



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL



UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE INGENIERÍA

Y CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS EN UNA EMPRESA
DE LA INDUSTRIA DE LA IMPRENTA.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A

BRENDA AURORA CABAÑAS VILLANUEVA

DIRECTOR:

DR. JUAN IGNACIO REYES GARCÍA

MÉXICO, D.F. 2011.



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México, D.F. siendo las 18:00 horas del día 29 del mes de JUNIO del 2011 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de UPIICSA para examinar la tesis titulada:
"PROPUESTA DE ESTRATEGIAS EN UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE LA IMPRENTA"

Presentada por el alumno:

CABAÑAS
Apellido paterno

VILLANUEVA
Apellido materno

BRENDA AURORA
Nombre(s)

Con registro:

B	0	0	0	8	3	5
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis

DR. JUAN IGNACIO REYES GARCÍA

M. en C. MARTHA JIMÉNEZ GARCÍA

M. en C. ARMANDO MORALES MARÍN

DR. EDUARDO GUTIÉRREZ GONZÁLEZ

M. en C. JESÚS MANUEL REYES GARCÍA

LA PRESIDENTA DEL COLEGIO

DRA. MARÍA ELENA TAVERA CORTÉS

S. E. P.
I. P. N.



U. P. I. I. C. S. A
SECCIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E
INVESTIGACIÓN



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F. el día 26 del mes de septiembre del año 2011, la que suscribe Brenda Aurora Cabañas Villanueva, alumna del Programa de Maestría en Administración con número de registro B000835, adscrita a la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la UPIICSA-IPN, manifiesta que es autora intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del M. en C. Juan Ignacio Reyes García y cede los derechos del trabajo intitulado "Propuesta de estrategias en una empresa de la Industria de la Imprenta", al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la Información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección reyg42@hotmail.com ó brenda_cv@yahoo.com.mx. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Lic. Brenda Aurora Cabañas Villanueva

AGRADECIMIENTOS

A todos los docentes que han contribuido a mi formación académica, a los que conformaron la comisión revisora, en especial al Dr. Juan Ignacio Reyes García por haber puesto en mí su confianza, el apoyo moral necesario e impulsarme día con día a seguir adelante.

A Dios, a Toribio de Instasú, a todos aquellos familiares, amigos y a quien injustamente pueda omitir aquí y que les debo tanto, que es imposible expresarles en tantas líneas todo mi afecto y agradecimiento.

A mi esposo e hijo, cuando se tiene un ideal nunca es tarde para alcanzarlo.

ÍNDICE

RESUMEN

ABSTRAC

INTRODUCCIÓN X

CAPÍTULO I. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2

1.1. Administración, planeación y estrategia 3

1.1.1. Administración 3

1.1.2. Planeación 5

1.1.3. Estrategia 6

1.2. Responsabilidades de todo director 9

1.3. Concepto de planeación estratégica 11

1.3.1. Propósitos de la planeación estratégica 13

1.4. Interpretación equivocada de la planeación estratégica 14

1.5. Tipos de estrategias 15

1.5.1. Estrategias de acuerdo con Robbins Y Coulter 16

1.5.2. Estrategias de acuerdo con David Fred 18

1.6. Diagnóstico estratégico	19
1.6.1. Fortalezas y debilidades	21
1.6.2. Oportunidades y amenazas	21
1.7. Modelos de planeación estratégica	22
1.7.1. Modelo de Stephen Robbins	24
1.7.2. Modelo UAAAN-HECHAG para administración estratégica de agronegocios	25
1.7.3. Modelo conceptual de la estructura y del proceso de planeación corporativa sistemática de Steiner	26
1.7.4. modelo de Fred David para la administración estratégica	28
1.8. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI O EFI)	30
1.9. Matriz del perfil competitivo (MPC)	31
1.10. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE O EFE)	32
1.11. Matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades, fortalezas (FODA, DOFA, AODF o MAFE)	34
1.12. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (MEPE, SPACE o PEYEA)	38
1.13. La matriz Boston Consulting Group (MBCG O BCG)	43
1.14. Matriz interna externa (MIE O IE)	48

1.15. Matriz de la gran estrategia (MGE)	49
1.16. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE o MPEC)	51
1.17. Toma de decisiones	52
1.17.1. Retroalimentación	53
CAPÍTULO II. VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA, S.A. DE C.V	55
2.1. Descripción de la empresa VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA, S.A. DE C.V.	55
2.2. Objetivos que VICO estableció en el acta constitutiva	57
2.3. Productos y/o servicios que ofrece	59
2.4. Explicación de las principales actividades que realiza VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA, S.A. DE C.V	60
2.4.1. Serigrafía	60
2.4.2. Trabajo hibrido	64
2.4.3. Offset	64
2.4.4. Impresión digital	65
2.5. Principales clientes de VICO	65
2.6. Proveedores de VICO	68
2.7. Competencia de VICO	70

2.8. Personal de la empresa y funciones que desempeña	71
2.8.1. Funciones generales	72
2.8.2. Organigrama virtual general	76
2.9. Trayectoria en cuanto al desempeño de la empresa	78
2.10. Matrices de planeación estratégica para la empresa VICO	80
2.10.1. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	81
2.10.2. Matriz del perfil competitivo (MPC)	83
2.10.3. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	85
2.10.4. Matriz de las amenazas-oportunidades, debilidades- fortalezas (DOFA)	88
2.10.5. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)	89
2.10.6. Matriz de crecimiento – participación (BCG)	91
CAPÍTULO III. CURSOS DE ACCIÓN PARA LAS ESTRATEGIAS	93
3.1. Visión, misión y objetivos	94
3.2. Estructura organizacional	96
3.3. Manual de organización	99
3.4. Apalancamiento	147
3.5. Compra de maquinaria	149

3.5.1. El mundo de la tecnología	150
3.5.1.1. Relación de la WEB con la internet	151
3.5.1.2. Página WEB	151
3.6. Recomendaciones	152
3.6.1. Seguridad en el taller	152
3.6.1.1. Elementos de protección	153
CONCLUSIONES	155
GLOSARIO DE TERMINOS	159
BIBLIOGRAFÍA	168
ANEXOS	173
Guía de observación.	174
Guía de entrevista.	175
Cuestionario.	179
Cuestionario de análisis de puesto.	182
Descripción de puesto.	185
Plano arquitectónico.	187
Plano arquitectónico con muebles.	188

RELACIÓN DE CUADROS

Cuadro 1. Marco Analítico para Formular Estrategias.	29
Cuadro 2. Matriz de las Amenazas-Oportunidades, Fuerzas-Debilidades.	45
Cuadro 3. Matriz DOFA.	38
Cuadro 4. Variables de la Matriz PEYEA.	39
Cuadro 5. Matriz BCG.	45
Cuadro 6. Matriz del Grupo Consultivo de Boston.	46
Cuadro 7. Implicaciones en el Evento al Posicionamiento Estratégico que surge de la Matriz BCG.	46
Cuadro 8. Requerimientos de Fondos-Generación de Fondos.	47
Cuadro 9. Matriz Interna Externa (MIE).	49
Cuadro 10. Estructura de una Matriz de Gran Estrategia.	50
Cuadro 11. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).	80
Cuadro 12. Matriz del Perfil Competitivo (MPC).	82
Cuadro 13. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).	84
Cuadro 14. Matriz de las Amenazas-Oportunidades, Debilidades-Fortalezas (MAFE O DOFA).	87
Cuadro 15. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA).	88
Cuadro 16. Matriz de Crecimiento-Participación (BCG).	90

RELACIÓN DE FIGURAS

Figura 1. Modelo UAAAN-HECHAG para Administración Estratégica de Agronegocios.	26
Figura 2. Modelo Conceptual de la Estructura y del Proceso de Planeación Corporativa Sistemática de Steiner.	27
Figura 3. Modelo de Fred David para la Administración Estratégica.	28
Figura 4. Plano Cartesiano.	40
Figura 5. Matriz PEYEA.	42
Figura 6. Organigrama Virtual General.	75
Figura 7. Organigrama Virtual General 2.	76
Figura 8. Gráfica PEYEA de la empresa VICO.	89
Figura 9. Organigrama General.	97

RESUMEN

En este trabajo se realizó la aplicación de una planeación estratégica en “VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA, S.A. DE C.V.” VICO es una empresa pequeña la cual ofrece diferentes servicios. La empresa ofrece trabajos de impresión de serigrafía, offset, y digital. Ofrece también reparación de relojes checadores y mantenimiento correctivo de equipo de cómputo para compañías.

El diagnóstico de la empresa (interno y externo) fue hecho con información proporcionada por la misma empresa tanto en forma oral como escrita. Se entrevistó a todos los trabajadores.

La información obtenida fue usada para desarrollar la matriz DOFA los principales resultados de éste trabajo sugieren, entre otras cosas, que VICO debe plasmar en papel su estructura organizacional; así como elaborar un manual de organización en el que todos los procedimientos utilizados en VICO puedan ser claramente descritos; la empresa necesita obtener una mayor tajada del mercado ya sea por medio de internet o haciendo grandes inversiones en publicidad; es necesario que VICO acelere su crecimiento ya sea echando mano de sus propios recursos, contrayendo deuda, o ambos; VICO necesita también comprar maquinaria para poder reducir o evitar outsourcing y finalmente; es necesario mejorar las condiciones de seguridad en el taller.

A B S T R A C T

In this work an application of strategic planning at “VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA, S.A. DE C.V.” was made. VICO is a small enterprise which offers different services: It does business in silk screen, offset, and digital printing as well as time clocks reparations and corrective maintenance of computational equipment for companies.

The enterprise’s diagnostic (internal and external) was made with information supplied by the enterprise itself, both, written and oral. All members of the company were interviewed.

The information gotten was used to develop the SWOP Matrix. The main results of this work suggest that VICO must have the organization’s structure in a written way; a handbook must be developed where all the procedures utilized at VICO can be clearly described; the enterprise needs to get a bigger share of market, either by means of the WEB or making higher investments; it is necessary that VICO speeds up its growing whether using its own means or contracting debt, or both of them; VICO also needs to buy machinery to reduce or avoid outsourcing and finally it is necessary to improve security conditions in the workshop.

INTRODUCCIÓN

Toda empresa conforme se desarrolla requiere de más personas en diversos niveles jerárquicos que se ocupen de asuntos diferentes, formándose un sistema cada vez más complejo y a la vez dinámico por naturaleza, haciendo difícil pero indispensable la comprensión total de la misma, de aquí se parte para reconocer los aciertos y errores que se han venido presentando, analizándolos cuidadosamente para apoyar la toma de decisiones y medidas correspondientes, debiendo ser estas últimas flexibles para conseguir, mantener y maximizar el éxito de los negocios.

La empresa “VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA, S.A. DE C.V.” es de reciente creación, 100% mexicana, cumplió tres años en funcionamiento en noviembre del 2010, y está interesada en llevar de mejor manera la organización de la empresa. Se dedica a la impresión en serigrafía, Offset y digitales, renta de displays (mamparas), todo para su expo; venta y reparación de relojes checadores para empresas; venta, mantenimiento y servicio correctivo a equipo de cómputo. A pesar de que es incursionadora en el ramo cuenta con clientes importantes y un gran éxito en el mercado, teniendo desde luego que enfrentar diversos aspectos haciendo uso de sus ventajas y desventajas, para lo cual este trabajo se basó en algunas estrategias encaminadas a :

- Ampliar su cartera de clientes, tanto en capacidad instalada como en personal con el que cuenta.
- Ir a la vanguardia a través de la automatización en la Web de sus productos y servicios que ofrece.
- Fortalecer su estructura organizacional que los rige.
- Resaltar la importancia del manual de organización, que comprendería políticas, procedimientos, bitácoras de control, etc.

Los aspectos mencionados entre otros, son los que requieren atención en la empresa.

La preocupación de la empresa “VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA S.A. DE C.V.” es saber mantenerse en el mercado con miras a crecer, bajo una estructura fundamentada que en un futuro no implique desaparecer del mundo de los negocios.

Todo tipo de empresa, micro, pequeña, mediana y grande, son de gran relevancia para la economía nacional, aportan al producto interno bruto, son generadoras de

empleo y proporcionan bienes y/o servicios a la sociedad para su beneficio. Como en todo, existen ventajas y desventajas, las empresas no son la excepción, por lo que hay que rescatar y aprovechar al máximo lo positivo, minimizando (reduciendo) en la medida de lo posible lo no funcionable. La apertura comercial les ha exigido producir más a menor precio y con una gran calidad para poder sobrevivir y llegar a consolidarse en el mercado.

Es necesidad de la empresa; conocer las características del medio ambiente donde se desenvuelve, identificar los problemas latentes y reconocer los existentes; así como definir las acciones pertinentes para solucionarlos, y utilizar el mayor número de técnicas e instrumentos administrativos para investigar sobre el desempeño organizacional y la calidad del producto y/o servicio que se proporciona, son las razones para la implementación del diagnóstico organizacional.

Lo que “VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA, S.A. DE C.V.” requiere, es ampliar su mercado y la implantación de una organización adecuada que le de solidez para soportar los embates de la competencia teniendo una alta productividad y calidad en los productos y/o servicios que ofrece, caracterizándolos en su rubro. A pesar del rezago y subdesarrollo que vive nuestro país, VICO debe trabajar cuanto antes en el aspecto organizacional y el análisis del micro y macro ambiente en el que se desenvuelve para documentar su estructura interna bajo la cual trabaja, contando con el apoyo de un asesor o asesores internos o externos a la empresa, que en verdad cuenten con los conocimientos y la capacidad necesaria para sacar adelante a dicha organización.

En la empresa “VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA, S.A. DE C.V.” se realizó una investigación administrativa para tener en cuenta su evolución y circunstancias en las que se encontraba, y así dar una propuesta de estrategias en esta empresa de la Industria de la Imprenta de acuerdo a la estructura organizacional, sus productos y/o servicios que ofrece, permitiéndole estar a la vanguardia e incrementar a la vez su cartera de clientes, establecer las bases para en un momento dado desarrollar el manual de organización.

Se realizó un estudio histórico, esquematizando, definiendo a la organización en su ambiente o contexto bajo la situación que en esos momentos vivía, identificando amenazas y oportunidades, fuerzas y debilidades, evaluando el desempeño organizacional.

La información que se recabó a través del método científico fue clara, precisa y oportuna en la medida de lo posible para la adecuada toma de decisiones, se halló

necesario apoyarnos en la administración, y algunas de sus partes, en la planeación estratégica y en la mercadotecnia. Del sondeo que se realizó para identificar las necesidades, se retomó lo indispensable, completando lo anterior con una investigación documental, considerando libros, revistas, estadísticas, algunos documentos que la empresa nos permitió analizar, el internet; así como una guía de observación, entrevista estructurada, entrevista con los empleados (cuestionarios), diagnóstico organizacional y otras herramientas de la administración.

Las citas realizadas en el cuerpo de trabajo son de la siguiente manera: las textuales van entrecomilladas y se menciona entre paréntesis al autor, año y página(s) de donde se obtuvo; en las comentadas se indica al autor y entre paréntesis el año.

Con la información obtenida, el análisis de la misma y los resultados presentados, la empresa VICO tendrá estrategias que le permitan reforzar su estructura que los rige reflejándose en un crecimiento (a corto, mediano o largo plazo con la opción de considerar algún financiamiento) y ampliación de su cartera de clientes, fundamentando así sus actividades, sirviendo de apoyo para capacitar a nuevos empleados o si hay dudas sobre algún objetivo o procedimiento saber qué hacer. El financiamiento no se abordará en el presente trabajo, debido a que por el momento no es prioridad de la empresa y son aspectos tan amplios que ameritarían ser tema para desarrollar otras tesis con la debida profundidad.

La propuesta dada, ya sea que se tome de base o patrón para lo requerido, o bien, se aplique tal cual en la empresa.

El trabajo está conformado por 3 capítulos, los cuales son:

En el capítulo I Planeación Estratégica, se abarcó los aspectos teóricos de la misma que fundamentan la problemática a tratar y por consiguiente a la tesis.

En el capítulo II VICO Digitalización y Tecnología, S.A. DE C.V., se describió detalladamente el objeto de estudio, partiendo de los antecedentes de la empresa hasta la situación actual, que sería la investigación administrativa.

En el capítulo III Cursos de Acción para las Estrategias, se presentó los elementos desarrollados como propuesta, derivados de la matriz DOFA. Se analizó las repercusiones, se plantearon las conclusiones generales del trabajo y se destacaron los beneficios que la empresa "VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA, S.A. DE C.V." tendría.

CAPÍTULO I

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

CAPÍTULO I. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Este capítulo tiene como finalidad desarrollar la parte conceptual que fundamente la aplicación de la planeación estratégica como herramienta para establecer un diagnóstico en la empresa de estudio y desde luego apoyar a la toma de decisiones, la cual se describe y analiza en los siguientes capítulos.

Quizá pueda parecer absurdo hablar sobre la administración de empresas, la planeación estratégica y otros términos que desde hace 50 años aproximadamente se vienen aplicando, cuando en la actualidad han surgido nuevas teorías y conceptos que prometen ser la panacea para las empresas (que bien se pueden combinar) como son:

Internet. *“Conjunto de redes individuales de computadoras locales, nacionales e internacionales que ha evolucionado con el paso de los años para convertirse en una “mega-red” que literalmente abarca todo el planeta. Internet permite enviar correos, intercambiar archivos y utilizar servicios de cómputo en cualquier parte del mundo desde la computadora de su hogar u oficina”* (Van Warrebey. 2001, 141).

“Internet es la inmensa red pública de redes de computadoras, que conecta a usuarios de diversos tipos en todo el mundo entre sí y con un almacén increíblemente grande de información” (Kotler y Armstrong. 2007, 557).

El comercio Internet. Es la forma en que se da la compra y venta de productos y/o servicios a través de medios electrónicos que optimiza los tiempos y traslados.

E-marketing. *“La mercadotecnia por Internet es el conjunto de actividades que permiten satisfacer las necesidades de un mercado bien definido que demanda productos y servicios a través de la World Wide Web”* (Fisher. 2004, 504).

Mercadotecnia en línea, con el avance de internet la mercadotecnia ha venido tomando el control de la Web.

La reingeniería de negocios. *“Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”* (Hammer y Champy. 1994, 34).

El outsourcing. Obtención de recursos y servicios a través de empresas externas que no dependen directamente de la organización que contrata.

Empowerment. *“Es el hecho de delegar responsabilidades y autoridad a los trabajadores, además de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, olvidando las estructuras piramidales, impersonales y en donde la*

toma de decisiones se hacía sólo en los altos niveles de la organización” (Salgado Benítez. 2005,87).

“El reconocer las facultades (capacidad) del personal. No significa dar poder al personal sino reconocer su poder” (Revista adminístrate hoy. 2002,17).

“Delegar el poder o facultar, dar confianza a los empleados hace menos importante el control jerárquico de arriba abajo y más trascendental la capacitación de los empleados para que se vigilen y corrijan a ellos mismos” (Daft. 2004,8).

De forma más sencilla, podemos decir que empowerment **es reconocer el poder que tiene el empleado** de acuerdo a sus capacidades, dando credibilidad al alto grado de responsabilidad para desempeñar su trabajo, apoyar y colaborar con los demás trabajadores y áreas.

Así, podríamos seguir mencionando otros términos de temas actuales.

La justificación principal de ello es que los conceptos que algunos autores llaman obsoletos, se siguen aplicando de manera formal o empírica como pilar de las empresas, no importando su tamaño o giro. Aunque lo nuevo diese mejores resultados a los que se conoce, las empresas son tradicionalistas y en parte tienen miedo a lo desconocido, al cambio, y más si este último es radical.

1.1. ADMINISTRACIÓN, PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA.

Para poder ubicar y comprender el concepto de planeación estratégica es necesario contar con un panorama más amplio, para lo cual se procederá a analizar por separado las definiciones de administración, planeación y estrategia.

1.1.1. ADMINISTRACIÓN.

Apenas surgió el hombre en la tierra y ha venido aplicando sin saberlo, de forma simple, lo que hoy conocemos como administración, su aplicación se efectuó en cada una de las actividades que desarrolló para sobrevivir, por simple instinto de acuerdo a las necesidades y problemas a enfrentar.

Hoy en día sería imposible que alguien desconociera o no haya escuchado el término de administración aunque su aplicación e importancia tal vez sí. Al hablar de empresas, hablamos de administración, no puede existir una sin la otra, ambas van de la mano.

Algunas definiciones de la administración por diferentes autores son:

“Esta disciplina capacita al profesional de cualquier área para tomar decisiones racionales, optimizar la utilización de los recursos y lograr con mayor eficiencia y calidad los objetivos de cualquier tipo de organización” (Münch y García. 2006, 5).

Münch y García.

“La administración es la consecución de metas organizacionales en forma adecuada y eficaz planeando, organizando, dirigiendo y controlando los recursos” (Daft. 2004, 5).

Richard L. Daft.

Por administración se entiende el *“proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos, cumplan eficientemente objetivos específicos”* (Koontz. 1998,6).

Harold Koontz y Weihrich.

Una estudiosa de la administración de principios del siglo XX definió la administración como: *“El arte de hacer cosas por medio de las personas”* (Northcraft y Chase. 1985, 66-67).

Mary Parker Follett.

La definición adoptada es la de Mary Parker.

Toda organización se ve afectada por el medio ambiente que la rodea, conforme crece se hace más compleja y requiere de más personal en las diferentes áreas o niveles jerárquicos para que se ocupen de diversas actividades o labores, por lo que es importante conocer a toda la empresa interna y externamente. Los constantes cambios difícilmente surgen del administrador u organización que administra, toda empresa es un sistema abierto, por lo que estos cambios derivan del ambiente externo de dichas organizaciones o sistemas, todo es dinámico, hasta nosotros mismos como individuos. *“Los individuos como las empresas tienen necesidad de planear, ya sea que se trate de unas vacaciones, un evento social, un nuevo plan de ventas, la apertura de una sucursal, etc. La planeación es el proceso básico del que nos servimos para escoger nuestros objetivos y determinar como los vamos alcanzar”* (Rodríguez. 1997,5).

Las empresas están integradas y dirigidas por personas, por lo que el factor humano es en realidad importante en el desempeño organizacional, ya que administra, planea, organiza, dirige y controla una empresa, un área o departamento, una actividad específica o su propia vida como se venía mencionando. *“La vida de las personas depende de las organizaciones y estas últimas dependen del trabajo de las primeras”* (Chiavenato. 2000, 1).

El mundo laboral está cambiando, por lo que el campo de la administración también revoluciona y los gerentes así lo deben de entender, nada es estático; *“En el mundo tradicional del trabajo se suponía que la administración tenía por objeto controlar y limitar personas, hacer las normas y las reglas, lograr buenos resultados,...,ahora se exige que los gerentes se concentren en encabezar el cambio, aprovechar la creatividad y el entusiasmo de los empleados, descubrir una visión y unos valores comunes, y en compartir la información y el poder;... se busca desarrollar, no controlar a las personas para adaptarlas a nuevas tecnologías y los radicales cambios del entorno para alcanzar la máxima eficiencia corporativa”* (Daft. 2004,10).

La mayoría de las micro, pequeñas y medianas empresas (MPYMES) presentan escasas posibilidades de desarrollo y sólo se encuentran generando recursos para su sobrevivencia, ocasionando que algunas de éstas desaparezcan antes de los dos años de vida. Una forma de evitar lo antes expuesto es planificar sus actividades y apoyarse en el financiamiento (si así se requiere) para invertir en el desarrollo de tecnología, logrando aumentar su competitividad y tener *“una participación dominante en el mercado a través de **productos innovadores**”* (CONACYT. 2001-2006, 48), impactando de manera positiva su crecimiento, la economía de México y el bienestar social; desde luego todo esto va tomado de la mano con una adecuada administración.

Se debe tener claro el concepto de **administración** (mencionado anteriormente) ya que **la planeación estratégica está subordinada a ella, integra los conceptos de planeación y estrategia.**

La **planeación y la estrategia** son una **parte de la administración**, son un subconjunto de un determinado universo; por lo que es necesario comprender por separado ambos conceptos para finalmente integrarlos y dar origen a la planeación estratégica.

1.1.2. PLANEACIÓN.

A continuación se exponen algunos conceptos de planeación:

Planeación *“significa definir las metas del desempeño futuro y seleccionar las actividades y recursos necesarios para alcanzarlos”* (Daft. 2004, 6).

Richard L. Daft.

“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización” (Reyes. 1980, 61).

Agustín Reyes Ponce.

La planeación *“es el proceso de decidir por anticipado lo que ha de hacerse y cómo”* (Rodríguez. 1997, 36).

Joaquín Rodríguez Valencia.

Para fines de la tesis, se adopta el concepto de Joaquín Rodríguez.

En la planeación se determinan las acciones que habrán que seguirse para el logro de los objetivos de las áreas y de la empresa en sí, consiste en determinar qué es lo que se va hacer, cuándo y cómo se va a realizar y quién lo llevará a cabo.

Fisher (2004) comenta que hay empresas con éxito sin haber aplicado la planeación en sus negocios y no la consideran importante. Otras empresas no aceptan la idea de perder el tiempo en documentar los objetivos, políticas, estrategias y programas de acción, se sabe que el mercado y el medio cambian rápidamente, volviéndose obsoleto el plan que se haya generado.

1.1.3. ESTRATEGIA.

Para la estrategia no hay una definición universal, tiene diversas acepciones, hay autores que incluyen metas y objetivos como parte de la estrategia, mientras otros hacen diferencias claras entre ellas.

Las metas u objetivos establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Todas las organizaciones, coexistiendo en una compleja jerarquía, poseen múltiples metas (Simón, 1994): desde objetivos en los que se refiere a valores, mismos que expresan las amplias premisas de valores que habrán de regir a la compañía; pasando por objetivos organizacionales.

“En el campo de la administración: estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Mintzberg y Quinn. 1993, 5).

Mintzberg y Brian.

“Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo” (David. 2008, 13).

Fred R. David.

“La estrategia se define como la determinación de los objetivos y planes a largo plazo, las acciones a aprender y la asignación de los recursos necesarios para lograrlo”. (Chandler, citado por Aguilar 2003, 60).

Chandler.

“Las estrategias pueden considerarse, a priori, como guías para la acción o como los resultados, a posteriori, de un comportamiento decisivo o real” (Mintzberg y Quinn. 1993, 6).

Mintzberg y Brian.

“Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas” (Münch y García. 2006, 88).

Lourdes Münch G. y José García.

De manera personal y muy resumida, la estrategia es la habilidad o destreza (audacia) de una o varias personas para dirigir una empresa, obteniendo resultados.

La estrategia como posición, Mintzberg (1993) la maneja como una forma de mirar hacia afuera de una organización, con la finalidad de ubicarla en su medio ambiente; saber la posición que ésta tiene en el mercado y de una manera particular percibir el mundo; está relacionado con los compromisos sobre maneras de actuar y responder ante ciertas circunstancias.

Las organizaciones necesitan estrategias que les indiquen cómo lograr los objetivos y cómo luchar por la misión de la organización. La creación de la estrategia se refiere a: cómo alcanzar las metas de resultados, como vencer a los rivales, cómo buscar y mantener la ventaja competitiva, cómo fortalecer la posición empresarial a largo plazo de la organización. La estrategia general de una organización y el plan de acción directivo surgen de un patrón de acciones ya iniciado y de los planes que tienen los directivos para dar nuevos pasos. Al formular una estrategia a partir de muchas opciones posibles, el estratega fragua respuestas para los cambios en el mercado, busca nuevas oportunidades y sintetiza diferentes enfoques que se han tomado en diferentes ocasiones y en distintas partes de la organización.

Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen ventajas y desventajas, y ninguna empresa tiene las mismas en todas sus áreas. La planeación estratégica puede aplicarse a toda la empresa en general o a un área específica.

“Las organizaciones son diferentes y diversificadas en extremo; no existen dos organizaciones iguales, así como no existen dos personas idénticas” (Chiavenato. 2000, 2).

“La estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo” (Mintzberg, 1993, 19).

Este mismo autor establece que la estrategia nos incita, como posición a considerar las organizaciones en un entorno competitivo; podemos decir, que hay que saber en dónde estamos parados y en qué tipo de terreno para evitar o vencer la competencia, luchar para sobrevivir en un mundo de hostilidades, incertidumbre y simbiosis.

Gerentes y empleados representativos de toda la organización tienen que participar para determinar aspectos clave positivos y/o negativos de la empresa y del medio en el que ésta se desenvuelve; al trabajar conjuntamente, integrándose y coordinándose en todas las actividades internas de la organización, se lograrán los objetivos y necesidades a corto y largo plazos.

La administración estratégica es un proceso muy interactivo que requiere una coordinación eficaz entre los gerentes de diferentes departamentos y divisiones de la empresa, con su participación llegan a entender la naturaleza y las consecuencias de las decisiones en otras áreas funcionales de la empresa, lo que genera establecer buenos objetivos y estrategias.

Cuando los gerentes y los empleados de todas las áreas funcionales trabajen juntos para presentar ideas e información, los resultados serán mejores.

Los gerentes de hoy deben considerar que el desarrollo de la investigación científica en las últimas décadas y el crecimiento acelerado de la población han ayudado a crear nuevas empresas de bienes y/o servicios con surgimiento de diferentes actividades dentro de las mismas y una división del trabajo cada vez más compleja, en toda empresa la administración requiere de una serie de actividades desarrolladas adecuada y oportunamente, con la finalidad de asegurar la consecución y logro de sus objetivos.

“Lo que algunas personas pueden imaginar, otras pueden hacerlo realidad”, atribuida a Julio Verne, esta frase parece resumir el espíritu de la planeación estratégica; sin embargo, poco se sabe de este concepto, se le comprende parcialmente o bien pasa desapercibido entre los empresarios.

Claro que no es lo mismo planear en función de algo que habrá de ocurrir relativamente pronto que con miras a un futuro más lejano, la planeación que se requiere para el corto plazo es muy diferente de la que exigen el mediano y el largo plazo; esta última es, justamente, la única merecedora del adjetivo “estratégica”.

1.2. RESPONSABILIDADES DE TODO DIRECTOR.

La planeación estratégica es inseparable del proceso total de la dirección, hay directivos que no tienen claro los conceptos de ésta, no le dan importancia a sus beneficios, ignoran su existencia o adoptan una actitud de rechazo; aunque no es indispensable que los gerentes dominen y sean expertos en esta disciplina, si se requiere que identifiquen elementos, métodos y prácticas principales que afectan la planeación de la empresa o de un área específica.

Steiner (2009) comenta que para los ejecutivos, en la práctica, es difícil separar la planeación con el resto de las etapas del proceso administrativo, debido a que se interrelacionan entre sí, una lleva a la otra y viceversa; de cualquier forma los procesos de planeación estratégica están relacionados con la dirección.

Los deberes más importantes de un alto directivo se engloban como “la creación y la implementación de la estrategia” (Drucker. 1974,611) donde el directivo debe tener presente ante todo, según Peter Drucker, la misión del negocio (lo que es y debería de ser la empresa), debe visualizar el negocio como un todo, de ahí parte a objetivos, estrategias, planes y toma de decisiones en el presente para el futuro, apoyándose en recursos humanos y monetarios principalmente.

No se pueden establecer reglas para que los directivos cumplan sus responsabilidades, su desempeño y resultados depende del criterio, experiencia, formación académica, valores, intereses, recursos, así como el giro de la empresa; sin embargo hay herramientas de apoyo para el adecuado desempeño de la alta función directiva.

Dentro de las responsabilidades de un director, según Bower Coger (1966), citado por Steiner (2009) se tienen 14 aspectos:

1. **Establecimiento de objetivos**, consiste en decidir el(los) negocio(s) al(a los) que se dedicará la empresa, como se caracterizará y el crecimiento continuo, es un objetivo permanente.
2. **Estrategia de la planeación**, es una lluvia de ideas con el fin de desarrollar conceptos y planes estructurados para lograr los objetivos.
3. **Metas**, se establecen las metas en plazo más corto y de menor alcance que los objetivos (son objetivos no prioritarios que apoyan a planes operacionales).
4. A través de la **filosofía** de la compañía, se establecen las creencias, valores, actitudes y lineamientos orales.

5. Al establecer **políticas** se fijan los planes de acción para lograr la estrategia de acuerdo a la filosofía de la empresa.
6. Planear la **estructura de la organización**, organizar a las personas para que unidas desempeñen las actividades de acuerdo con la estrategia, filosofía y política.
7. El **personal** con el que se cuente debe ser el adecuado para los puestos a ocupar.
8. Los **procedimientos** a establecer deben determinar y prescribir cómo se llevarán a cabo las actividades importantes y rutinarias.
9. Contar con **instalaciones** físicas y necesarias para el negocio.
10. Contar con el **capital** necesario para el desarrollo óptimo de las actividades propias de la empresa.
11. **Normas** que fijen las medidas del desempeño para que se logren los objetivos a largo plazo con éxito.
12. Establecer **programas directivos** y los **planes operacionales** que dirijan actividades y uso de recursos conforme estrategias, políticas, procedimientos y normas.
13. Proporcionar **información controlada** a las áreas que así lo requieran para seguir con lo planeado.
14. **Motivar** al personal para mejorar su desempeño.

Estos son los aspectos que de una u otra forma incluye la planeación estratégica.

Existen dos maneras, resalta Steiner (1996), para que un director formule planes estratégicos, la **primera** consiste en tomar decisiones sobre la marcha, conforme se requieran; la **segunda** tiene que ver con el futuro y cómo enfrentarse a éste en la forma adecuada a través de:

- La **anticipación intuitiva**, basada en la experiencia obtenida en el pasado, en el instinto, el juicio y el pensamiento de reflexión de un directivo.
- El sistema de **planeación formal**, se basa en la investigación a través de diferentes fuentes y técnicas, involucrando prácticamente a todo el personal del área o de la empresa donde se va aplicar la planeación, la toma de decisiones se documenta, se realizan revisiones frecuentemente de ellas y

el resultado del esfuerzo total son los planes que también se llevan por escrito.

Lo más conveniente es complementar ambos, agudizando así las aportaciones de los directivos.

Existen dos tipos de dirección: la que se lleva a cabo en los niveles más altos llamada planeación estratégica, y todos los demás, que se denominan dirección operacional.

No existe un sistema de planeación para cada organización, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MPYMES) en el Distrito Federal son importantes para la economía del país, éstas aportan el 38% del producto interno bruto (PIB) y generan el 59% del empleo, de acuerdo con los datos del sistema de información empresarial mexicano (SIEM) del 2006. Sin embargo la mayoría de ellas se establecen de forma empírica sin ninguna planeación establecida o un rumbo a seguir, conforme las necesidades surjan, se improvisa para salir adelante. Es posible que una compañía tenga éxito sin la planeación formal, pero en la mayoría de los casos el éxito se obtiene más fácilmente con la planeación.

1.3. CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La planeación estratégica formal surgió por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950 como resultado de la preocupación de desajustes con el medio ambiente, como fueron por un lado los aspectos técnicos y económicos entre los productos de la firma y por otro lado las demandas del mercado. Ante tal situación *“se vio que la solución radicaba en la planeación estratégica, que consistía en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la firma y de la selección de un compromiso (estratégico) entre los dos que mejor satisficieran los objetivos de la firma. Una vez escogida la estrategia, la parte crítica de la solución había sido conseguida y la firma podría proceder a implementarla”* (Ansoff. 1990, 9). Las empresas más importantes desarrollaron sistemas de planeación estratégica, pero como entes cambiantes, los procedimientos y prácticas de ayer y de hoy, difícilmente serán las del mañana.

En 1965, Igor Ansoff publicó su libro Estrategias Corporativas, y desde entonces hasta ahora, la planeación estratégica se introdujo como protagonista de múltiples

compañías en el mundo entero, también se ha aplicado en los ámbitos social y político.

En el texto “Las decisiones políticas: De la planeación a la acción”, coordinado por Tomás Miklos (2001, 34.), dice *“la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida que requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección”*.

“La planeación estratégica es una herramienta de la dirección superior para obtener una ventaja real sobre sus competidores” (Rodríguez. 1997, 5).

Para David Fred (2008) como otros autores, consideran a la administración estratégica como sinónimo de planeación estratégica.

Con la finalidad de tener un criterio y una visión más amplia de lo que es la planeación estratégica, proporcionaremos algunos conceptos de diferentes autores en donde nos daremos cuenta que a pesar de la variación en el contenido de sus definiciones, siempre se tendrán puntos en común.

“La planeación estratégica es aquella que establece decisiones y acciones administrativas para determinar a largo plazo el futuro de una organización”. (Wheelen and Hunger. 2000, 3).

Wheelen and Hunger.

“Proceso de aprendizaje por medio del cual el gerente intenta lograr niveles de aspiración, objetivos y metas, haciendo el uso más eficiente de sus recursos ante un entorno cada vez más turbulento, cada vez más incierto e impenetrable”. (Levy. 1981, 25).

Alberto R. Levy.

“Es el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos”. (David. 2008, 5).

Fred R. David.

“Análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la empresa, y de la selección de un compromiso entre los dos o más que mejor satisficieren los objetivos de la empresa”. (Ansoff. 1965, 48).

H. I. Ansoff.

“Proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y la administración de tales recursos, considerando, a la empresa como una entidad total”. (Guillermo. 1973, 52).

Guillermo Gómez Ceja.

“Es el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y las estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos”. (Steiner. 2009, 126)

George A. Steiner.

“La planeación estratégica es el proceso formal de la planeación a largo plazo que se usa para definir y alcanzar objetivos organizacionales”. (Rodríguez. 1997,5).

Joaquín Rodríguez Valencia.

El concepto adoptado de planeación estratégica es el de H. I. Ansoff.

La planeación estratégica representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos; busca controlar lo mejor posible las consecuencias futuras de las acciones presentes, es en cierta forma causal. Su objetivo es lograr que el futuro sea diferente del que hubiera sido sin la involucración de la planeación estratégica. La administración estratégica prepara a los administradores para el cambio, les ayuda a valerse de éste y permite optimizar sus beneficios y reducir al mínimo sus problemas. Se generan mejores resultados si los directivos y el personal de una organización desempeñan sus actividades lo mejor posible.

La planeación estratégica nos permite además establecer un diagnostico general de una empresa y/o área en particular.

David Fred (2008) para llevar a cabo la planeación estratégica, parte de la misión, si no se cuenta con ella se redacta, en caso de lo contrario, se revisa y si se amerita se le hacen ajustes.

1.3.1. PROPÓSITOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La operación de una organización no ocurre bajo condiciones de completa certeza o de absoluta incertidumbre, está presente bajo situaciones que descansan entre los extremos de certeza e incertidumbre (del 99% al 1%) que es conocida como riesgo.

La planeación no elimina el riesgo, pero si lo determina en términos más precisos, conforme se conozca más acerca de los hechos o sucesos que afecten a la organización (certeza), el riesgo disminuye.

Thomas Wheelen y David Hunger (2000) brevemente comentan que con la administración estratégica se identifican, analizan y estudian los problemas de empresas en situaciones que las llevarían a cerrar, suele utilizarse en los negocios reales en el mundo. Eventualmente se consideran los problemas externos implícitos en el mercado donde se desenvuelve la organización para hacer frente a la problemática interna en la que se deben tomar decisiones oportunas, factibles y en ocasiones drásticas para el mejoramiento y existencia de la misma empresa; existen situaciones inevitables en el que se estudian y se simula a través de ejercicios las posibles consecuencias favorables o desfavorables para juzgar cuándo y cómo será explícito un curso prioritario de acción.

Los factores de contingencia como sismos (terremotos), incendios, pandemias, tornados, etc., no pueden ser controlados por el ser humano, en este caso por quienes dirigen y conforman a la empresa, sin embargo, sobre dichos aspectos sí pueden tomarse medidas preventivas y fijar cursos de acción, para cuando surjan.

Las cuestiones sociales y las actitudes personales son las responsables para que de manera práctica en situaciones regulares se superen los problemas.

1.4. INTERPRETACIÓN EQUIVOCADA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Steiner George A. (1996) resalta lo que no es la planeación estratégica:

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas solo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en si, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento. Por supuesto que una vez tomadas, pueden tener consecuencias irrevocables a largo plazo.

La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc. La planeación estratégica va más allá de pronósticos actuales de productos y mercados presentes, y formula preguntas mucho más fundamentales como: ¿Tenemos el negocio adecuado? ¿Cuáles son

nuestros objetivos básicos? ¿Cuándo serán obsoletos nuestros productos actuales? ¿Están aumentando o disminuyendo nuestros mercados?.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas precisan sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

En realidad no consiste en varios planes detallados y correlacionados, aunque en algunas compañías grandes y descentralizadas si los produce. Pero la naturaleza conceptual básica de la planeación estratégica, abarca una amplia variedad de sistemas de planeación que va desde el más sencillo hasta el más complejo.

La planeación estratégica no representa un esfuerzo para sustituir la intuición y el criterio de los directores.

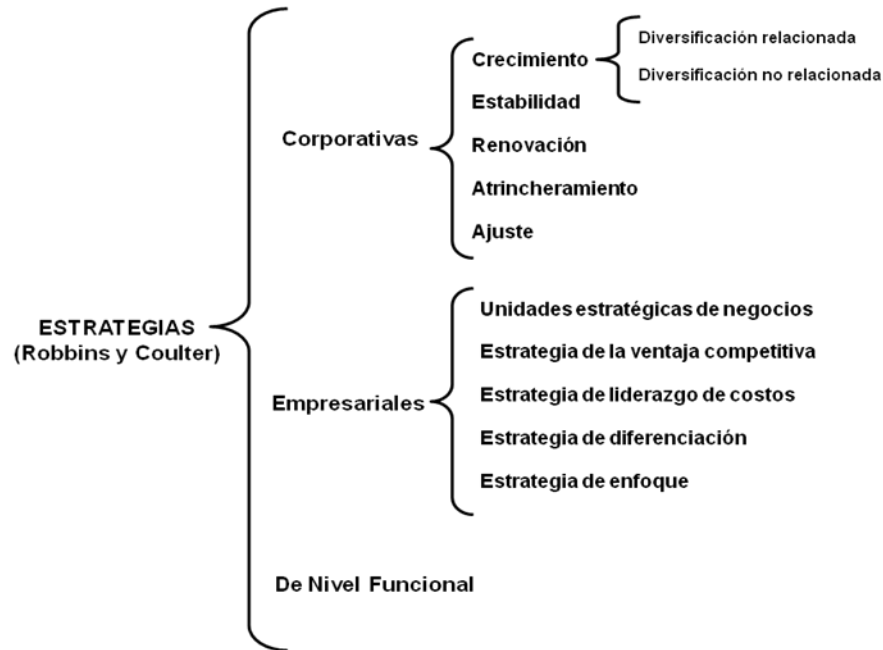
1.5. TIPOS DE ESTRATEGIAS.

