mejoría constante en sus ventas diarias, sin embargo, no hay una ideología que guíe a los empresarios y a los trabajadores para el ser y quehacer diarios de cada uno.

b) Valores

La empresa no ha establecido valores como tales, más bien, son ideales que ha inculcado en su personal y aplicado diariamente en la organización, estos son:

1. La honradez, debido que el trabajador debe ser honesto ante cualquier circunstancia, sobre todo por el manejo de grandes cantidades de dinero.
2. La solidaridad, reflejada en el apoyo brindado por parte del gerente a los trabajadores cuando tienen problemas en su casa o en la misma empresa y por el apoyo mutuo entre los trabajadores para la realización de sus labores.
3. La unidad, es una característica de la empresa, donde los trabajadores y el gerente están integrados, para sacar el trabajo adelante y cumplir sus metas de cada día, como, satisfacer y atender hasta la última persona.

c) Objetivos

La empresa no cuenta con objetivos establecidos, sin embargo, el Gerente General se ha encargado de dar a conocer a sus empleados tres parámetros de trabajo, con lo que ha tenido un notable desempeño en las labores de la organización; cabe destacar que se han estado cumpliendo éstos parámetros, teniendo como resultado el incremento de su capital; el reconocimiento por parte de los clientes por la calidad de los productos y la rapidez de los servicios; por tanto, representa una gran ventaja en cuanto al logro sus metas.

La empresa trabaja bajo estos tres parámetros:

1. Igualar o mejorar la producción del mes anterior.

2. Dejar de trabajar hasta atender al último cliente.
3. Brindar a los clientes un servicio eficiente, mediante la calidad y rapidez.

Por otra parte el Gerente de Administración y Finanzas considera que los medios para lograr estos parámetros son:

1. La capacidad como empresarios, en relación a los gerentes, por su experiencia, la calidad de su trabajo, sus estudios y la cercanía con el personal y sus clientes.
2. Por medio del trabajo en equipo basado en un sistema donde todos los trabajadores se apoyan en el cumplimiento de sus labores, los gerentes se encuentran en constante contacto con el área operativa, los empelados buscan el beneficio de la empresa, pero también los empresarios procuran por:
 - El bienestar y satisfacción de necesidades de sus trabajadores, por lo que, se fomenta el trabajo en equipo y el sentimiento de pertenencia.
 - Hacer crecer la infraestructura, para dar más capacidad de producción y abastecimiento a las demandas del personal.
 - Adquirir más recursos humanos y materiales con las mismas razones del punto anterior.
 - Mejorar la calidad del servicio para ganar mayor cantidad de clientes y hacer crecer la organización, no solo como empresa líder, si no en tamaño e ingresos.

Las acciones que respaldan el logro de objetivos son: la mejora y crecimiento continuo en infraestructura, la captación paulatina de clientes debido a la calidad y rapidez del servicio, el trabajo en equipo, la integración del personal con los dueños de la empresa en un ambiente amistoso y de confianza, así como la buena administración de recursos humanos, pero sobre su capacidad de autofinanciamiento.

Sin embargo, carece del registro y estructuración de los objetivos; los trabajadores conocen y laboran sobre esos parámetros, pero no hay un manual o documento que lo establezca, de tal manera, que con el paso del tiempo cuando el trabajador haya hecho una trayectoria dentro de la empresa puede perder la importancia o desentender estos parámetros, debido al exceso de confianza generado entre el personal y los jefes respecto al trato tan informal llevado a cabo dentro de la empresa.

Además no se han generado nuevos objetivos desde el 2004, a pesar de tener más áreas de oportunidad tales como, la captación de nuevos clientes o el mejoramiento en el envío de materiales y presentaciones de servicio.

d) Políticas

La Mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria:

- No cuenta con políticas escritas; sin embargo, se dan a conocer a los empleados de manera verbal, mediante indicaciones para tratar de llevarlas a cabo de manera correcta.
- Las políticas de la organización se basan en los derechos y obligaciones de los empleados.

Entre las obligaciones de los empleados se encuentran las siguientes:

1. Todos los días, sin excepción, los integrantes deben utilizar casco, protectores de ojos y guantes para la realización de su trabajo.
2. El trabajador debe cumplir con un horario de 6 am a 5 pm y además ser puntual.
3. Las tareas se deben realizar bajo un ritmo constante.
4. Los empleados deben estar al pendiente de sus instrumentos de trabajo y en caso de tener problemas habrá de informarle a los gerentes.

Los empleados tienen derechos legales, como son: el seguro social, el aguinaldo y demás prestaciones.

Sin embargo, al no tener definidas las políticas y el reglamento, la empresa se enfrenta a la siguiente problemática:

1. La falta de conocimiento entre lo que implica la formulación y aplicación de políticas y el reglamento; ya que, en la empresa las primeras se basan en reglas y no en la manera de hacer las cosas.
2. Se necesita desarrollar políticas apropiadas a los objetivos con los que cuenta la empresa, como el superar su nivel de producción, crecer como empresa, etc., es decir establecer la forma en como va a lograr sus metas.
3. El Gerente General y el Gerente de Administración y Finanzas presentan apatía y desidia por la elaboración correcta de políticas, reglamentos, objetivos, etc.

3.2.2 Estructura organizacional

a) Funciones

En la mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria se llevan a cabo las funciones, de la siguiente manera:

- Los trabajadores y gerentes desempeñan una serie de actividades propias del puesto en el que se desarrollan, debido a que es una empresa pequeña, cuenta con pocos trabajadores, quienes desempeñan una sola función desde la hora de entrada hasta la salida todos los días, algunas veces, los trabajadores colaboran con las actividades de sus compañeros, sin embargo, no es una obligación, es por incitativa propia y compañerismo.
- Tiene una buena organización por la delimitación de funciones, ya que, cada uno se desempeña en actividades específicas, lo que permite a los empleados desarrollar sus capacidades de acuerdo a los requerimientos de su puesto, dando como resultado el éxito de las labores en tiempo y forma.
- En el desarrollo de las funciones en la empresa, el sentimiento de pertenencia se ha convertido en un elemento fundamental para el desempeño de los trabajadores, incluso, ellos se ofrecen a desempeñar otras actividades que no corresponden a su puesto, con el fin de ayudar a sus compañeros, pero también para beneficiar a la organización.

Sin embargo, existen los siguientes problemas respecto a las funciones que se desempeñan en la organización:

- Se lleva a cabo una mayor cantidad de actividades, con relación al personal total de la empresa.
- Es necesario contratar más peones para mejorar la producción, ya que rendiría más el capital humano y al ser más rápidas las labores se puede superar la producción ágilmente.

B) Fijación de niveles jerárquicos

En la mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria, existen tres niveles jerárquicos: el Gerente General, quien representa la máxima autoridad institucional; el Gerente de Administración de Finanzas, comparte la toma de decisiones con la máxima y media autoridad y el Supervisor de Operaciones, lleva el control de los trabajadores, y sirve de apoyo a los gerentes respecto a los problemas con los operadores y la maquinaria.

La función de autoridad que desempeña el Gerente General en la empresa es la siguiente: como dueño de la organización tiene el poder de tomar decisiones en la contratación de personal, establecer reglamentos, elegir los materiales o maquinaria que habrán de comprar, decidir cómo, cuándo y qué presupuesto se utilizará en la creación de nuevos proyectos, es a él a quien todos deben rendir cuentas.

Como autoridad el Gerente de Administración y Finanza, es el representante legal de la empresa, encargado de contratar personal, lleva la contabilidad y tiene el poder de decidir junto con el Gerente General la utilidad de los recursos económicos, materiales y humanos.

El Supervisor de Operación tiene la responsabilidad de optimizar la mano, dar indicaciones a los empleados sobre la manera en como deben realizar su trabajo, atender las necesidades o quejas de los empleados y controlar las situaciones conflictivas entre los empleados.

La mina tiene pocos niveles jerárquicos con funciones bien delimitadas, que le permiten llevar un control adecuado de su personal, normatividad y producción de la empresa.

Todos los niveles jerárquicos de la empresa, se encuentran ligados en sus funciones, pero también existe el acercamiento afectivo entre los altos mandos y los operarios, debido a que se realizan prácticas administrativas por parte de los Gerentes, que permite un mayor acercamiento a su personal y una mejor interacción y entendimiento entre todos los niveles. Una de las rutinas que realizan los gerentes de la empresa es, platicar con los trabajadores para conocer el estado de ánimo de éstos, las condiciones de la maquinaria, la calidad y cantidad de materiales, pero también vigilar los espacios de trabajo.

La forma de establecer sus niveles jerárquicos representa una ventaja para la organización debido a:

1. Tener pocos niveles jerárquicos, le permite abrir sus canales de comunicación entre los empleados y los jefes, lo que, la hace ser una organización más flexible frente al cambio.
2. La presencia de los gerentes en el área operativa, permite que se genere una convivencia más informal entre los miembros de la organización y la concientización de los jefes, respecto al trato que se les da a los trabajadores y conocer la realidad de la empresa para mejorar su situación.

Por tales motivos, la Mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria mantiene un buen ambiente por lo que, los trabajadores se sienten a gusto y satisfechos.

C) Autoridad

El poder legítimo y principal dentro de la empresa, es el que tiene el Gerente General, ya que, es quien toma decisiones sobre la forma en como se debe desempeñar el trabajo, señala la cantidad de producción diaria, elige la manera en cómo habrán de cubrirse las necesidades de cada área, crea y atiende las propuestas de sus empleados para nuevos proyectos, además de ponerlas en marcha, selecciona a su personal y establece oportunidades de crecimiento.

Existen otros dos niveles de autoridad en la empresa, que son el Gerente de Administración y Finanzas y el Supervisor de Operación. En el caso del Gerente de Administración y Finanzas, es quien tiene el poder de decisión cuando el Gerente General se encuentra fuera de la empresa; mientras que el Supervisor de Operación, únicamente tiene autoridad en los trabajadores para orientarlos a sus funciones , vigilar y hacer que el trabajo se realice con forme a los niveles de producción diarios.

Los niveles de autoridad se representan de la siguiente manera: la autoridad principal es el Gerente General, que es quien se encarga de tomar las decisiones de la empresa en producción, normatividad, ventas y adquisición de maquinaria y materiales de mantenimiento, etc. Sin embargo a pesar de ser la máxima autoridad dentro de la empresa, se encuentra en constante contacto con sus trabajadores, dedica tiempo a conversar con ellos para conocer sus necesidades, sus inquietudes, sus propuestas, etc., lo que le convierte en un líder carismático en vez de ser un jefe inflexible.

Por tal motivo su trabajo se complementa con su nivel de autoridad, dando como resultado un sistema de administración participativa, que permite al trabajador acercarse con confianza a su jefe superior, pero también permite al Gerente General, llevar un buen sistema de control con su personal, no solo porque el personal se somete prácticamente por voluntad propia a la normatividad del sistema, si no porque fomenta la identidad y sentimiento de pertenencia.

Por otra parte el Gerente de Administración y Finanzas y el Supervisor de Operación, sirven como elementos facilitadores de trabajo al Gerente General, ya que, de igual manera se encuentran en constante contacto con el personal para instruirlos, pero también, para conocer sus necesidades y sugerencias.

3.3 Relaciones internas y externas

Para llevar a cabo los planes y ejecutar los objetivos de la empresa, el Gerente General ha abierto los canales de comunicación entre él y los trabajadores, de tal manera que se base en un sistema de administración participativa.

Actualmente la comunicación que existe en la empresa es eficiente, ya que el Gerente General y el Gerente de Administración y Finanzas, permanecen la mayoría del tiempo en la oficina, donde los trabajadores tienen acceso para tratar temas de trabajo y problemas personales para desahogarse o pedir apoyo.

Por otra parte existe buena comunicación entre los jefes y los subordinados, ya que el Gerente General dedica parte de su tiempo a recorrer el área operativa y platicar con los trabajadores, para conocer lo que necesitan, su estado de salud, etc., estas rutinas le permiten saber si los empleados se sienten cómodos con su trabajo y si sus herramientas o máquinas se encuentra en buen estado, etc. Lo que le permite que exista confianza entre los trabajadores y él, pero también que se genere un ambiente de convivencia entre todos los integrantes de la empresa, por lo que se agilizan los canales de comunicación.

La comunicación que se da entre los trabajadores es sana y amigable, ya que se ha creado un ambiente sano, además de un buen equipo de trabajo, en el que todos procuran en beneficio de la empresa, pero también se apoyan en la elaboración de sus actividades.

3.3.1 Comunicación interna

La comunicación que se da dentro de la empresa es eficiente, debido al buen clima laboral, caracterizado por:

1. El Gerente General se muestra ante a los trabajadores como un integrante de la empresa, que ésta al mismo nivel sin perder autoridad, pero nunca da una imagen de jefe autoritario.
2. El Gerente General ha creado un ambiente de confianza entre él y los trabajadores, por lo que ha sido fácil que los empleados se acerquen sin temor y lo pueda ver como alguien de confianza.
3. Los eventos sociales que se llevan a cabo dentro de la empresa han permitido que los trabajadores se conozcan, integren y que se aprecien, por tal motivo se apoyan en el logro de las tareas diarias.
4. El que se de la libertad a los trabajadores de proponer y aplicar nuevas formas de agilizar su trabajo sin consultar a los directivo, lo que les permite sentirse parte de la empresa y tener iniciativa para realizar propuestas que al ser efectivas pueden ser autorizadas por los gerentes.

3.3.2 Comunicación externa

- Existe buena comunicación con los clientes, el personal esta capacitado para dar un trato atento y rápido a todos los clientes.
- Se ha generado un vínculo amistoso entre el Gerente General y los clientes.
- Los pedidos se hacen vía telefónica o directamente con los gerentes para que no haya confusiones y el trato sea más personalizado.
- Se han establecido vínculos entre empresas del mismo giro, para la promoción, renta de maquinaria y en determinado momento el traspaso de personal.
- Se promocionan por la sección amarilla y tarjetas de presentación.
- La empresa es conocida principalmente por la promoción y recomendación de sus clientes satisfechos.