Las estrategias van orientadas a toda la organización o alguna parte de ella, no importando donde se vaya a implementar, los dueños de la organización son los que tienen el poder de decidir qué aceptan y qué no, lo que les conviene en un momento dado.

Los niveles jerárquicos para Robbins y Coulter (2005) son: corporativo, empresarial (medio) y funcional (inferior). David (2008) los nombra niveles de planificación y son: alta dirección, gerencia media y mandos operativos. Para grandes empresas se tiene: Corporativo, divisional, funcional y operacional; para las pequeñas empresas: empresarial, funcional y operacional, este es el caso de VICO.

1.5.1. ESTRATEGIAS DE ACUERDO CON ROBBINS Y COULTER.

Robbins y Coulter (2005) denominan 3 tipos de estrategias organizacionales:



a) **Las estrategias corporativas.** Las estrategias que se lleven a cabo en los diferentes niveles, son determinantes para el lugar que ocupe la empresa en el mercado, es necesario saber en qué negocios o donde se quiere estar.

- Estrategia de crecimiento. *“Estrategia corporativa con la que se tratan de incrementar las operaciones de la organización acrecentando el número de productos que ofrece o los mercados que atiende”* (Robbins and Coulter, 2005, 187). Las empresas pueden lograr su crecimiento por diversificación relacionada o no relacionada. La primera consiste en que la firma adquiera otras organizaciones diferentes pero afines; la segunda es lo contrario, adquirir organizaciones de otros sectores que no están relacionados.

Estrategia de estabilidad. *“Estrategia corporativa caracterizada por un cambio significativo”* (Robbins and Coulter, 2005, 188).

- Estrategia de renovación. *“Estrategia corporativa, destinada a resolver debilidades de la organización que mermen el desempeño”* (Robbins and Coulter, 2005, 188).
- Estrategia de atrincheramiento. *“Estrategia De renovación de corto plazo”* (Robbins and Coulter, 2005, 188).

- Estrategia de ajuste. *“Estrategia de renovación en las que los problemas de desempeño de la organización son más graves”* (Robbins and Coulter, 2005, 188).

b) **Estrategias empresariales.** Son *“para determinar cómo debe competir la organización en sus negocios”* (Robbins and Coulter, 2005, 190).

- Unidades estratégicas de negocios. Se da cuando se tienen *“empresas de una organización con varios negocios que son independientes y formulan sus propias estrategias”* (Robbins and Coulter, 2005, 191).
- Estrategia de la ventaja competitiva. *“Superioridad que distingue a la organización; su valor distintivo”* (Robbins and Coulter, 2005, 191).
- Estrategia de liderazgo de costos. *“La organización es el productor con menores costos de la industria”* (Robbins and Coulter, 2005, 193).
- Estrategia de diferenciación. *“Una compañía ofrece productos exclusivos que aprecian los clientes”* (Robbins and Coulter, 2005, 194).
- Estrategia de enfoque. *“Una compañía busca una ventaja de costos o diferenciación en un segmento industrial estrecho”* (Robbins and Coulter, 2005, 194).

c) **Estrategias de nivel funcional.** Esta estrategia es formulada por un área funcional específica como un refuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocio. En esta estrategia se crea el marco de referencia para la administración de funciones (Entre ellas Finanzas, Investigación y Desarrollo, Mercadotecnia y Recursos Humanos), de modo que de ellas se sustente la estrategia a nivel de unidad comercial.

Las estrategias funcionales son más detalladas que las estrategias organizacionales. Además de que sus horizontes de tiempo son más cortos. Su propósito presenta tres aspectos:

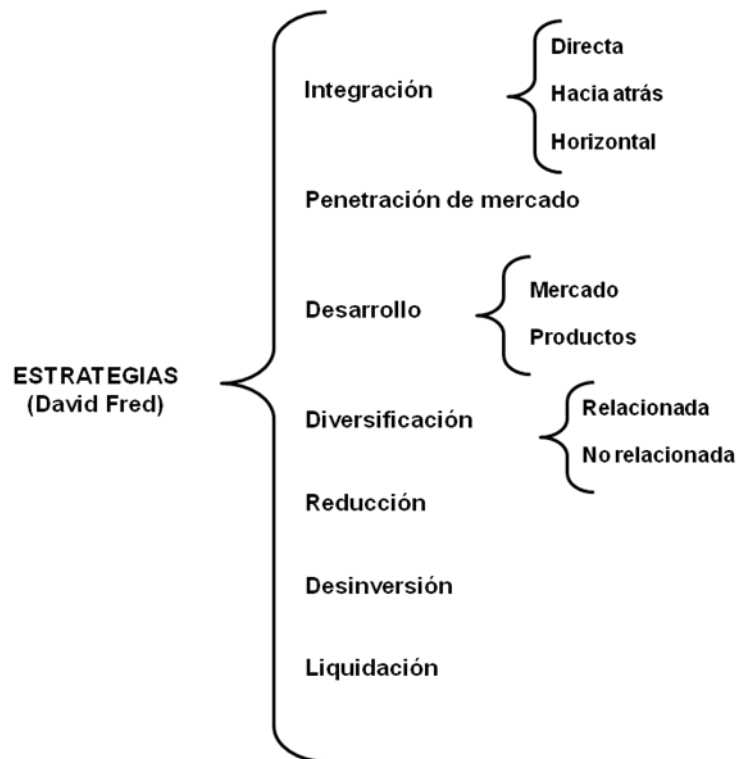
1. La comunicación de objetivos de corto plazo.
 2. La descripción de las acciones necesarias para el logro de objetivos a corto plazo.
 3. La creación de un ambiente que favorezca su logro.
- Es de suma importancia que las directrices de los niveles inferiores participen en el desarrollo de las estrategias funcionales, de modo que comprendan

adecuadamente que es lo que es preciso realizar y se sientan más comprometidos con el plan.

Las estrategias funcionales tienen que coordinarse entre sí con el fin de reducir al mínimo los conflictos que sean inevitables, así como para mejorar las posibilidades de realización de las metas organizacionales

1.5.2. ESTRATEGIAS DE ACUERDO CON DAVID FRED.

Una empresa puede seguir al mismo tiempo varias estrategias, lo que se denomina estrategia de combinación, siendo esto muy riesgoso. Analizando a David (2008, 173) las estrategias pueden ser:



- **Integración directa.** “Obtener la propiedad o más control sobre los distribuidores o minoristas”.
- **Integración hacia atrás.** “Buscar la propiedad o más control sobre los proveedores de una empresa”.
- **Integración horizontal.** “Buscar la propiedad o más control sobre los competidores”.

- **Penetración de mercado.** “Buscar más participación de mercado para productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de mercadotecnia”.
- **Desarrollo de mercado.** “Introducir productos o servicios en nuevas áreas geográficas”.
- **Desarrollo de productos.** “Buscar mayores ventas al mejorar los productos o servicios actuales o desarrollar nuevos”.
- **Diversificación relacionada.** “Añadir productos o servicios nuevos pero relacionados”.
- **Diversificación no relacionada.** “Añadir productos o servicios nuevos no relacionados”.
- **Reducción.** Reagruparse por medio de la disminución de costos y activos para contrarrestar la baja en ventas y utilidades.
- **Desinversión.** “Vender una división o parte de una organización”.
- **Liquidación.** “Vender todos los activos de una empresa, en partes, por su valor tangible”.

1.6. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

El concepto diagnóstico (Valdez Rivera, 1998) se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.

El diagnóstico (Cummings y Worley, 2009) es una herramienta de la dirección y se corresponde con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones.

Las variables de tipo externo comprenden la evolución del mercado, su demanda, características de los clientes, actuación de la competencia, evolución tecnológica, evolución de las políticas económicas y sociales así como la identificación de factores socioculturales. Las variables de tipo interno se refieren a la situación de la empresa en cuanto a la utilización de recursos materiales, humanos y

financieros, grado de conocimientos técnicos, organización, métodos de control y sistema de gestión.

Cummings y Worley (2009) establecen el carácter sistémico de un modelo de diagnóstico organizacional e identifican a las entradas como las variables externas y a los componentes de diseño del modelo como las variables internas. La cultura representa una consecuencia del diseño de la firma y una base o restricción para el cambio.

El diagnóstico de la organización se puede efectuar a distintos niveles: para la detección de problemas, búsqueda de soluciones parciales y análisis estratégico. La detección de problemas es un primer paso, pero por sí solo no genera ningún cambio en la empresa. En el segundo nivel, el diagnóstico se centraliza en el procedimiento de mejora en sí, enfatizando un ciclo de resolución de problemas, este nivel de diagnóstico sólo logra mejoras incrementales donde las decisiones de corto plazo no están conectadas con las de largo plazo y los esfuerzos de mejoramiento son aislados, en direcciones diferentes y con bajo impacto en el desempeño del negocio (Simons, 1994). El diagnóstico estratégico es el nivel rector que contiene a los anteriores, parte de los cambios en el entorno y reconoce la necesidad de integrar los esfuerzos de mejoramiento alrededor de los problemas claves o estratégicos de la organización y permite lograr cambios más radicales en el desempeño de la empresa.

El diagnóstico estratégico permite identificar aspectos clave (amenazas y oportunidades del entorno) y la diferencia entre los recursos de la empresa y aquellos medios necesarios para lograr los objetivos definidos. La consecuencia natural del diagnóstico es lograr un plan estratégico que permita definir y tomar una serie de decisiones fundamentales para la empresa a mediano y largo plazos. Considera los diferentes campos de actividad, el entorno (mercado y competencia) y su potencial interno (conocimientos técnicos, competencias, medios materiales y recursos financieros). El diagnóstico estratégico se corresponde con un enfoque transversal a partir de la descomposición de la organización en procesos interrelacionados considerando el nivel de desempeño de la empresa y no concentrándose en actividades dispersas. (Thibaut. 1994).

Es importante abordar sistemáticamente y en forma continua acciones de evaluación para efectos de diagnóstico en las organizaciones del sector productivo (públicas y privadas), basadas en la aplicación de una herramienta objetiva, práctica y viable, conocida como matriz FODA ó DOFA y su grupo de matrices derivadas, para analizar los factores que tienen mayor preponderancia y proporcionar juicios para la construcción de un balance estratégico, que

representa para la dirección de las organizaciones la posibilidad de participar en forma exitosa en la implantación de estrategias.

1.6.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

Una fortaleza de la organización es alguna función que está realizada de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia (McConkey, 1998; Stevenson, 1976). Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda ésta o una situación favorable en el medio social.

Una debilidad se define (Henry H. W., 1980) como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil.

Para Porter (1998), las fortalezas y las debilidades son, en conjunto, las capacidades internas que harán de las organizaciones o empresas competidoras las mejores o no, de acuerdo a aspectos como: productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.

Una vez identificadas las fortalezas y debilidades de la empresa, se procede a la evaluación de ambas, va a haber factores con mayor preponderancia que otros y caeríamos en un error si tratamos de equilibrar la balanza.

Wilhelm (1992) considera que el éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de lo que la organización realiza de la mejor manera, obviamente, tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de aspectos poco competitivos.

1.6.2. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

Primero se debe reunir información de inteligencia de la competencia, así como información sobre tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, económicas políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas.

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

Las amenazas son lo contrario de las oportunidades, representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

Ambas se evalúan de acuerdo al impacto que tengan para la empresa, hay que tener presente que no sólo pueden influir en el desempeño de ésta, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico.

1.7. MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Un modelo es la representación generalizada a partir de una serie de situaciones particulares el cual representa la idea oral general de cómo debe hacerse la estructura del proceso de la planeación.

Es todo un proceso que apoyado en las técnicas de recopilación de información obtiene datos cuantitativos y/o cualitativos, los cuales se ordenarán y clasificarán de acuerdo con ciertos criterios establecidos para posteriormente ser evaluadas las evidencias que justifiquen la necesidad de plantear, establecer, poner en práctica y analizar resultados de estrategias marcadas para hacer frente a diversas situaciones.

El modelo conceptual de la Planeación es aplicable a organizaciones de todos los tamaños y tipos, es el esquema donde se muestran los conceptos ordenados y clasificados que se desarrollan en el proceso de la planeación.

Las organizaciones necesitan estrategias que les indiquen cómo lograr los objetivos y cómo luchar por la misión de la organización. La creación de la estrategia se refiere a: como alcanzar las metas, los resultados deseados, cómo vencer a los rivales, cómo buscar y mantener la ventaja competitiva, cómo fortalecer la posición empresarial a largo plazo de la organización. La estrategia general de una organización y el plan de acción directivo surgen de un patrón de acciones ya iniciado y de los planes que tienen los directivos para dar nuevos pasos. Al formular una estrategia a partir de muchas opciones posibles, el estratega fragua respuestas para los cambios en el mercado, busca nuevas oportunidades y sintetiza diferentes enfoques que se han tomado en diversas ocasiones y en distintas partes de la organización.

La estrategia de una organización evoluciona con el tiempo. Sería muy difícil encontrar una organización dónde se hubiera concebido la estrategia por adelantado y siguiera de manera exacta durante un largo periodo de tiempo. Como regla, las organizaciones revisan sus estrategias como respuesta a cambios

en la organización o en el entorno (ambiente externo). La naturaleza desconocida e imprescindible de la competencia y del cambio en el mercado hace que sea imposible prever y planear todo con anticipación. Siempre hay algo nuevo a lo que se tiene que reaccionar y alguna nueva ventana estratégica que se está abriendo. Ésta es la razón por la cual la tarea de utilizar estrategias es continua y porque incluye tanto revisión y nuevas consideraciones e iniciativas estratégicas novedosas para perfeccionar o modificar la estrategia vigente.

El trabajo de ejecución de la estrategia consiste en traducir los planes en acciones y lograr los resultados deseados, la prueba de la implantación exitosa de la estrategia es saber si el rendimiento real de la organización concuerda con los objetivos definidos en el plan estratégico o lo supera. Un menor rendimiento envía señales de una estrategia débil, una implantación débil, o ambas.

La ejecución de la estrategia no es sólo función de la alta gerencia; también es un trabajo de todo el equipo gerencial. Todos los gerentes funcionan como implantadores de la estrategia en sus áreas respectivas de autoridad y responsabilidad. Todos los gerentes tienen que considerar qué acciones emprender en sus áreas para lograr los resultados planeados.

Comenta Rice (1990) que una estrategia va tomada de la mano de un plan en el que se programan diversas actividades y se asignan recursos encaminados al logro de resultados efectivos. Un nuevo programa o plan, ayuda a que el capital no sea desviado e infructuoso, es decir, sea aprovechado; se logran mejores objetivos si se revisan paso a paso las necesidades que se tienen en la empresa y éstas se consideran, consiguiendo un beneficio.

Continúa Rice (1990), hay circunstancias severas a considerar que afectan de alguna forma la imagen de la compañía, las más comunes son:

- El comienzo de la empresa o un nuevo producto.
- El crecimiento lento de la empresa o del nuevo producto.
- El crecimiento rápido de la empresa o producto.
- Las necesidades improvisadas y latentes en la empresa.
- La capacidad de reacción y ajuste de la empresa a las necesidades o situaciones que surjan.
- La sobrevivencia.
- El declive o reducción de operaciones.

- El cierre de una parte de la empresa, un negocio de la cartera o cierre total de la empresa.
- La compra y/o expansión de la empresa.
- El contar con buenos productos y/o servicios.
- Se encasillan los mejores productos.
- Se cuenta con records y manejo adecuado de las finanzas de operaciones.

Las últimas tres actividades son empleadas por los gerentes y/o trabajadores.

Godet (1995) nos dice que el manejo prospectivo sugiere utilizar el modelo de planeación estratégica para hacer del futuro la herramienta del presente, pues permite anticiparse y preparar acciones con menor dosis de riesgo e incertidumbre.

1.7.1. MODELO DE STEPHEN ROBBINS.

Para Stephen Robbins (2005) la planeación estratégica se basa en seis pasos:

1. Misión: Consiste en establecer de forma redactada la razón del negocio, el por qué y para qué existe. En caso de que la empresa no cuente con ella, se establece, si ya la tiene se revisa con la finalidad de que la compañía entienda lo mejor posible y esté satisfecha con los productos y/o servicios que brinda.
2. Análisis externo. Apoya la formación de los jefes en acción, a lo largo de este proceso (el cual debe ser permanente) hay que detenerse paso a paso para analizar y visualizar estrategias del proceso. La empresa necesita conocer la competencia con la que cuenta, las leyes que la rigen y aquellas que de alguna manera indirecta le afecten; así como considerar en caso de que la organización aún no sea creada o si ya existe y desea renovarse o abrir sucursales, qué productos y/o servicios le gustaría proporcionar y localizar donde es conveniente y factible operar.

En este punto se consideran los aspectos o situaciones de cambio que le afectan o afectarán a la organización, algunos podrían ser oportunidades o desventajas, implicarán uno u otro según los recursos y situación de la empresa.

3. Análisis interno. Se ve de afuera hacia adentro a la organización, se estudia en la empresa: los recursos, tecnología, experiencias de los jefes, las

diferentes actividades que se realizan en todas las áreas, información de sistemas, los recursos humanos con los que se cuenta, etc.

Si la empresa se va a crear, también se consideran dichos aspectos con los que contaría.

4. Formulación de estrategias. Se califica al trabajador para poder plantear y evaluar estrategias para una organización concisa. La idea es fortalecer la estructura de la empresa y crear oportunidades de los eventos que se den. Es conveniente que al realizar las estrategias, se tenga establecida una cooperación con el personal en los distintos niveles funcionales, de aquí se obtiene la descripción breve de los puestos y aspectos de negociación.

Si el jefe tiene nociones de lo que es la estrategia, se facilita la generación de la misma, detectando y aumentando las ventajas de la organización sobre los rivales o competencia que se tenga.

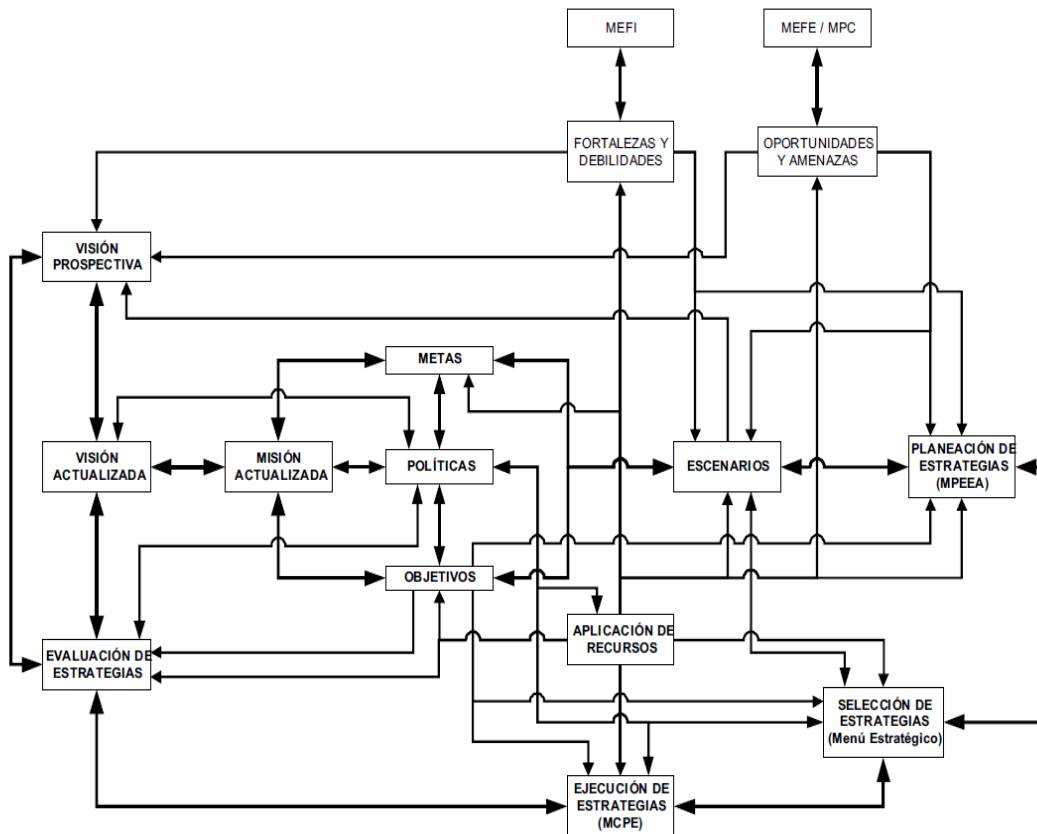
5. Puesta en marcha de las estrategias. Después de la formación de estrategias, éstas se deben complementar. Una estrategia sólo es buena si se lleva a cabo adecuadamente y cumple su finalidad; si ésta está mal planteada no se obtendrán los resultados deseados.
6. Evaluación de los resultados. Paso final es la estructuración de un proceso de estrategias implementadas; es decir, debe contarse con una retroalimentación.

1.7.2. MODELO UAAAN-HECHAG PARA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE AGRONEGOCIOS.

Francisco Hernández, Alfredo Aguilar y Rubén Chávez (2007) presentan el modelo “UAAAN-HECHAG” como propuesta para la administración estratégica de agronegocios, para el cual se consideraron los enfoques de sistemas y conceptos de administración estratégica, mismos que derivaron de la escuela de sistemas. “Tomaron como base el Modelo de Gerencia Estratégica de Fred R. David (1997), el Modelo de Flujo de Administración Estratégica de Wilson (2003) y el de Hill & Jones (2002), enriquecidos” (p.320) con otros conceptos; está dirigido hacia los agronegocios, pero puede emplearse en cualquier empresa.

El modelo parte de la visión, llevando un flujo hacia la misión, objetivos, metas, y políticas con los recursos necesarios. Se establecen los escenarios a través de la matriz DOFA generada para terminar con la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE); ambas generadas a través de otras matrices. Se ejecutan las estrategias y se evalúan (Ver figura 1).

Figura 1. Modelo UAAAN-HECHAG para Administración Estratégica de Agronegocios.



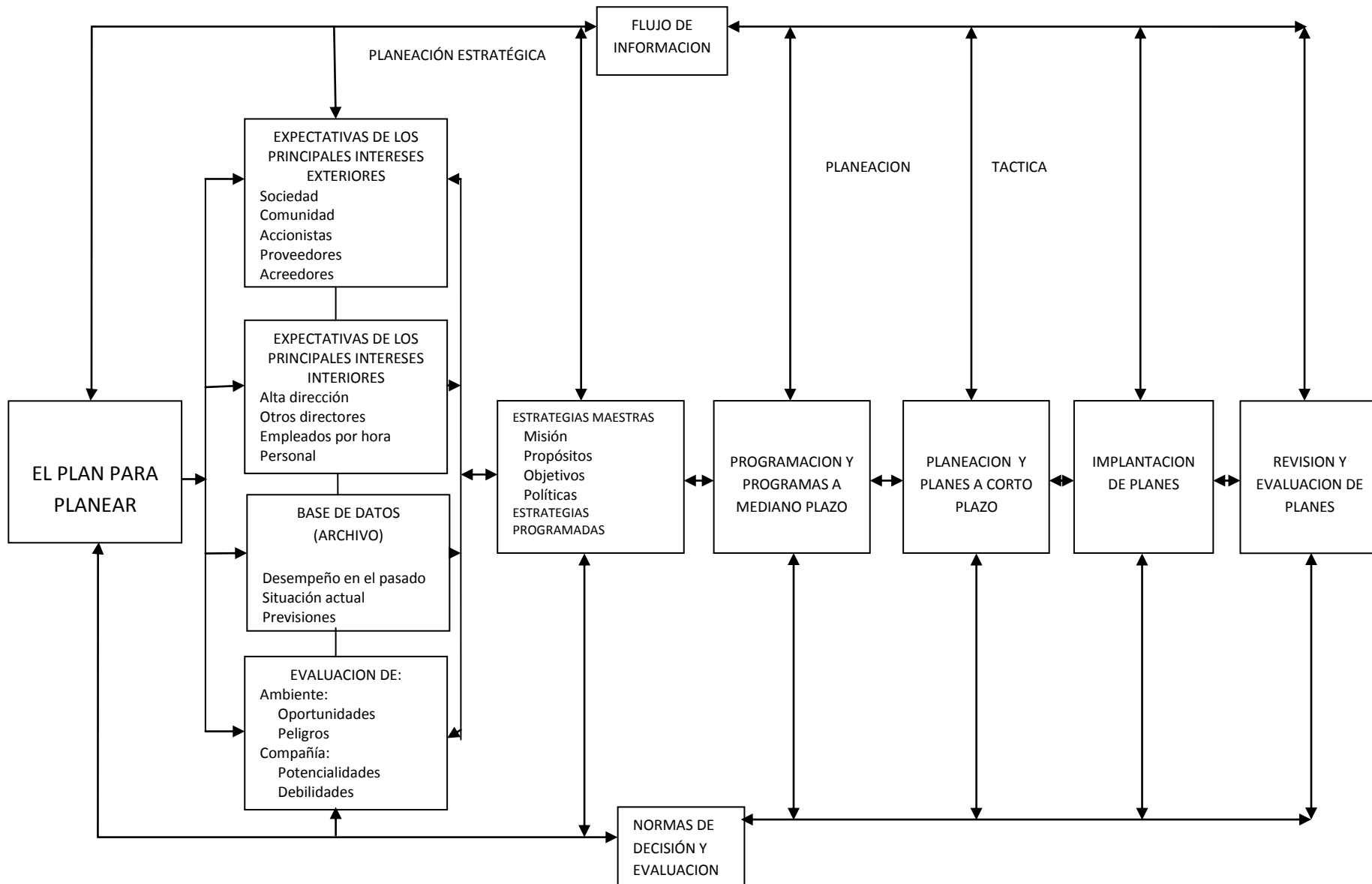
Fuente: Hernández, C., F. Aguilar VA, Chávez, G.R (2007).

1.7.3. MODELO CONCEPTUAL DE LA ESTRUCTURA Y DEL PROCESO DE PLANEACIÓN CORPORATIVA SISTEMÁTICA DE STEINER.

El modelo que George Steiner propone, consta principalmente de tres partes: las premisas (aspectos que se establecen con anterioridad, tal es el plan para planear y la información sustancial para el logro de los planes), la implantación (actividades directivas que se pondrán en marcha para efectuar los planes) y finalmente la revisión (observación y evaluación de lo planeado con lo logrado).

“Si un elemento del modelo falta, ya sea explícito o implícitamente, puede que el sistema no opere con eficacia” Steiner, 2009. p.23. (Ver figura 2).

Figura 2. Modelo Conceptual de la Estructura y del Proceso de Planeación Corporativa Sistemática de Steiner.



Fuente: Steiner George A. (2009). Estructura y proceso de planeación comercial de una compañía según Steiner .

1.7.4. MODELO DE FRED DAVID PARA LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

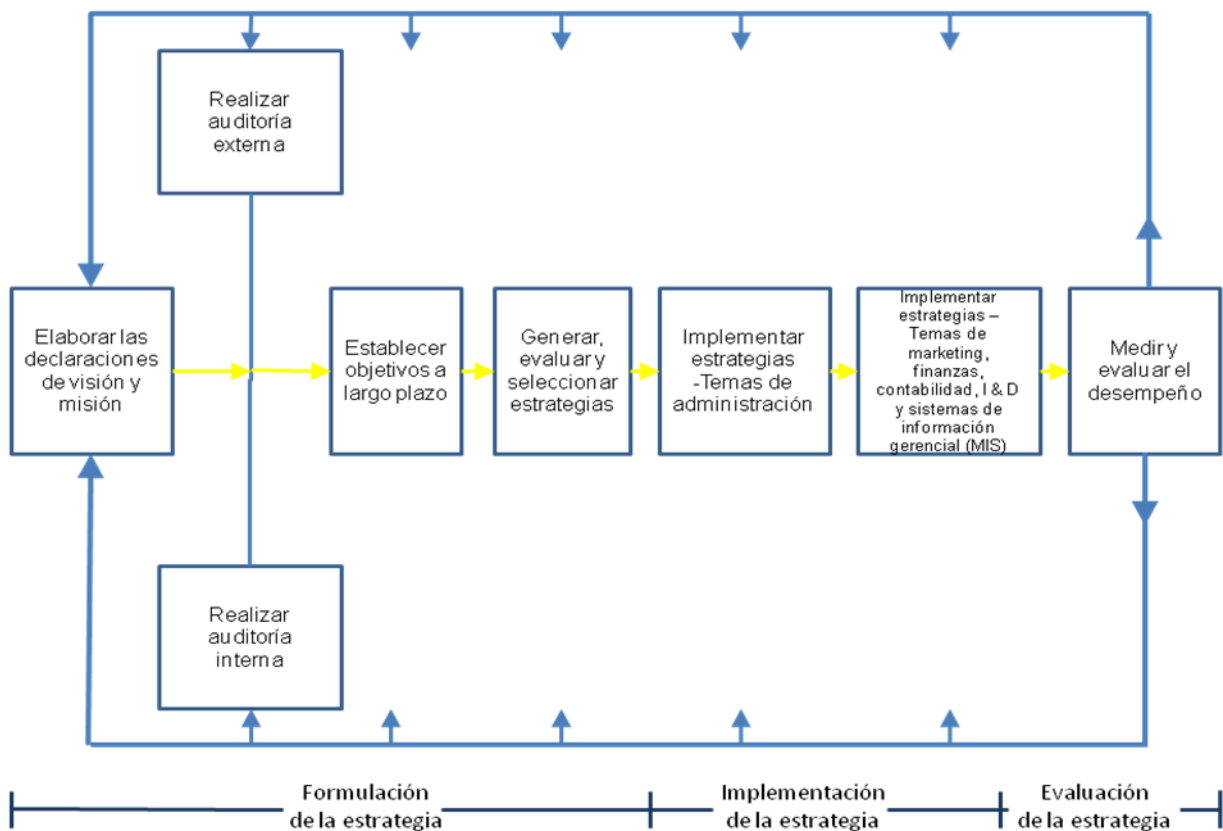
Fred David (2008) resalta que usando la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones ínter funcionales permitirá a la organización alcanzar sus objetivos (Ver figura 3). De acuerdo a la definición, la administración estratégica consta de tres etapas:

Formulación: Desarrollo de la misión, identifica oportunidades y amenazas, determina fuerzas y debilidades, establece objetivos a largo plazo y genera estrategias alternativas.

Implantación: Establece objetivos anuales, políticas, motivación al personal y asignación de recursos para la ejecución de las estrategias.

Evaluación: Revisa factores internos y externos que sirven como base para las estrategias actuales, mide el desempeño de las estrategias anuales y toma acciones correctivas.

Figura 3. Modelo de Fred David para la Administración Estratégica.



Fuente: David (2008).

El presente trabajo se basa precisamente en David Fred (2008), por lo que analizaremos con más detalle el modelo que propone. El cuadro 1 muestra un esquema exhaustivo para la formulación de estrategias, la cual se lleva a cabo en tres etapas:

ETAPA I: Conocida como de los insumos, de entrada o de aportaciones. Recibe ese nombre, debido a que es en esta parte donde se obtiene y resume la información para dar origen a las estrategias.

ETAPA II: Llamada de la adecuación o conciliación. Se concentra en el ajuste o compensación de la información de factores externos e internos originando alternativas viables para ambos.

ETAPA III: De la decisión. Utiliza la información de entrada para analizar objetivamente las estrategias posibles generadas en la conciliación, construyéndose así la base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Cuadro 1. Marco analítico para formular estrategias.

<p>ETAPA I: De los insumos, entrada o de aportaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> *Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI). *Matriz del Perfil Competitivo (MPC). *Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).
<p>ETAPA II: De la adecuación o conciliación.</p> <ul style="list-style-type: none"> *Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fortalezas (DOFA). *Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MEPE, PEYEA ó PEEA). *Matriz del Boston Consulting Group (MBCG). *Matriz Interna – Externa (MIE). *Matriz de la Gran Estrategia (MGE).
<p>ETAPA III: De la decisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> *Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE).

Fuente: David (2008).

Hay que dejar claro, que para establecer estrategias y tomar decisiones, en cualquier matriz de cualquier etapa se puede realizar, considerando desde luego lo que se quiere evaluar y la profundidad a abarcar; no hay ninguna regla ni

siquiera planteada por el autor que indique que se tiene que cubrir todas y cada una de las partes señaladas en el cuadro de arriba o en el diagrama del modelo. Lo que sí comenta y coinciden varios autores, es que cualquier empresa puede adoptar cualquier modelo, las revisiones son periódicas y los ajustes pueden ser parciales según se requiera.

1.8. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI O EFI).

La MEFI suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas (gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación, desarrollo, según cuente la empresa). Es una herramienta analítica que se apoya en juicios subjetivos, por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe creerse que se trata de una herramienta todo poderosa.

Se procede a evaluar la situación interna de la empresa bajo cinco etapas considerando solamente las fortalezas y debilidades de la organización.

El proceso es el siguiente:

1. Tener a la mano la lista de fortalezas y debilidades de la organización. David (2008) recomienda usar entre ambas, de diez a veinte factores internos en total, anotándose primero las fuerzas y después las debilidades.
2. Asignar un peso estimativo (se refiere a la industria) entre 0.0 para el factor menos importante y 1.0 para el factor más importante, sabiendo que la suma de todos los pesos asignados debe dar uno y cada uno de ellos refleja la importancia relativa.
3. Ahora asignamos una calificación a cada factor (hablando de la compañía) entre 1 y 4; si el factor representa una debilidad mayor (1), una debilidad menor (2), una fuerza menor (3) o una fuerza mayor (4).
4. Teniendo el peso y la calificación de cada factor a considerar, se multiplican respectivamente para calcular la calificación ponderada, no importando si es fortaleza o debilidad.
5. Se suman todas las calificaciones ponderadas, para determinar el ponderado de la organización en su conjunto.

No importando la cantidad de factores que se consideren, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5; los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las

organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna de fuerza.

Es importante la suma total de los pesos ponderados que la empresa genera, como también considerar la comparación del peso ponderado total de las fortalezas y de las debilidades, de esta manera se puede analizar si las fuerzas internas que tiene la organización son favorables o no en relación al ambiente interno como para hacer frente en un momento dado a lo que ocurra a su alrededor. Por lógica podemos suponer que para que las fuerzas internas sean favorables, su peso ponderado tiene que ser mayor al de las debilidades, sin embargo, **este criterio sería débil y no definitivo** para dar una conclusión; por ejemplo:

Supongamos que las fortalezas suman 0.85 y las debilidades 1.80, donde $0.85 < 1.80$ por lo que las fuerzas internas no son favorables para salir adelante, implicando tal vez abandonar ciertas estrategias o esperar el decline de la empresa. Sin embargo la suma ponderada total de la organización es de 2.65, que de acuerdo a David el total da por arriba del promedio (2.5), implicando que la empresa está en una situación favorable para salir adelante con esas fortalezas o inclusive con opción a incrementarlas. Analizando lo anterior, hay ambigüedad en el caso hipotético.

Indudablemente el peso total ponderado es trascendental para indicar como se encuentra la organización, y más que considerar la comparación de fortalezas con debilidades, sería mejor disminuir las debilidades y conservar o mejorar las fortalezas.

1.9. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC).

A través de esta matriz, una empresa puede identificar plenamente a sus competidores más importantes e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra o base de referencia. La información debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

Las puntuaciones ponderadas totales tanto para la MPC como para la MEFE, tienen el mismo significado; pero los factores críticos de éxito en una MPC considera aspectos internos y externos (de nuestra empresa) que pueden ser fortalezas o debilidades, son factores más amplios (no específicos) que no se agrupan en oportunidades y amenazas como en una MEFE. Para elaborarla David (2008) sugiere:

1. Hay que obtener información de las empresas competidoras que serán incluidas, por lo menos haber identificado a las más relevantes.

Nota: Hay quienes consideran indispensable investigar de la competencia, cuando menos 3 debilidades y fortalezas.

2. Se genera una lista de los factores a considerar de las empresas con las que se realizará el análisis, sin importar si son aspectos positivos o negativos.

3. A cada factor enlistado, se le asigna un peso (de 0.0 para el no importante hasta 1.0 para el muy importante, la suma de los pesos distribuidos debe ser igual a 1).

4. Para cada organización contemplada en la tabla, se le da una calificación donde: 1 es principal; 2 debilidad menor; 3 fortaleza menor y 4 fortaleza principal.

5. Se multiplican los pesos por las calificaciones de la primera empresa a evaluar, nuevamente los pesos por las calificaciones correspondientes a la segunda empresa y así sucesivamente hasta comprender el total de empresas que se tienen. Tanto los factores enlistados como sus pesos, van a ser los mismos para todas las empresas, la calificación depende de la empresa que se tenga.

6. Se obtiene la sumatoria de los pesos ponderados correspondientes a cada empresa trabajada.

El análisis se realiza con los factores de mayor peso entre las empresas y en términos generales con las ponderaciones totales que se tengan entre ellas.

De los resultados ponderados para cada empresa, el más alto indicará al competidor más amenazador y el menor al más débil. Las cifras que se obtengan sólo revelan la fuerza relativa de la empresa, por lo que el propósito no es la magnitud del valor, sino más bien evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones. Conforme aumente la turbulencia en los mercados y las industrias, el diagnóstico externo se convierte en parte vital y explícita del proceso de la administración estratégica.

1.10. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE O EFE).

En el desarrollo de la MEFE se analiza a la industria y habrá que utilizar juicios de tipo subjetivo, por ello, esta herramienta de formulación de estrategia no debe usarse en forma indiscriminada.

Siguiendo el criterio de David (2008), la siguiente matriz evalúa los factores externos y la forma en que nuestra empresa los enfrenta, los cuales afectan de manera directa o indirecta a la empresa; la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva; el análisis cuantitativo va enfocado a las oportunidades y amenazas.

La elaboración de la matriz consta de los siguientes pasos:

1. Realizar una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito, identificados como oportunidades y amenazas externas con las que la empresa o la industria cuenta. Se recomienda entre ambos aspectos un total de diez veinte; primero se anotarán las oportunidades y después las amenazas.

Hay quienes opinan que el número recomendado de amenazas y oportunidades clave a incluir en la MEFE, varía de 5 a 20.

2. Le damos a los factores un peso relativo que va de 0.0 para el menos importante hasta 1.0 para el más significativo; la suma de todos debe ser 1.0. El peso asignado a las oportunidades debe ser más alto que para las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso.

3. Se da una calificación del 1 al 4 a dichos factores, en función de que tan eficaces son las estrategias que actualmente tiene la empresa para responder a la situación que se esté considerando; donde: 4 es una respuesta superior, 3 superior a la media, 2 término medio y 1 respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

4. Se multiplican los pesos por la calificación estipulados para cada factor, dando origen a la calificación ponderada.

5. Se suman las calificaciones ponderadas para producir el valor ponderado de la organización en cuestión.

No hay que olvidar que la matriz MEFI, al igual que la matriz MEFE, deben incluir entre 10 y 20 factores clave.

La clave de la MEFE consiste en tener un valor total ponderado de las oportunidades, mayor al de las amenazas.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0; el valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

1.11. MATRIZ DE LAS AMENAZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, FORTALEZAS (FODA, DOFA, AODF o MAFE).

Humberto Ponce (2007) nos dice que las siglas FODA provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats), en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Las letras FODA (ó DOFA), es la forma de abreviar a la Matriz de las amenazas-oportunidades, fuerzas-debilidades; consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. Trata de contrarrestar unas con otras generando estrategias que le permitan a los dirigentes de la empresa tomar decisiones en el presente para el futuro.

La matriz FODA es una estructura conceptual para un análisis sistemático, que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades con las fortalezas y las debilidades en temas de una organización.

Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

Para generar la matriz, se parte de la etapa I de insumos con la EFI y EFE, en el cuadro 2, se muestran algunos de los aspectos de acuerdo a las áreas funcionales de la empresa, que deben considerarse para elaborar los listados de la matriz FODA.

Cuadro 2. Matriz de las amenazas-oportunidades, fuerzas-debilidades. (FODA)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> *Capacidades fundamentales en áreas claves. *Recursos financieros adecuados. *Buena imagen de los compradores. *Ser un reconocido líder en el mercado. *Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. *Acceso a economías de escala. *Aislada hasta cierto grado, de las fuertes presiones competitivas. *Propiedad de la tecnología. *Ventajas en costos. *Mejores campañas de publicidad. *Habilidades para la innovación de productos. *Dirección capaz. *Posición ventajosa en la curva de la experiencia. *Mejor capacidad de fabricación. *Habilidades tecnológicas superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> *No hay una dirección estratégica clara. *Instalaciones obsoletas. *Falta de oportunidad y talento gerencial. *Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. *Abundancia de problemas operativos internos. *Atraso en investigación y desarrollo. *Línea de productos demasiado limitada. *Débil imagen en el mercado. *Débil red de distribución. *Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. *Incapacidad de negociar los cambios necesarios en la estrategia. *Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> *Atender a grupos adicionales de clientes. *Ingresar en nuevos mercados o segmentos. *Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. *Diversificarse en productos relacionados. *Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). *Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. *Complacencia entre las compañías rivales. *Crecimiento más rápido en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> *Entrada de competidores foráneos con costos menores. *Incremento en las ventas y productos sustitutos. *Crecimiento más lento en el mercado. *Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros. *Requisitos reglamentarios costosos. *Vulnerabilidad en la recesión y ciclo empresarial. *Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. *Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. *Cambios demográficos adversos.