Pese a tener buena comunicación con sus clientes y su competencia en el sector al que pertenece, se presentan algunas deficiencias que pueden llegar a hacerla vulnerable:

- 1) La empresa no cuenta con gran variedad de soportes que le permitan promoverse con más eficacia en el mercado estatal.
- 2) La utilización de soportes poco efectivos que entran en competencia directa con las empresas del mismo giro.
- 3) Falta de soportes de comunicación más eficientes y populares.
- 4) Falta de promoción por parte de los gerentes entre las empresas constructoras de los municipios más cercanos.
- 5) Exceso de confianza en la promoción que hacen los clientes de la empresa.

3.4 Infraestructura y división espacial

- Valor aproximado de infraestructura \$2, 250,000.00
- Valor neto aproximado \$300, 000,000.00

Tabla 5 infraestructura y división espacial

MAQUINARIA	OFICINA	ESPACIOS FÍSICOS
1 excavadora 320 B	1 teléfono	3 bodegas
1 cargador fronter 916	1 fax	1 oficina
1 retroexcavadora 416 B	1 computadora compaq presario	1 baño
1 trituradora de quijadas	1 impresora /fotocopiadora	1 cantina
1 compresor de aire	1 escritorio	
1 equipo de barrenación	4 sillas	
2 camiones de volteo 8 toneladas	1 mueble para computadora	
2 camionetas pick up	2 estantes para objetos	
	1 archivero	
	1 sala	
	1 mesa de centro	
	1 mueble tipo bar	

Fuente: Elaboración propia con base en la entrevista realizada al Gerente General Carlos Omar Chávez Islas el día 1 de Noviembre de 2011 en las instalaciones de la Mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria.

A) Disposición de espacios físicos

La oficina de ventas que es atendida por el Gerente General y el Gerente de Administración y Finanzas se encuentra ubicada al centro de todas las áreas de trabajo de la mina.

El aspecto que tiene la oficina es el siguiente: cuenta con varias secciones (un bar, un área de trabajo y un área de descanso), la distribución del mobiliario no es muy buena, ya que la mayoría de los muebles se encuentran mal ubicados, por ejemplo, al entrar a la oficina lo primero que se puede ver es un bar, un mueble tipo archivero y una mesa de centro, posteriormente se puede ver el área de

trabajo del Gerente General y el Gerente de Administración y Finanzas, es un escritorio, una computadora, un teléfono, el fax, etc. que comparten, es decir no cuenta con un área de trabajo cada uno, al final de la oficina se encuentra un área de descanso donde se colocó una sala y el baño.

Otro aspecto importante que se puede resaltar de las oficinas es estado antihigiénico en el que se encuentran, ya que todas las áreas de la oficina se encuentran empolvadas en especial la entrada de ésta; también se puede ver que hay herramienta en el piso y en los muebles de la entrada (bar, el mueble tipo archivero, mesa de centro).

3.5 Practicas administrativas

La Mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria lleva a cabo diversas actividades administrativas, que le han permitido crecer durante los últimos años, pero también se han olvidado de implementar otras actividades que son de importancia para poder hacer frente a su competencia y mejorar como organización; a continuación el detalle de cada una de las actividades que se realizan y las que no se realizan y son necesarias.

A) Autoauditoria

- Se hace una autoauditoria cada mes para verificar el estado de la empresa, el crecimiento, demanda, el mobiliario, el cumplimiento de parámetros (objetivos), las necesidades de la organización y de los trabajadores, así como el inventario de maquinaria, herramientas, gastos e ingresos.
- Se revisan gastos que se generan por el tratamiento químico y explotación de los materiales, la adquisición de herramientas, los gastos de luz, agua, teléfono, gasolina, diesel, salarios, prestaciones y eventos sociales.
- Se hace un desglose sobre mantenimiento de la maquinaria, limpieza, cambios de aceite, reparaciones al motor u otras partes y el mismo abastecimiento de combustible.
- Se realiza un registro desglosado sobre los gastos de mantenimiento que genera la utilización de la maquinaria, así como los gastos de renta de la misma, cuando esta es rentada por falta de capacidad de la propia.
- Se analizan salarios para evitar que el personal se vaya de la empresa, de tal manera que satisfaga sus necesidades, etc., se busca mejorar el salario, investigando acerca de los salarios de los trabajadores, en las empresas del mismo rubro con las que se encuentra vinculada la organización, de tal

manera que los integrantes de la mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria son los mejores pagados en el zona.

- Se analizan gastos extras, en relación a los eventos sociales que llevan a cabo en la empresa, de tal manera los registros, no solo sirven para contabilizar adecuadamente los gastos de la empresa, si no que permiten no exceder el gasto el los próximos eventos de socialización.
- Se hace un desglose de los ingresos para determinar el producto que más ingreso genera, también para capturar los ingresos totales y hacer una comparación con los meses anteriores, con esto se puede verificar el cumplimiento de sus objetivos y el funcionamiento del personal y la maquinaria.

B) Relación con el entorno

- La empresa realiza investigaciones acerca de lo que sus clientes requieren, por ejemplo el servicio tiene que ser rápido y los precios accesibles.
- Investigación de los precios y la rapidez del servicio de la competencia, por ejemplo la mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria carga un camión en una hora, mientras que la competencia dilata entre tres y cuatros horas, de tal manera que, a través de este servicio logra más captación de clientes.
- El pago de impuestos esta al corriente.
- Se investigan los salarios en las empresas de la zona, para poder ofrecerles el mejor salario a los trabajadores, en primer lugar para motivarlos y en segundo lugar para evitar la movilidad, por lo tanto los empleados de la mina Santa Catarina son los mejor pagados en San Agustín Tlaxiaca.
- De acuerdo a las prestaciones que la ley establece para los trabajadores se lleva a cabo el pago de seguro social, aguinaldo y vivienda.
- Se hace un estudio sobre las capacidades que tiene en terreno en cuanto a la riqueza y estado de los materiales para poder ofrecer un mejor producto, pero también para generar un nuevo proyecto que beneficiara a la empresa, que es la creación de un mobiliario y una unidad habitacional, ya que al contar con los materiales necesarios, se reduce el costo en construcción.
- La empresa cuenta con fuentes de financiamiento externos como son los bancos en relación con los créditos hipotecarios y créditos bancarios, sin embargo no se ha visto en necesidad de solicitar un prestamos para su

funcionamiento, ya que se sostiene bajo su propio capital, por otra parte se encuentra totalmente comprometida en materia impositiva (hacienda) esto es el pago de impuestos mensuales y cuatrimestrales.