Fuente: Thompson y Strikland (1998).

Una vez que se han establecido las fortalezas y debilidades - oportunidades y amenazas, se procede al análisis de las evaluaciones para llegar a conclusiones; dando origen a la matriz FODA, la cual constituye la base o el punto de partida para la formulación o evaluación de estrategias, de ella se desprenden más matrices. **Ver cuadro 1**, antes dado.

La matriz FODA tiene un alcance amplio y hace hincapié en aspectos diferentes a la matriz de portafolios de negocios por lo cual no la reemplaza.

La notación que se utilizará para la matriz, está dada por las siguientes variables:

La "F", representa fuerzas (fortalezas).

La "O", representa oportunidades.

La "D", representa debilidades.

La "A", representa amenazas.

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades -fuerzas (AODF) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fuerzas y amenazas (FA) y finalmente, estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz FODA y requiere juicios sólidos.

Según David (2008) y de acuerdo con la notación indicada arriba, se desarrollan las siguientes cuatro estrategias:

Estrategias de fuerzas y oportunidades (FO).

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Estrategias de debilidades y oportunidades (DO).

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Estrategias de fortalezas y amenazas (FA).

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

Estrategias de debilidades y amenazas (DA).

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas

externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria; quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declararse en quiebra u optar por la liquidación.

La matriz DOFA cuenta con nueve celdas, cuatro de ellas para factores clave, cuatro para estrategias y una celda que siempre se deja en blanco (celda superior de la izquierda). Las cuatro celdas de la estrategia llamadas FO, DO, FA, DA se ocupan después de llenar las cuatro celdas de los factores claves, se lleva a cabo en los siguientes pasos:

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

En esta primera parte, se retoman los factores externos e internos considerados en otras matrices. Para los pasos 1, 2 la referencia es la Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE o EFE) y en los pasos 3, 4 la Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI o EFI).

5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias **FO** resultantes en la celda adecuada.

6 Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias **DO** resultantes en la celda adecuada.

7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias **FA** resultantes en la celda adecuada.

8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias **DA** resultantes en la celda adecuada.

El cuadro 3 que a continuación se presenta, sería el machote o formato de la matriz DOFA.

Cuadro 3. Matriz DOFA.

Factores internos	FORTALEZAS (F) Listado de aspectos internos a la empresa que la afecten positivamente.	DEBILIDADES (D) Listado de aspectos internos a la empresa que la afecten negativamente.
Factores externos	OPORTUNIDADES (O) Listado de aspectos externos a la empresa que la afecten positivamente.	ESTRATEGIAS FO Ocupar puntos fuertes para aprovechar oportunidades.
AMENAZAS (A) Listado de aspectos externos a la empresa que la afecten negativamente.	ESTRATEGIAS DO Establecer estrategias para superar las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades.	ESTRATEGIAS FA Uso de puntos fuertes para hacer frente a las amenazas o evitarlas.
	ESTRATEGIAS DA Establecer alternativas para disminuir debilidades y amenazas, como puede ser el atrincheramiento, liquidación, etc.	

Fuente: David (2008).

El propósito de cada instrumento de la etapa 2 de la adecuación consiste en generar estrategias alternativas viables y no en seleccionar ni determinar ¡qué estrategias son mejores!. No todas las estrategias desarrolladas en una matriz DOFA, serán seleccionadas para su aplicación.

Es importante incluir un tipo de anotaciones como "F1, O2" (tipo coordenadas), después de cada estrategia de la matriz, ya que revela la lógica que sustenta cada una de las estrategias alternativas.

1.12. MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIONES. (MEPE, SPACE o PEYEA).

Al trabajar esta matriz de Hershey Food Corporation, se puede definir qué tipo de estrategia es la más adecuada para una empresa, es decir, si una estrategia debe ser: activa, conservadora, defensiva o competitiva. Se analizan dos dimensiones internas y dos externas. Las internas son la fuerza financiera y la ventaja

competitiva, las externas son la fuerza de la industria y la estabilidad del ambiente; que se grafican en un plano cartesiano.

Se relaciona con la matriz DOFA, también contemplada en la etapa 2. Según el diagrama esta matriz es un marco de 4 cuadrantes, los ejes de esta matriz son: fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA) y fortaleza en la industria (FI). Las dos dimensiones internas FF y CV así como las externas EA y FI se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización. Debe adaptarse a la organización particular que se estudia y basarse preferiblemente en información real (Ver cuadro 4).

Cuadro 4. Variables de la matriz PEYEA.

Posición Estratégica Interna.	Posición Estratégica Externa.
FF	FI
1. Tasa de retorno de la inversión. 2. Apalancamiento (endeudamiento). 3. Liquidez. 4. Capital de trabajo. 5. Flujo de caja. 6. Facilidad de calidad del mercado. 7. Riesgo que implica el negocio.	1. Potencial de crecimiento. 2. Potencial de utilidades. 3. Estabilidad financiera. 4. Conocimientos tecnológicos. 5. Utilización de recursos. 6. Intensidad de capital. 7. Facilidad de entrada al mercado. 8. Productividad, utilización del capital.
VC	EA
1. Participación en el mercado. 2. Calidad del producto. 3. Ciclo de vida del producto. 4. Lealtad del consumidor. 5. Utilización de la capacidad de competencia. 6. Conocimientos tecnológicos. 7. Control sobre proveedores y distribuidores.	1. Cambios tecnológicos. 2. Tasa de inflación. 3. Variabilidad de la demanda. 4. Rango de precios de producto. 5. Barrera para entrar al mercado. 6. Presión competitiva. 7. Elasticidad precio de la demanda.

Fuente: David (2008) p. 226.

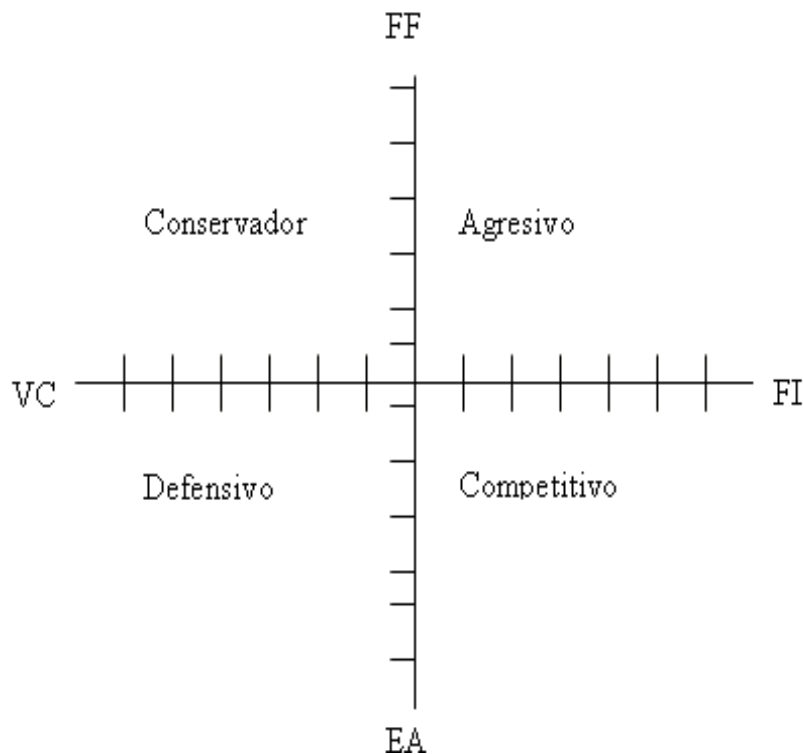
Los pasos a seguir son:

1. Seleccionar las variables representativas para cada una de las dimensiones.

2. Calificar cada variable de FF y FI, +1 (el peor) y +6 (el mejor); para la EA y VC asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor) a cada una de las variables.
3. Se genera la calificación promedio para FF, VC, FI Y EA (cada dimensión) sumando las calificaciones de factor a cada dimensión y dividir entre el número de variables incluidas en la respectiva dimensión.
4. Se anotan las calificaciones promedio de cada dimensión en el eje correspondiente; es decir, marcar los resultados para FF, VC, FI y EA con el eje correspondiente en la PEYEA.
5. Se suman las dos calificaciones del eje X para obtener una coordenada y se repite para el eje de las Y, o lo que es lo mismo, sumar los resultados sobre el eje x y marcar el punto resultante sobre "X". Sumar los dos resultados en "Y" y marcar el punto resultante sobre "Y".
6. Se traza un vector (direcciona) del origen al punto encontrado (X,Y) para ubicar en un cuadrante el perfil que la empresa deberá buscar para orientar su estrategia.

La grafica a determinar se basa en el siguiente plano cartesiano (Figura 4):

Figura 4. Plano cartesiano.



Fuente: David (2008).

Dibujar un vector direccional desde el origen de la Matriz PEYEA, pasando por el nuevo punto de intersección generado de acuerdo a los pasos anteriores (Ver figura 5).

Según el cuadrante donde quede el vector, se ubicará a la empresa y el tipo de estrategias a seguir. De forma resumida y de acuerdo a Fred R. David (2008), tenemos:

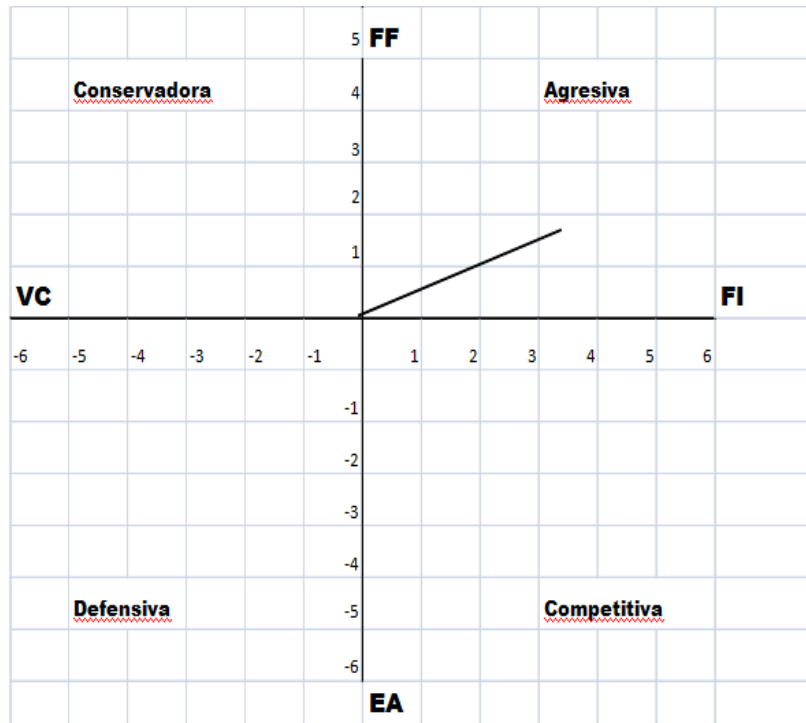
* Cuadrante agresivo: La organización está en una posición excelente para usar sus fortalezas internas para tomar ventaja de las oportunidades externas, superar las debilidades internas, y evitar las amenazas externas. Lo anterior implica la aplicación de los siguientes cursos de acción, de todas o algunas, así como otras que se consideren pertinentes: penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto, integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal, diversificación de conglomerado concéntrica u horizontal.

*Cuadrante conservador: Implica permanecer cerca de las competencias básicas de la firma y no tomar riesgos excesivos. Para lograrlo se puede llevar a cabo: una penetración del mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y/o diversificación concéntrica.

* Cuadrante defensivo: Sugiere que la firma debería enfocarse en superar sus debilidades internas y evitar las amenazas externas. A través de una reducción de costos, enajenación, liquidación y/o diversificación concéntrica.

* Cuadrante competitivo: Sugiere estrategias competitivas como integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal, penetración en el mercado, desarrollo en el mercado, desarrollo del producto y/o alianzas o fusiones.

Figura 5. Matriz PEYEA.



Fuente: David (2008).

Dicho vector muestra el tipo de estrategia (agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras), más apropiadas para la empresa.

Cuando el vector direccional de una firma se localiza en el cuadrante agresivo de la matriz, significa que está en excelente posición de utilizar sus fortalezas internas con el objetivo de:

- a) Aprovechar las oportunidades externas
- b) Vencer las debilidades internas
- c) Eludir las amenazas externas

El vector direccional puede apuntar hacia el cuadrante superior izquierdo de la matriz lo cual implica permanecer dentro de las habilidades básicas de la firma sin tomar riesgos excesivos.

Las estrategias conservadoras con frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado y diversificación concéntrica.

El vector direccional puede estar situado en el cuadrante inferior izquierdo de la PEYEA, lo cual sugiere que las estrategias defensivas son las más apropiadas.

Por tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, desarrollo de los productos, la integración hacia delante, integración hacia atrás y hacia adelante, integración horizontal, diversificación de conglomerado, diversificación concéntrica, diversificación horizontal o una combinación de ellos pueden ser factibles, teniendo en cuenta las circunstancias específicas que afronte la empresa.

Finalmente el vector direccional puede señalar el cuadrante inferior derecho, indicando estrategias de tipo competitivo que incluye, integración horizontal hacia delante y hacia atrás, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y asociación.

Podemos decir que la matriz de Hershey Food Corporation, no facilita el seleccionar una estrategia, ya que involucra la fuerza financiera (aspecto interno) como algo necesario para moverse hacia el futuro, sin embargo la situación externa debe contemplarse en el análisis global ya que afecta de una u otra manera a la organización.

1.13. LA MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (MBCG O BCG).

Cuando las carteras de negocios (diversidad de productos con los que cuenta la empresa) compiten en diferentes industrias, esta matriz es muy útil, establece estrategias que ayudan o favorecen el mejor posicionamiento de determinado bien o bienes en el mercado.

La mercadotecnia documental se ha de encargar de satisfacer las necesidades informativas de los usuarios de forma rentable para ellos y para el centro; para ello se ha de partir de un conjunto de herramientas técnicas que se conocen como el Marketing - Mix, y que abarcan el Producto, el Precio, la Distribución y la Comunicación. Dentro de las herramientas destinadas al producto se encuentra la matriz BCG (Boston Consulting Group), que está orientada a la gestión, sobre la base de la situación del producto en el mercado.

Esta matriz es muy importante para los mercadólogos o el área encargada de realizar las funciones encaminadas a la mercadotecnia. Algunas definiciones de mercadotecnia son:

“La mercadotecnia es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales” (www.ama.org).

American Marketing Association.

“Marketing es el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones estrechas (sólidas) con ellos para recibir (obtener) a cambio valor de éstos” (Kotler y Armstrong. 2007, 4).

Philip Kotler y Gary Armstrong.

“La mercadotecnia es un sistema global de actividades de negocios proyectadas para planear, establecer el precio, promover y distribuir bienes y servicios que satisfacen deseos de clientes actuales y potenciales” (Fisher y Espejo. 2004, 6).

William Stanton.

Mercadotecnia son: “las actividades integradas de un negocio, dirigidas hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes con un margen de utilidad” (Bell. 1982, 28).

Martin L. Bell.

Para mercadotecnia, se tomará de base el concepto dado por Martin L. Bell.

Con el propósito de visualizar el rol particular de cada una de las unidades estratégicas el BCG (Boston Consulting Group) desarrolló la Matriz de crecimiento – participación en la cual cada negocio es ubicado en una rejilla de cuatro cuadrantes a partir del concepto de curva de experiencia y de costos dinámicos.

El eje horizontal corresponde, a la participación relativa en el mercado logrado por la empresa, como una manera de caracterizar las fuerzas de las empresas en el negocio analizado.

El eje vertical, indica el crecimiento del mercado representado la atracción del mercado en el cual el producto esta posesionado.

La matriz BCG se construye con dos variables:

* El Crecimiento del Mercado, hablando en términos de la industria en general. Se considera la tasa relativa del mercado o tasa de crecimiento en la industria en cada una de las divisiones.

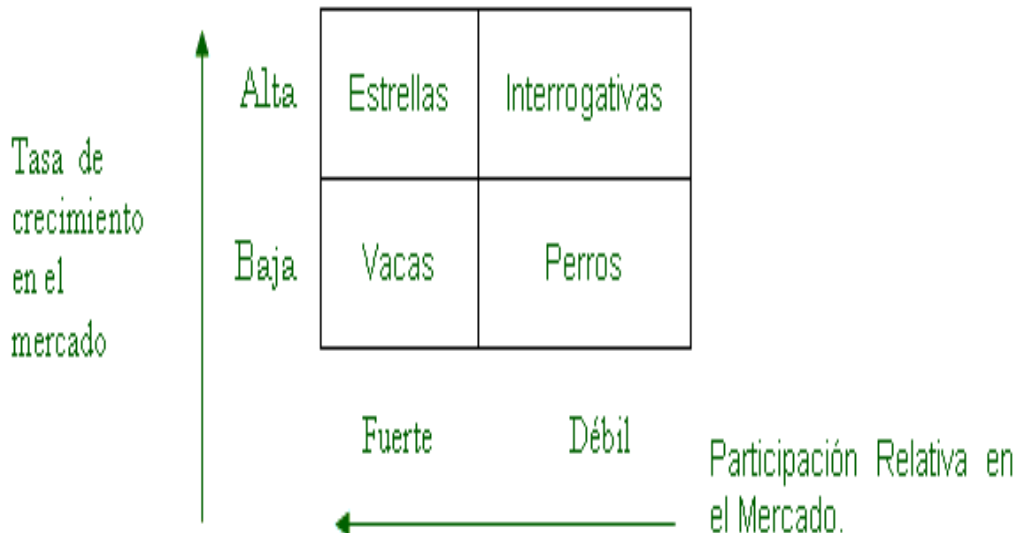
* Parte relativa del mercado que está ocupando la empresa, es decir, relación entre el campo del mercado que corresponde a una división en una industria, y del mercado que ocupa la empresa rival más grande de esa industria.

La matriz BCG puede constituirse como herramienta básica en la gestión de publicaciones, dado que tras determinar la situación del producto, se pueden establecer estrategias que ayuden o favorezcan el mejor posicionamiento posible del producto en el mercado.

Operacionalización de las variables.

La matriz BCG se construye como ya se mencionó, con dos variables: la Tasa Relativa del Mercado (referencia interna -se representa gráficamente en el eje de las abscisas) y el Crecimiento del Mercado (referencia externa -se representa gráficamente en el eje de las ordenadas). Podemos decir que se genera una tabla de doble entrada con cuatro opciones o cuadrantes (**Ver cuadro 5**).

Cuadro 5. Matriz BCG.



Fuente: David (2008).

Interpretación de la matriz.

Ambos indicadores, el crecimiento del mercado y la parte relativa de mercado que está ocupando la empresa, actúan como parámetros de referencia en la matriz, y determinan cuatro situaciones posibles del producto "interrogante, niño difícil o producto problema", "estrella", "vaca lechera" y "perro" (Maqueda, 1990). (Ver cuadro 6, 7 y 8).

Cuadro 6. Matriz del Grupo Consultivo de Boston.

		Posición de la participación relativa del mercado en la industria.	
		Alta	Baja
Tasa de crecimiento de las ventas	Alta	Cuadrante II Producto estrella.	Cuadrante I Producto problema.
	Baja	Cuadrante III Producto vaca.	Cuadrante IV Producto perro.

Fuente: David (2008).

Cuadro 7. Implicaciones en el evento al posicionamiento estratégico que surge de la matriz BCG.

Tipo de negocio	Estrategias en función de la participación en el mercado	Rentabilidad requerida ★	Inversión requerida	Flujo neto de fondos
Estrellas	Crecer o mantenerse	Alta	Alta	Alrededor de 0 o nula
Vacas	Mantenerse	Alta	Baja	Altamente positivo
Signos de interrogación ?	Crecer	Nula o negativa	Muy alta	Altamente negativa
Perros	Cosechar o desintervenir	Baja o negativa	Desintervenir	Positivo

Fuente: David (2008).

Para cada uno de los posibles productos tenemos:

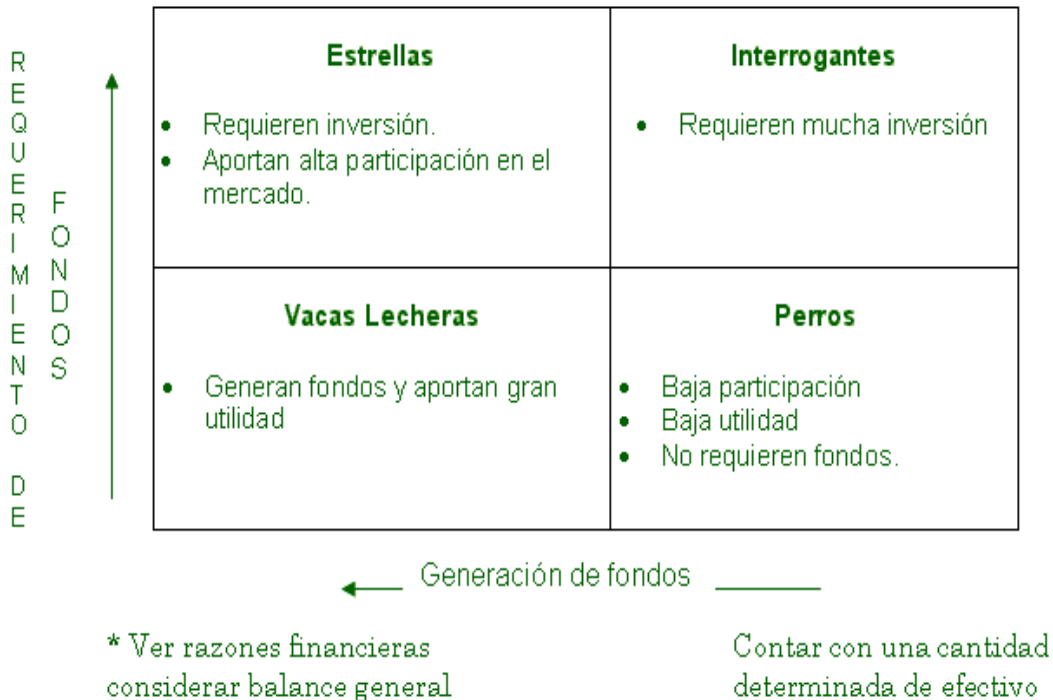
-Producto "**interrogante**": indica cuota de mercado limitada, pero en ascenso. Coincide con el lanzamiento de un producto y requiere especial atención, se les llama así porque la organización debe decidir si los refuerza mediante una estrategia de mercado, de producto o si los vende (como cartera).

-Producto "**estrella**": indica mayor cuota de mercado y crece rápidamente. Permite la reinversión de los beneficios. En esta etapa parece que el marketing no es tan relevante, pero hay que tener en cuenta que pueden entrar competidores. Representan las mejores oportunidades, así como para lograr una mejor rentabilidad de la empresa.

-Producto "**vaca lechera**": se corresponde con un mercado estable y relativamente grande, hay crecimiento escaso o ninguno. Disminuyen los gastos y esto puede seguir generando altos beneficios, aunque esta alta rentabilidad atrae a competidores.

-Producto "**perro**": existe un declive del mercado y el producto corre el riesgo de ser absorbido por otra empresa mayor.

Cuadro 8. Requerimiento de Fonos-Generación de Fondos.



Fuente: David (2008).

Las diferentes situaciones descritas se complementan con el análisis del Ciclo de vida del producto (Maqueda, 1990), que comprende cuatro situaciones:

* **Lanzamiento**: se corresponde con la innovación, la exploración y el desarrollo del producto; poco crecimiento y consumidores innovadores. Aquí podrían encontrarse los "**Productos interrogantes**".

* **Expansión:** aumenta mucho la demanda y entran muchos competidores. Se podría decir que es un "**producto estrella**".

* **Saturación:** se produce una desaceleración. Se correspondería con el producto "**vaca lechera**".

* **Declive:** el mercado se ha saturado. Se podría hablar de "**productos perro**".

Atendiendo a las fases del ciclo vital comentadas, es muy importante centrarse en el producto, haciéndolo atractivo para el mercado objetivo; para ello es importante que tenga unas características bien definidas que marquen la especificidad y el valor añadido con respecto a los productos competidores. La representación en la matriz BCG de una evolución perfecta de un nuevo producto se describiría como aquel producto que inicia su andadura como "interrogante", para luego ser "estrella" y consolidarse como "producto vaca"; en esta situación sería altamente recomendable reinvertir los beneficios para que el producto no entrara en una fase de declive ("producto perro").

Ante la creación y lanzamiento de un nuevo producto al mercado hay que tener en cuenta que se pueden producir situaciones no contempladas o previstas en el estudio, si bien es cierto que la matriz BCG aporta información valiosa para la gestión de un producto, hay que prevenir contingencias a través de mecanismos de compensación ante los momentos de crisis o difíciles, precisamente apoyándonos en el análisis de la matriz DOFA.

1.14. MATRIZ INTERNA EXTERNA (MIE O IE).

Matriz parecida a la anterior, excepto por que en el eje de las X van los totales ponderados de la matriz MEFI (se divide a su vez en fuerte, promedio y débil) y los totales ponderados de la matriz MEFE en el eje Y (alto, media y bajo).

La matriz también se divide entre grandes espacios con implicaciones estratégicas o recomendaciones:

1. Crecer y construir: celdas I, II o IV.
2. Retener y mantener: celdas III, V o VII.
3. Cosechar o desinvertir: celdas VI, VII y IX.

En el cuadro siguiente (9), se muestra el formato de la matriz.

Cuadro 9. Matriz Interna Externa (MIE).

		Totales Ponderados EFI			
		Fuerte 3.0 – 4.0	Promedio 2.0 – 2.99	Débil 1.0 – 1.99	
		4.0	3.0	2.0	1.0
Totales Ponderados EFE	Alto 3.0 – 4.0	3.0	PROD 1 Celda I	PROD 2 Celda II	Celda III
	Mediana 2.0 – 2.9	2.0	PROD 3 Celda IV	Celda V	PROD 4 Celda VI
	Bajo 1.0 – 1.9	1.0	Celda VII	Celda VIII	Celda IX

Fuente: David (2008).

1.15. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (MGE).

Para David (2008), esta matriz se incluye en la etapa 2 de la adecuación y permite generar estrategias de carácter alternativo. Se obtiene a través de un plano cartesiano de dos dimensiones: la posición competitiva y el crecimiento del mercado, según las condiciones y posición de las empresas será su ubicación.

El plano se divide en cuatro cuadrantes (**Ver cuadro 10**), según donde quede ubicada la empresa, será la interpretación que se tenga para ella.

En el primer cuadrante, la empresa está enfocada únicamente con un producto y si se encuentra al día puede aprovechar las oportunidades externas con cierto riesgo. En el segundo cuadrante, las empresas están en un mercado de crecimiento rápido contra una posición competitiva débil. Para el tercer cuadrante, las empresas están en una situación vulnerable, débil y ante un mercado de lento crecimiento. Finalmente el cuarto cuadrante, cataloga a las empresas en una posición competitiva muy fuerte, aunque en un mercado lento de crecimiento.

Cuadro 10. Estructura de una matriz de Gran Estrategia.

Posición competitiva débil	Cuadrante II	Cuadrante I	Posición competitiva fuerte
	<ul style="list-style-type: none"> *Desarrollo de mercado. *Penetración en el mercado. *Desarrollo del producto. *Integración horizontal. *Desinversión. *Liquidación. 	<ul style="list-style-type: none"> *Desarrollo de mercado. *Penetración en el mercado. *Desarrollo del producto. *Integración hacia adelante. *Integración hacia atrás. *Integración horizontal. *Diversificación concéntrica. 	
	Cuadrante III	Cuadrante IV	
	<ul style="list-style-type: none"> *Atrincheramiento. *Diversificación concéntrica. *Diversificación horizontal. *Diversificación en conglomerado. *Desinversión. *Liquidación. 	<ul style="list-style-type: none"> *Diversificación concéntrica. *Diversificación horizontal. *Diversificación en conglomerado. *Empresas en riesgo compartido. 	

Fuente: David (2008).

1.16. MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE O MPEC).

De manera objetiva detecta las mejores estrategias, basándose en los aspectos analizados en las matrices EFE y EFI. Para construirla se tiene:

1. Rescatar la lista de las amenazas y oportunidades externas, las fortalezas y debilidades internas de la organización, las cuales se colocarán en la columna izquierda de la matriz a generar. Es importante resaltar que se debe contar con al menos diez factores internos y diez externos.
2. Se asignan pesos a cada uno de los factores que se tienen, de la misma forma que se hizo en las matrices EFE y EFI; colocándolo en la columna contigua derecha de la realizada en el paso 1.
3. De la etapa 2 de las matrices de adecuación, sólo se estudiará la DOFA, considerando de las estrategias formuladas como resultado de la misma, aquellas que la empresa deba considerar.
4. Determinar las calificaciones de atractivo de las estrategias formuladas mediante valores numéricos, en la medida que se dé respuesta a la pregunta: ¿Afecta ese factor la elección de la estrategia?. Si la respuesta es positiva, entonces la estrategia se debe comparar en relación a tal factor clave. La escala de calificaciones de atractivo es: 1 no atractiva; 2 algo atractiva, 3 bastante atractiva y 4 muy atractiva. Dichos valores se colocarán en una columna diferente a las que se vienen generando.
5. Se multiplica el peso por la calificación de atractivo, indicándolo en otra columna.
6. Se suman las calificaciones ponderadas del atractivo total.

La matriz estratégica permite:

Analizar de manera secuencial o simultánea las estrategias, según el nivel jerárquico (corporativo, divisional o departamental).

El número de estrategias a evaluar es ilimitado.

Apoya al proceso de toma de decisiones.

A pesar que requiere de la subjetividad, el hecho de tomar decisiones de menor envergadura incrementa la probabilidad de que las estrategias elegidas al final puedan ser las provechosas para la organización.

Puede adaptarse a los problemas de cualquier tipo de empresa (pública, privada, pequeña, mediana, grande).

1.17. TOMA DE DECISIONES.

La toma de decisiones es un proceso que se debe considerar con seriedad, ya que de acuerdo a éstas, la empresa va a funcionar y el capital se va a poner a trabajar; consiste en escoger entre una gama de opciones dos o más alternativas que se pondrán en práctica para el logro de objetivos establecidos.

“Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas” (Salgado Benítez. 2005, 75).

Toda persona toma decisiones día con día, a cada momento y a lo largo de nuestra vida, algunas de ellas tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida y otras son trascendentes.

Considera Salgado (2005) que la toma de decisiones en una organización corresponde a todo un grupo de personas que se encuentran involucradas en el mismo proyecto, como cabeza de una organización, se hace referencia a la asamblea de accionistas.

Dicho autor comenta que existen cuatro cualidades principales que hacen que los tomadores de decisiones hagan una elección buena o mala: experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas.

EXPERIENCIA. La habilidad de un mando para tomar decisiones, crece con la experiencia, los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura, donde los errores previos son potenciales a reducir errores futuros. Para situaciones mal estructuradas o nuevas, la experiencia puede acarrear ventajas o desventajas; desventaja porque las lecciones aprendidas pueden ser inadecuadas por completo al nuevo problema o ventaja, ya que da elementos para poner en función la creatividad o para diferenciar situaciones inadecuadas, mal estructuradas.

BUEN JUICIO. Se refiere a la habilidad de evaluar información de forma inteligente, haciendo uso del sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia del tomador de decisiones. El juicio mejora con la habilidad y la experiencia, es más valioso en el manejo de problemas mal estructurados o nuevos, se entiende y simplifica el problema sin distorsionarlo con la realidad. Se establecen parámetros conformados por los hechos, las opiniones y el conocimiento en general.

CREATIVIDAD. Habilidad para combinar y asociar ideas de manera única para lograr un resultado nuevo y útil. El tomador de decisiones creativo es capaz de captar y entender la dificultad de manera más amplia, aun de ver las consecuencias que otros pasan por alto; desarrollan grandes alternativas efectivas y encuentran el camino más corto al problema.

HABILIDADES CUANTITATIVAS. Se emplean técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como puede ser: la programación lineal, teoría de líneas de espera y modelos de inventarios. Estas herramientas ayudan a los mandos a tomar decisiones efectivas. Cabe destacar que todas estas herramientas no pueden reemplazar al buen juicio en el proceso de toma de decisiones.

1.17.1. RETROALIMENTACIÓN

En el proceso de planeación existe un complejo grupo de ciclos de retroalimentación. Esto tiene por ventaja que por medio de esta coordinación, vialidad y balance, un sistema de optimización puede lograr un mínimo costo de esfuerzos y de tiempo.

“Uno aprende más adquiriendo una comprensión de qué factores crean el éxito más que sobre qué factores causan el fracaso” (Robert Michel. 2007, 121); aprender de los errores genera experiencia y bajo varios errores, a la experiencia se le llama sabiduría.

CAPÍTULO II

VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA S.A. DE C.V.

CAPÍTULO II. VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA, S.A. DE C.V.

Para la realización del presente capítulo se partió de una revisión bibliográfica comprendida por libros, artículos y páginas de Internet para así, conformar el marco conceptual que sustenta la presente tesis. También se contó con información que la misma empresa brindó por escrito y principalmente verbalmente; se realizaron entrevistas a todos los miembros de la empresa para la obtención de información desde diferentes puntos de vista (aunque se trabajó más con los socios), indispensable para el desarrollo del trabajo, se emplearon cuestionarios y una guía de observación, entre otros **(Ver anexo 1 y 2)**.

El realizar un diagnóstico en la empresa antes mencionada, es una condición para intervenir profesionalmente en la formulación de estrategias, que por cuestiones de tiempo no se incluirá la implementación de estrategias y su seguimiento para efectos de evaluación y control de las mismas.

Flanklin (2009,56) nos dice: *“Mediante el diagnóstico, la organización se abre al cambio y es permeable a la introducción de recomendaciones para alcanzar la adaptación de los medios instrumentales a las demandas de productos y/o servicios en términos de calidad, costo y oportunidad”*.

La matriz DOFA como instrumento viable para realizar el análisis organizacional en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa que motivó a efectuar el presente análisis.

En este capítulo hablaremos de la empresa que dio origen a la presente tesis, ¿quién es?, ¿a qué se dedica?; ¿cuáles son sus clientes, proveedores y competencia?; aspectos generales de la organización; presentando las diversas etapas del diagnóstico y los resultados obtenidos en la misma.

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA DE VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA, S.A. DE C.V.

La empresa VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA, S.A. DE C.V. es 100% mexicana, se crea el 9 de noviembre del 2007 como Sociedad Anónima de Capital Variable ante el notario público No.37 del Distrito Federal, Lic. Carlos Flavio Orozco Pérez, con un capital social inicial de \$50,000 (cincuenta mil pesos, M/N), el nombre está integrado de la siguiente manera: **VI** de Villanueva, **CO** de Corona, apellidos de uno de los socios, y el resto del nombre para resaltar a lo que se dedica. Inicialmente fue conformada por dos Técnicos en equipo de cómputo y una Licenciada en Administración de Empresas, que son los tres socios que dieron origen a la empresa, quienes ya tenían tiempo laborando como personas

físicas con actividad empresarial y decidieron conjuntar fuerza, conocimientos y clientes para este nuevo proyecto, una vez que se consolide entrarán en recesión como personas físicas.

En el 2007 contratan a un trabajador para que los apoyara en el área de producción, en este año (2010) contrataron a cuatro empleados, de los cuales dos de ellos dejan la empresa en mayo para seguir estudiando; este mismo mes se contrata a uno más y esperan el siguiente año contar mínimo con tres más, para que de esta forma se divida el trabajo y poder atender más clientes. La empresa, a pesar de su reciente creación, tiene fijado a mediano plazo abarcar en gran parte o en su totalidad el mercado nacional.

Los socios hasta agosto del 2010 son: Alejandro Sánchez Díaz, Luis Alejandro Vargas Díaz y Gabriela Alejandra Villanueva Corona. Alejandro lleva 25 años como persona física con actividad empresarial, dedicándose a la venta, mantenimiento y servicio de equipo de cómputo; Luis Alejandro también trabaja en lo mismo, pero apenas lleva 7 años. Gabriela se dedica a la impresión en serigrafía, Offset y digitales, renta de displays (mamparas diseñadas a la medida) y todo para una expo; venta y reparación de relojes checadores para empresas; llevando en este rubro 12 años, también como persona física. Por cuestiones personales y de trabajo, Alejandro Sánchez Díaz y Luis Alejandro Vargas Díaz dejan de ser socios (se incorporan en un proyecto de la empresa HONDA a nivel nacional), colaborando ahora como estaf; vendieron sus acciones a María Luisa Corona Escobar y a Bernardo de la Vega Ayala, este último trabajador de la empresa desde que se inició.

La empresa tiene su domicilio fiscal en México, D.F., pudiendo establecer sucursales en cualquier parte de la República o del Extranjero. Se ubica en Calle: Juan Hernández y Dávalos #265 Altos, Colonia: Asturias. Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06850. México, D.F. Entre José Sotero Castañeda y Oriente 65-A.

La empresa se dedica a la impresión en serigrafía, Offset y digitales, renta de displays (mamparas), todo para su expo; venta y reparación de relojes checadores para empresas; mantenimiento y servicio correctivo a equipo de cómputo, así como la venta de este último; el producto que genera es de consumo final y a entera satisfacción del cliente. El personal que labora y el que pudiese ser contratado, de ser necesario, es capacitado por lo general en la misma empresa por los socios y trabajadores con experiencia.

Para el mantenimiento y servicio de cómputo correctivo, los clientes llaman, se concerta una cita, los especialistas acuden a ésta el día y hora acordada para la

revisión correspondiente, se elabora el presupuesto y si se llega a un acuerdo se realiza el trabajo.

Tratándose de displays, relojes y todo para una expo, se realiza bajo pedido.

En cuanto al ofrecimiento de sus productos, cuentan para algunos de ellos, con un catálogo de señalización y otro de impresión para tarjetería, aclarando que no son los únicos diseños que se pueden trabajar y se hace referencia a los demás productos que no comprenden los catálogos o directamente se enfocan a lo que al cliente le interesa. También tendrán un catálogo que apenas se está armando sobre la reseña de los trabajos que van realizando en displays (mamparas diseñadas a la medida), por el momento sólo para uso de la empresa.

La empresa VICO al conformarse inició tocando personalmente puertas , aunque ya contaba con clientes (recordemos que los socios trabajaban como personas físicas con actividad empresarial, añadiendo así, algunos clientes de ellos a la nueva organización), poco a poco los están incorporando, como es el caso del Instituto Mexicano del Seguro Social IMSS en 17 de sus periferias; a los tres meses de haber iniciado labores , tuvo su primer cliente importante GRUPO EULEN (ajeno a los que se tenían), el cual se mantiene fiel hasta la fecha, habiendo logrado ser proveedores de él a nivel nacional. Un tiempo, VICO volanteó pero la respuesta fue muy poca, ya que el producto y/o servicio que se ofrece no es de consumo básico para las familias o cotidiano ni para todo tipo de persona; va dirigido principalmente a oficinas y empresas. Se han mantenido en el mercado cuidando la calidad y tiempos de entrega del trabajo.

Cabe mencionar que VICO considera la experiencia, los conocimientos y las habilidades que se sabe no son palpables (intangibles) y que se manifiestan a través del comportamiento de las personas en la institución, apoya al personal a que esté más preparado, dándole la oportunidad de crecer profesional y personalmente, así como de aplicar dichos conocimientos en la empresa beneficiándola para su crecimiento y estar a la vanguardia.

La empresa VICO está en un proceso lento de crecimiento y convencida de la ausencia de una estructura organizada de la empresa para un adecuado avance y consolidación de la misma.

2.2. OBJETIVOS QUE VICO ESTABLECIÓ EN EL ACTA CONSTITUTIVA.

VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA, S.A. DE C.V. tiene como objetivos establecidos en el acta constitutiva:

- a) Compra, venta, arrendamiento, importación y exportación, mantenimiento y suministros para equipo de impresión digital.
- b) Realizar toda clase de eventos relacionados con el objeto social así como organizar su logística.
- c) La fabricación, ensamble, importación, compra y venta de equipo y suministros para la computación y equipo electrónico en general, así como su mantenimiento y reparación.
- d) Implementar, desarrollar y comercializar herramientas para desarrollo de sistemas, programas de cómputo, computadoras, equipo electrónico en general o accesorios relacionados, así como servicios de consultoría y desarrollo en general de sistemas.
- e) La representación por sí o por terceras personas en la República Mexicana o en el Extranjero en calidad de agente factor, representante legal, mandatario, comisionista, distribuidor, almacenista de toda clase de empresas o personas en todos aquellos negocios que directa o indirectamente se relacione con el objetivo de la sociedad.
- f) Promover en cualquier forma los artículos y productos que directa o indirectamente se relacionen con el objeto social, lo cual podrá ser realizado por sí o por terceras personas.
- g) La representación de toda clase de asesoría y servicios, así como servicios de consultoría de todo aquello que directa e indirectamente se relacione con el objetivo social por sí o por terceras personas.
- h) Adquirir y transmitir por cualquier título legal, así como la aceptación y otorgamiento de concesiones y franquicias, así como la obtención, uso, traspaso, cesión y autorización de patentes, autorizaciones de uso, inventos, marcas y nombres comerciales, derechos de autor, concesiones y permisos en general.
- i) La compra, venta, arrendamiento y subarrendamiento de toda clase de bienes e inmuebles y derechos reales y personales que se requieran y sean necesarios para su objeto social.
- j) La celebración de toda clase de contratos, convenios, la ejecución de actos jurídicos y la realización de toda clase de actividades mercantiles o profesionales en los ramos expresados en los inicios anteriores, ya sea en nombre propio o en representación de terceros.

- k) Suscribir, aceptar y lavar toda clase de títulos, ya sean civiles, mercantiles o de crédito que se relacionen o convengan a los fines sociales, por sí o por dar cuenta de terceros o en participación, así como otorgar las garantías necesarias que en derecho proceda a fin de garantizar obligaciones contraídas por terceros.

Fuente: Acta constitutiva de la empresa (2007).

2.3. PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE.

Siendo más específicos, los **tipos de impresiones** a los que se dedica VICO son:

1. SERIGRAFÍA.

1.1. Papel.

1.2. Tela natural o sintética.

1.3. Vidrio.

1.4. Poliuretano.

1.5. Plástico.

1.6. Cerámica.

2. RECORTE EN VINIL.

2.1. Sobre estireno.

2.2. En calcomanía.

2.3. En mascarilla.

2.4. Acrílico.

2.5. PVC.

3. TRABAJO HIBRIDO (Serigrafía con recorte en vinil sobre estireno, acrílico o PVC).

4. OFFSET.

4.1. Sobre cualquier papel.

5. IMPRESIÓN DÍGITAL.

5.1 Sobre papel.

5.2. Sobre vinil.

5.3. Sobre cualquier superficie rígida (Estireno, PVC, vidrio, madera, etc.).

Servicios que ofrece:

6. RENTA DE DISPLAYS (MAMPARAS).

7. MANTENIMIENTO CORRECTIVO A EQUIPO DE CÓMPUTO.

8. VENTA Y SUMINISTROS PARA EQUIPO DE IMPRESIÓN DIGITAL.

9. VENTA DE EQUIPO DE CÓMPUTO.

10. INSTALACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL SOFTWARE.

11. VENTA Y REPARACIÓN DE RELOJES CHECADORES PARA EMPRESAS.

12. REALIZAR TODA CLASE DE EVENTOS, ASÍ COMO ORGANIZAR SU LOGÍSTICA.

2.4. EXPLICACIÓN DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES QUE REALIZA VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA, S.A. DE C.V.

A continuación se desglosan las actividades que mayor demanda tienen para la empresa VICO, sin desmeritar las otras que también son parte de los objetivos de la empresa.

2.4.1. SERIGRAFÍA

Su nombre original sería *sericum* (seda, en latín) *graphe* (escribir, en griego). En realidad se debería llamar "sericigrafía", pero por deformaciones termina siendo serigrafía, por el uso de la seda como su componente original, aunque en la actualidad la seda dejó de ser práctica y es sustituida por la gasa.

Procedimiento de impresión utilizado para hacer reproducciones de temas decorativos, arte o anuncios sobre cualquier material, es una técnica sencilla que consiste en filtrar los colores a través de una trama de seda o gasa, mientras que se recubren con una cola impermeabilizadora las partes que no deben filtrar.

La serigrafía es una **técnica de impresión** empleada en el método de reproducción de **documentos e imágenes** sobre cualquier material, y consiste en transferir una **tinta** a través de una **gasa** tensada en un marco, el paso de la tinta se bloquea en las áreas donde no habrá imagen mediante una emulsión o barniz, quedando libre la zona donde pasará la tinta.

El sistema de impresión es repetitivo, esto es, que una vez que el primer modelo se ha logrado, la impresión puede ser repetida cientos y hasta miles de veces sin perder definición.

VENTAJAS DE LA SERIGRAFÍA

La serigrafía cuenta con varias ventajas propias:

- Impresión sobre diversos materiales; (papel, metal, vidrio, madera, plásticos, porcelana, tela natural o sintética, cerámica, metal etc.)
- Impresión sobre soportes de variadas formas (plana, cilíndrica, esférica, cónica, cúbica, etc.)
- Impresión en exteriores o fuera de taller; (vehículos, puertas, vitrinas, máquinas, etc.).
- Logra fuertes depósitos de tinta, obteniendo colores vivos con resistencia y permanencia al aire libre.
- Amplia selección en tipos de tinta: tintas sintéticas, textiles, cerámicas, etc.
- Obtención de colores saturados, transparentes, fluorescentes, brillantes, mates o semibrillantes.
- Relativa simplicidad del proceso y del equipamiento, lo que permite operar con sistemas completamente manuales.
- Es rentable en tirajes cortos y largos.

Se elabora el diseño en la computadora para originar un positivo empleando la máquina reveladora, se lleva en una malla con marco a través de luz y esa malla va a permitir o no el paso de la tinta. Una vez que se tiene el molde, en la mesa de trabajo y con el rasero se distribuye la tinta, debajo de dicho molde está el material donde se aplicará el trabajo y quedará terminado una vez que se haya pasado por el proceso de secado en el rack.

En otras palabras:

Se sitúa la malla, unida a un marco para mantenerla tensa, sobre el soporte a imprimir y se hace pasar la tinta a través de ella, aplicándole una presión moderada con un rasero, generalmente de caucho.

La impresión se realiza a través de una tela de trama abierta, enmarcada en un marco, que se emulsiona con una materia foto sensible. Por contacto, el original se expone a la luz para endurecer las partes libres de imagen. Por el lavado con agua se diluye la parte no expuesta, dejando esas partes libres en la tela.

El soporte a imprimir se coloca debajo del marco, dentro del cual se coloca la tinta, que se extiende sobre toda la tela por medio de una regla de goma. La tinta pasa a través de la malla en la parte de la imagen y se deposita en el papel, tela o material a trabajar. El marco de madera se ajusta a una mesa llamada pulpo por medio de bisagras o brazos, que permiten subirlo y bajarlo para colocar y retirar los pliegos impresos.

Vale decir que una de las razones por la que **la seda ha quedado prácticamente en desuso** es porque por más que la estiremos, cuando toma la humedad ambiente, se vuelve a aflojar por lo que comúnmente, **en la actualidad (2007) se utiliza nylon (o un material acrílico)**.

El diámetro de los hilos que constituyen la seda son uniformes, pero las gasas pueden ser de distintos grosores, esto significa que para un trabajo con más detalle se prefiere usar una gasa de hilos delgados y por lo tanto un tejido más cerrado. Para la parte textil la cantidad de hilos varía de los 18 hilos por cm lineal y hasta los 90 hilos por cm lineal. Para la parte utilizable con tintas al solvente (impresiones no textil) ejemplos: Plásticos, madera, metales u otros materiales las mallas (sedas) tienen que ser de trama más cerradas, varían desde los 100 hilos por cm lineal hasta los 200 hilos. Hay sedas blancas y de color amarillo, estas últimas nos permiten tener una mejor calidad en la copia del original, dado que no refracta la luz. Las sedas pueden ser monofilamento o multifilamento, las "mono" son más resistentes y mantienen en el tensado en el marco una muy buena estabilidad dimensional, diferente de las multifilamento que son de baja calidad y poca durabilidad.

Durante la preparación de la técnica, la gasa debe ser unida en forma tensa al marco. La tensión en la gasa es muy importante para obtener buenos resultados. La tensión llega a variar un poco dependiendo de la resistencia de la gasa, por ejemplo si la gasa escogida es constituida de hilos más delgados, o si la gasa se

monta al marco en forma manual. La tensión sobre la superficie puede ser medida con un instrumento de medición en newtons (unidad de medida de fuerza).

Una variación usa cilindros de acero inoxidable, con minúsculos poros por donde pasa la tinta, la presión se ejerce con un cilindro metálico alojado en el interior del cilindro de impresión; este modo es empleado en la estampación textil y para fabricar las pistas de los circuitos impresos.

El procedimiento de impresión es muy utilizado para hacer:

- Reproducciones de arte y de anuncios; en la reproducción de obra de arte, pinturas, dibujos, carteles, etc.
- En el estampado de tejidos, camisetas, vestidos, telas, corbatas, material de deporte, calzado, lonas, y en todo tipo de ropa.
- En la impresión de plásticos. Marquesinas, paneles, elementos de decoración, placas de señalización y marcaje, tableros de control, etc.
- En la impresión de madera y corcho, para elementos de decoración, puertas, muebles, paneles, etc.
- En la impresión de calcomanías y etiquetas. Calcomanías al agua y secas, etiquetas en complejos o materiales autoadhesivos (papel y policloruro de vinilo (PVC)), calcomanías vitrificables para la decoración de azulejos, vidrio y cerámica.
- Decoración de cristal, para espejos y material, para todo tipo de máquinas recreativas y de juego, y en cilíndrico para frascos, botellas, envases, jeringuillas, ampollas, vasijas, etc.
- Para el flocado de todo tipo de materiales, en este caso el adhesivo se aplica también por serigrafía.
- En la producción de cartelería mural de gran formato, las vallas de publicidad exterior, por la resistencia de las tintas a los rayos ultravioleta.
- En todo tipo de materiales para decoración de escaparates, mostradores, vitrinas, interiores de tiendas, y, en cualquier escala, elementos de decoración promocionales y publicitarios.
- Decoración directa por medio de esmaltes y vitrificables de barro, cerámica, porcelana, etc.

- Etiquetas en aluminio, cartulinas, cueros, tejidos, etc.

Producción de circuitos impresos.

- Decoración de corcho y madera.
- Rotulación y marcaje con transportadores para vehículos y material de automoción.
- Impresión de cubiertas para carpetas, libros, etc.
- Impresión de artículos mercadotécnicos. Lapiceros, llaveros, etc.

Las impresiones serigráficas pueden detectarse porque cada color tiene cierto relieve, y en los contornos de las imágenes de trazado, como los textos, si los aumentamos, aparecerán con una forma que recuerda a los dientes de una sierra.

2.4.2. TRABAJO HIBRIDO

Es un trabajo que combina el vinil recortado con la serigrafía, esta técnica se puede plasmar sobre estireno, acrílico, PVC, papel, vidrio, plástico, etc.

2.4.3. OFFSET

Offset es un método lito o planográfico bien probado para producir impresos de buena calidad.

Los impresores profesionales lo emplean mucho para trabajos esmerados de gran formato, imprime grabados e ilustraciones en color.

En la actualidad, existen generalmente dos variantes de este procedimiento: en una se saca la copia directamente de la placa; en la segunda se traslada la imagen de la placa a un cilindro de caucho duro que lleva el nombre de mantilla, el cual a su vez imprime la imagen sobre el papel, decimos, la imagen pasa del patrón a un cilindro y de éste al papel. En la litografía la imagen del patrón debe grabarse al revés (generar un negativo) para que la copia impresa pueda leerse normalmente (al derecho).

Durante años se han empleado láminas metálicas de zinc o aluminio, recientemente láminas de papel o de material plástico, de las que existen diversas calidades, pudiendo producir miles de ejemplares; la duración de las láminas depende en gran parte, del método o cuidado empleado.

Las máquinas empleadas en el offset son en gran medida rotativas accionadas eléctricamente, algunas han de ser alimentadas a mano, otras tienen dispositivos

de alimentación por fricción, aunque la mayoría se alimentan por succión y trabajan a grandes velocidades; en estas máquinas se sacan impresiones mínimo de un millar. Primero se hace un negativo de un diseño que se desee a través de la computadora, se manda a la máquina reveladora, encargada de quemar el diseño para poder realizar con él las placas, éstas se ponen en el offset para la impresión final.

Siendo más concretos, el método de impresión es por medio de una máquina, la cual tiene registrado el negativo y se suministra de tintas para que pueda plasmar el diseño, aquí se sugiere que las impresiones sean de 1,000 piezas en adelante, ya que la máquina realiza a destajo una y otra y otra impresión. Cabe mencionar que esta máquina sólo imprime, no hace el terminado ni el corte.

La impresión cuando es en papel, puede ser éste de cualquier tipo, llegando a un tamaño máximo de ocho cartas.

2.4.4. IMPRESIÓN DIGITAL.

Se elabora con un plotter (máquina de impresión, tipo impresora en tamaño gigante), por medio de la computadora se manda el programa de diseño. El plotter lo registra y lo imprime. Como la empresa no cuenta aún con la maquinaria, lo guarda en la memoria USB y se lleva a maquilar. Se trabaja en opalina o cualquier tipo de papel, tela, madera, vidrio o cualquier superficie rígida. En otras palabras, se produce de un plotter de inyección de tinta o una impresora ducocolor.

2.5. PRINCIPALES CLIENTES DE VICO.

*** Grupo Eulen.**

GRUPO EULEN es una empresa española que se dedica al outsourcing, se ha apoyado, desde su fundación, en cuatro pilares fundamentales: las ideas, las personas, la tecnología y la calidad.

Con 40 años de experiencia y liderazgo en la prestación de Servicios Intensivos en Mano de Obra en España, aunado a la globalización de la economía que genera la creación de empresas multinacionales así como el que muchos clientes del Grupo, en el proceso de internacionalización de sus productos o servicios, exporten métodos y tecnologías probadas y conocidas en España, en 1997 Grupo EULEN decide realizar una alianza estratégica con un destacado grupo de inversionistas mexicanos.

Fue así como en Marzo de 1997 se funda EULEN MEXICO, S.A. DE C.V., sus filiales EULEN MEXICO DE SERVICIOS, S.A. DE C.V. y EULEN DE DIRECCION Y ADMINISTRACION, S.A. DE C.V., incursionando en el mercado mexicano con servicios de limpieza institucional y de oficinas, así como mensajería asignada especializada, principalmente en el sector financiero.

En Noviembre de ese mismo año, a raíz del éxito obtenido en los primeros meses de operación en México y a la creciente demanda de sus clientes, decide fundar EULEN SEGURIDAD PRIVADA, S.A. DE C.V., para entrar a ese nicho de mercado.

Así, después de 11 años de haber iniciado operaciones, cuenta con 6 Delegaciones Regionales además de las oficinas corporativas de Santa Fe México, tiene presencia en 25 estados de la República, brindando servicios de la mayor calidad y profesionalismo a más de 400 clientes en 50 ciudades del país, con sus más de 10,000 empleados.

Sus clientes desarrollan actividades en muy diversos sectores como el Transporte Ferroviario, Puertos, Aeropuertos y Líneas Aéreas, Hoteles y Servicios Turísticos, Bancos e Instituciones Financieras, Centros Comerciales, Tiendas Departamentales, Desarrollos Residenciales e Inmobiliarias, Industrias Automotriz, Alimenticia, Energética, Química, Metalúrgica, Generación Eléctrica y Comunicaciones.

GRUPO EULEN se desempeña en seis rubros:

- * Limpieza (De oficinas, comercios y edificios; De grandes superficies; Técnica industrial; Higiénica).
- * Mantenimiento (Preventivo, correctivo y predictivo; Optimización de las instalaciones: Ejecución de nuevas instalaciones; Trabajos eléctricos).
- * Seguridad (Consultoría de seguridad; Escoltas y acompañamiento; Ingeniería de seguridad; Servicio de vigilancia; Transporte de fondos y valores).
- * Trabajo temporal (Selección de talentos; Administración del personal; Maquila de nómina; Consultoría con recursos humanos).
- * Servicios sociales y de salud (Consultoría y asesoría técnica; Tele-asistencia domiciliaria con Tele-alarma; Atención gerontológica a domicilio; Gestión de residencias y centros de día; Otros servicios).
- * Servicios auxiliares (Gestión de la operación, planeación y logística de las rutas de lectura de medidores y reparto de facturas; Gestión y planeación de la operación; Logística de las rutas de lectura; Reparto de medidores).

*** Instituto Mexicano Del Seguro Social (IMSS).**

VICO abarca aproximadamente el 30% de lo que es el IMSS en el Distrito Federal (D.F.) y actualmente la empresa logró en agosto del presente año, concluir el trámite final legal para que se le asigne un número de proveedor perteneciendo al padrón de proveedores del IMSS, viéndose beneficiados porque se establece un compromiso donde sólo puede el IMSS contratar con ellos y así mismo se facilita y agiliza el proceso de pago. Aún están analizando los socios si harán algo similar con el Politécnico (Área Central –Zacatenco), ya que se tiene como cliente todavía de persona física.

En cuanto al IMSS, en los Estados se divide por Delegaciones Regionales; en el D.F. se divide en dos: la delegación Norte y la delegación Sur, éstas a su vez en periféricas. VICO le trabaja a todas las periferias de la Delegación Sur, principalmente lo que compete a la señalización, atendándose:

- * Guardería # 3. (Da servicio a las madres trabajadoras del IMSS, en apoyo a sus hijos con horarios amplios desde las 7:00 a.m. a 7:00 p.m.).
- * Tienda Tacubaya. (Tienda de autoservicio de productos básicos, abierta al público en general).
- * Subdelegación # 6. (Oficina central administrativa).
- * SEDE Delegacional. (Oficina Central Administrativa).
- * Banco de Sangre del Centro Médico Nacional. (Recolecta y almacena diferentes tipos de sangre de los donantes para el mismo servicio de los derechohabientes).
- * Deportivo Independencia. (Espacio social, recreativo y cultural para el beneficio de los derechohabientes y sus hijos).
- * La Escuela de Enfermería. (Prepara profesionistas a nivel licenciatura en este ramo).
- * Teatro Santa Fe. (Espacio social y cultural para el beneficio de los derechohabientes y público en general).
- * Hospital de Cardiología.
- * Hospital de Especialidades.
- * Hospital General Regional # 1, Dr. Carlos Mac Gregor.
- * Unidad de Medicina Familiar # 1

- * Unidad de Medicina Familiar # 9
- * Unidad de Medicina Familiar # 12
- * Unidad de Medicina Familiar # 38
- * Unidad de Medicina Familiar # 42
- * Unidad de Medicina Familiar # 161

Todos los hospitales y clínicas son del sector salud, por lo que prestan atención médica especializada con calidad, oportunidad y eficiencia a los derechohabientes.

También trabajan con la Delegación Regional de Puebla del IMSS, directamente con la Central.

Otros de los clientes de Vico son:

* **Clínica de Diálisis Metropolitana, S.A. de C.V.** (Cliente adquirido apenas en abril de este año).

* **Acqua Pura de Puebla.** Se dedica a la purificación del agua, así como el envasado de ésta en recipientes de 19 lts, 500ml, 355ml, 1.5L y 1L; requiriendo principalmente la impresión de etiquetas para los envases que se trabajan, papelería (hojas membretadas, tarjetas de presentación, sellos foliadores membretados, facturas) y en menor proporción lonas y señalización. (Cliente adquirido en marzo del 2009).

* **I Napoletani.** Restaurante italiano en Puebla, cocina mediterránea. Dicho restaurante le compra el agua envasada en diferentes cantidades de capacidad a la Purificadora Acqua Pura, pero éstas deben llevar etiqueta del restaurante, tabla nutricional entre otras características. Vico fue sometido a una prueba piloto, siendo aceptada y autorizada como sus proveedores en este rubro. (Cliente tomado a partir de abril del 2009).

2.6. PROVEEDORES DE VICO

En cuanto a los proveedores de VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA, S.A. DE C.V., podemos señalar:

* **TECRI, S.A. DE C.V.** Es una empresa 100% mexicana dedicada al desarrollo, importación, comercialización, instalación, reparación y servicio de relojes checadores, así como a la capacitación de sus clientes en equipos y sistemas de control de tiempo. VICO es distribuidor de relojes, por lo que sólo le surte los diferentes equipos y refacciones; se le paga a contra entrega.

* **GRUPO ALBERT.** Se dedica a la venta y revelado de marcos, reposición de mallas, venta de tintas para serigrafía; a VICO sólo le trabaja el revelado de los marcos, se le paga de contado.

* **SANCHEZ S.A. DE C.V.** Es líder en el mercado Nacional en venta de tintas y maquinaria para serigrafía (como pulpos, mesas de trabajo, planchas, etc.). A VICO le surte diversos solventes y tintas ahuladas, vinílicas, de realce, de cartel, obteniendo sólo colores primarios, más el color blanco y negro; con los cuales se trabaja para formar el color que se necesite, según lo requiera el cliente. Se alza pedido de acuerdo al faltante en el almacén, aproximadamente es de cuatro a seis meses. La compra se hace directamente y al contado, como el producto no es voluminoso, no se requiere de flete.

* **PLASTICOS ALZAGA.** Se dedica al servicio Express en corte, maquila de corte, corte de sierra, corte de guillotina, rauteados especiales; todo en señalamientos de protección civil. Surte materiales como: estireno, PVC espumado, acrílico, cartón-plast, exhibidores.

En cuanto al acrílico, maneja las siguientes dimensiones:

Espesores de 3, 3.2, 3.8, 4.5, 4.7, 5.6, 6, 9, 12, 15.9, 18, 24, 38.1, 44.4, 50.8 mm.

Anchos de 1.22, 1.24, 1.27, 1.30, 1.52, 1.55, 1.57, 1.60, 1.83, 1.85, 1.88, 1.90 mts.

Largos de 2.44, 2.46, 2.51, 2.54 mts.

El acrílico es por pieza, corte y/o dobléz.

Para el estireno se tiene:

Espesores de: 10, 15, 20, 25, 30, 40, 50, 60, 70, 80, 90, 100 mm.

Ancho de: 91cm.

Largo de: 2.40mts.

VICO adquiere el estireno por la hoja, siempre de calibre 40 (grosor).y ellos mismos hacen los cortes de acuerdo con las medidas solicitadas, del acrílico se

hacen los pedidos por corte y/o dobléz. Los pedidos se hacen a diario vía personal o por teléfono, teniendo más demanda el estireno que el acrílico, una vez que está listo, los socios o algún empleado lo van a recoger y hacen el pago al contado.

* **PUBLI MÁS.** Con ellos se adquiere el vinil que se vende por metro lineal y de cualquier color, el cual es cortado por el mismo proveedor de acuerdo con las condiciones y características requeridas. El pedido se levanta a diario vía personal o por teléfono (apoyándose en el Internet), si es por teléfono se hace la confirmación. Una vez que esté listo, los socios o algún empleado lo van a recoger y hacen el pago al contado.

* **CENDEL, S.A. DE C.V.** Se dedica a la distribución de equipo de cómputo y consumibles, así como todo lo que tenga que ver con lo mismo, están establecidos como un mini súper. Se va directamente a las instalaciones a adquirir lo necesario y el pago es de contado.

* Lo demás que requiera la empresa VICO, ellos mismos lo surten, como son: alcohol, franelas, depiladores, cúter, material de limpieza, medicamento para el botiquín, etc.

2.7. COMPETENCIA DE VICO.

La principal competencia de VICO es:

* **SPACIO GRÁFICO, S.A. DE C.V.**, empresa que inició el año pasado con gran auge, se dedica prácticamente a lo mismo, excepto los displays, la versatilidad de algunos servicios y que no trabaja foráneamente. Da excelente servicio y calidad, los tiempos de entrega son récords, cuenta con toda la tecnología, maquinaria y personal necesarios para trabajar a gran escala. La atención a los clientes no es personalizada por los socios, cuentan con personal capacitado para ello.

* **GRUPO IMEV, S.A. DE C.V.**, lleva en el mercado 22 años y se dedica a lo mismo, sin abarcar la renta de displays y ventas foráneas, también es proveedor del IMSS. Cuando VICO tiene exceso de trabajo manda a maquilar con ellos.

* **Imprenta “El padrino II”.** Se dedica a trabajos sociales y comerciales, principalmente la serigrafía en papel, tela y vidrio, si se requiere de otro tipo de trabajo que tenga que ver con la imprenta, se encargan de mandarlo a maquinar.

* En cuanto a Offset y Serigrafía, no hay una empresa específica, por que quien cuente con la maquinaria básica es suficiente para trabajar en esto. Esta actividad es lo que más abunda en el mercado.

* **NICRO SISTEMAS S.A. DE C.V.** Se dedica a la venta, mantenimiento (preventivo y correctivo) de equipo de cómputo, da soporte de software, vende periféricos y también realiza trabajos en diferentes paqueterías, según se requiera.

2.8. PERSONAL DE LA EMPRESA Y FUNCIONES QUE DESEMPEÑA.

VICO no cuenta con un organigrama donde se puedan ver los diferentes puestos que prevalecen en ella y las líneas de mando; sin embargo, los socios tienen identificados dichos puestos.

Los diferentes puestos y el personal que los ocupa, fue determinado y especificado por los propios accionistas.

Puestos con los que cuenta la empresa de acuerdo con los socios hasta abril del 2010:

GERENTE

SUPERVISOR DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

JEFE DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

JEFE DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

JEFE DEL ÁREA DE MANTENIMIENTO Y SERVICIO DE EQUIPO DE CÓMPUTO

AUXILIAR ADMINISTRATIVO

SECRETARIA

NOTA:

Por el momento no hay personal de limpieza, por lo que cada quién asea su espacio de trabajo.

2.8.1. FUNCIONES GENERALES.

Gerente (nombrado por la asamblea de accionistas).

- * Es el representante legal de la empresa, ante otras y ante el público general, efectúa trámites legales y administrativos.
- * Realiza planes a mediano y largo plazos.
- * Se mantiene informado de la situación económica, política y social del país; así como principalmente del medio donde se desenvuelve la empresa, para tomar decisiones sobre el mantenimiento y crecimiento de la misma.
- * Supervisa la administración de todas las funciones, actividades y fases de la empresa, con la responsabilidad inmediata de lograr la eficiente operación de la misma.
- * Auxilia al nivel operativo cuando así se requiera.
- * Supervisa el servicio oportuno y adecuado al cliente.
- * Nombra y remueve libremente al personal.
- * Supervisa esporádicamente y aleatoriamente a los empleados en el desarrollo de su desempeño de sus actividades asignadas, con la finalidad de establecer una retroalimentación.
- * Proporciona cursos de capacitación a sus trabajadores.
- * vigila el cumplimiento de las políticas generales de acción.
- * Coordina los recursos humanos, materiales y técnicos de la empresa.
- * Cuando es necesario se involucra en las actividades propias de la empresa.

Supervisor de productos y servicios.

- * Realiza una planeación de actividades, de acuerdo con los tiempos, personal y material disponible; la cual va actualizando sobre la marcha ya que no hay periodos constantes de trabajo.
- * Está al tanto de las existencias del almacén.
- * Autoriza pedidos de producción.
- * Da el visto bueno a los artículos de muestra, antes de la producción en serie.

- * Da soluciones e indicaciones a posibles problemas que se presenten en su área de la índole que sea, en caso de que no pueda solucionarlos, acude al Gerente.
- * Reporta al Gerente las actividades realizadas mensualmente, semestralmente y anualmente, anexando la planeación previa que se hizo.
- * Cuando es necesario apoya en las actividades de la empresa, sea de su área o no.

Jefe del Área Administrativa.

- * Se encarga de contraer contratos y colocar los productos de la empresa en el mercado, mediante un precio convenido.
- * Cuida los antiguos clientes, busca nuevos clientes, amplía el mercado y está al tanto de las necesidades de los mismos.
- * Supervisa la aplicación de normas y procedimientos administrativos del personal, controla y vigila su observancia.
- * Realiza planes a corto plazo.
- * Lleva un control de la caja chica para el pago oportuno de las obligaciones de la empresa.
- * Mantiene comunicación, disciplina y desarrollo del personal dentro del área de trabajo.
- * Paga la nómina a los trabajadores.
- * Factura las ventas que se hayan efectuado.
- * Controla los créditos que se otorguen.
- * Compra y asigna el equipo de protección y/o uniformes del área de trabajo.
- * Administra la materia prima (como vinil, estireno,...) para llevar a cabo la producción requerida.
- * Vigila que el botiquín médico tenga lo elemental para cualquier tipo de emergencia que pueda presentarse.
- * Cuando es necesario apoya en las actividades de la empresa, sea de su área o no.

Jefe del Área de Producción.

- * Realiza planes a corto plazo.
- * Encargado de conjugar la materia prima, las técnicas, las herramientas, la maquinaria y esfuerzo para la elaboración de los productos.
- * Establece normas de producción, conserva la calidad y entrega las cantidades establecidas en el tiempo requerido.
- * Reporta al supervisor la cantidad y tipo de material empleado según las actividades desarrolladas en el mes, independientemente si es del almacén o fue proporcionado junto con la orden del pedido.
- * Cuando es necesario apoya en las actividades de la empresa, sea de su área o no.

Jefe del Área de Mantenimiento y Equipo de Cómputo.

- * Coordina los servicios que hay que atender.
- * Da mantenimiento correctivo a equipos de cómputo.
- * Da seguimiento a los equipos hasta su óptimo funcionamiento.
- * Consigue las refacciones necesarias según el trabajo a realizar.
- * Detecta y elimina virus informáticos.
- * Asesoría técnica para la adquisición de software.
- * Instala y configura de tarjetas de internet (principalmente en equipos atrasados) así como el software para los servicios de red.
- * Vende equipo de cómputo y periféricos.
- * Cuando es necesario apoya en las actividades de la empresa, sea de su área o no.

Auxiliar Administrativo.

- * Lleva documentación a los clientes.
- * Recoge materiales, maquilas, equipo y/o refacciones que se necesitan para cumplir con los trabajos que se tienen.

* Cuando es necesario apoya en las actividades de la empresa, sea de su área o no.

Secretaría.

Apoyo total en el área administrativa en:

* Diseño de propuestas.

* Elaboración de planos arquitectónicos.

* Elaboración de presupuestos.

* Control de pedidos recibidos.

* Control de entrega de pedidos.

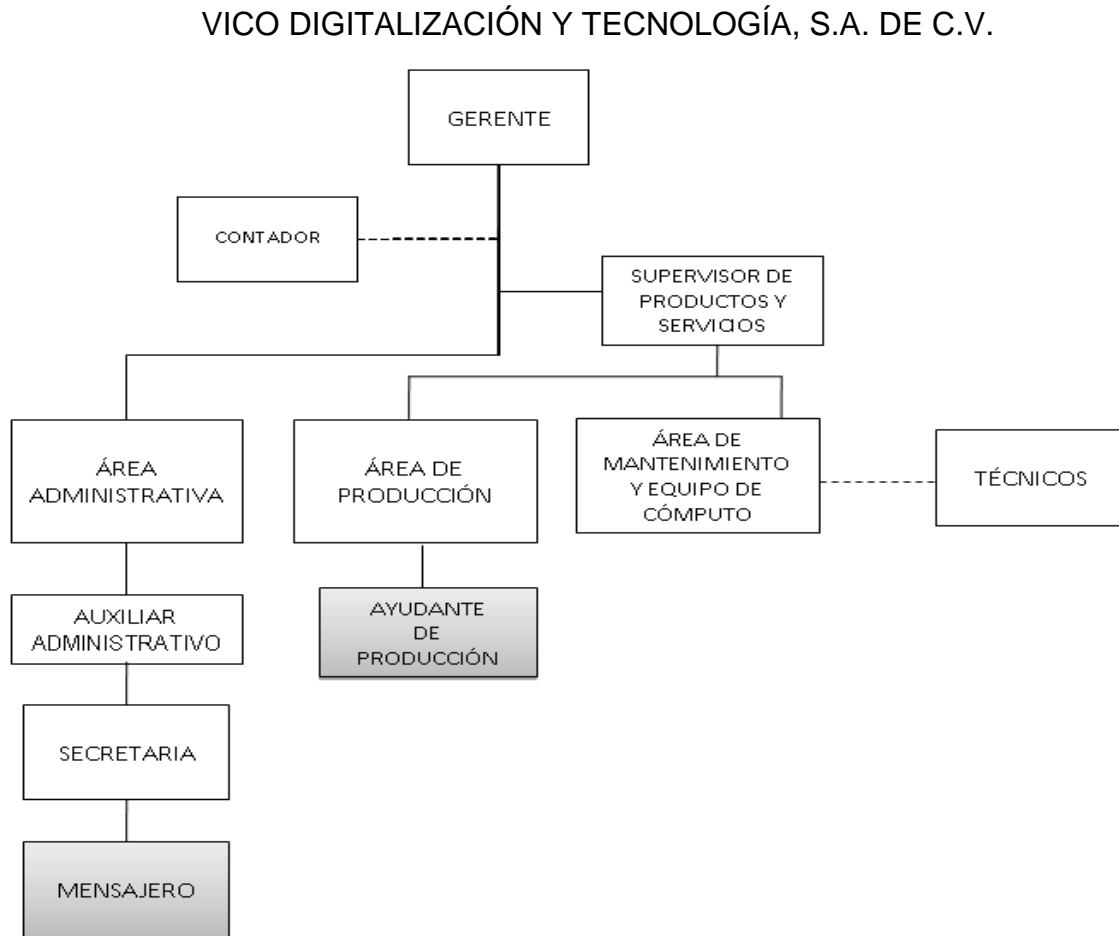
* Seguimiento a las empresas que nos maquilan.


* Cuando es necesario apoya en las actividades de la empresa, sea de su área o no.

2.8.2. ORGANIGRAMA VIRTUAL GENERAL

De acuerdo con las funciones y puestos que la empresa maneja, el organigrama virtual correspondiente sería el que se muestra en la figura 6.

Figura 6. Organigrama Virtual General.



 Crecimiento al año 2010.

Fuente: Información de la empresa.

Fecha de elaboración: Abril 2009.

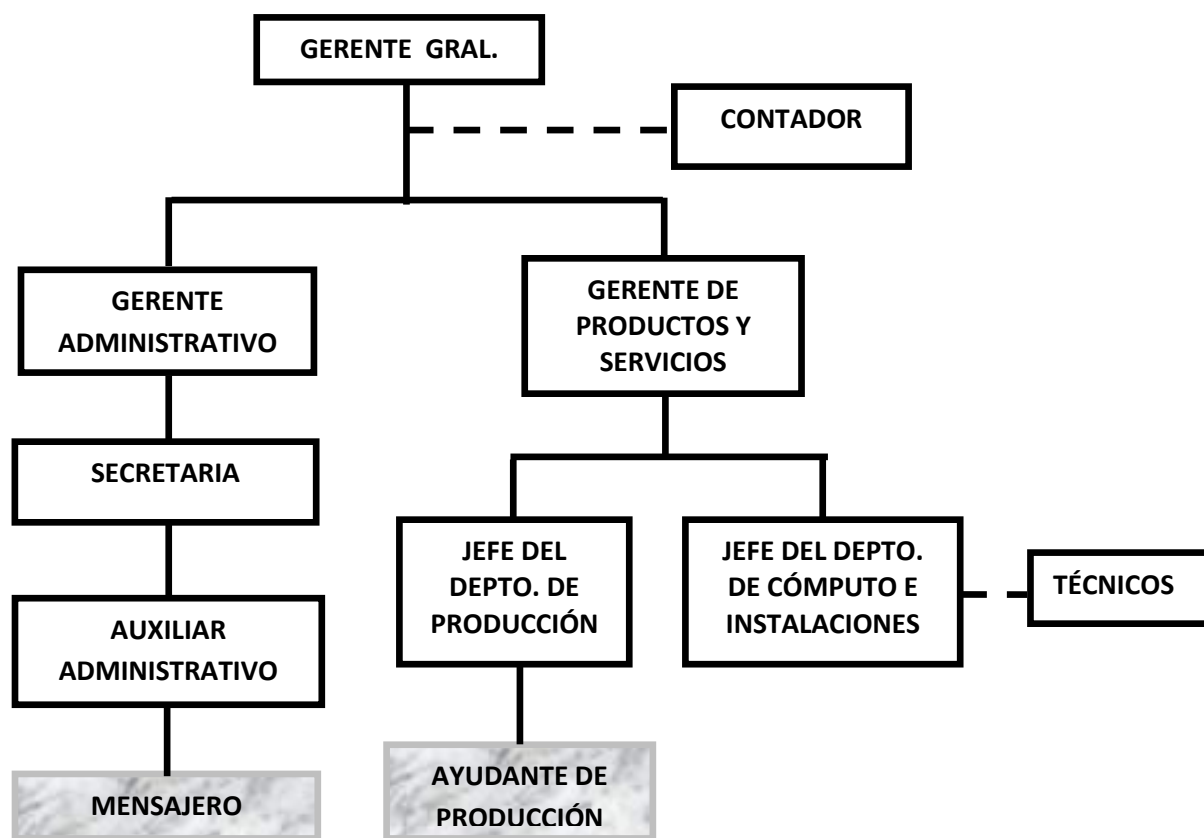
Elaboración propia.

Recordando que todo “organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría” (Franklin. 2009, 124), podemos observar que **hay puestos que no mantienen una línea jerárquica adecuada**, se tiene al Supervisor con un mando mayor que al Jefe del área de mantenimiento y equipo de cómputo, cuando las decisiones y actividades que desempeña son de menor peso (importancia) que las del otro puesto.

Desde mi punto de vista y nuevamente considerando las actividades que los mismos trabajadores desempeñan, se tendría que modificar la estructura organizacional anterior presentada, sin olvidar que se está tomando en cuenta lo que los accionistas previamente plantearon; dando origen al siguiente organigrama (Ver figura 7), el cual no es mi propuesta final.

Figura 7. Organigrama Virtual General 2.

VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA, S.A. DE C.V.



Crecimiento al año 2010.

Fuente: Información que la empresa proporciona.

Fecha de elaboración: Abril 2009.

Elaboración propia.

NOTA: Los técnicos con los que se cuenta, se les paga a destajo.

Por el momento no hay personal de limpieza, por lo que cada quién asea su espacio de trabajo.

2.9. TRAYECTORIA EN CUANTO AL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA.

La empresa evalúa la **eficacia** al quedar el cliente satisfecho con el trabajo y por consiguiente recomendándolos, lo que implica que los trabajadores ponen la debida atención en lo que realizan. Es importante resaltar que las actividades no tienen alto grado de complejidad. La **eficiencia** es considerada como el resultado de que todos sus trabajos y encomiendas estén siempre en el tiempo prometido, cubriendo así todas y cada una de las entregas, es decir, que el trabajador sea competente.

Aciertos.

- * EL trato directo de los socios con los clientes, otorgando confianza y un compromiso real.
- * La entrega oportuna de los diversos trabajos realizados manteniendo calidad en ellos.
- * Constancia en el trabajo.
- * Honestidad con los clientes.
- * La adecuada y buena administración.
- * La capacitación al personal en cada trabajo que se va a hacer, ya sea de forma interna o externamente a la empresa (sin valor curricular) con motivo de actualización o antes de que la persona sea instalada en algún puesto.
- * La motivación verbal y económica dirigida hacia los trabajadores ya que genera buenos resultados.
- * El reconocimiento constante de los socios hacia los trabajadores en cada actividad o actitud expresada positivamente, dándoles confianza y haciéndolos sentir parte de la empresa, de la familia VICO.
- * La no utilización de un registro manual, semi-automatizado o automatizado de entradas y salidas de las jornadas de trabajo, dando como resultado un compromiso moral y real del personal hacia la empresa.
- * Se maneja mucho la idea de que mientras el trabajo salga en tiempo y condiciones idóneas, no es necesario el control excesivo de quiénes realicen las actividades.
- * Los socios son personas especializadas en su ramo, dirigiendo los resultados a un buen término.

* Los socios mantienen buena comunicación para la toma de decisiones.

Errores.

* Contrataciones de personal efímeras, por su falta de compromiso que han hecho perder tiempo y recursos a la empresa.

* No unificar al personal en general con un uniforme que los identifique ante los demás competidores, aparte de portar la identificación oficial acreditándolos como personal de VICO, les sea solicitada o no.

* Dar tiempos de entrega sin considerar los posibles contratiempos para la elaboración del trabajo a realizar, originando mermas.

* Recomendar a nombre de la empresa a personas para que consigan trabajo, defraudando la confianza otorgada.

* En ocasiones por sacar rápido el trabajo, se han generado errores desde el inicio, reflejándose en el producto terminado, repitiéndose el trabajo nuevamente desde el inicio y teniendo pérdidas.

* Restarle prioridad a los registros que debe la empresa contar por escrito.

La empresa comenta que en la actualidad es difícil encontrar fuerza de venta así como trabajadores que se comprometan con su labor, por lo que se ha fijado:

* Aprovechar al máximo el elemento humano.

* Preparar al personal aplicando programas de capacitación y adiestramiento en las áreas de trabajo o bien llevando la capacitación de forma externa (tenga ésta o no valor curricular).

* Integrar al elemento humano con las necesidades de la empresa.

* Lograr satisfacción del personal en el desarrollo de su trabajo, valorándolo y promoviéndolo cuando sea necesario.

Los aspectos que se acaban de mencionar, coinciden con lo que menciona Salgado Benítez (2005) en su libro "Administración de Recursos Humanos" como objetivos que persigue la planeación de los recursos humanos.

2.10. MATRICES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Tomando como referencia el capítulo anterior que comprende la parte teórica que sustenta el presente trabajo, se muestra las matrices señaladas en el cuadro 1 aplicadas a la empresa VICO.

En las matrices que a continuación se presentan, tanto los aspectos enlistados como la asignación de valores (pesos y calificaciones) se fijaron bajo el criterio de los accionistas, ya que ellos conocen bien a su empresa interna y externamente, así como su competencia directa.

Se realizaron varias sesiones, donde se explicaba la matriz a generar, para que, bajo acuerdo, se establecieran los rubros y puntuaciones correspondientes, desde luego estos son subjetivos como ya se mencionó en el marco teórico.

2.10.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

CUADRO 11.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FUERZAS			
1. Existe un compromiso y responsabilidad real por parte de los trabajadores hacia el mismo trabajo y la empresa (Lealtad).	0.09	3	0.27
2. Los trabajadores demuestran entusiasmo y deseo para que la empresa crezca (Actitud siempre positiva).	0.10	4	0.40
3. Debido al reducido número de recursos humanos, en caso necesario, cada uno de ellos apoya a cualquier área de la empresa.	0.03	3	0.09
4. Se motiva constantemente al personal, a través de estímulos económicos y verbales.	0.08	3	0.24
5. Existe un ambiente de trabajo cordial.	0.07	4	0.28
6. La mayoría de los trabajadores cuenta con experiencia laboral considerable fortaleciendo con ella a la empresa.	0.05	3	0.15
7. Se han considerado los errores y fallas del pasado para pulir o no cometerse en un futuro.	0.06	3	0.18
1. Excelente relación con los clientes que favorece el trato comercial.	0.07	4	0.28
DEBILIDADES			
1. La fuente principal de ingresos es el gobierno (IMSS) y algunas empresas, que se atrasan por procedimientos internos en la elaboración de pagos, mermando la capitalización del negocio.	0.10	2	0.20
2. La empresa no ha encontrado gente comprometida, para reclutar como fuerza de ventas.	0.06	1	0.06
3. Falta de maquinaria como el Offset y Plotter de corte, originando que se maquilen ciertos trabajos.	0.12	1	0.12
4. Personal insuficiente para las actividades a realizar y para contraer más clientes por el momento.	0.10	2	0.20
5. No cuenta con la estructura organizacional por escrito.	0.04	2	0.08
6. Carece de un manual de organización que respalde las actividades, productos y servicios que realiza.	0.03	2	0.06
Total	1.00	-	2.61

Elaboración propia.