C) Plan de financiamiento

La empresa Santa Catarina Materiales y Maquinaria, lleva a cabo un plan financieramente sólido debido a la buena administración de sus recursos económicos que realiza de la siguiente manera:

1. Se fija una cantidad semanalmente para el abastecimiento de combustible de las máquinas.
2. Mensualmente se destina un presupuesto que cubre cuatro semanas de salario de los empleados, para prevenir, en caso de crisis y poder cubrir lo salarios.
3. Mensualmente se invierten recursos para el mantenimiento de la maquinaria y la renovación de las herramientas.
4. Mensualmente se cubren los gastos de la empresa, impuestos, agua, luz, teléfono, etc.
5. Mensualmente se destina una cifra para eventos de socialización.
6. Mensualmente se compran el tratamiento químico de los materiales.
7. Mensualmente se realiza un comodín con diferentes cantidades, de acuerdo a las ganancias que ha tenido la empresa, para casos de emergencia u otros gastos que surjan de improviso.

Nota: Las cifras no fueron proporcionadas por la empresa debido a que es un acuerdo de privacidad entre los tres propietarios.

Actualmente la empresa cuenta con una estabilidad económica muy importante, lo que le ha permitido autofinanciarse sin necesidad de recurrir a créditos hipotecarios, gracias al control de sus ingresos y recursos financieros, también se encuentran en buenas condiciones para operar, para mantener los salarios de sus empleados, cubrir necesidades e invertir en un nuevo proyecto ,que es la creación de un mobiliario y una unidad habitacional, gracias a los buenos ingresos que ha percibido la empresa a ultimas fechas.

Es una organización estable que no ha sufrido crisis económicas desde sus inicios, que ha crecido no solo en infraestructura, en clientes, sino financieramente y que actualmente tienen en puertas un proyecto que requiere de una fuerte cantidad económica para su creación, sin embargo a pesar de ser una empresa pequeña, tiene la capacidad de abastecer y cubrir sus necesidades, pero también de invertir en grandes proyectos como la creación de una zona habitacional, independientemente de la ventaja que tiene al contar con materiales necesarios de construcción.

D) Procedimientos

En la empresa se lleva a cabo procedimientos bien definidos en cada uno de los puestos existentes, donde cada uno de los empleados desempeña una función específica de acuerdo a sus labores.

A continuación el procedimiento de explotación de piedra que se lleva a cabo en la mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria:

1. El predio donde se realizará o pretenda realizar la explotación de piedra se encontrará delimitado físicamente de los predios contiguos con malla ciclónica, cerca de alambre de púas o postes de concreto, según la superficie autorizada.
2. Se respetará una franja de amortiguamiento de 20 metros como mínimo hacia dentro del predio en todo perímetro del mismo.
3. La tierra vegetal producto de despalmes y/o descapote, será dispuesta en un sitio que no pretenda explotarse para su almacenamiento, con la finalidad de utilizarse en la regeneración del suelo una vez concluidas las actividades de explotación.
4. Conforme avance la explotación y la operación del banco lo permita, el suelo fértil que se resguardó deberá emplearse para el recubrimiento de los taludes finales y del piso de la mina, de tal forma que los recubra una capa con un espesor de 30 cm.
5. Para el caso de cualquier tipo de roca, la inclinación del talud será igual al ángulo de reposo que garantice la estabilidad de dicho talud, llevándose a cabo, invariablemente, actividades de forestación previendo la adecuada plantación de especies arbóreas nativas.
6. Para materiales piedra, se permiten excavaciones a cielo abierto, la altura máxima del corte será la correspondiente al espesor del basalto, pero nunca será mayor de 30 metros, asimismo el talud del corte en este tipo de material podrá ser vertical no permitiendo el contratalud.

7. En la explotación de materiales rocosos con el fin de provocar el volteo por su propio peso del material, se permitirá hacer excavación en el estrato subyacente hasta de 5 metros de ancho por 1 metro de altura, separados de la siguiente por una franja en estado natural de 3 metros de ancho, las cuales deberán permanecer apuntaladas hasta que el personal y equipo se encuentren en zonas de seguridad.
8. Dejar una franja de protección de 20 mts de ancho mínimo alrededor de la explotación. el ancho de la franja se medirá a partir de las colindancias del predio o caminos, líneas de conducción, transmisión y telecomunicaciones, hasta la intersección del terreno natural con la parte superior del talud resultante. la franja de protección debe quedar libre de instalaciones o depósito de material almacenado. esta zona constituirá, una zona de protección ecológica para los colindantes.
9. La extracción del material deberá ser uniforme sin dejar obstáculos ni montículos en el interior de la zona de explotación que interfieran con las acciones de nivelación y restauración, asimismo la nivelación del piso, presentará una diferencia de cotas máxima de 0.50 m.
10. El área ocupada por ductos (agua, gas, petróleo y sus derivados) y/o líneas de transmisión o de comunicación, así como sus respectivos derechos de vía no podrá incorporarse como zona de explotación.
11. El deshierbe se realizará con prácticas mecánicas y/o manuales, eliminando la aplicación de defoliadores químicos y actividades de quema.
12. No deberá trabajarse más de un área de explotación a la vez.
13. El material pétreo que no reúna las características de calidad para su comercialización podrá utilizarse en las actividades de restauración. depositándose en sitios específicos dentro del predio sin que se afecte algún tipo de recurso natural no sujeto a la explotación.
14. Las rampas de acceso en la explotación para movimiento del equipo en los frentes tendrán una pendiente cuyo ángulo no sea mayor de trece grados. para pendiente mayores se deberá utilizar equipo especial.
15. En la excavación de volúmenes incontrollables se deberá retirar al personal tanto del frente del banco como de la parte superior de ésta.
16. En el uso de explosivos, en cuanto a los medios de seguridad en el manejo, transporte y almacenamiento, se cumplirán estrictamente las disposiciones de la secretaría de la defensa nacional, establecidas en la ley federal de armas de fuego y explosivos, y en su reglamento.

17. Se usarán explosivos únicamente en la excavación de material muy consistente, tales como la roca basáltica y andesítica.
18. En toda excavación con uso de explosivos deberá retirarse a todo el personal tanto en el frente del banco como en la parte superior.
19. La excavación con explosivos se realizará bajo la supervisión del organismo competente y no se autorizarán en áreas a menos de 500 metros de zonas urbanas.
20. Durante el traslado de material del banco de explotación al sitio de depósito, las unidades de transporte cubrirán en su totalidad el material con lonas que impida la dispersión de partículas.

Cabe destacar que el uso del lenguaje ocupado en este procedimiento, es técnico, sin embargo se realizó por medio de tecnicismos ya que los trabajadores, son gente experimentada en la rama, por lo tanto no han tenido, ni tienen problemas de interpretación de éste procedimiento.

E) Actividades administrativas necesarias

Estas son una serie de actividades administrativas necesarias para la empresa para un mejor desempeño y desarrollo, pero que no han sido consideradas por los gerentes de la empresa.

1. Establecimiento de políticas y reglamentos que le permitan mejorar su sistema de trabajo, de producción y control.
2. Planeación de actividades de trabajo, ya que la empresa podría estar produciendo con menor calidad, a comparación de una empresa que tenga una planeación adecuada de sus sistemas de trabajo. En cuando a los tiempos de producción no son definidos ya que se trata de un trabajo meramente dinámico, que no se puede mecanizar por la dureza de los materiales y la contaminación de la piedra, por lo que, en el caso de las durezas es difícil determinar un tiempo aproximado de extracción y en el caso de la contaminación de la piedra, se tiene que aplicar un tratamiento químico por lo que la extracción del material se alenta; por tal motivo no se establecen tiempo, ni cantidades de producción a los trabajadores.
3. Establecer un sistema de control formal, mediante la coordinación entre los objetivos de la empresa.