Autorizó: Gabriela Alejandra Villanueva Corona.

Fuente: Información de la empresa.

Fecha de elaboración: Abril 2009.

Resumen de los pesos ponderados:

Fuerzas	1.89
Debilidades	<u>0.72</u>
Total	2.61

Es importante resaltar que la empresa cuenta con favorables fuerzas internas que le permitirán contrarrestar las debilidades y hacer frente en un momento dado a factores externos.

El peso ponderado total de las fortalezas (1.89) es mayor al peso ponderado total de las debilidades (0.72).

2.10.2. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC).

CUADRO 12.

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	NUESTRA COMPAÑÍA VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA, S.A. DE C.V.			COMPETIDOR 1 GRUPO IMEV, S.A. DE C.V.		COMPETIDOR 2 SPACIO GRÁFICO, S.A. DE C.V.	
	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1.Participación en el mercado.	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24
2.Manejo de display (Renta de mamparas y todo para su Expo).	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08
3.Calidad en el producto terminado (Impresiones en serigrafía, Offset y digitales).	0.11	3	0.33	2	0.22	4	0.44
4.Calidad en el servicio (Vta., mantenimiento y servicio a Eq. De cómputo).	0.11	3	0.33	2	0.22	4	0.44
5.Versatilidad de servicios (Aparte de los básicos en los puntos 2,3 y 4).	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10
6.Competitividad en precios.	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10
7.Lealtad del cliente.	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18
8.Puntualidad en entregas de trabajo.	0.14	3	0.42	2	0.28	4	0.56

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	NUESTRA COMPAÑÍA VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA, S.A. DE C.V.			COMPETIDOR 1 GRUPO IMEV, S.A. DE C.V.		COMPETIDOR 2 SPACIO GRÁFICO, S.A. DE C.V.	
	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
9.Atención personalizada a clientes.	0.14	4	0.56	1	0.14	2	0.28
10.Apoyo a nivel nacional en cualquier servicio (Local o foráneo).	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03
11.Posición financiera.	0.02	1	0.02	2	0.04	4	0.08
TOTAL	1.00	-	2.79	-	2.09	-	2.53

Elaboración propia.

Autorizó: Gabriela Villanueva Corona.

Fuente: Información de la empresa.
Fecha de elaboración: Abril 2009.

La empresa VICO se comparó con dos de sus principales competidores en su rubro, donde el factor crítico de mayor peso resulta la puntualidad en la entrega del trabajo, SPACIO GRAFICO, S.A. DE C.V. obtuvo 0.56 ya que realiza entrega records contra 0.42 de VICO. Para esta última empresa los clientes son primero, por ello y para ellos en gran medida existe VICO y seguirán trabajando para posicionarse como líderes en el mercado.

En términos generales VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA, S.A. DE C.V. es más fuerte que sus dos competidores al obtener el peso ponderado total más alto de 2.79 contra 2.53 y 2.09.

2.10.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE).

CUADRO 13.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. En el ramo digital cada vez hay más innovaciones que les permite estar en boga con el trabajo que se realiza.	0.11	4	0.44
2. La empresa es de servicio y la cultura general cada vez más se enfoca a este aspecto.	0.10	4	0.40
3. Los diferentes aspectos en el área de impresión, display y mantenimiento de equipo de cómputo siempre les abren algún mercado.	0.14	3	0.42
4. Los precios que ofrece son competitivos ya que no manejan intermediarios.	0.13	2	0.26
5. El mercado donde se puede desenvolver no es limitado a un sector específico (se contempla personas físicas y/o morales).	0.07	4	0.28
6. Se ajustan a cualquier presupuesto, manteniendo una adecuada calidad en el producto y/o servicio.	0.02	2	0.04
7. La imagen que proyecta la empresa es de unidad, de grupo.	0.03	4	0.12
AMENAZAS			
1. La devaluación que sufre el peso con respecto al dólar, ya que la mayoría de su materia prima es de importación.	0.12	2	0.24
2. La invasión de productos chinos de mala calidad y que no pueden competir con esos costos tan bajos (Ej: Artículos promocionales como llaveros, costureros de bolsillo, plumas, etc.)	0.08	2	0.16
3. Boicot que sufren por parte de la competencia ante sus servicios, generándoles pérdidas y en un momento dado mala fama.	0.04	3	0.12

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
AMENAZAS			
4. Los clientes han intentado piratear el servicio de los técnicos para hacerlo directo y ahorrar así una cantidad de dinero.	0.01	3	0.03
5. Hay mucho intermediario que maquila y abarata al máximo la calidad y el precio (importa la cantidad de trabajo generada) para cautivar clientes, lo cual ocasiona que éstos dejen de creer en el servicio serio.	0.02	3	0.06
6. La propagación de virus H1N1 (Influenza humana), catalogada como pandemia, originando que algunas empresas no trabajen al 100% o bien cierren momentáneamente o definitivamente.	0.11	1	0.11
7. El mercado que abarca es muy pequeño para las expectativas que tiene.	0.02	2	0.04
Total	1.00	-	2.72

Elaboración propia.

Fuente: Información de la empresa.

Fecha de elaboración: Abril 2009.

Autorizó: Gabriela Alejandra Villanueva Corona.

Resumen de los pesos ponderados:

Oportunidades	1.96
Amenazas	<u>0.76</u>
Total	2.72

Recordando lo que se tiene en la parte teórica: Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en la EFE, el resultado ponderado más alto posible para una organización será 4.0 y el resultado ponderado menor posible de 1.0. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2.5. Un resultado 4.0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

Para la empresa VICO:

El total ponderado de 2.72 está por arriba de la media (2.5) en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar oportunidades externas, evitando así las amenazas externas.

En la Matriz EFE, es clave que las oportunidades externas sean mayores a las amenazas, para nuestro caso, el peso ponderado total de las oportunidades es de 1.96, el cual efectivamente es mayor al peso ponderado total de las amenazas que fue de 0.76; por lo que se puede concluir en términos generales que el medio ambiente externo es favorable para la organización o que la empresa responda bien al entorno.

2.10.4. MATRIZ DE LAS AMENAZAS-OPORTUNIDADES, DEBILIDADES-FORTALEZAS (MAFE o DOFA).

CUADRO 14.

	<p style="text-align: center;">FUERZAS-F</p> <p>1.- Existe un compromiso y responsabilidad real por parte de los trabajadores hacia el mismo trabajo y la empresa (lealtad). 2.- Los trabajadores demuestran entusiasmo y deseo para que la empresa crezca (actitud siempre positiva). 3.- Debido al reducido número de recursos humanos, en caso necesario, cada uno de ellos apoya cualquier área de la empresa. 4.- Se motiva constantemente al personal, a través de estímulos económicos y verbales. 5.- Existe un ambiente de trabajo cordial. 6.- La mayoría de los trabajadores cuentan con experiencia laboral considerable fortaleciendo con ella a la empresa. 7.- Se han considerado los errores y fallas del pasado para pulir o no cometerse en un futuro. 8.- Excelente relación con los clientes que favorece el trato comercial.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES-D</p> <p>1.- La fuente principal de ingresos es el gobierno (IMSS) y algunas empresas, que se atrasan por procedimientos internos en la elaboración de pagos, mermando la capitalización del negocio. 2.- La empresa no ha encontrado gente comprometida para reclutar como fuerza de ventas. 3.- Falta de maquinaria como el offset y el plotter de corte, originando que se maquilen ciertos trabajos. 4.- Personal insuficiente para las actividades a realizar y para contraer más clientes por el momento. 5.- No cuenta con la estructura organizacional por escrito. 6.- Carece de un manual de organización que respalde las actividades, productos y servicios que realiza.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES-O</p> <p>1.- En el ramo digital cada vez hay más innovaciones que le permite estar en bodega con el trabajo que se realiza. 2.- La empresa es de servicio y la cultura general cada vez se enfoca más a este aspecto. 3.- Los diferentes aspectos en el área de impresión, display y mantenimiento de equipo de cómputo siempre les abren algún mercado. 4.- Los precios que ofrecen son competitivos ya que no manejan intermediarios. 5.- El mercado en el que se puede desenvolver no es limitado a un sector específico. 6.- Se ajustan a cualquier presupuesto, manteniendo una adecuada calidad en el producto y/o servicio. 7.- La imagen que proyecta la empresa es de unidad, de grupo.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA-FO</p> <p>1.- La lealtad y la actitud siempre positiva de los empleados, ayuda a que los precios y calidad de productos y/o servicios sean competitivos, además de no manejar intermediarios. (F₁F₂O₄) 2.- Los trabajadores apoyan a otras áreas en caso de ser necesario, por lo que forman un solo grupo, una unidad. (F₃O₇) 3.- La motivación y el buen ambiente de trabajo permite ofrecer productos y/o servicios que nos abren las puertas a algún mercado, ajustándonos a diferentes presupuestos en la medida de lo posible. (F₄F₅O₃O₆) 4.- La experiencia laboral de los trabajadores y el considerar los errores y fallas en el pasado permite realizar innovaciones para estar a la vanguardia. (F₆F₇O₁) 5.- La excelente relación personalizada con los clientes, favorece el trato comercial y las expectativas del mercado, ya que no es limitado a un sector específico. (F₈O₅)</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA-DO</p> <p>1.- Para equilibrar el atraso de algunos clientes en los pagos, se podría ampliar el mercado y/o ajustarse a diferentes presupuestos conservando en la medida de lo posible la calidad de los productos y/o servicios. (D₁D₅O₆) 2.- Como no se cuenta con fuerza de ventas, los mismos productos y/o servicios que se ofrecen, así como la calidad y precios competitivos los recomiendan. (D₂O₃O₄) 3.- A falta de maquinaria se podría manejar un mayor porcentaje de servicios que de productos ó innovar. (D₃O₁O₂) 4.- El personal con el que se cuenta es insuficiente, por lo que es importante conservar la imagen de la empresa y realizar innovaciones para seguir en el mercado, como podría ser la creación de una página web. (D₄O₇) 5.- A pesar de la falta de un manual de organización por escrito que respalde las actividades de la empresa, el producto y el servicio que ofrece le abre las puertas al mercado. (D₆O₃) 6.- Carece de una estructura organizacional, sin embargo todos trabajan en lo que les corresponde y reflejan ser un solo grupo, apoyando a la imagen de la empresa. (D₅O₇)</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS-A</p> <p>1.- La devaluación que sufre el peso con respecto al dólar, ya que la mayoría de su materia prima es de importación. 2.- La invasión de productos chinos de mala calidad y que no pueden competir con esos costos tan bajos (ej: artículos promocionales con llaveros, costureros de bolsillo, plumas, etc.). 3.- Boicot que sufren por parte de la competencia ante sus servicios, generándoles pérdidas y en un momento dado mala fama. 4.- Los clientes han intentado piratear el servicio de los técnicos para hacerlo directo y ahorrar así una cantidad de dinero. 5.- Hay mucho intermediario que maquila y abarata al máximo la calidad y el precio (importa la cantidad de trabajo generada) para cautivar clientes, lo cual ocasiona que éstos dejen de creer en el servicio serio. 6.- La propagación del virus H1N1 (influenza porcina), catalogado como pandemia, originando que algunas empresas no trabajen al 100% o bien cierren momentáneamente o definitivamente. 7.- El mercado que abarca es muy pequeño para las expectativas que tiene.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS-FA</p> <p>1.- El compromiso y la responsabilidad de los trabajadores hacia el trabajo y la empresa así como el ambiente cordial que existe en ésta, favorece la lealtad y evita que los empleados sean objeto de soborno y/o filtrar información a personas ajenas a la empresa. (F₁F₅A₄) 2.- El entusiasmo y deseo por los trabajadores para que la empresa crezca y el aprender de los errores o fallas que se cometieron, combate el boicot, con miras a mejorar siempre. (F₂A₃) 3.- Por el mismo compromiso y responsabilidad que existe por parte de los trabajadores a la empresa, el apoyo es total, soportando desavenencias e inclusive apoyando si se amerita a cualquier área. (F₁F₃A₁A₂) 4.- La motivación económica y verbal que se les da a los trabajadores, hace que ellos se encuentren contentos y a gusto para desempeñar cada vez mejor su trabajo, generando productos y/o servicios de buena calidad y a precio competitivo. (F₄A₂A₅) 5.- Debido a la experiencia laboral que los trabajadores tienen, su desempeño es excelente, dándole formalidad a la empresa y a los productos y/o servicios que se ofrecen. (F₆A₅) 6.- La excelente relación que tiene VICO con los clientes, origina que estos sean fieles aún en adversidades. Siempre y cuando no haya un cierre total de alguna de las dos partes. (F₈A₆) 7.- Tomando en cuenta los errores y fallas del pasado se tendrá mejor visión ante problemáticas similares y posibles catástrofes naturales. (F₇A₃A₄)</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS-DA</p> <p>1.- El boicot por parte de la competencia, se podría evitar si el personal utilizara una playera que los identifique a simple vista como parte de la empresa VICO, además de portar su identificación a la vista le sea requerida o no. Da más formalidad, se refuerza la imagen, se disminuye el piratear el servicio y también se compensa la poca fuerza de ventas que se tiene. (A₃D₄) 2.- Para que no se pirateen los servicios que se ofrecen, aparte de que el trabajador cuente con honestidad y compromiso, VICO debe de realizar directamente las contrataciones y esporádicamente de forma aleatoria, hacer supervisiones de campo, así como entrevistas a los clientes y técnicos por separado sobre el servicio (la última vez que se le visito, el motivo, etc.). (A₄D₂) 3.- Para reducir o más bien erradicar la maquila, lo conveniente es que la empresa cuente con la maquinaria necesaria, pudiendo así tener un mayor control del mercado y de la calidad de los productos, ésta puede adquirirla con recursos propios y/o financiamiento. (A₅D₃) 4.- Conforme la empresa crezca, tenga su organigrama, un perfil de puesto adecuado y el manual de procedimientos, tendrá mayor oportunidad de reclutar al personal y capacitarlo o pagar para que se encarguen de ello; haciendo énfasis en los valores de la empresa. (A₄D₂D₅D₆) 5.- Al entrar al padrón de proveedores del IMSS, así como de otros clientes, el trámite burocrático para realizar los pagos de éstos se simplificará, pero también es conveniente establecer políticas de cobro por parte de la empresa VICO equilibrando los efectos de la devaluación, la invasión de productos chinos y en un momento dado hacer frente a posibles imprevistos y catástrofes naturales. (A₆D₁) 6.- Para hacer frente a la devaluación y posible descapitalización es oportuno que la empresa VICO contrate un seguro para los bienes materiales con los que cuenta la empresa; poner parte de sus acciones en la bolsa de valores o invertir en otras empresas más fuertes que ella. Con parte del capital comprar centenarios o dólares. (A₁D₁) 7.- Para contrarrestar la invasión de productos chinos, es necesario contar con la maquinaria necesaria para cumplir con la producción que se requiera en tiempo, costo y calidad, haciendo que el mismo trabajo los recomiende. Es conveniente manejar promociones y/o políticas de venta. (A₂D₃) 8.- Incrementar la participación en el mercado a través de reclutar una buena fuerza de venta y/o generando una página WEB donde ofrezca sus productos y/o servicios por lo menos. (A₇D₂)</p>

Elaboración propia.

Autorizó: Gabriela Alejandra Villanueva Corona.

Fuente: Información de la empresa.
 Fecha de elaboración: Mayo 2009.

2.10.5. MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA).

CUADRO 15.

MATRIZ PEYEA DE "VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA, S.A. DE C.V."	
	CALIFICACIÓN
FUERZA FINANCIERA (FF)	
Labor de venta (80%)	6
Activo fijo (20%)	5
	<hr/> 11
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Innovación constante de éste mercado, evitando caer en el rezago (60%)	6
Cumplir con los tiempos de entrega a clientes (40%)	5
	<hr/> 11
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	
La materia prima es de importación y está sujeta a la variación del dólar.	-4
La invasión de los productos chinos de mala calidad y bajo costo.	-6
La oportunidad de tener clientes cautivos en el sector gobierno.	-1
	<hr/> -11
VENTAJAS COMPETITIVAS (VC)	
Se puede abarcar todos los rubros, porque se cuenta con un equipo externo de maquila de cualquier trabajo.	-1
La amplia gama de servicios que se ofrece.	-2
Atención personalizada a los clientes.	-4
	<hr/> -7

Elaboración propia.

Autorizó: Gabriela Alejandra Villanueva Corona.

Fuente: Información de la empresa.

Fecha de elaboración: Abril 2009.

$$EA \text{ promedio } -11/3 = -3.6666$$

$$FI \text{ promedio } 11/2 = 5.5$$

$$VC \text{ promedio } -7/3 = -2.3333$$

$$FF \text{ promedio } 11/2 = 5.5$$



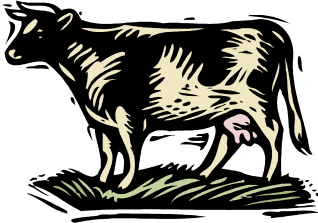

Coordenadas de vector:

$$\text{Eje "X"} : -2.33 + (5.5) = 3.16667$$

$$\text{Eje "Y"} : -3.66 + (5.5) = 1.83333$$

2.10.6. MATRIZ DE CRECIMIENTO – PARTICIPACIÓN (BCG).

CUADRO 16.
(ESCENARIO ACTUAL)

	ALTA	BAJA
ALTO	<p>GRUPO IMEV, S.A. DE C.V.</p> 	<p>VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA, S.A. DE C.V.</p> 
BAJO	<p>SPACIO GRÁFICO, S.A. DE C.V.</p> 	<p>El padrino II.</p> 

PARTICIPACIÓN (BCG).

Elaboración propia.

Autorizó: Gabriela Villanueva Corona.

Fuente: Información de la empresa.

Fecha de elaboración: Mayo 2009.

La matriz de crecimiento-participación abarca únicamente la cartera de productos de serigrafía, base de los ingresos que la empresa adquiere.

Con base en la identificación y posición que la misma empresa está reconociendo, estará más consciente si requiere estructurar sus negocios, sostenerlos, ordenarlos o eliminarlos. Ésta matriz es dinámica, por lo que debe estarse actualizando.

CAPÍTULO III

CURSOS DE ACCIÓN PARA LAS ESTRATEGIAS

CAPÍTULO III. CURSOS DE ACCIÓN PARA LAS ESTRATEGIAS

La tarea de generar una propuesta implica una responsabilidad y coordinación general entre el(los) profesionalista(s) que presenta(n) el servicio como la empresa que así lo requiera; el(los) primero(s) aporta(n) el saber teórico necesario según el campo a trabajar, para nuestro caso principalmente de la planeación estratégica; y la empresa constituye el fundamento y orientación de todo saber práctico.

Se desarrolló una investigación de la situación que prevalece en la empresa a través de un análisis histórico desde su fundación noviembre del 2007 hasta agosto del 2010 en el que se desempeña la misma y de la cultura vigente en el centro de trabajo; generándose así un diagnóstico donde se detectaron puntos rojos (diferentes problemáticas), las cuales se observaron en la matriz DOFA (presentada en el capítulo anterior) y se establecieron algunas estrategias a considerar por la empresa para la disminución o erradicación de las circunstancias que están afectando su desempeño y crecimiento. En aquellos aspectos donde la empresa se encuentra bien, debe mantenerse así o mejorar.

Lo ideal es que las amenazas sean contrarrestadas por las oportunidades y las debilidades con las fuerzas, pero en la práctica se trata de equilibrar todo un conjunto de factores que envuelve a la empresa, tratando de evitar las amenazas y disminuir las debilidades para destacar en el rubro y por consecuente en el mercado.

De todos los aspectos que se identificaron, algunos de ellos fueron derivados de la observación y otros tomando como referencia a la matriz FODA, este trabajo, por cuestiones de espacio sólo se enfocará a lo que a continuación se menciona, dejando para otros trabajos lo que falte:

- 1) Planteamiento de la misión y visión de VICO.
- 2) La estructura organizacional.
- 3) Manual de organización.
- 4) Manejo de los análisis de puesto.
- 5) Erradicar maquila.
- 6) Contrarrestar la invasión de productos chinos en el mercado.
- 7) Contemplación de la página Web, permitiéndole a la empresa abarcar más mercado.
- 8) Aspectos a considerar para la adquisición de maquinaria.
- 9) El crecimiento con medios propios y/o el apalancamiento.

Se incluirán algunas otras sugerencias.

3.1. VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS.

Fred R. David (2008,15) parte de “identificar la visión, la misión, los objetivos y las estrategias de una organización”, debido a que es el aspecto “lógico de la administración estratégica”. En otras palabras, podemos decir, que la misión y visión que toda empresa debe tener, es lo que marca hacia dónde va, quién es y en qué debe convertirse; de aquí se desprenden los objetivos generales a corto, mediano y largo plazo para después definir los específicos.

Cada organización posee una visión, misión y objetivos a pesar de que no se hayan diseñado, redactado o comunicado de manera consistente. VICO no cuenta con ellos, considerando sus actividades y lo observado, se le propone que adopte las siguientes:

MISIÓN.

VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA, S.A. DE C.V. somos una empresa 100% mexicana creada para satisfacer necesidades sociales, tanto de personas físicas como morales (públicas y/o privadas) que requieran de la impresión en serigrafía, offset y digitales, renta de displays (mamparas diseñadas a la medida), todo para su expo, venta y reparación de relojes checadores para empresas; venta, mantenimiento y servicio a equipo de cómputo; ofreciendo un excelente trato personalizado, originalidad, calidad, cumplimiento en los tiempos de entrega, espíritu de compromiso con el cliente a su entera satisfacción, aspecto que nos caracteriza en el mercado; teniendo como principio contribuir al desarrollo y estimulación del pensamiento participativo y crítico de quienes la integran reforzando sus habilidades, destrezas, actitudes y valores en el ámbito laboral; manteniéndonos así vigentes a los niveles de competitividad sin afectar el medio ambiente.

VISIÓN.

VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA S.A. DE C.V. aspira a ser líder en el ramo a nivel nacional, con una estructura organizacional flexible, manteniendo la calidad y profesionalismo, modernizando la infraestructura y tecnología empleada para ofrecer innovaciones en el mercado que les permita responder a los retos del entorno y necesidades de los clientes, entendiendo los desafíos que plantea la globalización; además de crear una relación estable de trabajo y justa con los trabajadores.

Partiendo de la misión y visión arriba planteadas y teniendo en cuenta que por objetivo(s) entenderemos que es(son) la expresión de una aspiración que se pretende alcanzar mediante una acción o conjunto de acciones; la empresa puede establecer sus objetivos generales tales como:

OBJETIVOS

Objetivos Organizacionales.

- Ofrecer precios competitivos en el mercado, manteniendo la calidad en el servicio y/o producto que ofrece la empresa satisfaciendo necesidades de la sociedad.
- Innovación y versatilidad en los productos y/o servicios, así como puntualidad en las entregas, comprometiéndonos así con nuestros clientes, logrando que estén satisfechos con nosotros.
- Administrar y optimizar los tiempos para el adecuado cumplimiento de las diferentes actividades a las cuales se dedica la empresa.

Objetivos Sociales.

- Promover la superación personal y profesional de nuestros trabajadores.
- Todo el personal de la empresa tendrá un trato económico y motivacional acorde a sus actividades y desempeño.
- Se les dará un trato cordial y de respeto, aún en ocasiones que ameriten hacerse observaciones; cada empleado es importante en la empresa.
- A medida que la empresa vaya creciendo y que así lo requiera, creará fuentes de trabajo que sean estables para el empleado y las personas que dependen de ellos, ya que también constituyen un grupo importante.
- La empresa dentro de sus obligaciones, cumplirá a tiempo con los pagos fiscales correspondientes para permitir la realización de las actividades gubernamentales.
- La empresa al ubicarse en zona habitacional, cuidará el ambiente al depositar la basura en su lugar, evitar el desperdicio de químicos y el adecuado manejo y desecho de los mismos, evitar el exceso de ruido o la obstrucción de otras entradas ajenas a la empresa; es decir, realizará actividades de buen vecino y miembro de la localidad.
- Evitar la competencia desleal.

Objetivos Económicos.

- A los inversionistas se les pagará un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.
- La empresa reinvertirá sus utilidades en al menos un 50% para fortalecer el mantenimiento y crecimiento de la institución.
- Optimizar los recursos para reducir o eliminar mermas que afecten a la economía de la empresa.
- Contar con un adecuado manejo y control de los recursos financieros que maneje la empresa.
- Generar riqueza para el crecimiento y/o expansión de la empresa.

3.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Una de las estrategias de debilidades-oportunidades (DO) planteada en la matriz DOFA, consiste en generar por escrito la estructura organizacional con la cual se cuenta, que en términos muy sencillos es el acomodo de las partes que integran a la organización.

La estrategia dice: Carece de una estructura organizacional; sin embargo, todos trabajan en lo que les corresponde y reflejan ser un solo grupo, apoyando a la imagen de la empresa. (D₅O₇)

En este aspecto se tomará de referencia a Hall Richard (1996) en su capítulo 3 “La estructura organizacional: sus formas y resultados”.

Hay organizaciones que se consideran altamente **complejas** por la gran cantidad de áreas y personal con que cuentan, enfrentándose a problemas de coordinación y control, por lo que es importante definir los puestos con los que se cuenta, tener claro el personal que ocupa cada uno de ellos y establecer los grados de autoridad y responsabilidad bajo los cuales se manejarán.

Si no prevalece una **comunicación**, principalmente, **formal** efectiva entre tantos elementos a través de registros y transferencia de información computarizados, se estará trabajando bajo un caos que a la larga perjudicará el desempeño de los trabajadores y de la misma empresa.

La **centralización** varía de acuerdo con la formalización, siendo ésta alta cuando se retiene el poder de toma de decisiones en la cima o parte superior de la organización.

Al hablar de la estructura organizacional, se tiene: *“la división del trabajo, a la gente se le dan diferentes tareas o puestos dentro de las organizaciones ..., se tienen rangos una jerarquía; las posiciones que ocupa la gente tienen reglas y procedimientos que especifican, en diferentes grados, cómo deben comportarse los que ocupan estas posiciones”*. (Hall. 1996, 53). De acuerdo con las citas que el mismo autor hace, enfatiza que la estructura constantemente cambia de acuerdo con lo que sucede en la organización y constituye las interrelaciones entre sus partes.

De acuerdo con Hall (1996) una estructura organizacional, tiene tres funciones:

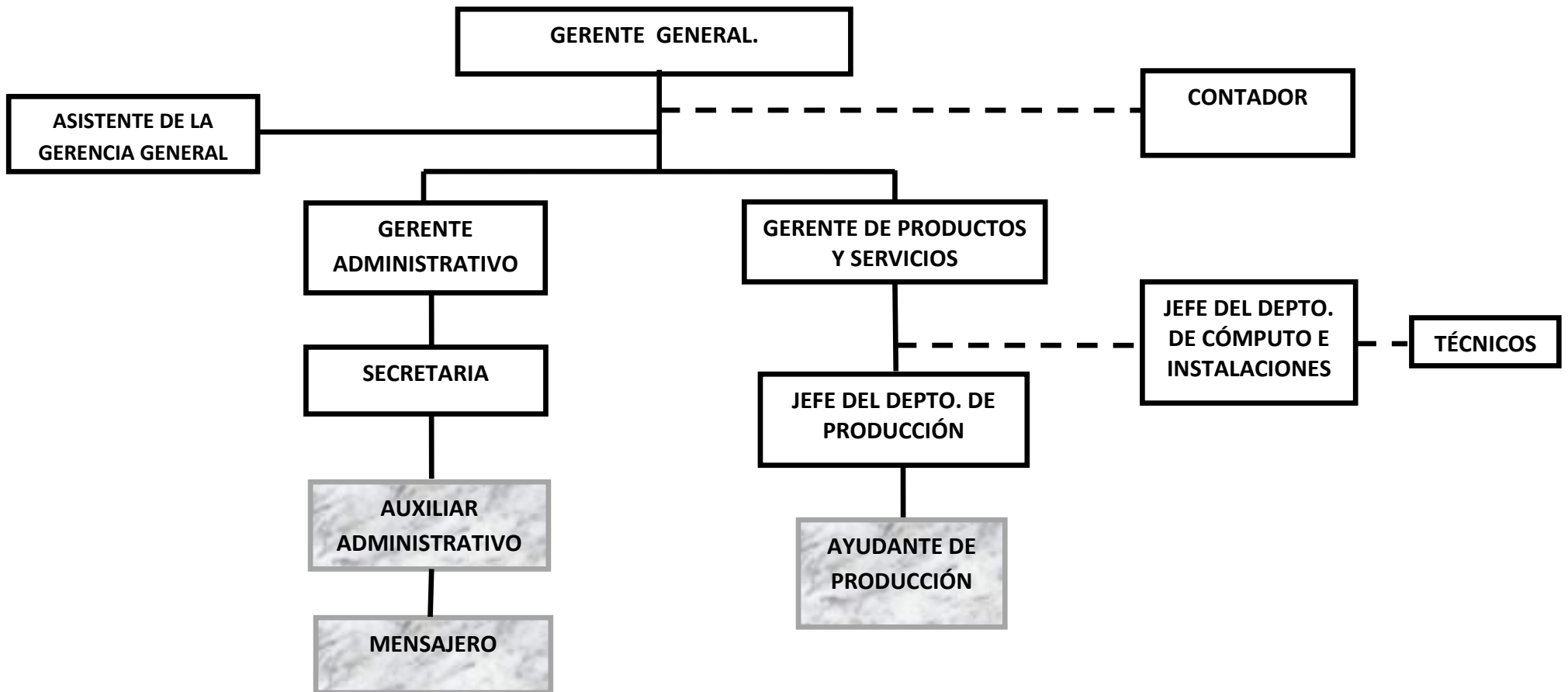
1. La intención de elaborar productos organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales.
2. Minimiza o regula las variaciones individuales sobre la organización. Se imponen para asegurar que los individuos se ajusten a los requisitos de las organizaciones, y no al contrario.
3. Son el ambiente donde se ejercita el poder (fijan o determinan qué puestos tienen mayor y menor poder), dónde se toman las decisiones (flujo de información) y dónde se desarrollan las actividades de las organizaciones.

Hagel (1965) mencionado por Hall (1996,55) observó las características estructurales como sigue: “la complejidad, la formalización y la centralización tienen una presencia viable de alta a baja. Complejidad dado por las áreas y sub-áreas que se tienen, cantidad de miembros que las integran, especializaciones de las tareas que se desarrollan. Las organizaciones complejas contienen muchas sub-partes que requieren coordinación y control, mientras más compleja sea una organización, más serios se vuelven estos puntos” (56).

Considerando los aspectos mencionados y la información de la empresa, se propone el siguiente organigrama (Figura 9):

Figura 9. Organigrama General.

VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA, S.A. DE C.V.
(ORGANIGRAMA PROPUESTO)



Crecimiento al año 2010

Fuente: Información de la empresa.

Fecha de elaboración: Julio 2009.

Elaboración propia.

NOTA: Por el momento no se cuenta con el personal de limpieza, por lo que cada quién asea su espacio de trabajo.

Se cuenta con cinco **Técnicos**, que aunque están subordinados al **Jefe del Departamento de Cómputo e Instalaciones** que es estaf, la empresa les paga a ellos por destajo.

3.3. MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

Otra de las estrategias de debilidades-oportunidades (DO) derivada de la matriz DOFA es: A pesar de la falta de un manual de organización por escrito que respalde las actividades de la empresa, el producto y el servicio que ofrece le abre las puertas al mercado. (D₆O₃).

El Manual de Organización es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre su marco jurídicoadministrativo, atribuciones, historia, organización, objetivo y funciones de la dependencia o entidad, constituyéndose además en un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades administrativas, siendo ello, un elemento de apoyo a su funcionamiento.

Contribuye a la orientación del personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades de adscripción y a la vez de la proporción de un esquema funcional a efecto de realizar estudios de reestructuración administrativa, cuando sea necesario.

Existen diversos criterios para conformar manuales dependiendo del autor consultado, la empresa puede combinar varios o partir de ellos para generar su propio estilo de acuerdo con sus necesidades y consideración.

La Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Sonora, en su artículo 26, apartado B, fracción IV, faculta a la Secretaría de la Contraloría General a definir y difundir los lineamientos para la elaboración de manuales administrativos, se establece el contenido básico que debe llevar la elaboración o actualización en su caso, de los manuales de organización.

Pérez Solórzano (2007) en su artículo Metodología aplicada para la elaboración del manual de organización de la Escuela de Hotelería y Turismo Orlando Fernández Montes de Oca de Santiago de Cuba, se puede adoptar diversos conceptos y parte de la metodología como base para la empresa VICO por la sencillez para armar el manual.

La creación de manuales de organización agrupa los siguientes objetivos:

- Esquematizar los puestos, relaciones y funciones para presentar una visión de conjunto de la organización, o sea, la organización como un sistema.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad organizativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Apoyar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, para facilitar su incorporación a las diferentes unidades organizativas.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales para ayudar a reducir los costos de operaciones de la organización.
- Definir el flujo de información y comunicación.
- Servir de base para la aplicación de los sistemas de Control Interno, Calidad, etc, permitiendo un ambiente de control organizacional.

- Permitir realizar la tarea principal de un directivo: organizar, delegar, supervisar y motivar al personal.

Teniendo en cuenta las características y necesidades de la empresa el manual de organización deberá estar enfocado a toda la empresa, en su primera parte tendrá por objeto dar una visión integral de la organización, este manual deberá estar orientado a proporcionar una mayor coordinación entre el personal de la empresa, facilitando la identificación de las funciones dentro de un contexto general y sirviendo como instrumento de consulta al público interesado en conocer a la empresa y los procedimientos de fabricación.

Para su elaboración se recomienda tomar en cuenta a Pérez Solórzano (2007), Franklin (2009) y Álvarez (2006); considerando también un criterio objetivo propio para darle forma a través de los siguientes puntos:

Análisis de la estructura.

Diseño de la estructura del manual de organización.

Revisión de reglamentos y documentos necesarios.

Asesoramiento con los accionistas y gerentes de departamento.

Trabajo con todos los implicados.

Presentación de la primera versión del manual.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Derivado de la estructura organizacional, tenemos la descripción de puestos (perfiles de puesto), los cuales dan información precisa de lo que le concierne hacer a cada

persona, es decir, sus responsabilidades, obligaciones y limitantes de acuerdo al cargo.

En el presente trabajo sólo se presentarán dos ejemplos de ellos, los cuales corresponden a los siguientes puestos: Jefe del Departamento de Cómputo e Instalaciones y Gerente Administrativo.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO.

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CÓMPUTO E INSTALACIONES.

A. Identificación del puesto.

Nombre del puesto: Jefe del Departamento de Cómputo e Instalaciones.

Departamento (Área o sección): Productos y servicios.

Jefe superior: Gerente de Productos y Servicios.

Horario de jornada: 10.00 hrs. a 16:00 hrs.

Mantiene contacto con: El Gerente Administrativo, el Gerente de Productos y Servicios, los Técnicos.

B. Descripción genérica.

Proporcionar e innovar soluciones claras y prácticas a cualquier problema de soporte técnico en equipos de cómputo, en software y redes de comunicación, respaldo y recuperación de información técnica, así como control de los recursos informáticos.

C. Descripción específica.

Actividades y periodo en que se realizan:

Actividad (es)	Período
Instalación y configuración de tarjetas de red en los equipos de cómputo.	VARIABLE
Instalación y configuración del software necesario para los servicios en la red.	
Evaluación y mantenimiento a redes locales en centros foráneos.	
Configuración de las cuentas de correo electrónico y de Servicio.	
Emisión de diagnostico de las condiciones del equipo de cómputo para su reparación.	
Instalación y configuración de equipos de cómputo.	
Instalación y configuración de dispositivos especiales en los equipos de cómputo.	
Actualización de componentes en equipos de cómputo.	
Asesoría técnica y seguimiento para la adquisición de componentes.	
Instalación de los componentes.	
Recuperación de información crítica dañada.	
Respaldo de información crítica para el usuario.	
Detección y eliminación de virus informáticos en equipos de cómputo.	
Generación de una cultura para la actualización permanente de software antivirus.	
Mantenimiento preventivo y correctivo a equipos de cómputo.	
Instalación del software institucional y/o especializado en aquellos equipos de cómputo donde sea requerido de acuerdo a la normatividad.	
Configuración e instalación de las actualizaciones de nuevas versiones de software especializado en las áreas, para el buen desarrollo de sus actividades.	
Asesoría en la compra de software especializado.	
Creación de respaldos del software especializado para proteger el original.	
Análisis de los requerimientos de equipamiento informático e integración del programa de adquisiciones.	
Revisiones periódicas del software instalado.	
Venta de equipo de cómputo y periféricos.	

D. Requerimientos del puesto.

Escolaridad: Carrera terminada (Licenciatura o ingeniería en el área).

Experiencia: Mínimo 2 años en áreas similares.

Esfuerzo físico: Mínimo.

Esfuerzo mental: Análisis, diagnóstico y evaluación de situaciones entorno a las tecnologías de información.

E. Perfil del puesto.

Edad: de 29 años en adelante.

Sexo: Indistinto.

Estado civil: De preferencia casado (a).

Rasgos físicos deseables: Buena presentación.

Características psicológicas deseables: Que se cuente con los cinco sentidos en condiciones óptimas. Ser sociable, responsable y tener iniciativa.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO.

GERENTE ADMINISTRATIVO

A. Identificación del puesto.

Nombre del puesto: Gerente Administrativo.

Departamento (Área o sección): Finanzas.

Jefe superior: Gerente General.

Horario de jornada: 10.00 hrs. a 16:00 hrs.

Mantiene contacto con: Asistente de la Gerencia General, el Gerente de Productos y Servicios, Jefe del Depto. de Cómputo e Instalaciones, Jefe del Depto. de producción, Secretaria y Mensajero.

B. Descripción genérica.

Conducir a la empresa en un marco legal con base en los objetivos y políticas establecidas, llevar una planeación constante acorde a los bienes y giro de la empresa ya que tiene a su cargo el control de las finanzas y recursos humanos; así como fomentar las buenas relaciones entre los trabajadores.

C. Descripción específica.

Actividades y periodo en que se realizan:

Actividad (es)	Período
Establecer y conducir la política de finanzas y administración de la empresa con base en los lineamientos aprobados por la Asamblea de accionistas y marco legal. Realiza planes a corto plazo.	VARIABLE
Lleva un control de la caja chica para el pago oportuno de las obligaciones de la empresa.	
Paga la nómina a los trabajadores.	
Conducir la política de relaciones laborales y el mejoramiento de sus condiciones sociales, culturales, de seguridad e higiene en el trabajo para el mejor desempeño de sus actividades.	
Instrumentar y controlar el sistema integral de administración del recurso humano así como vigilar la implantación de la normatividad que se expida para su efecto.	
Aplicar los sistemas de estímulos y recompensas que se determinen dentro de la empresa.	
Establecer de acuerdo con la normatividad, las directrices y criterios técnicos para el proceso interno de presupuestación, contabilidad y finanzas de la empresa, así como determinar los correspondientes al ejercicio presupuestario del mismo y vigilar su aplicación.	
Llevar el ejercicio y control presupuestario, así como la contabilidad del Instituto y la evaluación del proceso programático-presupuestal.	
Integrar y someter a la consideración del Gerente General, el proyecto del programa de presupuesto anual para su aplicación correspondiente a cada área.	
Dirigir, ejecutar y administrar los recursos con los que cuenta la empresa.	
Realizar y administrar las adquisiciones y/o los arrendamientos de bienes y servicios, así como autorizarlos.	
Planear y establecer los sistemas de control e información sobre recursos humanos, materiales, presupuesto, contabilidad, organización, correspondencia y archivo	
Proporcionar a las áreas de la empresa, los servicios de apoyo administrativo, así como los demás que sean necesarios para el mejor desempeño de los asuntos laborales.	
Establecer, controlar y evaluar el programa interno de protección civil para el personal, instalaciones, bienes e información del Instituto, así como emitir las normas necesarias para la operación, desarrollo y vigilancia del programa	
Contraer contratos para colocar los productos y/o servicios de la empresa en el mercado, mediante un precio convenido.	
Cuidar los antiguos clientes, buscar nuevos clientes, ampliar el mercado y estar al tanto de las necesidades de los mismos.	
Facturar las ventas que se hayan efectuado.	
Vigilar que el botiquín médico tenga lo elemental para cualquier tipo de emergencia que pueda presentarse.	

D. Requerimientos del puesto.

Escolaridad: Mínimo carrera terminada (Licenciatura o ingeniería en el área).

Experiencia: Mínimo 2 años en áreas similares.

Esfuerzo físico: Mínimo.

Esfuerzo mental: Conocer, manejar y aplicar conceptos administrativos y sus herramientas, estar familiarizado con las paqueterías básicas sobre el área, contar con la capacidad de analizar, diagnosticar y evaluar situaciones del entorno interno y externo que le afecten a la empresa.

E. Perfil del puesto.

Edad: de 29 años en adelante.

Sexo: Indistinto.

Estado civil: De preferencia casado (a).

Rasgos físicos deseables: Excelente presentación.

Características psicológicas deseables: Que se cuente con los cinco sentidos en condiciones óptimas. Ser sociable, responsable, tener iniciativa y don de mando. Capacidad de negociación.

Es necesario hacer hincapié que en los perfiles de puesto que se incluyen como ejemplos, se considera una edad mínima de 29 años, lo cual se estableció tomando en cuenta el siguiente criterio, que es política de la empresa:

La edad de los egresados que culminan una determinada carrera (Licenciatura o Ingeniería) está entre los 22 y 26 años, suponiendo que al término optan por alguna opción de titulación (un año más) y dos años de experiencia que se les requiere según la vacante, se obtiene los 29 años. El objetivo es que la misma empresa les de formación, ya que cuentan con los conocimientos recientes, la disposición y ganas de trabajar, no están viciados por técnicas y procedimientos específicos y no hay una resistencia al cambio; son personas moldeables que harán carrera en VICO.

FILOSOFÍA, CÓDIGO DE ÉTICA Y REGLAMENTO INTERNO.

FILOSOFÍA DE “VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA S.A. DE C.V.”

La primera responsabilidad es con todas y cada una de las personas físicas y/o morales que usan nuestros productos y servicios. Para satisfacer sus necesidades, todo lo que hacemos es de la más alta calidad, tratando de reducir constantemente nuestros costos con la finalidad de mantener precios razonables. Los pedidos de nuestros clientes deben ser procesados expedita y correctamente.

Somos responsables ante nuestros empleados, cada uno de ellos es considerado como persona, respetamos su dignidad y reconocemos sus méritos; por lo que deberán sentirse seguros de sus empleos y libres para hacer sugerencias y presentar sus quejas. Existe igualdad de oportunidad de empleo, desarrollo y progreso para quienes lo merezcan. Los salarios son justos y adecuados; las condiciones de trabajo limpias, ordenadas y seguras.

Experimentamos con nuevas ideas, innovando: nuevas formas de hacer las actividades cotidianas, productos ya existentes o generando nuevos, formas de interactuar entre las áreas, etc.

Los inversionistas reciben un aporte justo a su inversión y creamos reservas para los tiempos adversos.

CÓDIGO DE ÉTICA DE “VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA S.A. DE C.V.”

Los miembros de Vico están comprometidos con su trabajo y la misma empresa a través de una conducta (actitud) profesionalmente ética.

Los trabajadores deben aceptar la responsabilidad por las consecuencias de sus actos, sean éstas positivas o negativas, así como esforzarse por asegurar que sus decisiones, recomendaciones y acciones sirvan para el mejoramiento y crecimiento personal, de la organización, de los clientes y de la sociedad en general.

La conducta profesional de los trabajadores debe ser guiada por:

- La adherencia en todas las leyes y reglamentos establecidos.
- La correcta presentación de su educación, entretenimiento y experiencia.
- Debe sostener y enriquecer la integridad, el honor y la dignidad de la profesión que desempeñen.
- Deben mantener la confiabilidad y el anonimato respecto de información privilegiada.

- No emplear información confidencial de la empresa para uso externo de terceras personas ajenas a la misma.
- Deben cumplir a tiempo las obligaciones y responsabilidades correspondientes, según el puesto desempeñado.
- Deben evitar asumir total o parcialmente las responsabilidades de otros, y representar esas labores como propias, o para beneficio propio, sin el consentimiento del responsable original.
- Deben evitar la manipulación para tomar una ventaja que maximice los beneficios personales y demerite o dañe injustamente a otros.
- Evitar el uso ilegal de Internet, ya sea vía correo electrónico, telefónico, fax o cualquier otro medio.
- Ante todo debe prevalecer la honradez, integridad y justicia.
- El apoyo esmerado, la práctica y promoción de este código ético.

A quien se sorprenda violando cualquiera de las disposiciones de este código se le puede suspender o revocar su contrato.

ATENTAMENTE GERENCIA GENERAL

REGLAMENTO INTERNO

Para poder ofrecer a nuestros clientes productos y servicios de calidad, es necesario empezar por la empresa, por lo que les pedimos a quienes integran la familia VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA S.A. DE C.V. y en función de nuestra misión y visión, acaten las siguientes reglas:

1. Respetar el horario laboral.
2. No introducir alimentos.
3. La autorización de los pases del personal externo, es facultad del Gerente Administrativo o en su lugar del Gerente General exclusivamente.
4. No permanecer fuera del área de trabajo si no se amerita así.
5. La autorización para introducir aparatos electrónicos (Televisores, Video Caseteras, DVD's, Radio, MP3, etc.) sólo la puede proporcionar el Gerente Administrativo o en su lugar el Gerente General con la condición de que estén debidamente registrados y si así es considerado oportuno.

6. Avisar oportunamente al gerente administrativo cuando sea necesario ausentarse por algunas horas o todo el día y justificar el motivo o razón del permiso solicitado.
7. Las dudas de carácter laboral aclararlas con su jefe inmediato directamente y si es necesario seguir los niveles jerárquicos.
8. Se deberá portar su identificación a la vista dentro de las instalaciones y fuera de ellas si se realiza un servicio externo, según sea el caso.
9. No se permitirá la visita de familiares durante la jornada laboral.
10. Acatar lo establecido en el código de ética.

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES.

DERECHOS DE LOS TRABAJADORES.

Los derechos de los trabajadores no serán inferiores a los establecidos en las normas jurídicas aplicables. El cambio de alguno de los accionistas, Jefes o Gerentes, no afectará los derechos de los trabajadores.

- Ejercer su trabajo con libertad, siempre y cuando cumpla con las especificaciones y tiempos requeridos.
- Desempeñar su trabajo en un entorno que garantice la seguridad e integridad personal y profesional.
- Laborar en instalaciones adecuadas a las actividades que desempeña.
- Contar con los recursos necesarios que les permitan el óptimo desempeño de sus funciones.
- Abstenerse de proporcionar información que sobrepase su competencia profesional y laboral.
- Recibir trato digno por parte de los jefes, compañeros de trabajo y demás personal relacionado con la labor que desempeña, independientemente de su nivel jerárquico.
- Tener acceso a las actividades y cursos de actualización de acuerdo a sus competencias, en igualdad de oportunidades interpersonales.

- Asociarse libremente para impulsar, fortalecer y salvaguardar sus intereses personales y/o de la empresa.
- Acceder a posiciones de toma de decisión de acuerdo con sus competencias, en igualdad de condiciones que otros profesionistas, sin discriminación alguna.
- Recibir los salarios y prestaciones que les correspondan por el desempeño de sus labores.
- Percibir remuneración por los servicios profesionales prestados.
- Disfrutar de descanso los días oficiales.
- Gozar de vacaciones pagadas.

OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES.

- Desempeñar sus labores con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, sujetándose a la dirección de sus jefes y a las disposiciones aplicables.
- Asistir puntualmente a sus labores.
- Atender su trabajo en las horas de labores y no abandonarlo.
- Usar los útiles o herramientas que le suministren para los usos a que estén destinados. El trabajador no será responsable por el deterioro que se origine por el uso normal en los instrumentos de trabajo bajo su custodia y del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor.
- Atender las disposiciones en materia de higiene y seguridad.
- Cuando corresponda, presentarse con la ropa de trabajo que proporcione la empresa, para el desempeño de sus funciones.
- Dar aviso al titular del área de trabajo en caso de enfermedad, antes de la entrada o dentro de la hora siguiente al inicio de la jornada laboral y justificar posteriormente su ausencia con la constancia correspondiente del IMSS.
- Responder del manejo apropiado de documentos, correspondencia, valores y efectos que se les confíen con motivo de su trabajo.

- Guardar reserva de los asuntos que lleguen a su conocimiento con motivo de su trabajo.
- Tratar con cortesía y diligencia a los clientes.

QUEDA PROHIBIDO A LOS TRABAJADORES:


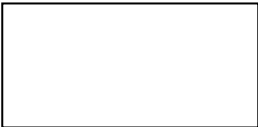

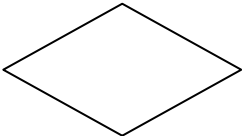
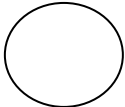
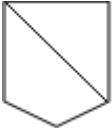
- Ausentarse de su lugar de trabajo en horas de labores, sin el permiso correspondiente.
- Presentarse a sus labores en estado de ebriedad o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes.
- Introducir a la empresa bebidas embriagantes o drogas enervantes, consumirlas o promover su consumo durante su jornada de trabajo o en su área donde se desempeñe.
- Hacer anotaciones para falsear documentos o registros, o bien permitir que éstas se hagan cuando el trabajador sea responsable de dichos documentos y medidas de control.
- Dañar o destruir intencionalmente el edificio, útiles de trabajo, materias primas y demás bienes con los que cuenta la empresa.
- Utilizar los servicios del personal o los bienes de la empresa en asuntos particulares.
- Realizar actos de violencia, amagos (amenazas), injurias, malos tratamientos contra sus jefes, compañeros, o subalternos o contra los familiares de ellos, ya sea dentro o fuera de las horas de servicio.
- Proporcionar a terceros sin la debida autorización, documentos, datos o informes de los asuntos que tenga conocimiento.
- Solicitar, insinuar o aceptar de los clientes la gratificación u obsequios por dar preferencia en el desempeño de sus asuntos, por no obstaculizar su trámite o resolución o por motivos análogos.

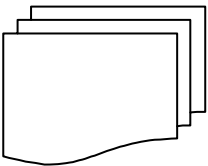

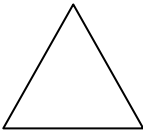
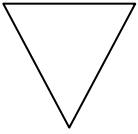
PROCEDIMIENTOS.

Los procedimientos son una sucesión cronológica o secuencia de actividades concadenadas para realizar un trabajo repetitivo, en el cuadro 16 se indica la simbología que se utiliza en los mismos.

Se contemplaron como ejemplos los procedimientos: de papel y el de serigrafía en tela natural o sintética.

Cuadro 16. Simbología Empleada en los Procedimientos.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	APLICACIÓN
	Terminal	Indica el inicio o fin de un procedimiento conteniendo el nombre de éste.
	Operación	Se escribe la actividad relativa de un paso del procedimiento, si están numeradas las actividades, se puede sólo colocar el número de ésta.
	Documento	Representa el uso y manejo de formatos que entren, se utilicen, se generen o salgan del procedimiento.
	Decisión	Representa la alternativa de aceptar o rechazar una actividad del procedimiento (sí o no)
	Conector de actividad	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que se continúa el diagrama de flujo.
	Conector de página	Es una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que se continúa el diagrama de flujo.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	APLICACIÓN
	<p>Multidocumento</p> <p>a) La "o" indica el original de la copia. b) La "c" indica copia.</p>	<p>Indica la distribución de los ejemplares del documento en uso.</p>
	<p>Dirección de flujo</p>	<p>Conecta los diferentes símbolos del diagrama de flujo, señalando el orden en que deben realizarse las distintas actividades, así como el sentido del movimiento y flujo.</p>
	<p>Archivo temporal</p>	<p>Indica la guarda momentánea de un documento.</p>
	<p>Archivo permanente</p>	<p>Indica que un documento es archivado.</p>

Fuente: Münch y García (2006).

PROCEDIMIENTO EN PAPEL.

HOJA: 1/6

RESPONSABLE	# DE ACTIV.	ACTIVIDADES
Gerente Administrativo.	1	Envía al Jefe del Departamento de Producción, original y copia de la orden del pedido junto con el positivo y/o el material necesario a procesar, estima el costo del valor del revelado del marco. (la impresión puede ser sencilla o a varias tintas).
Jefe del Departamento de Producción.	2	Revisa la orden del pedido así como el material que sea el necesario y apropiado para el trabajo a realizar.
	3	Firma de acuse en la original de la orden del pedido para el Gerente Administrativo, quedándose con una copia que se coloca (temporalmente) en el pizarrón de pendientes.
	4	Registra el pedido en la bitácora de producción, anotando debidamente los datos requeridos en la misma.
	5	Avisa al Gerente de productos y servicios del pedido.
Gerente de Productos y Servicios.	6	Coteja orden de pedido con el registro en la bitácora de producción.
	7	Firma la bitácora, lo que implica que el pedido será considerado para su elaboración conforme las especificaciones de la solicitud (siempre y cuando se autorice la muestra del trabajo que el Jefe del Departamento de producción elaborará).
	8	Envía al Jefe del Departamento de Producción al revelado del marco.

RESPONSABLE	# DE ACTIV.	ACTIVIDADES
Jefe del Departamento de Producción.	9	<p>Con el positivo, acude al taller GRUPO ALBERT a que le revelen el marco (20X30 ó 30X40) de acuerdo a las medidas requeridas para el trabajo en malla de 120hilos, que puede ser de dos formas:</p> <p>*Sólo con emulsión ó</p> <p>*con emulsión y película (para realce en el diseño)</p> <p>Según las especificaciones en la orden del pedido.</p>
Gerente Administrativo.	10	<p>Con el marco listo, regresa a la empresa VICO, proporcionando la original de la nota de remisión al Gerente Administrativo.</p>
Jefe del Departamento de Producción.	11	<p>Recibe original de la nota de remisión para control de gastos, dejando que el Jefe de Producción continúe con su trabajo.</p>
Jefe del Departamento de Producción.	12	<p>Prepara marco con cinta canela, protege malla dejando sólo libre el área de impresión a trabajar.</p>
	13	<p>Coloca el marco en tabla para rasear, que se encuentra en una mesa de trabajo, quedando éste fijo.</p>
	14	<p>Busca en el almacén la(s) tinta(S) KACTEL a emplear, los solventes P1-0100 y el XILOL, allegándose de una pieza de mosaico, un rasero, una espátula de plástico y varios pedazos de trapo de preferencia de algodón, los cuales lleva a la mesa de trabajo.</p>

RESPONSABLE	# DE ACTIV.	ACTIVIDADES
	15	Prepara la tinta en el mosaico, 5porciones de tinta por 1 de solvente P1-0100 e incorpora ambos con la espátula. Según el trabajo es el tanto de tinta a generar. Si se requieren de varias tintas, conforme se necesiten se van preparando.
	16	Se prepara el registro de la impresión en una prueba de acetato, se baja manualmente el marco a que llegue a la base de la tabla (en medio de ambos ya se encuentra el acetato previamente colocado).
	17	Se llena el rasero en la punta de la tinta a emplear (según se requiera).
	18	Pasa manualmente el rasero lleno de tinta sobre la parte a imprimir de la malla, ejerciendo una presión moderada, logrando así que la tinta pase la malla y quede marcado (impreso) el acetato.
	19	Una vez que pasó el rasero lo coloca arriba en un costado del marco.
	20	Alza el marco manualmente.
	21	Revisa visualmente que la impresión haya quedado donde se requería, si es así, marcar el área en la base de la tabla para rasear señalando una escuadra en un ángulo con cinta adhesiva, siendo ésta la base del registro (donde se va a ir colocando el papel). Si la impresión no fue la adecuada, se limpia el acetato con un pedazo de trapo humedecido con XILOL que se desecha y se repite el proceso del paso 16 al 21.
	22	Con base en el registro se coloca una pieza del papel a imprimir.

RESPONSABLE	# DE ACTIV.	ACTIVIDADES
	23	Se baja manualmente el marco a que llegue a la base de la tabla (en medio de ambos ya se encuentra el papel, que fue previamente colocado).
	24	Se llena el rasero en la punta de la tinta a emplear (según se requiera).
	25	Pasa manualmente el rasero lleno de tinta sobre la parte a imprimir de la malla, ejerciendo una presión moderada, logrando así que la tinta pase la malla y quede marcado (impreso) el papel.
	26	Una vez que pasó el rasero lo coloca arriba en un costado del marco.
	27	Alza el marco manualmente.
	28	Saca la hoja impresa y visualmente (la tinta está fresca) revisa la calidad de impresión.
	29	Coloca la hoja en el RACK para su secado que dura de dos horas a dos horas y media aproximadamente.
	30	Presenta la muestra al Gerente de Productos y Servicios.
Gerente de Productos y Servicios.	31	Revisa detenidamente la muestra, si hay alguna observación se le informa verbalmente al Jefe del Departamento de Producción para que se corrija en el acto antes de iniciar la producción (se hace del paso 16 al 30); de lo contrario se continúa con el procedimiento.
Jefe del Departamento de Producción.	32	Registra las observaciones pertinentes en la bitácora.
Gerente de Productos y Servicios.	33	Da el visto bueno para llevarse a cabo el tiraje y firma en la copia de la orden de pedido. Da la autorización a Producción de continuar.

RESPONSABLE	# DE ACTIV.	ACTIVIDADES
Jefe del Departamento de Producción.	34	Realiza el tiraje repitiendo el proceso del paso 22 al 30, pieza por pieza, según las requeridas.
	35	Si se va a emplear otro color de tinta, sin mover el marco, éste se limpia con un pedazo de trapo de algodón, humedecido con solvente XILOL, así como las herramientas de trabajo, desechando los trapos empleados.
	36	Descubre la nueva zona del diseño a utilizar, prepara marco con cinta canela protegiendo la malla dejando sólo libre el área de impresión a trabajar. Se repite del paso 22 al 29 para imprimir las piezas, cuantas veces sea necesario.
	37	Una vez que el trabajo se secó, se retiran las impresiones del rack.
	38	Las impresiones se le pasan al Gerente de Productos y Servicios para su aprobación.
Gerente de Productos y Servicios	39	Revisa la cantidad producida y que cumpla con las especificaciones requeridas, firmando en la bitácora para hacer la transferencia al Gerente Administrativo quien se encargará de su empaque y su entrega.
Gerente Administrativo	40	Recibe del Jefe de Producción el artículo terminado y firma el acuse de recibido en la orden de pedido, para su archivo correspondiente.

OBSERVACIONES:

Si llegase a derramarse, ensuciarse o mancharse de tinta la parte del marco que sirve de apoyo para subirlo y bajarlo, o alguna otra superficie que se esté manejando así como las manos, se retira con un pedazo de trapo (o con estopa que resultaría más caro) humedecido con XILOL que se desecha; este proceso se realiza cuantas veces sea necesario. (El trapo puede ser rehusado varias veces, si así se desea, mientras que la estopa sólo una vez).

Cuantos tonos de tinta diferentes se manejen, se repetirá el procedimiento en el paso 35 y 36.

Si por ciertas circunstancias sobra tinta que ya ha sido preparada con el solvente P1-0100, ésta ya no se puede regresar al recipiente que la contenía, ni puede ser más adelante rehusada, por lo que se desecha. (Hay empresas que guardan en un frasco bien tapado los residuos de los tonos de tinta empleados por si el cliente solicita más impresiones de su producto, rehusando los sobrantes). Hay empresas que guarda por separado los residuos para en su momento rehusarse o tener la base al volver igualar el color.

Si el trabajo lleva varias tintas, la muestra se genera con la impresión de la primera que sirve de base, empezando con el color más claro hasta terminar con el más fuerte, aún éstas vayan a ir empalmadas.

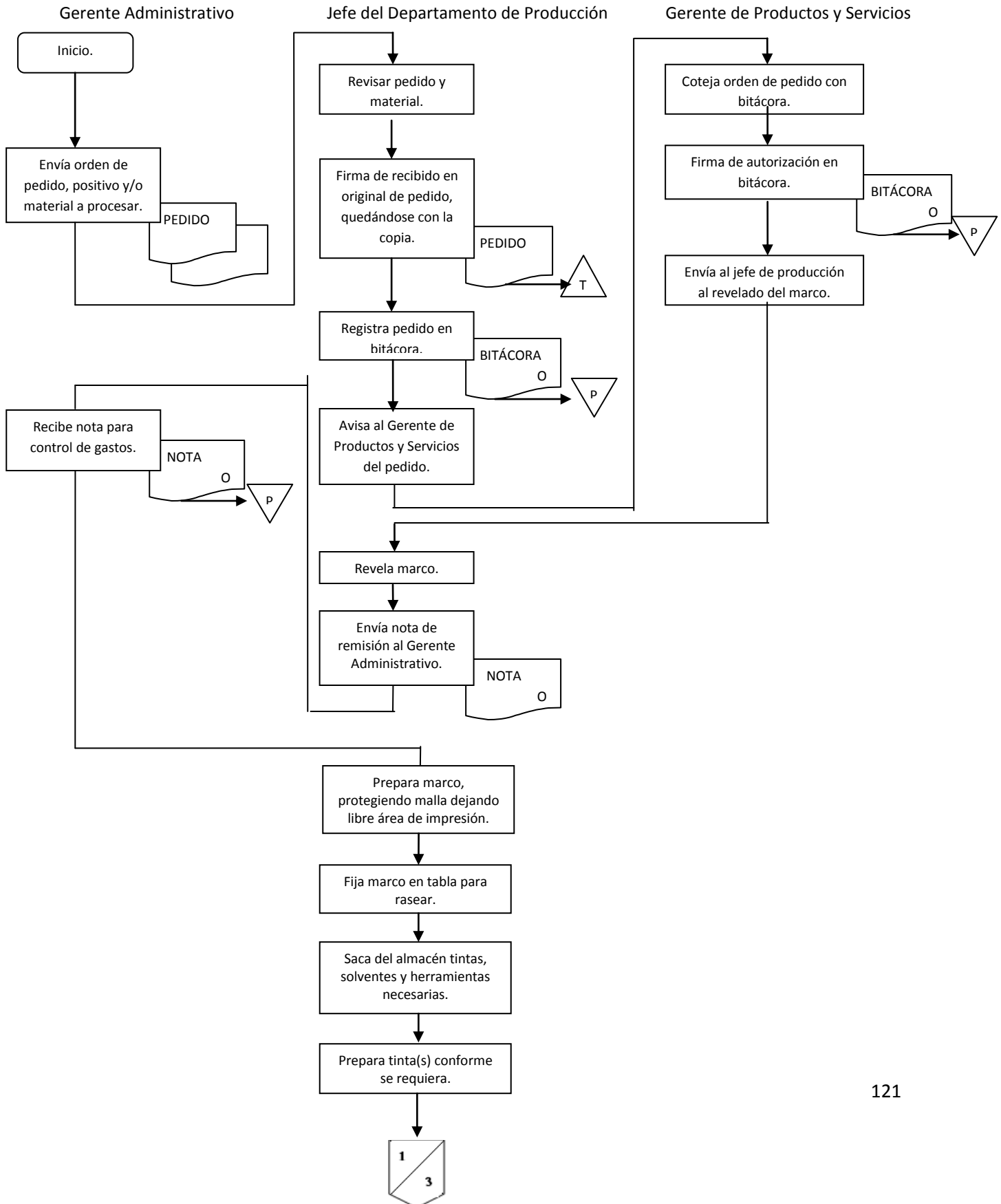
Elaboración propia.
Fuente: Información de la empresa.

Autorizó: Gabriela Alejandra Villanueva Corona.

Fecha de elaboración: Mayo 2009.
Última actualización: 13 de Junio de 2009.

VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA S.A. DE C.V.

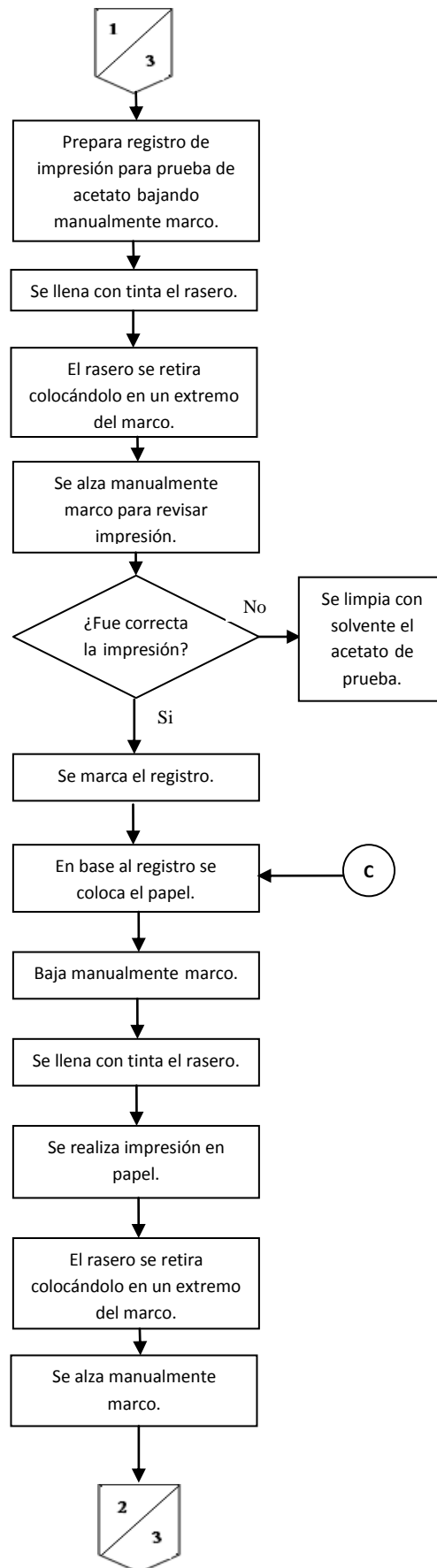
DIAGRAMA DE FLUJO – PROCEDIMIENTO EN PAPEL

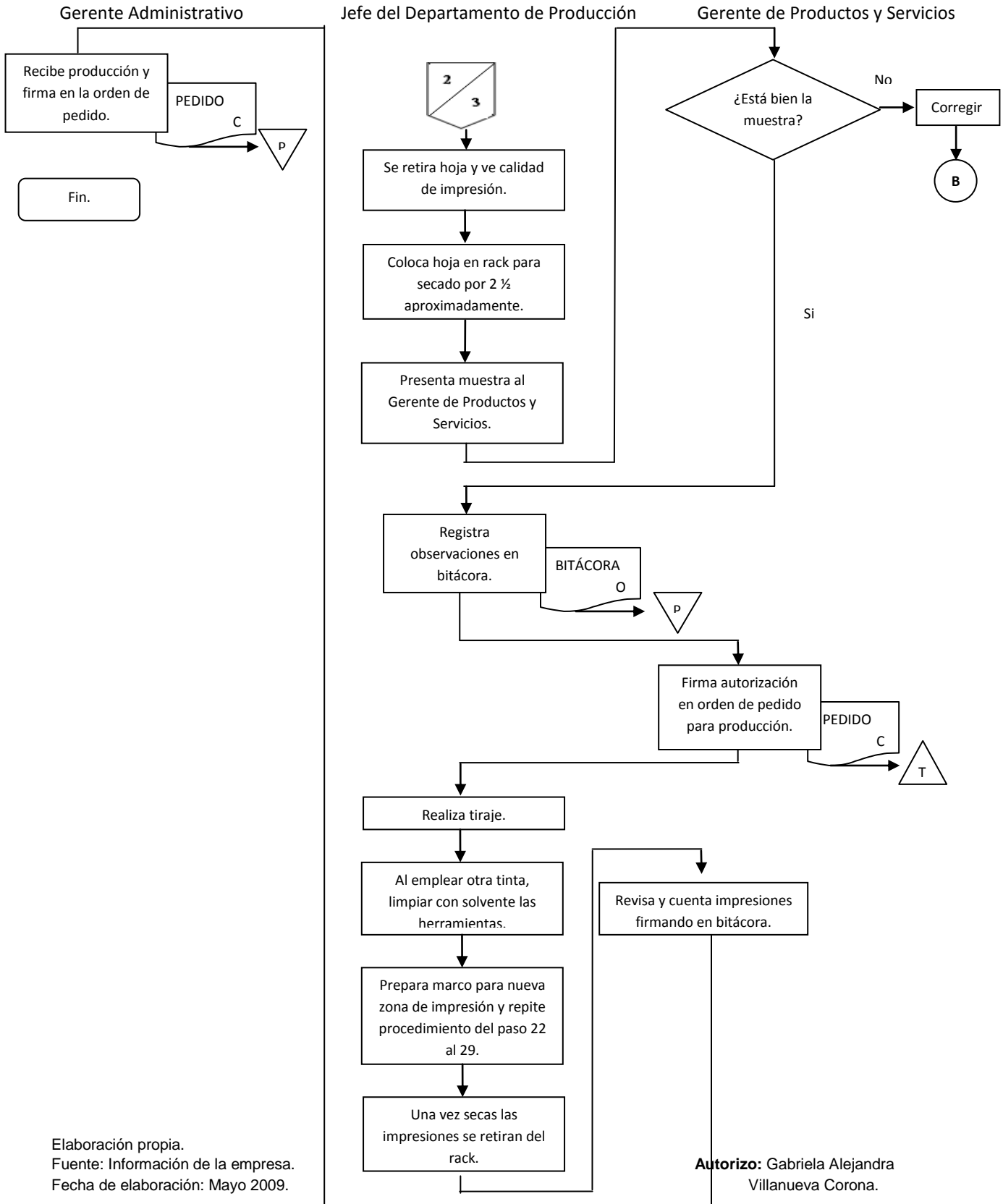


Gerente Administrativo

Jefe del Departamento de Producción

Gerente de Productos y Servicios

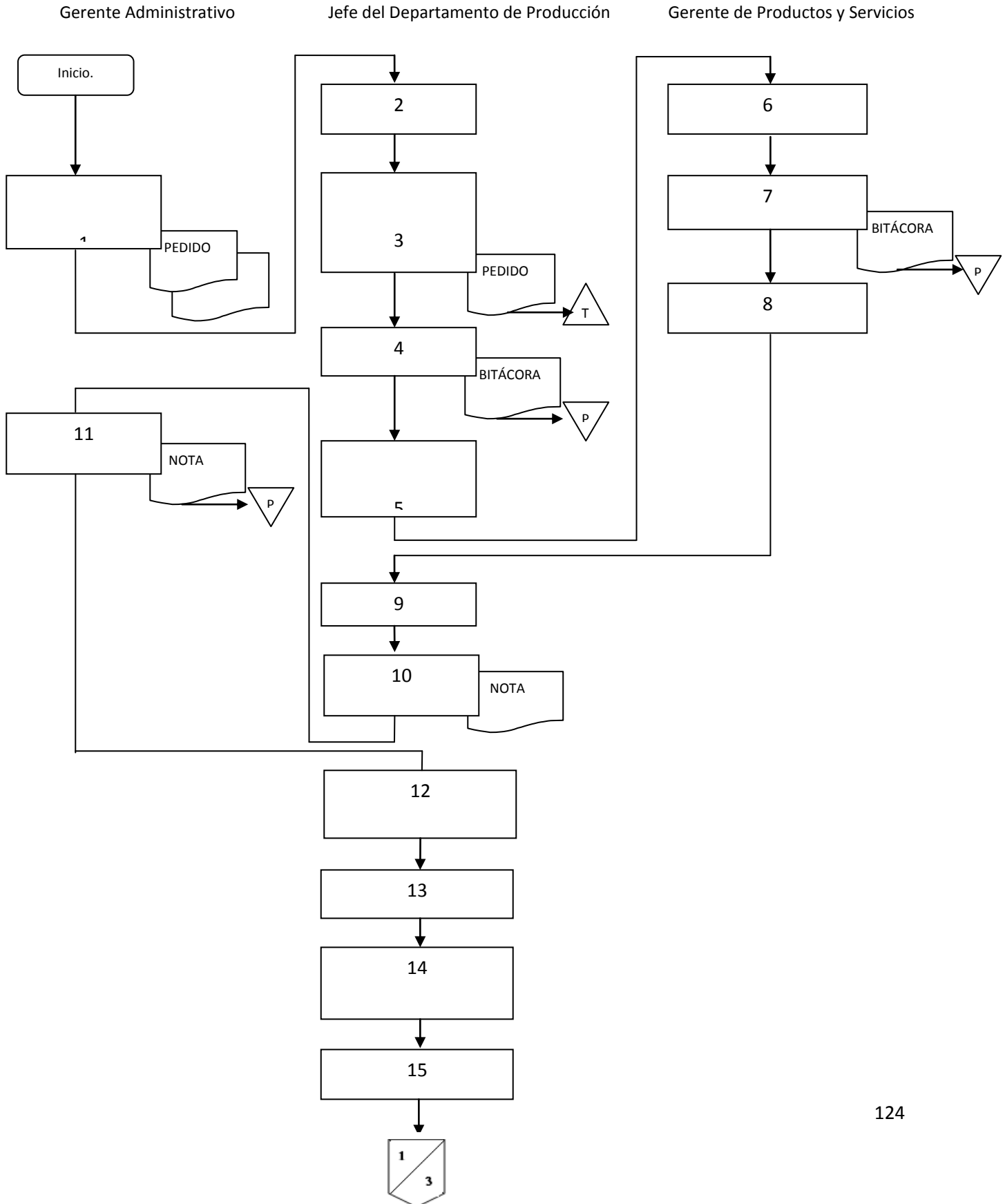




Elaboración propia.
 Fuente: Información de la empresa.
 Fecha de elaboración: Mayo 2009.

Autorizo: Gabriela Alejandra Villanueva Corona.

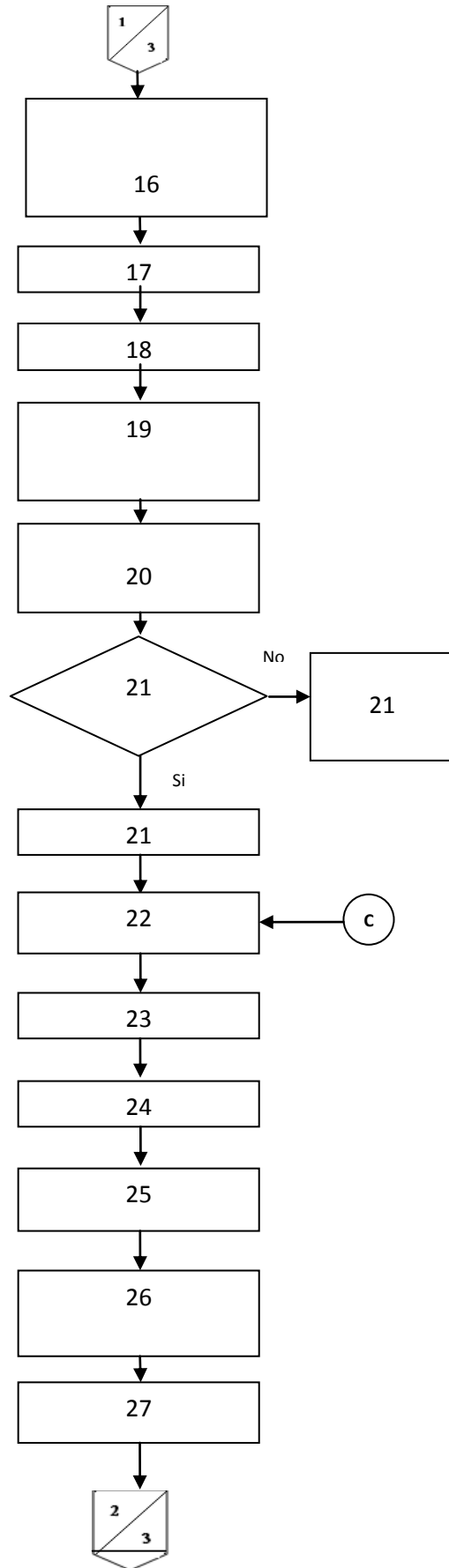
VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA S.A. DE C.V.
 DIAGRAMA DE FLUJO – PROCEDIMIENTO EN PAPEL



Gerente Administrativo

Jefe del Departamento de Producción

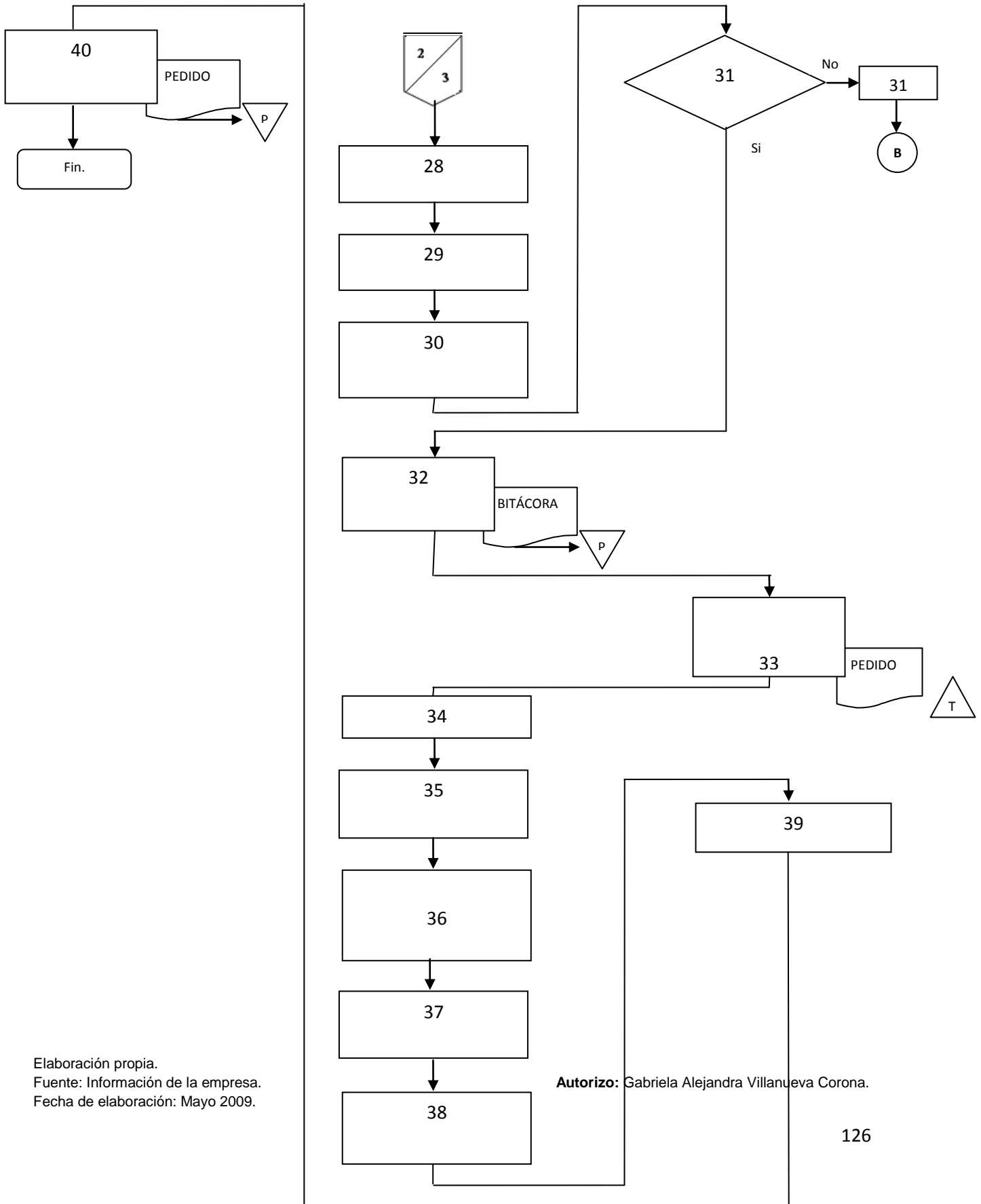
Gerente de Productos y Servicios



Gerente Administrativo

Jefe del Departamento de Producción

Gerente de Productos y Servicios



Elaboración propia.
Fuente: Información de la empresa.
Fecha de elaboración: Mayo 2009.

Autorizo: Gabriela Alejandra Villanueva Corona.

VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA S.A. DE C.V.

PROCEDIMIENTO PROPUESTO DE SERIGRAFÍA EN TELA NATURAL O SINTÉTICA.

RESPONSABLE	# DE ACTIV.	ACTIVIDADES
Gerente Administrativo.	1	Envía al Jefe del Departamento de Producción, original y copia de la orden del pedido junto con el(los) positivo(s) y/o el material necesario a procesar, adicionando un estimado en efectivo del valor del revelado(s) del marco(s).
Jefe del Departamento de Producción.	2	Revisa la orden del pedido así como que el material sea el necesario y el apropiado para el trabajo.
	3	Firma de acuse en la original de la orden del pedido, para el Gerente Administrativo, quedándose con una copia que se coloca (temporalmente) en el pizarrón de pendientes.
	4	Registra el pedido en la bitácora de producción, anotando debidamente los datos requeridos en la misma.
	5	Avisa al Gerente de Productos y Servicios del pedido.
Gerente de Productos y Servicios.	6	Coteja orden de pedido e inmediatamente revisa el registro en la bitácora de producción.
	7	Firma la orden de pedido, lo que implica que el pedido será considerado para su procesamiento (siempre y cuando se autorice la muestra del trabajo que el Jefe del Departamento de Producción elaborará).
	8	Envía al Jefe del Departamento de Producción al revelado del(los) marco(s).

RESPONSABLE	# DE ACTIV.	ACTIVIDADES
Jefe del Departamento de Producción.	9	Con el(los) positivo(s), acude al taller GRUPO ALBERT a que le revelen el(los) marco(s) (40X60) requeridos para el trabajo en malla de 90hilos, siempre en emulsión.
	10	Con el(los) marco(s) listo(s), regresa a la empresa VICO, proporcionando la original de la nota de remisión al Gerente Administrativo.
Gerente Administrativo.	11	Recibe original de la nota de remisión para control de gastos, dejando que el Jefe de Producción continúe con su labor.
Jefe del Departamento de Producción.	12	Prende la plancha térmica textil a 150°C para su calentamiento, quedando lista para el momento que se necesite.
	13	Prepara marco(s) con cinta canela, protege malla dejando sólo libre el(las) área(s) de impresión a trabajar.
	14	Toma el primer marco a trabajar (según el diseño lo requiera), el cual servirá de base para terminar de colocar el resto de los marcos en una máquina manual llamado pulpo de seis brazos, fija el marco a uno de los brazos de la máquina.
	15	Busca en el almacén la(s) tinta(S) tipo CALTEX a emplear, los solventes: para tinta ahulada y el XILOL, varios raseros (uno por cada color de tinta diferente a emplear), una espátula de plástico y varios pedazos de trapo de preferencia de algodón, los cuales lleva a una mesa de trabajo cerca de la máquina.
	16	Prepara la primera tinta a emplear en el mismo marco que está sirviendo de base (en un área protegida con la cinta canela), 5 porciones de tinta por 1 de solvente para tinta ahulada e incorpora ambos con la espátula. Según el trabajo es el tanto de tinta a generar. Si se requieren de varias tintas, conforme se necesiten se van preparando (con el pulpo se manejan un máximo de 6 tintas a la vez).