3.6 Matriz FODA

Tabla 7 con base en la información descrita anteriormente, se estructura la presente matriz.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1) Productos de gran calidad, tratados mediante procedimientos químicos.	1) Carece de planeación estratégica.
2) Clientes fieles.	2) No hay objetivos bien definidos y compartidos por todos los integrantes de la empresa.
3) Trato directo con los clientes por parte de los dueños.	3) No hay políticas establecidas.
4) Precios bajos.	4) No hay reglamentos.
5) Rapidez de servicios.	5) Falta de interés de los dueños y Gerentes de la empresa en elaborar e implementar estrategias para la empresa.
6) Auto financiamiento y suficiente capital para invertir en nuevos proyectos.	6) No hay registro histórico sobre la economía de la empresa desde su inicio hasta el año 2004.
7) Buena organización del personal.	7) La tecnología no ha sido actualizada desde hace 6 años.
8) Trabajo en equipo.	8) Proyectos estancados.
9) Buena comunicación.	9) Falta de publicidad.
10) Administración participativa.	10) El centro de atención a clientes esta ubicado a por lo menos a 5 km de distancia de la carretera, sobre el cerro.
11) Funciones delimitadas.	11) Falta de nuevos sistemas de comercio.
12) Sistema de puertas abiertas.	12) Falta de promoción a través de relaciones publicas.
13) Capacidad de adaptación al cambio.	
14) Los empleados perciben el mejor salario en la zona.	
15) Baja movilidad laboral.	

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1) Existe mayor cantidad de productores de Grava y Arena, que de otros materiales de construcción en el Estado. 2) Competencia por lo menos a dos Km de distancia de la Mina. 3) Mayor cercanía de la competencia a la capital del Estado. 4) Mayor demanda de tabla roca. 5) Productos genéricos más económicos. 6) Centros de venta más cercanos a la población y a la carretera por parte de la competencia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Crecimiento de población 2) Crecimiento de viviendas de interés común. 3) Mayor urbanización en las comunidades cercanas. 4) Mayor tiempo de vida de construcciones a base de materiales pétreos. 5) Edificaciones constantes de escuelas e instituciones gubernamentales en San Agustín Tlaxiaca.

Fuente: Elaboración propia con base a mis observaciones y a la entrevista realizada al Gerente General Carlos Omar Chávez Islas los días 12 de Febrero y 1 de Noviembre de 2011 en las instalaciones de la Mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria.

CAPITULO IV PROPUESTA DE ESTRATEGIAS

¿Dónde se encuentra la empresa?

La Mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria es una empresa que muestra un crecimiento constante, pese a ser paulatino, a 17 años de su creación se ha mantenido estable su economía, el sistema de puertas abiertas hace que sus empleados tengan una identidad muy fuerte con la organización, mismas características que se proyecta en clientes satisfechos, debido a la eficiencia y calidad de los productos y servicios.

Sin embargo carece de una planeación estratégica y diversos elementos que la conforman, que pueden llegar a hacerla vulnerable sobre todo por la cercanía con su competencia y por la nueva tendencia de construcción, donde los productos genéricos, tal como la tabla roca sea de mayor demanda por ser más baratos y por la economía de tiempo y mano de obra que genera a los interesados

¿Dónde quiere llegar?

La meta principal que persigue la Mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria y por la que trabaja constantemente es el llegar a ser una empresa grande y reconocida por su calidad y servicios.

¿Cómo puede llegar ahí?

A través de la planeación estratégica, debido a esa razón se propone el siguiente modelo:

4.1 Misión

La Mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria no cuenta con una misión, sin embargo, para poder lograr los fines que persigue es necesario elaborar una que vaya de acuerdo con los parámetros que han fijado los gerentes y a través de los cuales han desarrollado sus actividades cotidianas.

Por lo cual, se hace la siguiente propuesta que guiará el ser y quehacer de la empresa en sus diversos ámbitos tal como lo describe el siguiente concepto, donde, la misión es la que confiere direccionalidad a todo el trabajo, ya que permite el desarrollo de innovaciones y vida institucional: gestión de recursos humanos, infraestructura y equipamientos, criterios de calidad, criterios de financiamientos y relaciones institucionales. (Moschen, 2005)

“Llegar a ser la empresa número uno por medio de la tecnología y el mejor tratamiento de materiales con el fin de brindarle el mejor producto y satisfacer las necesidades con calidad, rapidez y economía a nuestros clientes”.

Esta propuesta fue elaborada con base a los tres parámetros o metas que la empresa se fijo, es decir, en ella se englobaron aquellos ideales para dar como resultado, una frase que es fácil de aprender y recordar por todos sus empleados, pero sobre todo, dejando claro que es lo que se espera y como se tiene que hacer.

Cabe destacar que esta propuesta también fue redactada de con base a las siguientes afirmaciones: (Villafañe, 2000)

1. Expresar claramente lo que se le ofrece al cliente. Es decir hay que establecer que producto y /o servicio se le ofrece, pero también se tiene que mencionar los beneficios y /o servicio le proporcionará.

2. Identificar a la empresa y a su actividad. Esta parte es un tanto repetitiva con la visión pues aun que ya se haya mencionado el giro, en la misión también se tiene que hacer.
3. Ser concisa pero completa.
4. Poseer un contenido fácilmente imaginable en la práctica.
5. Memorable, digno de guardar en la memoria.

4.2 Visión

Otro de los elementos de la planeación estratégica del cual carece la Mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria es la visión empresarial, debido a la falta de desinterés por partes de los dueños y gerentes; sin embargo al ser necesario para implementar el proceso de la planeación y dar origen a toda la serie de estrategias orientadas a las necesidades e ideales institucionales se hace la siguiente propuesta:

“Ser la empresa número uno en ventas de materiales pétreos en Valle del Mezquital”

Esta propuesta fue elaborada con base a la teoría, en la cual se dice que, las organizaciones para objetivar sus aspiraciones, se comprometen con una declaración de principios, que responden a las interrogantes: ¿Quiénes somos?, ¿de dónde venimos? y ¿hacia dónde vamos?; además establece tres elementos que una visión debe cumplir: (Matilla, 2009)

- Un concepto enfocado, que proporciona valor, para que las personas lo conciben como real.
- Una sensación de propósito noble que impulsa a las personas a comprometerse.
- Ser realista y que se perciba como posible y alcanzable, para que las personas luchen por su logro.

4.3 Objetivos

La Mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria basa todas sus actividades en los siguientes tres parámetros, que se han fijado en sustitución de sus objetivos:

1. Igualar o mejorar la producción del mes anterior.
2. Dejar de trabajar hasta atender al último cliente.
3. Atender a todos los clientes con la mejor calidad y con el más rápido y eficiente servicio.