RESPONSABLE	# DE ACTIV.	ACTIVIDADES
	17	Se coloca en la base del pulpo un trozo de tela natural o sintética (según sea el caso a trabajar) o en una de las prendas que como tal se va a imprimir para generar la prueba.
	18	Prepara la primera impresión en dicha tela bajando manualmente el brazo hasta que llegue a la base del pulpo (en medio de ambos ya se encuentra la tela previamente colocada).
	19	Se llena el rasero en la punta de la tinta a emplear (según se requiera).
	20	Pasa manualmente el rasero lleno de tinta sobre la parte a imprimir de la malla, ejerciendo una presión moderada, logrando así que la tinta atravesase la malla y quede marcada (impreso) la tela de prueba.
	21	Una vez que se pasó el rasero, se coloca arriba en un costado del marco.
	22	Alza manualmente el brazo que tiene el marco que sirvió de base.
	23	Si sólo se requiere la impresión en una sola tinta, continúa el procedimiento en el paso 33, de lo contrario, manualmente se rotan los brazos del pulpo de modo que el siguiente brazo vacío sea el que se trabaje.
	24	El siguiente brazo (segundo) se baja ligeramente a la base de la máquina para visualmente tantear como quedará fijado el segundo marco.
	25	Se alza el segundo brazo a trabajar y el siguiente marco (según el diseño lo requiera) se va ajustando para que quede empatado con el color ya impreso para ahora sí fijarlo a dicho brazo.

RESPONSABLE	# DE ACTIV.	ACTIVIDADES
	26	Prepara la tinta (siguiente) a emplear en el mismo marco que ya está fijo (en un área protegida con la cinta canela), 5 porciones de tinta por 1 de solvente para tinta ahulada e incorpora ambos con la espátula ya limpia con XILOL. Según el trabajo es el tanto de tinta a generar. Si se requieren de varias tintas, conforme se necesiten se van preparando.
	27	Prepara la siguiente impresión en dicha tela bajando manualmente el brazo hasta que llegue a la base del pulpo (en medio de ambos ya se encuentra la tela que no ha sido movida y con la primera impresión ya efectuada).
	28	Se llena el rasero en la punta de la tinta a emplear (según se requiera).
	29	Pasa manualmente el rasero lleno de tinta sobre la parte a imprimir de la malla, ejerciendo una presión moderada, logrando así que la tinta atraviese la malla y quede marcada (impresa) en la tela.
	30	Una vez que pasó el rasero lo coloca arriba en un costado del marco.
	31	Alza manualmente el brazo que tiene el marco trabajado.
	32	Si sólo se requiere la impresión en dos tintas, continúa el procedimiento del paso 33, de lo contrario, se repite el paso 23 con un tercero, cuarto, quinto y hasta sexto marco y sexta tinta.
	33	Terminada la impresión requerida, la tela empleada o prenda se coloca manualmente en la plancha industrial textil para el secado de la tinta por un lapso de tiempo de 20 a 30 segundos para el secado de la tinta.

RESPONSABLE	# DE ACTIV.	ACTIVIDADES
	34	Terminado el tiempo, manualmente se retira de la plancha industrial y se coloca extendidamente en la mesa de trabajo para que se enfríe.
	35	La prenda elaborada como muestra, pasa al visto bueno del Gerente de Productos y Servicios.
Gerente de Productos y Servicios.	36	Revisa la prenda y si hay alguna observación se especifica para que el Jefe de Producción la considere antes de realizar la fabricación, generándose una nueva prueba; de lo contrario se continúa con el trabajo en el paso 38.
Jefe del Departamento de Producción.	37	Si hubo algún error, se vuelven a hacer las impresiones para la nueva prueba (se repite desde el paso 17), en otra pieza de tela.
	38	Se coloca la prenda donde fue solicitado el trabajo en la base del pulpo y como el (los) marco(s) ya fue(ron) fijado(s), así como la(s) tinta(s) ya preparada(s) en la prueba, se va(n) haciendo la(s) impresión(es) a través de la rotación de los brazos del pulpo según las tintas a emplear en la prenda hasta que el diseño quede terminado (paso 18 al 22).
	39	Terminada la impresión, inmediatamente la prenda se coloca manualmente en la plancha industrial textil para el secado de la tinta por un lapso de tiempo de 20 a 30 segundos para el secado de la tinta, mientras se realiza la siguiente prenda.
	40	Al estar impresa la nueva prenda colocada, se saca manualmente de la plancha industrial en la que se tenía; extendiéndola en una mesa de trabajo para que se enfríe y se coloca la que se generó.

RESPONSABLE	# DE ACTIV.	ACTIVIDADES
	41	Se repite el procedimiento cuantas veces sea necesario según las piezas a imprimir a partir del paso 38.
	42	Faltando dos o tres prendas para terminar la producción se apaga la plancha (ésta sigue conservando la temperatura) y con el calor que mantiene se terminan las últimas prendas.
	43	Una vez terminada la producción, manualmente se empiezan a doblar las prendas a partir de la primera generada hasta la última, introduciéndolas cada una en una bolsa transparente.
	44	La producción pasa al Gerente de Productos y Servicios para su aprobación.
Gerente de Productos y Servicios.	45	Verifica la cantidad producida firmando la bitácora para hacer la transferencia al Gerente Administrativo.
Gerencia Administrativa.	46	Recibe del Gerente de Productos y Servicios el artículo terminado, lo checa y firma el acuse de recibido en la orden de pedido.

OBSERVACIÓN:

Si llegase a derramarse, ensuciarse o mancharse de tinta la parte del marco que sirve de apoyo para subirlo y bajarlo, o alguna otra superficie que se esté manejando así como las manos, se retira con un pedazo de trapo humedecido con XILOL que se desecha; este proceso se realiza cuantas veces sea necesario.

Si por ciertas circunstancias sobra tinta preparada, como el solvente que se empleó fue para tinta ahulada (elemento con el que está generada), ésta se puede regresar al recipiente que la contenía, para más adelante ser utilizada (reusada).

Si el trabajo lleva varias tintas, la muestra o prueba se genera con la realización de todas ellas hasta un máximo de 6 colores y el planchado correspondiente para su secado rápido.

Elaboración propia.

Fuente: Información de la empresa.

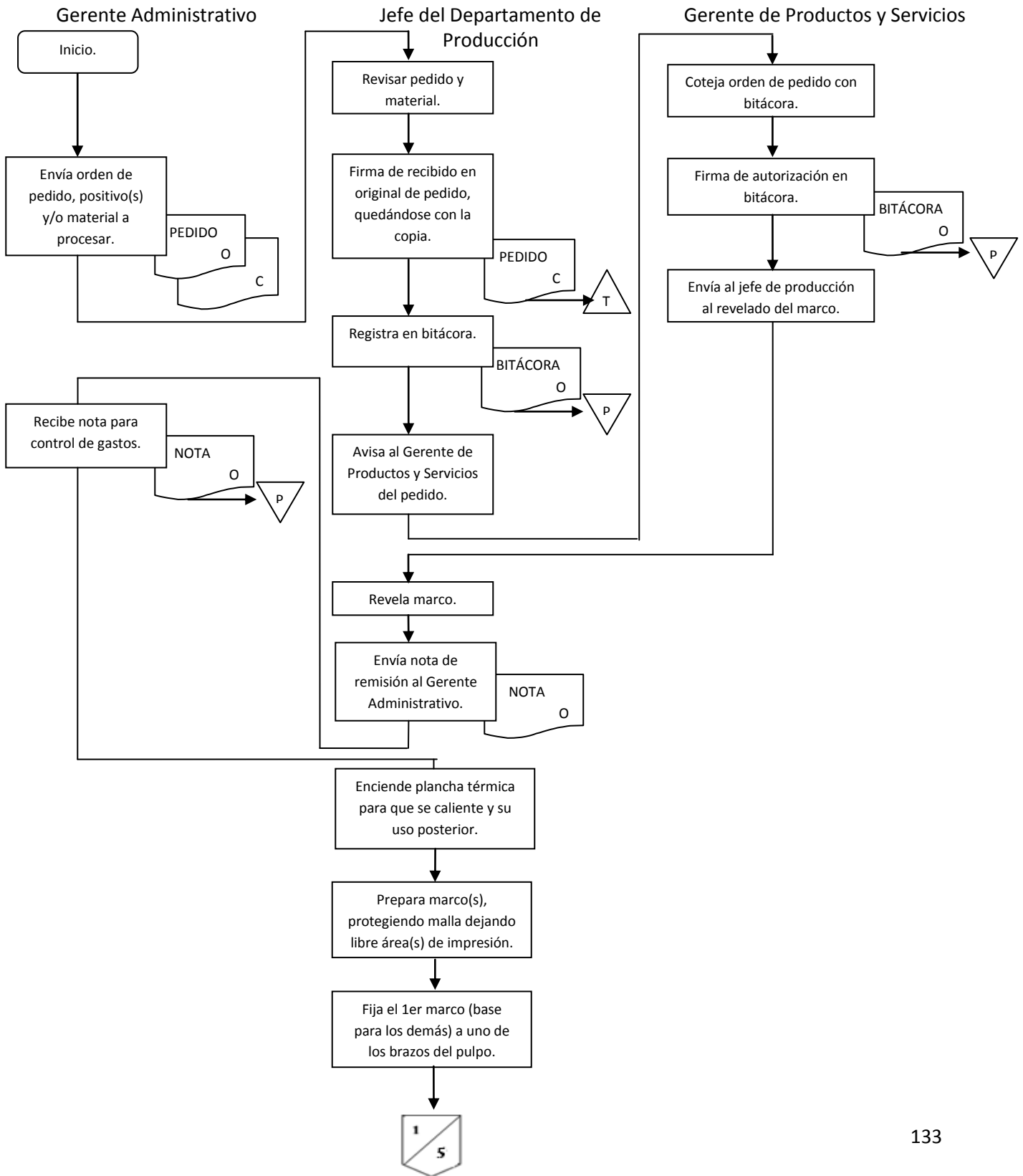
Fecha de elaboración: Mayo 2009.

Última actualización: 13 de Junio de 2010.

Autorizó: Gabriela Alejandra Villanueva Corona.

VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA S.A. DE C.V.

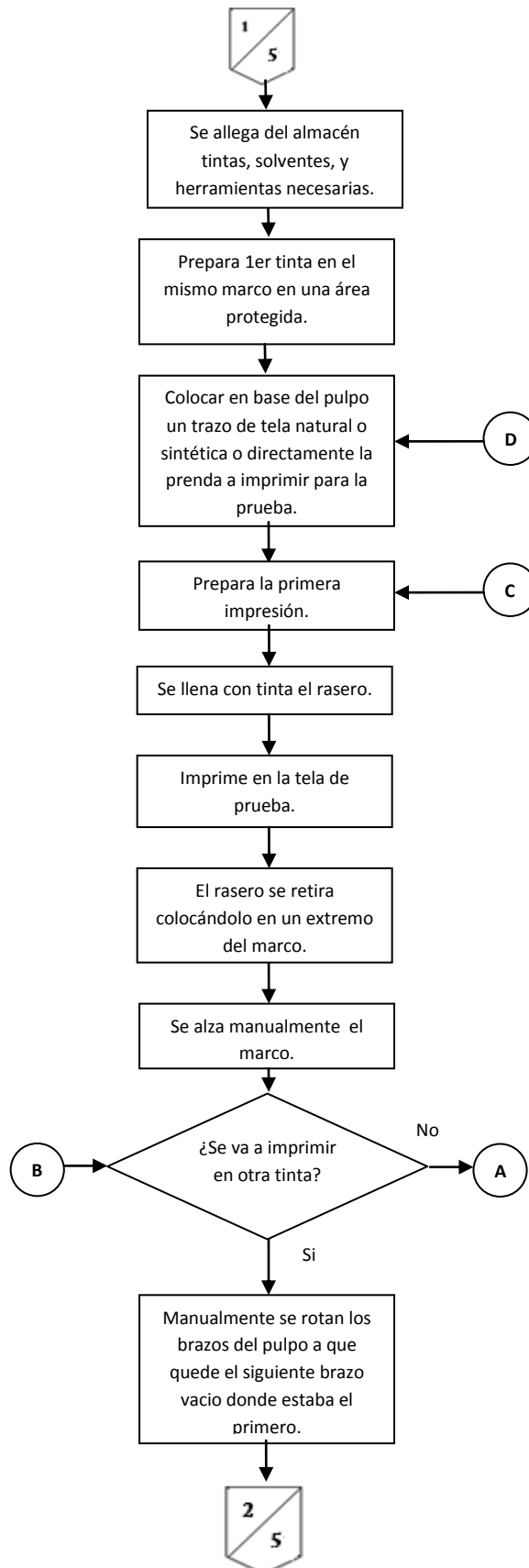
DIAGRAMA DE FLUJO – PROCEDIMIENTO EN PAPEL



Gerente Administrativo

Jefe del Departamento de
Producción

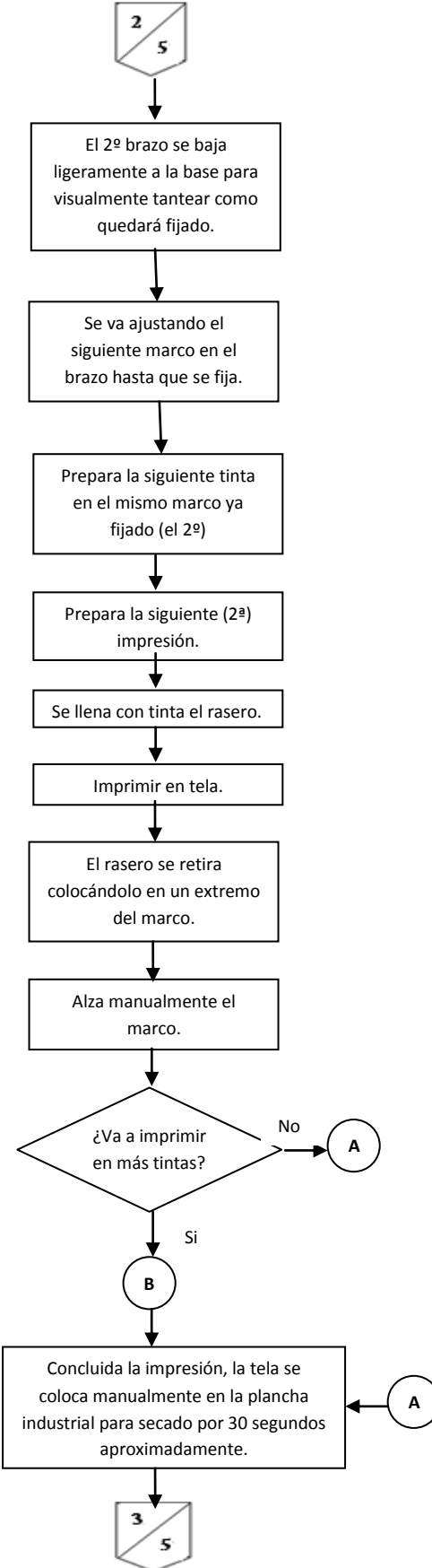
Gerente de Productos y Servicios



Gerente Administrativo

Jefe del Departamento de
Producción

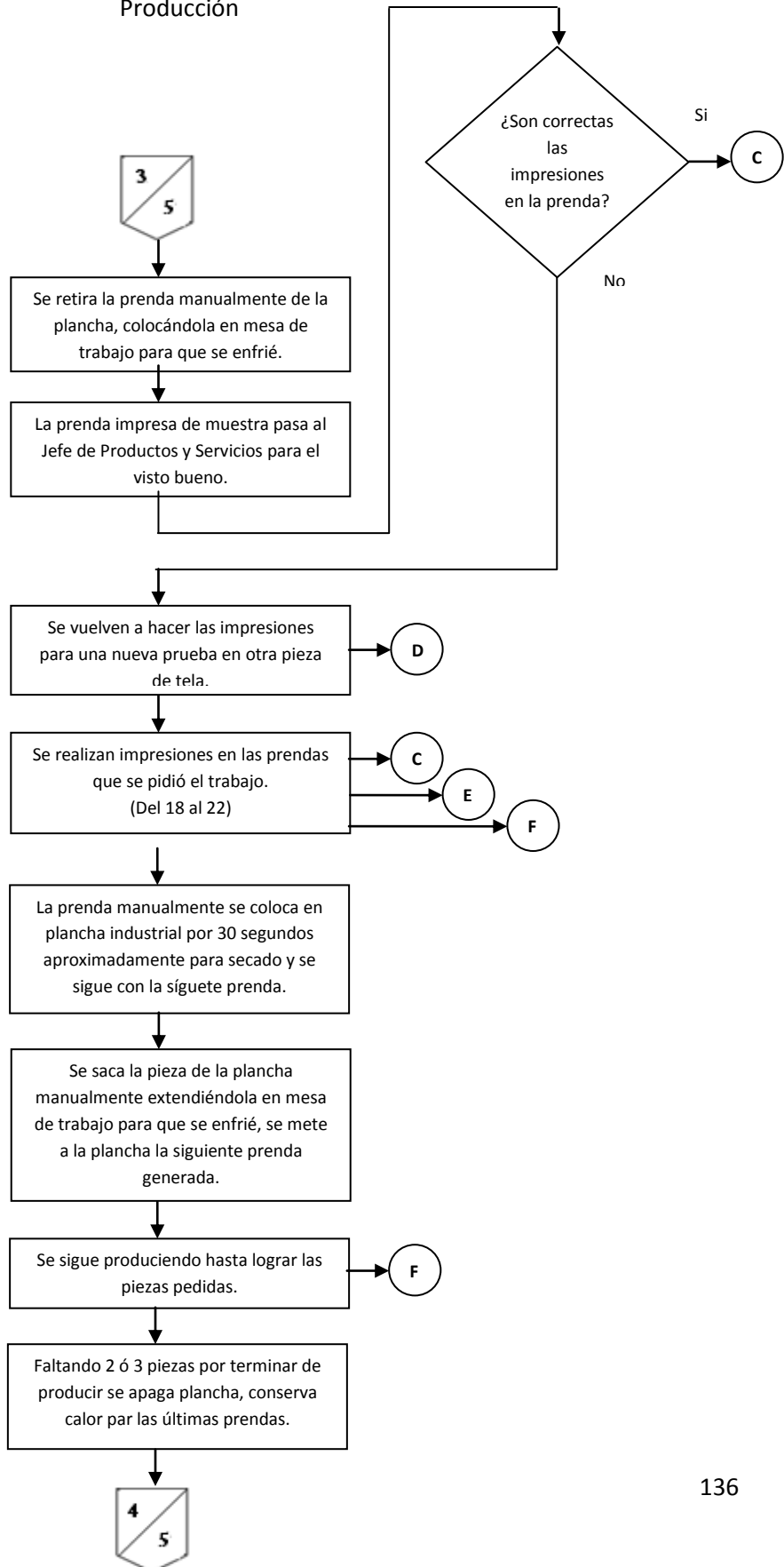
Gerente de Productos y Servicios

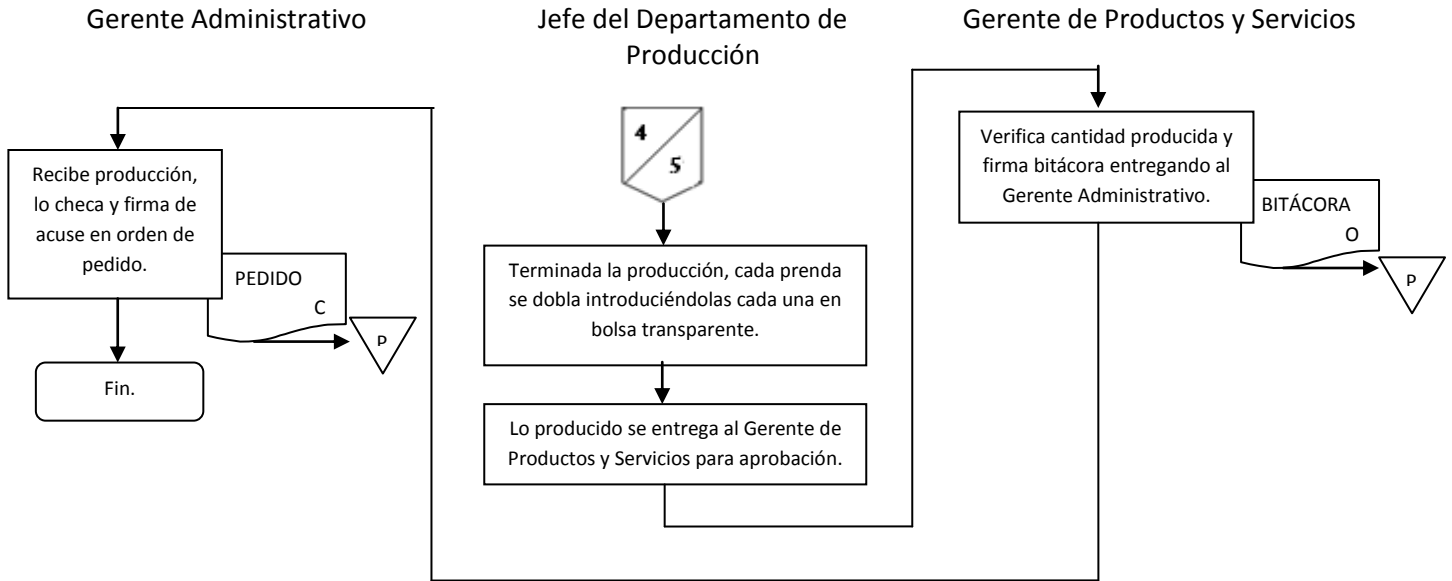


Gerente Administrativo

Jefe del Departamento de Producción

Gerente de Productos y Servicios



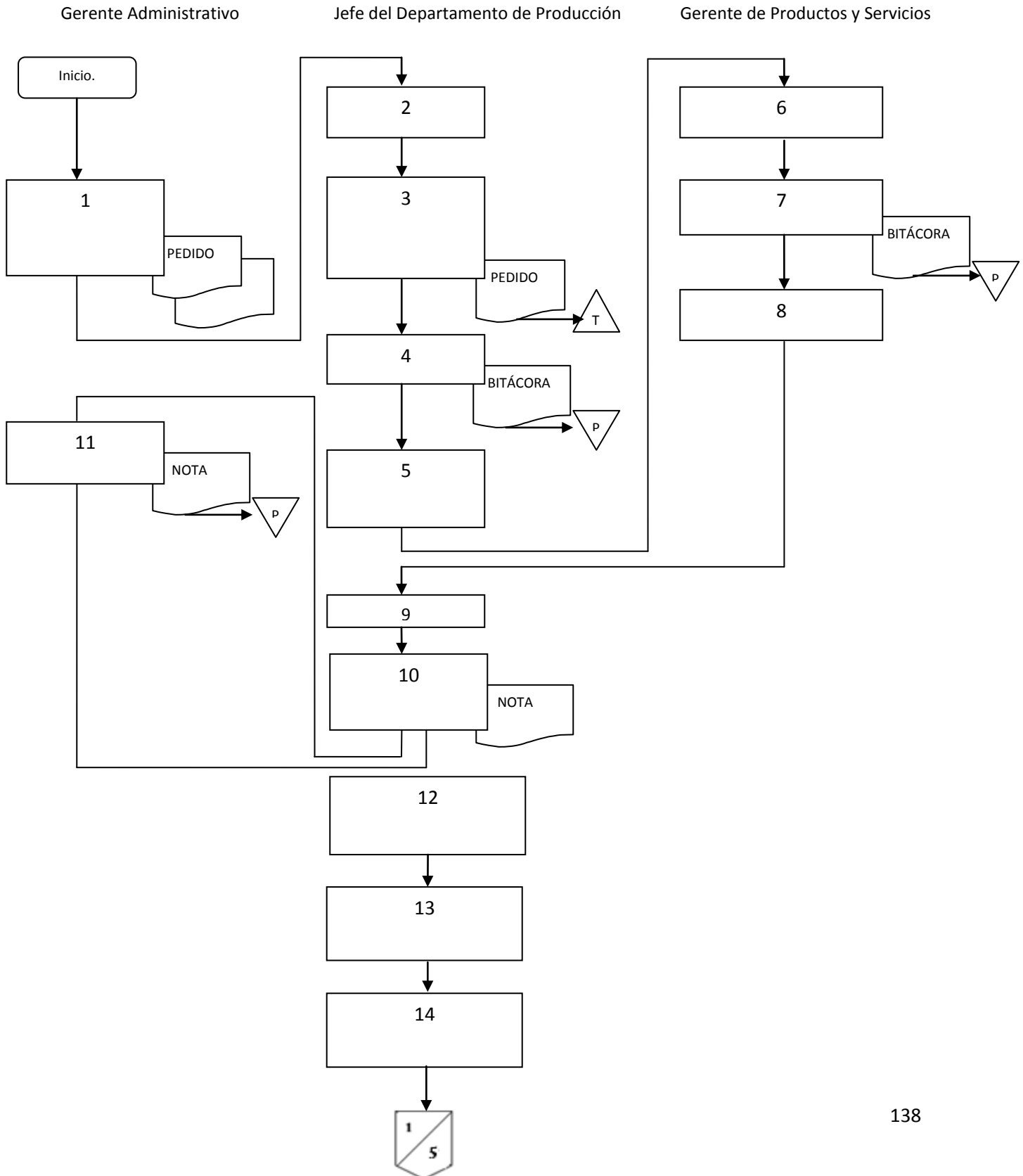


Elaboración propia.
Fuente: Información de la empresa.
Fecha de elaboración: Mayo 2009.

Autorizó: Gabriela Alejandra Villanueva Corona.

VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA S.A. DE C.V.

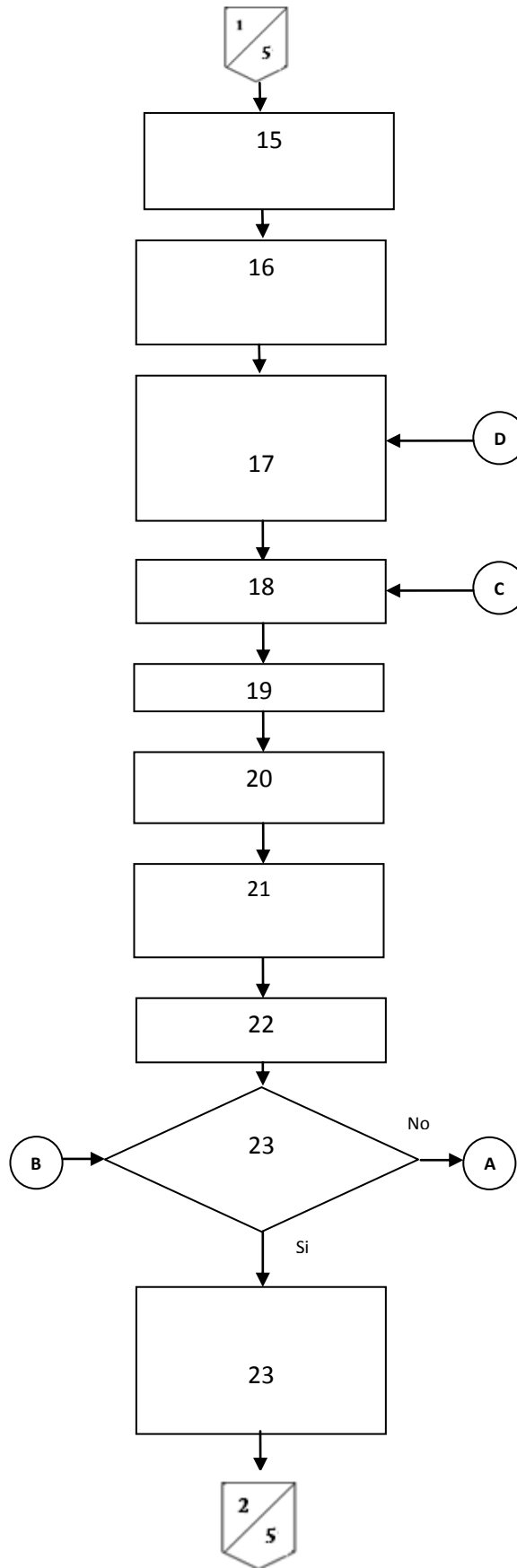
DIAGRAMA DE FLUJO – PROCEDIMIENTO EN PAPEL



Gerente Administrativo

Jefe del Departamento de Producción

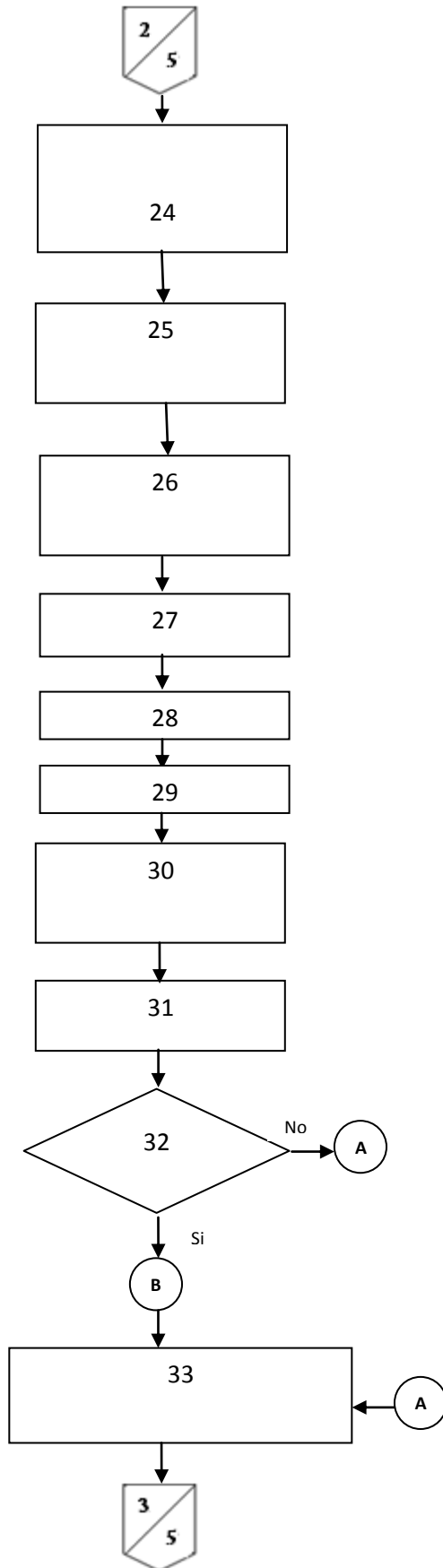
Gerente de Productos y Servicios



Gerente Administrativo

Jefe del Departamento de Producción

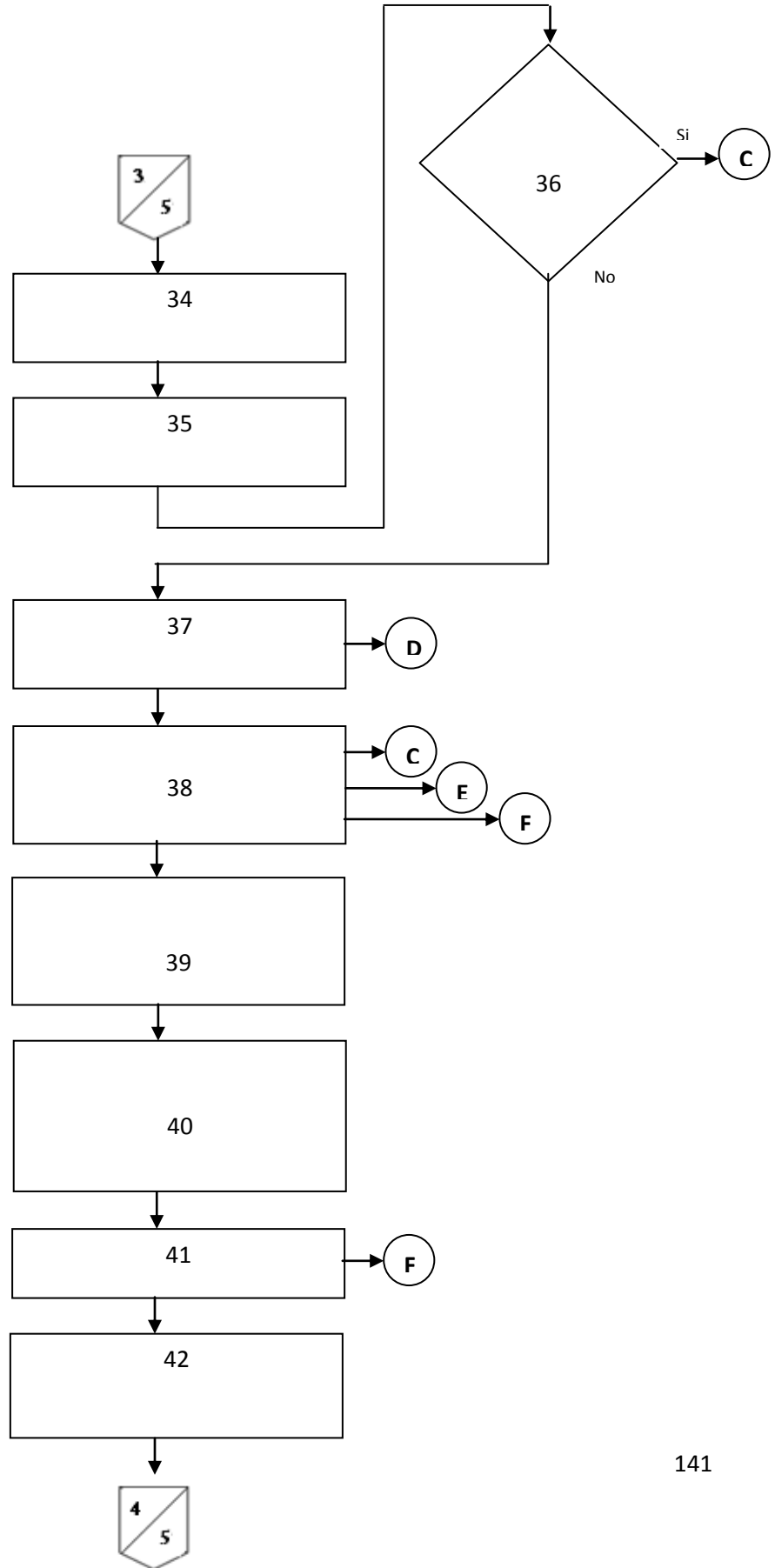
Gerente de Productos y Servicios

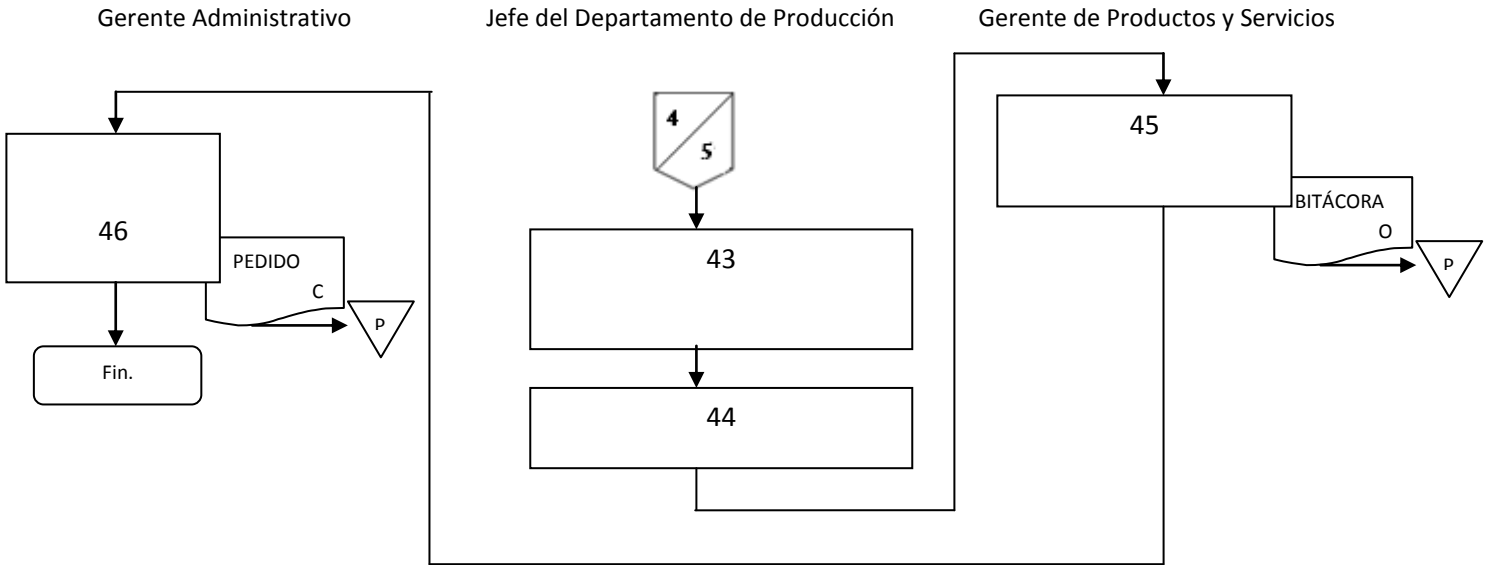


Gerente Administrativo

Jefe del Departamento de Producción

Gerente de Productos y Servicios





Elaboración propia.
Fuente: Información de la empresa.
Fecha de elaboración: Mayo 2009.

Autorizó: Gabriela Alejandra Villanueva Corona.

INSTRUCTIVO DE USO Y LLENADO DE LA BITÁCORA DE PRODUCCIÓN.

I.USO

Objetivo:

Llevarse el control de los pedidos requeridos, así como del producto terminado.

Políticas:

*El responsable del llenado de la bitácora, en un plazo no mayor a 1 día después de la orden de pedido, registrará ésta. Acompañándola de su firma.

*La copia de la orden de pedido se expone en el pizarrón de pendientes, para que al terminarlo sea archivado.

*Las observaciones que se realicen sobre el pedido, la producción del mismo y del producto terminado deberán ser registradas en el momento que se establezcan.

*Una vez archivados los formatos, podrán ser revisados cuando se requiera, siempre y cuando se solicite por escrito por lo menos con un día de anticipación.

*De preferencia el responsable será la única persona autorizada para el llenado de las formas, en ausencia de éste el nivel inmediato superior.

Reglas:

*Los formatos serán llenados a mano y con tinta negra.

*El llenado tiene que ser legible.

*Queda restringido el acceso a dicha información a todo el personal ajeno al área y aquellas autoridades o personas ajenas a la empresa que no le competan.

*Los formatos serán archivados por un plazo de cinco años, con su respectiva copia de la orden de pedido.

Elaboración:

Jefe del Departamento de Producción.

*Revisa y autoriza:

Gerente de Productos y Servicios.

*Distribución:

El original del formato de bitácora, junto con la copia de la orden se quedan en el Área de Producción donde al cumplir el pedido se archivará para el control de ésta.

II.LLENADO.

1. Escribir la fecha completa de llenado del formato.
2. Anotar el número de orden o folio del pedido.
3. Registrar la fecha en que se alzó el pedido.
4. Indicar las cantidades a producir.
5. Registrar las especificaciones del pedido como tipo de material, colores de tintas, acabado, etc.
6. Registrar lo que el Área Administrativa está proporcionando para el desarrollo del trabajo, como es el negativo, cantidad de piezas de papel, monto de dinero para la impresión del marco, etc.
7. Describir brevemente las observaciones o anomalías que se hayan presentado si es que las hubo.
8. Registrar la fecha en que se terminó el pedido.
9. Registrar la fecha en que se entregó el pedido a la Gerencia Administrativa.
- 10 Firma de quien llenó el formato.
11. Firma del responsable de la Gerencia.

Elaboración propia.

Autorizó: Gabriela Alejandra Villanueva Corona.

Fuente: Información de la empresa.
Fecha de elaboración: Mayo 2009.



BITÁCORA DE PRODUCCIÓN.

FECHA DE LLENADO: ____ / ____ / ____
DÍA MES AÑO

CLIENTE:				No. DE ORDEN DE PEDIDO:	
				No. DE NOTA O FACTURA:	
Nacional:		Pedido normal:		Especificaciones del marco:	
Internacional:		Pedido urgente:		Monto para el revelado del marco:	
					FECHA EN QUE SE ALZÓ PEDIDO:

TRABAJO REQUERIDO	CANTIDAD	TIPO DE IMPRESIÓN		MATERIAL A EMPLEAR	MATERIAL PROPORCIONADO POR EL ÁREA ADMVA.	ACABADO
		SENCILLA	VARIAS TINTAS			
OBSERVACIONES:						FECHA DE ENTREGA AL ÁREA ADMVA.

ELABORÓ:	SUPERVISÓ:	AUTORIZÓ:
NOMBRE: _____	NOMBRE: _____	NOMBRE: _____
CARGO: _____	CARGO: _____	CARGO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____	FIRMA: _____

Elaboración propia.
Fuente: Información de la empresa

Autorizó: Gabriela Alejandra Villanueva Corona.

Tipos de impresiones:

1. SERIGRAFÍA.

- 1.1. Papel.
- 1.2. Tela natural o sintética.
- 1.3. Vidrio.
- 1.4. Poliuretano.
- 1.5. Plástico.
- 1.6. Cerámica.

2. RECORTE EN VINIL.

- 2.1. Sobre estireno.
- 2.2. En calcomanía.
- 2.3. En mascarilla.
- 2.4. Acrílico.
- 2.5. PVC.

3. TRABAJO HIBRIDO (Serigrafía con recorte en vinil sobre estireno, acrílico o PVC).

4. OFFSET.

- 4.1. Sobre cualquier papel.