Los objetivos son muy importantes dentro del proceso de la planeación estratégica, ya que, a partir de ellos se desarrollan todas las acciones que deberán ejecutarse a lo largo de un periodo establecido, dicho procedimiento implica la inversión de tiempo, personal y dinero; por lo tanto, se debe tener el firme compromiso de cumplirlos y en caso de no ser los adecuados, reformularlos.

A continuación la propuesta que fue elaborada sobre los objetivos institucionales, con base a las acciones que deben cumplir, de acuerdo a la afirmación sobre los deberes organizacionales, en la que se dice, que todas las organizaciones deben crear sus propios objetivos para conseguir satisfacer intereses en beneficio de las mismas; estos beneficios se proyectan en el progreso, el bienestar, la ocupación laboral y la retribución de riqueza (Miquel Porret, 2007).

1. Satisfacer las necesidades e intereses de quienes forman parte de la empresa.
2. Ofrecer servicios de alta calidad a los clientes por medio de una actitud emprendedora y amable, así mismo mediante la utilización de herramientas y maquinaria adecuada y en buen estado.
3. La puntualidad en los integrantes de la empresa, tanto como en la entrega de productos será prioridad.
4. La producción mensual deberá incrementar al menos un 1% mensualmente.
5. Los aumentos de ingresos económicos de la empresa se verán proyectados en la mejora salarial de los trabajadores anualmente.
6. La empresa mantendrá un ambiente amigable entre sus integrantes y con sus clientes.

4.4 Estrategias

Toda empresa busca el logro de por lo menos una meta u objetivo, sin embargo para poder cumplir con su propósito, necesita el medio de aplicación y evaluación apropiado a su situación real interna y externa.

Las estrategias son los medios que permiten alcanzar y lograr los objetivos que se fija una organización; estos medios deben de ser elaborados con base a lo que la

empresa necesita y lo que quiere lograr el empresario; además, de que su elaboración es sumamente meticulosa, pues lleva una etapa de diagnóstico, en la que se determinan los factores de éxito y los requerimientos que la hacen vulnerable frente a la competencia. Las estrategias siempre deben estar sujetas a la evaluación de su desempeño, debido a que los cambios que ocurren en su ambiente son constantes, estas deben estar sujetas a modificaciones parciales o totales.

La Mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria no cuenta con estrategias de ningún tipo para llevar a cabo sus actividades y cumplir sus objetivos; a continuación una propuesta que fue elaborada con base al análisis FODA que se realizó en el Capítulo III de Diagnóstico empresarial y con el siguiente sustento teórico: (Wheelen, 2007)

1. La estrategia corporativa: es aquella que describe la manera en cómo se lleva a cabo la dirección general de la empresa en cuanto a su crecimiento y a las diversas líneas de negocio y producto. Este tipo de estrategias se enfocan al crecimiento, la estabilidad y la reducción.
2. La estrategia de negocios: es aquella que ocurre a nivel de productos y unidades de negocio, en la que se busca la mejoría de los productos o servicios que se ofrece, de tal manera que sirven como medios para debilitar a la competencia ya sea dentro de la industria o un segmento específico del mercado. Este tipo de estrategias abarcan:
 - Estrategias competitivas: técnicas de diferenciación de la competencia, es decir el valor agregado al producto o servicio; lo que la competencia no ofrece.
3. La estrategia funcional: es la posición que adopta un área funcional de la empresa para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación, mediante la maximización de la productividad de los recursos. En este tipo de estrategias, influye en el uso de la tecnología, la mercadotecnia y la optimización de los sistemas de producción.

Propuesta de estrategias para la Mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria:

1. Construcción de un centro de distribución y atención al cliente sobre la carretera Actopan – Pachuca, en el municipio de San Agustín Tlaxiaca, con el fin de estar más cerca de los clientes, de manera que no tengan que recorrer 5 Km de la carretera hasta la oficina principal; así mismo ayudaría a darse a conocer entre el público consumidor en general que pueda estar interesado en los servicios y o productos que se ofrecen.
2. Los gerentes General y de Administración y Finanzas, deben de elaborar material de soporte y promoción (Cd con diapositivas u oficios) en los que se destaque la durabilidad, economía, seguridad y calidad de los productos pétreos, de tal manera

que puedan persuadir a las empresas constructoras y así poder tener su preferencia; cabe destacar, que la distribución de dicho material, deberá ser de manera personal a los dueños o gerentes de las constructoras a las que normalmente vende sus productos y servicios, así como a otras que figuren como posibles clientes.

3. Incursionar en nuevos sistemas de comercio, tal como el electrónico, es decir, diseñar una sitio web en el que la empresa tenga disponible su información de identidad institucional (misión, visión, valores, objetivos e historia); pero también, este portal servirá como un medio a través del cual este disponible el servicio de atención al cliente y la venta de productos. El comercio electrónico le permitirá estar en contacto con sus clientes, saber qué es lo que necesitan y también le permite comercializar con nuevos públicos a distancia.
4. Debido a la cantidad de recursos económicos con los que cuenta la empresa en lugar de mantener su publicidad estancada, invirtiendo únicamente en la Sección Amarilla y tarjetas de presentación; se debe invertir en:
 - Contratar los servicios de una agencia de publicidad con la capacidad de elaborar un buen spot publicitario radiofónico.
 - Contactar y contratar los servicios de las radiodifusoras de mayor importancia y sintonización en Pachuca (Grupo Acir), en Valle de Mezquital (Radio Mezquital 96.5 Fm) y en Actopan (Radio Actopan 91.7 Fm).

Este tipo de publicidad es factible debido a que:

- Llega a mayor cantidad de público.
 - Es más fácil de recordar.
 - Evita el desperdicio y derroche (panfletos, trípticos y volantes).
 - Abarca las principales zonas de comercio.
5. Para aprovechar las características especiales e importantes del factor humano y prácticas administrativas, los integrantes de la empresa sin importar el nivel jerárquico, deberán incluir como parte de atención al cliente, palabras serviciales y buena actitud, entre estas:
 - Tener una sonrisa agradable.
 - Saludar a todo aquel que ingrese a las instalaciones.
 - Preguntar siempre a los clientes sobre lo que están interesados.

- De no ser de su competencia la petición o interés del cliente, canalizar al área o persona correcta.
 - Al concluir la visita agradecer al cliente y poner los servicios a la orden.
6. El crecimiento de la población, así como de las zona urbanas cada vez es mayor en colonias pertenecientes al municipio de San Agustín Tlaxiaca, además de la cercanía de universidades de gran demanda e importancia (La UAEH, La Salle y La Universidad de Futbol); por lo que la empresa puede retomar su proyecto estancado de construir un fraccionamiento; esta idea puede llevarla a cabo no solo por su economía que es solida, sino también porque cuenta con productos pétreos que abaratan la construcción de las viviendas; por lo que solo tendría que invertir en:
- Comprar terrenos cerca de la mina, pero que pertenezcan a la zona urbana, que tienen como característica ser económicos.
 - Comprar materiales (yeso, pintura, cemento, barrilla, entre otros).
 - Contratar mano de obra.

El producto final es más económico y puede obtener mayor ganancia, además de que no solo puede contemplar la opción de crear un fraccionamiento, si no de una zona habitacional más pequeña, que funcione como casa de asistencia a estudiantes y trabajadores.

4.5 Políticas

Las empresas están compuestas por diversas personalidades, que particularmente cuentan con valores, cultura, creencias, metas e interese, lo que generalmente propicia que surjan conflictos cuando no se tiene la apertura de aceptar a los demás como son, además cuando no se cuenta con un sistema que oriente la conducta de las personas hacia un fin y una conducta determinada, estos conflictos se presentan a nivel personal.

Sin embargo a nivel organizacional se tiene que buscar la integración cordial y efectiva de todos los niveles jerárquicos, no solo porque le permite la homogenización de ideales, sino que también, agiliza el cumplimiento de los objetivos sometiéndolos a procedimientos bien definidos, por lo que estos procedimientos deben de ser elaborados detallada, especifica y claramente, estos

procedimientos son las políticas, mismas que permiten el aprovechamiento adecuado de todos los recursos.

La Mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria no cuenta con ningún tipo de política, a continuación se hacen las siguientes propuestas de diferentes tipos de políticas necesarias con base a estas afirmaciones teóricas:

Las políticas de producción deben de ser elaboradas en función a: (Barfield, Raiborn, & Kinney, 2005)

- Buscar la calidad total, evitando que los defectos sean mayores del uno por ciento de la producción total.
- Brindar a los empelados la capacitación, el equipo y la calidad de materiales para el logro de objetivos.
- Busca un posicionamiento en el mercado a través de la calidad.
- Inspección contante al trabajo de los empleados.
- Seguimiento a los clientes para vigilar los niveles de satisfacción.
- Eliminar las posibilidades de productos defectuosos o de servicios deficientes.
- Integrar la calidad a la cultura organizacional.

Las políticas de recursos humanos son aquellas orientadas a: (López & M., 2002)

- Una buena selección que contribuye a la eficacia del trabajo, por lo que se debe elegir a las personas adecuadas para los puestos adecuados.
- Diseño de puesto de acuerdo a la formación que deba tener el trabajador.
- Posibles promociones que contribuyen al desarrollo personal en la organización a través de planeas de carrera, expansiones o reconversiones.

Las políticas de mercadotecnia son aquellas que están orientadas a agilizar los objetivos sobre ventas y la manera en cómo se va a comercializar el producto para satisfacer las necesidades de los clientes. Las políticas de mercadotecnia se elaboran de acuerdo a lo siguiente: (Lsolve, 2000)

- Mercado de consumo: sobre las ventas de productos o servicios a consumidores finales.

- Mercado industrial: venta de productos o servicios destinados a servir como componentes de otros productos o servicios ensamblados para convertirlos en productos finales.
- Satisfactores: lo que permite cubrir las expectativas y las necesidades de los consumidores.
- Satisfactores de adaptación: copia de productos pero con modificaciones.
- Satisfactores de innovación: nuevos productos.

Propuesta de políticas de producción:

1. Las actividades de producción estarán orientadas al cumplimiento del porcentaje de ventas que habrá de lograrse cada mes.
2. Producir siempre con base a la cuota diaria que se ha fijado.
3. Tratar de conseguir siempre el máximo aprovechamiento de la maquinaria y equipo, de manera que solo estén activos el tiempo necesario para lograr la producción diaria.
4. Las maquinas serán apagadas cuando nadie las utilice para aprovechar y ahorrar los combustibles y la energía.
5. Fijar y adoptar sistemas de mantenimiento de la maquinaria, para evitar el derroche de recursos.
6. Realizar inventarios semanales sobre los materiales, herramientas y maquinaria.
7. Revisar constantemente que las herramientas, maquinaria y tratamientos químicos sean suficientes para el logro de la producción.
8. Adiestrar y capacitar a los trabajadores de manera adecuada para sacar mayor provecho en la producción.
9. Motivar a los trabajadores para el logro de las metas de producción.
10. Antes de realizar cualquier cambio de maquinaria y/o herramienta, se deberá realizar un estudio para determinar la importancia del cambio, de lo contrario se conservaran las herramientas y maquinaria.

Propuesta de políticas de recursos humanos:

1. Todas las actividades del personal deberán ser instruidas por el Gerente de Administración y Finanzas y su cumplimiento será vigilado por el Supervisor de Operación.
2. Toda acción de la empresa será orientada al cumplimiento de los objetivos generales, por lo que todos los procedimientos estarán orientados al cumplimiento de las metas.
3. Las funciones que se lleven a cabo en la empresa, serán delimitadas por cada una de las acciones que desempeñan los integrantes del área administrativa y operativa.
4. Los niveles de autoridad y responsabilidad de cada uno de los integrantes será delimitado de acuerdo al nivel jerárquico en el que se encuentren ubicados.
5. Con forme al nivel de producción y demanda de productos y /o servicios, se delegara mayor responsabilidad y se ampliaran las funciones, para obtener máxima eficiencia de cada uno de los integrantes.
6. La delegación de autoridad y responsabilidades será gradual y delegada por el Gerente General.
7. Los niveles inferiores tienen la responsabilidad y obligación de rendir cuentas de su trabajo a los jefes inmediatos.
8. Todos los problemas que surjan en el área de producción deberán ser informados y controlados por el Supervisor de Operaciones.
9. El Supervisor de Operaciones deberá informar a los gerentes la problemática, encararán a los afectados y se tomarán decisiones en conjunto.
10. Debe procurarse la celebración de juntas mensuales para determinar el estado de la empresa, así como los resultados de todas las acciones ejecutadas.

Propuesta de políticas de mercadotecnia:

1. Conservar la imagen de la empresa, así como los clientes que ha adquirido por la alta calidad de sus productos y servicios, mediante las acciones diarias de todos los integrantes de la empresa.

2. Planear siempre el porcentaje de ventas que habrá de lograrse diaria y mensualmente, de acuerdo a los resultados obtenidos de cada mes en el balance financiero.
3. Fijar diariamente el porcentaje de ventas que habrá de lograrse y motivar a los trabajadores a lograrlas.
4. Los gerentes deberán de vigilar de forma directa las actividades de los trabajadores en atención al cliente.
5. Investigar constantemente, el grado de gusto o disgusto que tienen los clientes, sobre los precios, el producto, la rapidez y la calidad del servicio.
6. Apoyarse de la publicidad constantemente para la venta de los productos y promoción de la empresa.
7. Atender con atención y calidad a todos los clientes.
8. Llevar un control y registro estricto sobre los productos vendidos, así como los ingresos que se han generado.

Conclusiones

1. La Mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria es una pequeña empresa familiar, cuenta con una serie de características muy importantes que al ser aprovechadas facilitarían el crecimiento y el impulso de la misma para hacer frente a su competencia, entre sus principales virtudes se encuentra: su buena organización laboral, su estructura jerárquica definida, la administración de puertas abiertas, el buen clima organizacional, autofinanciamiento y la riqueza de su suelo para explotar; lo que facilitaría implementar un modelo de planeación estratégica.
2. La planeación estratégica es un proceso necesario y de súbita importancia para cualquier tipo de negocio cuyo propietario tenga todo el interés de ver su empresa crecer y poder posicionarse en el mercado; debido a que mediante este se optimiza el funcionamiento. Este proceso es un complejo muy delicado que no solamente abarca el desarrollo y fijación de objetivos, políticas, misión y visión; también se basa en el análisis profundo de los ambientes externo e interno, puesto que a partir de él se habrán de elaborar todas las estrategias a seguir de la organización.
3. Hablar de la planeación estratégica, es referirse a un cambio en el actuar diario de la empresa, en la modificación y adaptación de las diferentes personalidades y actividades que se desarrollan al interior y al exterior; es lo que hace que sea un proceso muy complejo y delicado, pues hacer que una persona cambie es difícil, por lo tanto el reeducar a todo un conjunto de individuos representa un reto mayor pero no imposible, es por eso que una empresa debe tener un buen sistemas de administración y una cultura organizacional bien definida.
4. La Mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria no cuenta con un modelo de planeación estratégica, sin embargo, a pesar de mantenerse vigente en el mercado y de haber alcanzado un notable, pero pequeño crecimiento, se encuentra amenazada por la demanda que tienen los productos genéricos como la tabla roca o por la cercanía que tiene su competencia a las zonas urbanizadas de la región y al paso de la carretera, que ponen en riesgo su futuro.
5. Sin embargo al poseer diversas áreas de oportunidad y fortalezas como el precio, la calidad del producto y servicios, o simplemente la rapidez de entrega a los clientes, hacen que acrecenté la posibilidad de posicionarse en el gusto e interés de nuevos públicos; a estas características hay que sumar su alto potencial organizativo y administrativo para poder elaborar estrategias que garanticen el éxito y permanencia de la empresa.

6. Esta propuesta de planeación estratégica ofrece un análisis empresarial de la Mina Santa Catarina Materiales y Maquinaria, con el propósito de dar una visión externa y objetiva a los dueños, de tal forma que sean persuadidos de los errores y problemas a los que se enfrentan y pueden llegar a poner en riesgo la estabilidad de la misma. También representa una guía de lo que los empresarios pueden hacer para aprovechar sus recursos y subsanar los errores mediante una serie de estrategias y otros elementos, facilitando el inicio de un proceso de planeación estratégica.

Bibliografía

1. Albarta, Martínez, Martínez Vilanova (2007) Cómo Gestionar una PyMe Mediante el Cuadro de Mando. España. ESIC. Pág. 52.
2. Alfonso Siliceo, David Casares, José Luis González (2000) Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional, México, Mc Graw Hill, Págs. 129, 130.
3. Ballvé, Alberto, Debeljuh, Patricia (2006) Misión y Valores. La Empresa en Busca de su Sentido. Argentina. Gestión 2000. Págs. 21 – 25.
4. Barfield, Raiborn, Kinney. (2005) Contabilidad de Costos. Tradiciones e Innovaciones. México. Thomson. Pág. 324.
5. Caldera, Rodolfo. (2004) Planeación Estratégica de Recursos Humanos. Nicaragua. Estrategika – Consultoría. Pag.3.
6. Cleghorn, Luis Eduardo. (2005) Gestión Ética para una Organización Competitiva. Colombia. San Pablo. Pág. 153.
7. Dubrin J, Andrew (2000) Fundamentos de Administración. México. THOMSON. Pàgs. 103.
8. Dvoskin, Roberto. (2004) Fundamentos de Marketing. México. Garnica. Pág. 178.
9. Fernández Collado, Carlos (2006) La comunicación en las organizaciones. México. Trillas. Pag.89.
10. Flórez, Andrade J. (2007) Como Crear y Dirigir la Nueva Empresa. Colombia. Ecoe. Pág. 290.
11. Francés, Antonio. (2006) Estrategia y Planes para la Empresa. Con el Cuadro de Mando Integral. México. PEARSON. Pàg.46.
12. Guerra, Guillermo. (2002) El Agronegocio y la Empresa Agropecuaria frente al siglo XXI. Costa Rica. Agroamerica. Pàgs. 181 – 184.
13. Hernández, M. Francisco (2003) Administración Básica 1. Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. México. FCA. Págs. 119- 122.
14. Hoskisson, Hitt R. (2004) Administración estratégica: competitividad y Conceptos de la Globalización. México. Thomson. Pág. 242.
15. Levy, L. H. (2004) Planeación Financiera en la Empresa Moderna. México: ISEF.

16. López – Fé, Carlos M. (2002) Persona y Profesión. Procedimientos y Técnicas de Selección y Orientación. España. TEA. Pág. 100.
17. Lsolve, Mariana. (2000) Historia de la Ciencia y Tecnología. México. Limusa. Pág. 42
18. Matilla, Kathy. (2009) Conceptos Fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Publicas. España. UOC. Pág. 75
19. Metzger, Michael, Donaire, Víctor. (2007) Gerencia Estratégica de Mercadeo. México. Thomson. Pàgs. 25 – 26.
20. Miquel Porret, G. (2007). Recursos Humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones. Madrid, España: ESIC.
21. Moschen, Juan Carlos. (2005) innovación Educativa. Decisión y Búsqueda Permanente. Argentina. Bonum. Pàgs. 75 y 76.
22. Newstrom, Davis. (1992) Comportamiento humano en el trabajo. México. McGraw Hill.
23. Nieto, Alfonso, Iglesias Francisco (2000) Ceo, La Empresa Informativa, Barcelona, Ariel, pàg. 16.
24. Peña Gutiérrez, Alberto (2005) Proyecto Empresarial, Madrid, Paraninfo, Pág. 172.
25. Perdomo Moreno, Abraham. (2002) Elementos Básicos de Administración Financiera. México. Thomson. Pàgs 37 – 41.
26. Persson, Svante (2007) Ceo, Empresas Familiares, Argentina, Price Water House Coopers, pàg. 41.
27. Robbins Stephen, Coulter Mary. (2005) Administración. México. PEARSON. Pàgs. 183 – 184.
28. Robbins, Stephen. (2004) Comportamiento organizacional. México. PEARSON. Pág. 525.
29. Rodríguez, Joaquín. (2006) Dirección Moderna de las Organizaciones. México. Thomson. Pág. 342.
30. Sierralta Ríos, Aníbal (2005) Negociaciones Comerciales Internacionales. Perú. PUCP. Pág. 69.
31. Tello Castellón, Carlos. (2007) Planeación Estratégica Henry Mintzberg. Colombia. Universidad de Colombia. Pág. 4.

32. Urey Higazy, Roger J. (2007) Padres Trabajadores, Hijos Ricos, Nietos Pobres, ¿Mito o Realidad?, Bolivia, La Hoguera, págs. 16,17.
33. Villafañe, Justo. (2000) La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa. México. Pirámide.
34. Wheelen, Thomas L. (2007) Administración Estratégica y Política de Negocios. Casos y Conceptos. México. PEARSON. Pág. 11.