5. IMPRESIÓN DÍGITAL.

- 5.1 Sobre papel.
- 5.2. Sobre vinil.
- 5.3. Sobre cualquier superficie rígida (Estireno, PVC, vidrio, madera, etc.).

Acabados:

- L: Liso.
- R: Realce.
- H: Horneado.
- A: Arena.

Colores de tintas:

Ver clave en gama de colores.

Material:

Ver clave en lista de material.

3.4. APALANCAMIENTO

ERRADICAR MAQUILA, CONTRARRESTAR PRODUCTOS CHINOS E INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO PUDIENDO CONSIDERAR EL APALANCAMIENTO.

Dentro de las estrategias debilidades-amenazas (DA) derivadas de la matriz DOFA, se tienen tres que están vinculadas:

Para reducir o más bien erradicar la maquila, lo conveniente es que la empresa cuente con la maquinaria necesaria, pudiendo así tener un mayor control del mercado y de la calidad de los productos, ésta puede adquirirla con recursos propios y/o financiamiento. (A₅D₃).

Para contrarrestar la invasión de productos chinos, es necesario contar con la maquinaria necesaria para cumplir con la producción que se requiera en tiempo, costo y calidad, haciendo que el mismo trabajo los recomiende. Es conveniente manejar promociones y/o políticas de venta. (A₂D₃).

Incrementar la participación en el mercado a través de reclutar una buena fuerza de venta y/o generando una página WEB donde ofrezca sus productos y/o servicios por lo menos. (A₇D₂).

“La situación financiera es considerada la mejor medida aislada de la posición competitiva de la empresa y de su atractivo general para los inversionistas. ... La liquidez de una empresa, su apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, aprovechamiento de activos, su flujo de efectivo y el capital contable pueden impedir que algunas estrategias sean alternativas factibles. Los factores financieros suelen alterar las estrategias existentes y cambiar los planes para su implantación” (David. 2008, 35).

La empresa tiene objetivos para crecer que no le demandan una inversión alta, como el darse a conocer de forma básica a través de una página web o con opciones más complejas y de mayor inversión.

Una fortaleza de relevancia con que cuenta VICO es la situación financiera de gran solvencia que tiene, ya que a todos sus proveedores les paga de contado, sin embargo puede agilizar su crecimiento con recursos propios, a través de deuda o ambos.

Para José de Jaime Eslava apalancamiento es el: *“Término financiero que se refiere al uso de dinero prestado para financiar inversiones o actividades de negocios. El apalancamiento puede aumentar la tasa de retorno, pero también incrementa el riesgo.”* (Eslava, 2004. 330).

“Apalancamiento es una expresión que es usada para referirse al enfoque respecto a la composición de deuda y capital para financiar los activos, cuando en forma más específica se aplica a la razón resultante de dividir el pasivo entre el capital contable.” (Emery, Stone y Finnerty, 2008. 534).

“El apalancamiento es la relación entre capital propio y crédito invertido en una operación financiera. Al reducir el capital inicial que es necesario aportar, se produce un aumento de la rentabilidad obtenida. El incremento del apalancamiento también aumenta los riesgos de la operación, dado que provoca menor flexibilidad o mayor exposición a la insolvencia o incapacidad de atender los pagos” .

De las diferentes definiciones arriba mencionadas, podemos decir que: el apalancamiento es una forma de obtener recursos que no se posee con la intención de expandir el negocio sin descapitalizarse y teniendo facilidades de pagar poco a poco con las ganancias generadas por las ventas del producto y/o servicio generados. Hay diferentes tipos de apalancamiento que según el tipo de empresa y lo que desee, se optara por uno de ellos.

Para la empresa la opción de apalancamiento es obstaculizada por los valores de los accionistas, quienes lo consideran innecesario, por temor de caer en falta de pago al no tener éxito en los productos y/o servicios ofrecidos, pagando así intereses más altos o en un momento dado volviéndose morosos y en riesgo de perder los activos fijos que han ido logrando. Sin embargo, el apalancamiento trae consigo las siguientes ventajas, entre otras:

La reducción del riesgo que afecte al patrimonio de la empresa.

Abre las puertas a determinadas inversiones y mercados.

Viene al caso comentar que el papel de un empresario es gestionar el riesgo, más no eliminarlo; recordemos que las empresas son sistemas abiertos y dinámicos, la eliminación total del riesgo sería algo utópico en el mundo empresarial y de libre mercado.

Es importante resaltar que la resistencia al cambio es inevitable y desconcertante por la gran cantidad de formas que adopta, ésta puede ser abierta (huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso e incluso sabotaje) o encubierta (mediante demoras y ausentismo mayores, solicitudes de traslados, renunciaciones, pérdida de motivación, moral más baja y tasas de accidentes o errores más altas). De la diversidad de formas en que se manifiesta, para el caso de los accionistas de VICO, tiene que ver con enfrentarse a lo desconocido, una gran parte de personas se angustian en ciertas situaciones de incertidumbre y no se produce tan sólo por el

posible cambio en sí mismo, sino también por las posibles consecuencias de éste. Los cambios en las rutinas de trabajo establecidas o en las tareas amenazan la seguridad económica y exigen capital, tiempo y gente capacitada. La resistencia al cambio sigue asegurando el poder o influencia que se tenga, brinda un mínimo riesgo, comodidad y seguridad.

3.5. COMPRA DE MAQUINARIA.

Para la adquisición de una maquinaria en general, como el plotter de corte, que es del interés de la empresa a adquirir, es necesario considerar:

- La máquina que se deseé adquirir.
- Ventajas y desventajas generales y particulares.
- Diferentes cotizaciones.
- Si existe o no garantía, por cuánto tiempo y bajo qué condiciones.
- La preparación del personal disponible o si es necesario contratar.
- El precio de los materiales.
- Que las compañías o firmas puedan asegurar un servicio de mantenimiento y/o reparación de las máquinas en el lugar donde hayan de ser empleadas.
- Existencia de piezas en el mercado y/o con el proveedor.
- Gastos de mantenimiento.
- Capacidad de trabajo de la máquina, es decir, los métodos que permiten sacar un reducido número de ejemplares a bajo costo, pueden emplearse para grandes tiradas económicas. No es posible, por ejemplo, imprimir económicamente 10 o 10,000 ejemplares utilizando el mismo procedimiento.
- Es necesario recordar que las velocidades de impresión indicadas por el fabricante representan las velocidades máximas y que, en realidad, será muy difícil obtener más de la mitad del número de ejemplares indicado (la maquinaria deberá dar mayor capacidad de producción a la empresa).
- Calidad de la impresión, algunos no producen copias duraderas y en otros la calidad de la copia no es muy buena. Si el trabajo que se desea ejecutar tiene que conservarse durante muchos años o si es esencial que su calidad sea buena, debe entonces preferirse aquellos métodos con los que puede imprimir sobre buen papel con tintas sólidas a la luz del sol o a la acción química.

- En el formato, algunas máquinas sólo pueden obtener ejemplares de tamaño pequeño.
- La naturaleza y calidad del original que se requiere es trascendental, ya que de ahí se derivarán las copias o trabajos a realizar. Cuando hay que hacer copias de originales enviados por otras personas es esencial que la máquina pueda reproducir materiales de todo tipo para cumplir con los pedidos pequeños o grandes sobre lienzo, cartulina, etc., tratándose a menudo de materiales pedagógicos o similares, que pueden necesitar el empleo de varios colores. En ciertas ocasiones han de hacerse documentos de archivo, para cuya reproducción se necesitan aparatos cuidadosamente seleccionados.
- Es absolutamente necesario calcular el precio de los materiales, junto con otros factores, y dividir ese total por el número de ejemplares, obteniéndose así el costo verdadero.

3.5.1. EL MUNDO DE LA TECNOLOGÍA.

México ha tenido enormes cambios en muchos aspectos de su entorno originados por la globalización como es: una política demócrata, los tratados comerciales con diversos países, las alianzas estratégicas de empresas importantes; los cambios tecnológicos que avanzan a pasos agigantados, afectando de alguna manera a las empresas, el consumidor y la población en general; el avance en las telecomunicaciones con la aparición de Internet permitiendo acercar al usuario empresario y consumidor final en forma directa a mercados mundiales; etc. Lo anterior lleva a las empresas a la necesidad de actualizarse en conocimientos e información general, debido a que en periodos cortos de tiempo, hay aspectos (situaciones o cosas) que se vuelven obsoletos.

La decisión de las organizaciones de entrar en nuevos mercados locales o extranjeros depende de los recursos de la compañía y la naturaleza de las oportunidades y amenazas en las que se encuentra inmersa. Siempre que surge una necesidad, hay alguien dispuesto a comprar y alguien a vender, en estas acciones está involucrada la mercadotecnia y con ella la administración.

Lo que actualmente tiene mucho auge es el Internet y el comercio a través de éste. La principal ventaja de Internet es la velocidad con la que la información puede enviarse y recibirse desde cualquier parte del mundo.

Textualmente nos dice David: ***“El comercio electrónico se ha convertido en una herramienta esencial de la administración estratégica;...permite a las empresas vender productos, anunciarse, comprar suministros, evitar a los intermediarios, estar***

al tanto de los inventarios, eliminar el papeleo y compartir información;...reduce los gastos y las molestias que implican el tiempo, la distancia y el espacio al hacer negocios, lo que se traduce en un mejor servicio al cliente, mayor eficiencia, mejores productos y una mayor rentabilidad”. (David. 2008, 4).

La misma planeación estratégica involucra la tecnología y la empresa en estudio requiere abarcar ambas cosas.

3.5.1.1. RELACIÓN DE LA WEB CON LA INTERNET.

La Web reside en la parte superior de la Internet, en otras palabras, la Web utiliza a la Internet como su base de comunicación. Cuando se usa un navegador para ver documentos web, los datos que tiene a la vista se envían por la Internet. Por lo tanto, la Internet es el mecanismo de transporte que le permite a su navegador enviar y recibir información.

“La diferencia fundamental entre la Web y la Internet es que el primero le permite moverse a través de una cantidad casi infinita de documentos enlazados. Si intentara localizar documentos sin la Web, utilizando solamente herramientas para la Internet, necesitaría un índice maestro de información en la Internet. Sin embargo, tal índice es inconcebible, porque la lista tendría que actualizarse constantemente conforme los usuarios agregaran o eliminaran documentos” (Jamsa, Kris. 1998, 4).

3.5.1.2. PÁGINA WEB.

El nuevo marketing digital o e-marketing nos plantea nuevos retos y nuevas oportunidades para toda persona que realice actividades, sean éstas comerciales, culturales o informativas y necesiten darlo a conocer o consultarlo de una manera eficiente, precisa y económica. Eficiente porque se pueden alcanzar los objetivos planteados en el plan de marketing; preciso, ya que se puede enfocar a un segmento seleccionado previamente; económico, porque comparado con las campañas de marketing es mucho más accesible tanto para el que da la información como para el que la consulta.

Tener un sitio Web para muchas empresas no está muy claro, los dueños piensan que con el sólo hecho de estar en la red es suficiente, que es algo espontáneo, no tienen claro qué se está buscando al crearla ni qué recursos son necesarios; se tiene el mal entendido de que al haber generado la página Web, todo está listo y es cuestión de sentarse a esperar cruzados de manos, olvidándonos de ella, en realidad involucra todo un trabajo de diseño, de elaboración de contenidos y de marketing para lograr verdaderas visitas calificadas a la página y lograr el objetivo para el cual fue creada.

Para desarrollar el sitio Web, es necesario establecer objetivos claros, precisos y por escrito, para mantenerse firme en la implementación del plan, aunque después se modifique.

Se elabora la estrategia, el plan de negocios, se eligen los contenidos atractivos y se desarrolla la estructura de navegación, antes de generar el diseño en forma, debe ser tomado con seriedad porque es una puerta de entrada a la organización, le brinda una imagen a la empresa y distinción, es un medio para comercializar y no un simple folleto con aspectos visuales.

Las empresas manejan en sus páginas web los mismos productos y/o servicios que ofrecen en su mercado tradicional, es una forma más de ver reflejados los esfuerzos comerciales de la empresa, por lo que Fisher y Espejo (2004) resaltan que las estrategias de producto y/o servicio web, deben ser congruentes con las estrategias de ambos para el mercado tradicional. La página electrónica en términos generales es apropiado que contenga información y características que atraiga, retenga y haga regresar a los visitantes, Fischer y Espejo (2004).

Existe en el mercado una amplia gama de paquetes de software (algunos son puras plantillas) que simplifican el proceso de creación de páginas web, de tiendas virtuales y que ayudan al desarrollador a crear portales de una forma más simple. También hay profesionistas que prestan sus servicios en relación al tema o la misma empresa que cuenta con el Departamento de Cómputo e Instalaciones puede trabajar para generar la página web.

El incremento acelerado de la tecnología, principalmente en el campo de la informática, ha repercutido en adoptar una cultura diferente a la forma de realizar transacciones comerciales, calidad en los productos y/o servicios, la manera de llevar a cabo la mercadotecnia, etc.; presentando cada vez más complicado la expansión de las empresas o el surgimiento de otras. Debido a lo comentado anteriormente y de antemano sabiendo que **la empresa** está consciente de la importancia que ha tomado la informática (a ello también se dedica), **debe de abrir su página web informativa para darse a conocer como organización y ofertar sus productos y servicios**, logrando así incrementar su cartera de clientes; uno de los objetivos que le interesa a la empresa alcanzar.

3.6. RECOMENDACIONES.

3.6.1. SEGURIDAD EN EL TALLER

La empresa maneja un botiquín que para cualquier emergencia es indispensable, sin embargo le falta considerar y tratar de prever situaciones de peligro o exposición de los trabajadores más complejas.

Debido a que algunos de los materiales utilizados en el taller de serigrafía implican un cierto riesgo, siempre se debe solicitar a los proveedores, al momento de adquirir un producto, las instrucciones de uso, almacenamiento, grado de toxicidad y o inflamabilidad, clase de corrosivo (oxidante, alcalino o ácido) y las correspondientes medidas de primeros auxilios en caso de ingestión, aspiración o quemadura, además que el taller debe disponer de mínimos elementos de protección, estos, de acuerdo con el grado de riesgo de los materiales.

Por mismos comentarios de los empleados, su proveedor SANCHEZ S.A. DE C.V., no en todas sus tintas y solventes traen etiqueta con la información correspondiente del producto y fecha de caducidad (si el producto caduca), sin embargo al ser ésta líder del mercado, surte a mayoristas y minoristas, dando origen a que VICO realice sus pedidos directamente con SANCHEZ para evitar intermediarios.

3.6.1.1. ELEMENTOS DE PROTECCIÓN

Es de resaltar que para mayor seguridad en la empresa es indispensable considerar elementos de protección como los que se sugiere a continuación:

- Extinguidor de fuego tipo A-B-C para materiales combustibles, inflamables y cortocircuitos.
- Máscara respiratoria con filtros para vapores orgánicos (solventes).
- Guantes sintéticos resistentes a solventes y productos químicos corrosivos.
- Gafas o protectores faciales al trabajar con removedores corrosivos.
- Envase con ácido acético diluido al 4% para detener quemaduras con productos corrosivos.
- Vestuario de trabajo adecuado.
- Extractor de aire o sistema de renovación del aire.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES.

A pesar de que VICO es incursionadora en el ramo cuenta con clientes importantes y un gran éxito en el mercado, situación que no la excluye de tener que enfrentar diversos aspectos internos y/o externos que puedan afectarla; actualmente su cartera de clientes es reducida, requiere ampliar la capacidad instalada como el personal con que cuenta, aún no automatiza su productos y servicios en un medio masivo de información como lo es el Internet, no cuenta con una estructura organizacional que los rige ni manual de organización.

Con la planeación estratégica (o administración estratégica) la propuesta para VICO está encaminada a simplificar el trabajo al establecer los aspectos antes mencionados.

Las empresas que no movilicen y faculten a los gerentes y empleados para que éstos puedan identificar, vigilar, pronosticar y evaluar aspectos clave dentro y fuera de la empresa, seguirán estrategias ineficaces o dejarán pasar oportunidades que vayan haciendo que la organización tienda a desaparecer.

Con el presente trabajo se ha logrado documentar la estructura organizacional que rige a la empresa “VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA, S.A. DE C.V.” a través del organigrama general; se ha estructurado el directorio de la empresa, el fundamento legal bajo el cual se rigen, la misión y visión, apoyando lo anterior con el planteamiento de políticas y objetivos generales, dos ejemplos de descripción de puestos, la filosofía y código de ética, el reglamento interno de los trabajadores, derechos y obligaciones de los mismos, ejemplo de dos procedimientos, bitácoras de control, planos arquitectónicos, etc.; siendo lo que rige a la organización. Queda en manos de los accionistas como conformadores y dirigentes de la empresa, elegir y poner en práctica las medidas adecuadas de acuerdo con su criterio, experiencia, conocimientos, capital, etc. para que VICO se desarrolle en diferentes aspectos y crezca poco a poco, evitando el estancamiento o en un momento dado su desaparición.

Se sugiere la automatización en la Web de sus productos y servicios que ofrece, para ir a la vanguardia y así mismo lograr ampliar su cartera de clientes.

No debe seguirse contemplando al comercio electrónico como una tecnología, sino que es el uso de la tecnología para mejorar la forma de llevar a cabo las actividades empresariales.

Lo ideal para el último aspecto mencionado es ejercer el comercio internet, lo cual también ya lo han venido visualizando y lo piensan contemplar más adelante.

Y como recomendación el manual de organización permitirá:

*Conocer las líneas de mando, es decir, cada puesto que se tiene y quien está subordinado a quien.

*Desempeñar con mayor rapidez y eficiencia las actividades de cada puesto que prevalece en la empresa.

*Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de desenvolvimiento del personal.

*Llevar un control de registro de actividades, órdenes de compra o pedido, etc., evitando malos entendidos y caer en la comunicación informal (sólo oral).

*Las políticas y reglas darán a conocer a los trabajadores el régimen con el cual laborarán durante un procedimiento, área o la empresa en general.

*Permitirá el mejoramiento constante en el trabajo, ya que el personal se desenvolverá según las especificaciones del puesto y, por lo mismo, se promoverá la especialización; evitando en un momento dado la duplicidad de actividades.

*Disminuirá la elevación de costos,

*Se dará una selección objetiva del personal.

Es importante considerar que la propuesta y recomendaciones efectuadas fueron bajo las siguientes condiciones:

*Sólo se trabajó con base en la información y resultados que se obtuvieron por la empresa.

*La solución dada fue ideada para poner fin o reducir considerablemente problemáticas prevalecientes en la empresa.

CONCLUSIONES

*Tomar en cuenta que la propuesta está adaptada al tamaño de la empresa actual, y por lo tanto, no prevé si tiene una evolución inmediata o a largo plazo.

*La decisión de evaluar e implementar el manual, por parte de los accionistas, debe ser lo más pronto posible, el hacerlo a tiempo podría traer beneficios más próximos que de no tomarlo en cuenta.

*Discutir con los interesados el documento, con el propósito de aportar algo más, o en su defecto, objetar lo que no esté claro.

*Determinar el grado de factibilidad de la solución propuesta.

*Establecer un tiempo considerable, pudiera ser 10 días hábiles, para la aceptación o rechazo de la propuesta.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Administración estratégica: Grupo de trabajadores que deciden las acciones que se han de aplicar a largo plazo (o futuro) en una organización.

Acta constitutiva: Documento formal en el cual se registran todos los datos referentes a la constitución y/o modificación de una sociedad, especificándose bases, aportes, nombres, domicilios y funciones específicas de cada integrante objeto de la sociedad, administradores, etcétera.

Amenaza: Aspectos negativos externos que afectan a la empresa.

Análisis DOFA (swot): Análisis de las estrategias de la organización en función de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que la misma posee. Parámetros que sigue una empresa.

Análisis de cartera: Herramienta con la cual la gerencia identifica y evalúa los diversos negocios que constituyen la empresa.

Análisis de puestos: Proceso sistemático que consiste en obtener e interpretar la información relativa a las obligaciones, tareas y responsabilidades de un puesto.

Análisis de la situación: Razonamiento de estrategias, oportunidades y los aspectos de afectividad organizada por los mismos.

Autoridad: Facultad conferida a un órgano o persona para actuar y resolver acerca de una materia o campo específico.

Autoridad de línea: Tipo de autoridad en que los individuos en puestos gerenciales tienen el poder formal de dirigir y controlar a sus subordinados inmediatos.

Autoridad staff (o estaf): Tipo de autoridad que se concede a los especialistas en su campo y que por lo general son externos a la organización.

Autoridad: Derecho formal y legítimo de un gerente para tomar decisiones, emitir órdenes y asignar recursos a fin de obtener los resultados deseados.

Benchmarking: Proceso continuo de medir los productos, los servicios y prácticas comparándolos con los principales competidores o líderes de la industria.

Cadena de mando: Línea ininterrumpida de autoridad que une a todos los miembros de la empresa y que especifica las relaciones jerárquicas entre ellos.

Calidad: Totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se relacionan con su capacidad para satisfacer determinadas necesidades.

Cambio organizacional: Adopción de una idea o conducta por parte de una empresa.

Cartera de negocios: Conjunto de ramos y productos que definen a la empresa.

Clientes: Personas y organizaciones del ambiente que adquieren bienes y/o servicios de la organización.

Código de ética: Declaración formal de los valores de una organización referentes a la ética y las cuestiones sociales.

Competencia: La mejor organización para superarse es evaluar la capacidad con los recursos de las empresas contra las que se compite.

Competencia clave: Conocimiento o capacidades únicas que posee una organización que le conceden una ventaja competitiva.

Competidores: Otras organizaciones en la misma industria o tipo de negocio, que ofrecen bienes o servicios al mismo grupo de consumidores.

Creatividad: Generación de ideas que puedan atender las necesidades percibidas u ofrecerle oportunidades a la organización.

Cultura corporativa: Conjunto de valores, creencias, conocimientos y normas clave, que comparten los miembros de una organización.

Cultura: Conjunto de valores, creencias, conocimientos, conductas y normas clave que comparten los miembros de una organización o sociedad.

Debilidad: Cuando los aspectos internos de una organización no son favorables o los recursos no son los convenientes.

Decisión: Resultado del proceso y elección de un curso de acción entre varias alternativas.

Decisiones programadas: Decisiones que ya se tomaron con anterioridad, para las cuales hay respuestas objetivas y correctas, basadas en un método probado.

Decisiones no programadas: Decisiones nuevas para las cuales no hay respuestas y métodos programados.

Delegación de autoridad: Acto de facultar y responsabilizar a un subordinado para tomar decisiones, emitir instrucciones y hacer que se cumplan.

Departamentalización: Criterio para agrupar a los individuos en departamentos e integrar los departamentos en la organización total.

Desempeño: Capacidad de cumplir las metas organizacionales usando los recursos eficaz y eficientemente.

Deseos: Formas que adquiere una necesidad humana moldeada por la cultura y por personalidad del individuo.

Diagnóstico: Proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema, que permite destacar los elementos más significativos de su composición y funcionamiento, para derivar acciones de ajuste y/o desarrollo orientadas a optimizarlo.

Diagrama: Representación gráfica de la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento así como el recorrido de las formas y/o materiales a través de una organización.

Diagramas de flujo: Representación gráfica de la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento así como el recorrido de las formas y/o materiales a través de una organización.

Director General: Ejecutivo que preside varios departamentos que cumplen funciones distintas.

Eficacia: Grado en que la empresa cumple con una meta establecida.

Eficiencia: Uso adecuado de recursos disponibles para alcanzar una meta organizacional.

Empowerment: Proceso estratégico que intenta entablar una relación de socios entre la organización y su personal, promoviendo el aumento de la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para desempeñar su trabajo en forma óptima.

Empresa (Organización): Entidad social que está orientada a una meta y que tiene una estructura intencional.

Escenario: Visión del futuro para preveer contingencias y lograr objetivos.

Eslogan: Frase u oración que resume un valor básico de la organización.

Especificación del puesto: Resumen de los conocimientos, habilidades, escolaridad y capacidades físicas necesarias para desempeñar satisfactoriamente un puesto.

Estrategia: Plan de acción que establece la asignación de recursos y otras actividades para enfrentar el ambiente y ayudar a obtener las metas de la organización.

Estrategia de formulación: Involucra los planes y decisiones de la empresa y establecen la organización efectiva y específica para la estrategia de planes.

Estrategias de marketing: Es el arte y la ciencia de elegir mercados meta y diseñar con ellos relaciones exitosas.

Estructura organizacional: Estructura en que la empresa define cómo se dividen las tareas, cómo se utilizan los recursos y cómo se coordinan los departamentos.

Ética: Código de principios y valores morales que rigen la conducta de una persona o grupo respecto a lo que es bueno o malo.

Fortalezas: Algunas actividades de la organización son efectivas complementándose y haciéndose uso adecuado de los recursos con los que cuenta la empresa.

Gerente funcional: Ejecutivo encargado de un departamento que realiza una sola actividad funcional y cuyos miembros tienen capacitación y habilidades semejantes.

Globalización: Tendencia tecnológica, industrial, comercial y de comunicación de las organizaciones a crecer y relacionarse a nivel global.

Gran estrategia: Planes generales de acción por una organización que intenta lograr grandes objetivos efectivos.

Habilidad conceptual: Capacidad cognoscitiva de ver la organización como un todo y la relación entre sus partes.

Habilidad humana: Capacidad de trabajar y colaborar con otras personas y de trabajar eficazmente en un grupo.

Habilidad técnica: Conocimiento y competencia con que se realiza una actividad.

Infraestructura: Instalaciones físicas de una empresa o país que apoyan las actividades económicas.

Intercambio: Acto de obtener de alguien un objeto deseado, ofreciéndole algo a cambio.

Inferencia: Interpretación basada en supuestos, no en hechos.

Incertidumbre: Condición que se enfrenta en los procesos de toma de decisiones, producto de factores imprevisibles o falta de información para determinar la probabilidad de que ocurran determinados hechos.

Internet: Inmensa malla pública de redes de computadoras, que conecta a usuarios de cualquier tipo en todo el mundo, entre sí y con un acervo increíblemente grande de información. Internet se considera la tecnología que subyace en una nueva economía, enlaza individuos y negocios de cualquier tipo manejando información del mundo entero, permite conexiones a cualquier hora y cualquier lugar para obtener información, entretenimiento, comunicación e inclusive comprar bienes y/o servicios.

Jerarquía: Orden de precedencia establecido entre los integrantes de una organización, derivado de la distribución de autoridad y responsabilidad.

Lineamientos: Directriz que establece los límites para que se lleven a cabo las actividades.

Mercado: Conjunto de todos los compradores, reales y potenciales, de un producto o servicio.

Misión: Razón de ser de una organización; expresión del propósito de la organización, lo que ésta desea lograr en el entorno más amplio.

Necesidades: Estados de carencia percibida.

Nivel jerárquico: Elemento de una estructura que comprende todas las unidades que tienen un rango o autoridad y responsabilidad análogas, independientemente de su función.

Norma: Ordenamiento, regla de conducta o precepto que regula la interacción de los individuos en las organizaciones, así como la actividad de una unidad administrativa o de toda una institución.

Objetivo: Propósito o fin que se pretende alcanzar con la realización de una operación, actividad, procedimiento o función.

Operación: Cada una de las acciones, pasos o etapas, físicas o mentales, que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad o labor determinada. Es la división mínima del trabajo administrativo.

Oportunidad: Situación en que los directivos ven posibles logros de la organización que superan las metas actuales.

Organigrama: Representación visual de una estructura organizacional.

Organización: Unidad social constituida en forma deliberada con fines y objetivos predeterminados sobre una base de actuación de cierta permanencia que se rige por un orden normativo y se estructura alrededor de centros de poder y de decisión internos y externos, que regulan y controlan su operación para encaminarla al cumplimiento de sus objetivos.

Plan: Instrumento diseñado para alcanzar un objetivo, en el que se definen el espacio, tiempo y medios para su alcance.

Plan de contingencia: Planes que definen la respuesta de la compañía ante determinadas situaciones como emergencias, fracasos o condiciones imprevistas.

Planeación: Conjunto sistemático de acciones que provienen de una estructura racional de análisis que contiene los elementos informativos y de juicio suficientes y necesarios para fijar prioridades, elegir entre alternativas, establecer una misión, objetivos y metas, ordenar las acciones para alcanzarlas con base en la asignación correcta de recursos, la coordinación de esfuerzos y la asignación precisa de responsabilidades, para poder controlar y evaluar sistemáticamente los avances y resultados, y realizar oportunamente los ajustes necesarios.

Planeación estratégica: Proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización, y sus oportunidades de mercado cambiantes.

Política: Norma general conformada por declaraciones e interpretaciones que guían o encauzan la conducta y el pensamiento para toma de decisiones.

Portafolio: se refiere a un conjunto de proyectos, programas o productos que se agrupan para facilitar la dirección eficaz y cumplir con los objetivos estratégicos de organización. Los programas o portafolios de proyectos son un medio para alcanzar las metas y los objetivos de la organización, a menudo, en el contexto de un plan estratégico el cual dictara las prioridades para los diferentes proyectos.

Portal: Es una gran página web, una comunidad de usuarios de la Internet, en el que se produce una interacción entre quienes participan en él. Un portal es la entrada para buscar servicios, diferentes contenidos y ofertas comerciales en un sitio; en términos generales, es un sitio dentro de la Web por el cual se puede acceder a otros sitios, es decir, un lugar que da acceso en la Web.

Problema: Situación en que los logros de la organización no cumplen con las metas establecidas.

Proceso: Serie de actividades que, tomadas conjuntamente, producen un resultado. Grupo organizado de tareas y actividades conexas que se combinan para transformar los insumos en producto y para crear valor.

Proceso de administración estratégica: Serie de pasos que se encargan de planear la estrategia, complementándola y evaluándola.

Proveedores: Personas y empresas que proporcionan materias primas con las cuales se producen los bienes.

Reclutamiento: Actividades o prácticas que definen las características deseadas de los candidatos a un puesto.

Reglamento: Disposición expedida para hacer cumplir los fines de una organización. Traducción funcional de una ley para efectos prácticos.

Reingeniería de procesos de negocios: Rediseño radical de los procesos administrativos para lograr mejoras sustanciales de costo, calidad, servicio y rapidez.

Responsabilidad social: Obligación de los directivos de tomar decisiones y medidas que favorezcan el bienestar y los intereses de la sociedad, lo mismo que de la organización.

Responsabilidad social: Obligación de los directivos de tomar decisiones y medidas que favorezcan el bienestar y los intereses de la sociedad, lo mismo que de la organización.

Responsabilidad: Derecho de ejecutar la tarea o actividad asignada a un empleado.

Satisfacción del cliente: Grado en que el desempeño percibido de un producto y/o servicio coincide con las expectativas del comprador.

Servicio: Actividad encaminada a dar satisfacción a alguna necesidad de terceros.

Sinergia: Efecto multiplicador de la combinación de los recursos, el cual establece que los recursos utilizados en forma conjunta producen un efecto mayor que el de su sola suma. En otras palabras, el todo es mayor que la suma de sus partes.

Sistema abierto: El que interactúa con el ambiente externo.

Sistema cerrado: El que no interactúa con el ambiente externo.

Sistema: Conjunto de partes interrelacionadas que funcionan como un todo para lograr un propósito común.

Sociedad Anónima (S.A.): Entidad artificial creada por el Estado que existe independientemente de los dueños, responsable de sus acciones y obligada a pagar impuestos sobre sus ingresos. Tiene una vida legal propia, continua existiendo vivan o no los dueños; las demandas legales son contra ella y no hacia los dueños.

Tecnología digital: Tecnología que se caracteriza por el uso de Internet y de otros procesos digitales para realizar o apoyar las operaciones de negocios.

Tecnología: Conocimiento, herramientas, técnicas y actividades con las cuales los insumos se transforman en productos.

Valores: Preceptos y convicciones que tiene un individuo u organización producto de su formulación, educación, principios y actitud.

Variable: Concepto que se utiliza para identificar a los factores o elementos que intervienen en un proceso, sistema, función, actividad u operación de cualquier naturaleza.

Ventaja competitiva: Rentabilidad mayor que una empresa tiene respecto a la rentabilidad promedio de todas las empresas de su industria.

Visión: Futuro atractivo e ideal de una organización que es creíble, pero no fácilmente alcanzable.



BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- *Ansoff, H. Igor. (1965). Estratégias corporativas. Primera edición. Mc Graw-Hill. New York.
- *Ansoff, H. Igor; Declerck, R. P. and Hayes, R. L. (Abril 1990). El planteamiento estratégico: nueva tendencia de la administración. Segunda edición. Trillas. México.
- *Bell, Martín L. (1982). Mercadotecnia. Conceptos y estrategia. Segunda edición en español de la tercera en inglés. CECSA. México.
- *Bower, Marvin. (1966). The Will to manage: corporate success through programmed management. Mc Graw Hill. Nueva York.
- *Chiavenato, Idalberto. (2000). Introducción a la teoría general de la administración. Mc Graw Hill. México.
- *Cummings and Worley. (2007). Desarrollo organizacional y cambio. Octava edición. Cengage Learning. México.
- *Daft, Richard L. (2004). Administración. Sexta edición, Thomson. México.
- *Daft, Richard L. (2008). New era of management. 9th Edición. Thomson south-western. China.
- *David, Fred. R. (2008). Conceptos de administración estratégica. Décimo primera edición. Prentice Hall/Pearson. México.
- *Drucker, Peter. (1974). Management: tasks, responsibilities, practices. Primera edición. Haper & Row. New York.
- *Drucker, Peter. (1985). La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas. Sexta edición. El Ateneo. México.
- *Fisher, Laura y Espejo, Jorge. (2004). Mercadotecnia. Tercera edición. Mc Graw Hill. México.
- *Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. (2009). Organización de empresas. Tercera edición. Mc Graw-Hill. México.
- *Foster, George M. (1990). Las culturas tradicionales y los cambios técnicos. Segunda edición. Fondo de Cultura Económica. México.
- *García Martínez, José G. (Septiembre 2007). La reorganización en la empresa. Guía para estructurar trabajos semestrales. Segunda edición. Trillas. México.

- *Gimbert, Xavier. (1998). El enfoque estratégico en la empresa. Principios y esquemas clásicos. Primera edición. Bilbao: Deusto.
- *Godet, M. (1995). De la Anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y Estrategia. Primera edición. Marcobombo. Colombia.
- *Hammer, Michael y Champy, James. (1994). Reingeniería. Quinta edición. Ediciones Norma. Colombia.
- *Henry, H. W. (1980). Appraising a company's strengths and weaknesses. Managerial planning. Artículo 14(3), 76-81.
- *Hernández, C.; F. Aguilar V. A; Chávez, G. R. (2007). El modelo UAAAN-HECHAG como propuesta para la administración estratégica de los agronegocios. Revista Mexicana de Agronegocios, 4ª. Época, Año X, Vol. 20, Enero-Junio 2007.
- *Holtje, Herbert F.. (1991). Mercadotecnia. Primera edición. Mac Graw Hill. México.
- *INEGI: Estadísticas, "PYMES", INEGI, México, Marzo 2004. <http://www.inegi.gob.mx>.
- *Jamsa, Kris. (1998). Programación para el Web. Primera edición. Mc Graw Hill. México.
- *Keegan, Warren J. (1997). Márketing Global. Quinta edición. Prentice Hall. Madrid.
- *Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). Administración: una perspectiva global. Onceava edición. Mc Graw Hill, México.
- *Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2007). Marketing. Versión para Latinoamérica. Décimo primera edición, Pearson/Prentice Hall. México.
- *Maqueda Lafuente FJ. (1990). Cómo crear y desarrollar una empresa. Planificación y control de las actividades. edición Bilbao: Deusto.
- *McConkey, D. (1998). Planning in changing environment. Bussines horizons. Artículo 31(5), 64-72.
- *Mendoza, Alejandra. (Octubre 2002). Bajo nivel de tecnificación en las MPYME. Reforma. México.
- *Mercado, Salvador. (Abril 2008). Administración de pequeñas y medianas empresas. Estrategias de crecimiento. ¿Por qué mueren las empresas?. Primera edición. PAC. México.
- *Miklos, Tomás. (2001). Las decisiones políticas: de la planeación a la acción. Segunda edición. Siglo XXI. México.

- *Mintzberg, Henry and Quinn, James Brian. (1993). El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. Segunda edición. Prentice Hall. México.
- *Münch G., Lourdes y García, José. (2006). Fundamentos de administración. Séptima edición. Editorial Trillas. México.
- *Northcraft, G. B. & Chase, R. B. (1985). Demand management in service industries. Academy of management Review. Artículo 321-325.
- *Pérez Espinosa, Juan Carlos. (1999). Tesis doctoral de Marketing documental: Teoría y praxis de la aplicación de las técnicas de marketing a los centros de documentación. Departamento de Biblioteconomía y Documentación de la Universidad Complutense de Madrid.
- *Pérez Solórzano, Pedro Manuel. (2007). Metodología aplicada para la elaboración del manual de organización de la Escuela de Hotelería y Turismo Orlando Fernández Montes de Oca de Santiago de Cuba. Artículo de www.monografias.com Cuba.
- *Pfaffenberger, Bryan. (2000). Diccionario para usuarios de computadoras e Internet. Sexta edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- *Ponce Talancón, Humberto. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Artículo de la red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. México.
- *Porter, M. (1998). Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Veinticuatroava edición. CECOSA. México.
- *Reyes Ponce, Agustín. (1980). Administración de empresas. Teoría y práctica. Primera parte. Primera edición. Editorial Limusa. México.
- *Reyes Ponce, Agustín. (2007). Administración de empresas. Teoría y práctica. Segunda parte. Primera edición. Editorial Limusa. México.
- *Rice, Craig S. (1990). Strategic planning for the small business. Situations, weapons, objectives and tactics. Edición. Bob Adams, Inc. United States of America.
- *Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary. (2005). Management. 8th Edition. Prentice Hall/Pearson. United States of America.
- *Robert, Michel. (2007). El nuevo pensamiento estratégico puro y simple. Cómo elaborar y ejecutar estrategias efectivas. Primera edición. Mc Graw Hill. México.

- *Rodríguez Valencia, Joaquín. (1997). Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Primera edición. ECAFSA. México.
- *Salgado Benítez, Josué. (2005). Administración de recursos humanos. Primera edición. Grupo editorial EXODO. México.
- *Secretaria de Economía & Coparmex, Las pequeñas y medianas empresas competitivas. Secretaria de Economía, México, Marzo 2004. <http://www.coparmex.org.mx>.
- *Simon, M. A. (1964-1965). On the concept of organizational goals, administrative science quarterly. EDICION , PAIS Y EDITORIAL.
- *Simons, R. (1994). Los sistemas de control como instrumentos para la renovación estratégica. Revista Harvard Deusto Business, Review. España.
- *Stanton, William J.; Etzel, Michael J. y Walker, Bruce J. (1996). Fundamentos de Marketing. Décima edición. Mc Graw Hill. México.
- *Steiner, George A. (2009). Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso. Vigésima tercera reimpresión. CECSA. México.
- *Stevenson, H.H. (1976). Defining corporate strengths and weaknesses. Sloan Management Review. Artículo 97(2), 98-110.
- *Thibaut, J.P. (1994) Manual de diagnóstico de la empresa. Primera edición. Editorial Paraninfo. España.
- *Thompson, A. y Strikland, K.F.C. (1998). Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. CECSA. México. Edición.
- *Valdez Rivera, S. (1998). Diagnóstico Empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas. Primera edición. Trillas. México.
- *Van Waterschoot, Walter and Van den Bulte, Christopher. (Octubre 1992) The 4P classification of the marketing mix revisited. Journal of marketing.
- *Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David. (2000). Strategic management and business policy. 7Th Ed. Prentice Hall. Upper Sadple River.
- *Wilhelm, W. R. (1992). Changing corporate culture or corporate behavior. How to change your company. Academy of management executive.
- *Douglas R. Emery, John D. Stowe, John D. Finnerty. (2008). Fundamentos de administración financiera. 14^o edición. Editorial McGraw-Hill. México.

- *José de Jaime Eslava. (2004). Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial. Primera edición. ESIC editorial. México.
- *Acta Constitutiva de La Empresa “VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA, S.A. DE C.V.”
- *Revista Administrate hoy. Junio 2002. Gasca Sicco. México.
- *CONACYT. Programa especial de ciencia y tecnología (2001-2006). México, D.F.
- *Documentación confidencial de la empresa.
- *Sistemas de información empresarial mexicano (SIEM) 2006. <http://www.siem.gob.mx>.
- * GRUPO EULEN, <http://www.eulen.com.mx>
- * Wikipedia, la enciclopedia libre, <http://es.wikipedia.org/wiki/Apalancamiento>, 29-nov-09 (14:35hrs).
- * Van Warrebey, Glenn (2001). E-com; marketing por internet. Un método sencillo, rápido y de mucho impacto. Primera edición. PANORAMA. México.
- *American marketing association: www.ama.org.

LECTURAS COMPLEMENTARIAS.

- *Álvarez M., Jesús; Mireles, Gerardo y Flores, Raymundo. (2006). Diseño organizacional: Manual de organización. Torreón, Coahuila. Edición y editorial.
- *Benassini, Marcela. (2001). Introducción a la investigación de mercados. Un enfoque para América Latina. Primera edición, Prentice Hall. México.
- *Franklin Fincowsky, Enrique Benjamin. (2009). Organización de empresas. Tercera edición. Mc. Graw Hill. México. (Manual administrativo).
- *Mercado, Salvador (1998). Mercadotecnia programada: Principios y aplicaciones para orientar la empresa hacia el mercado. Veintinueveava edición. LIMUSA. México.
- *<http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>, 14 de diciembre de 2009 (18:35hrs).

ANEXOS

GUÍA DE OBSERVACIÓN

1. La empresa está ubicada en:

- A) Zona Industrial B) Zona Comercial C) Zona Habitacional D) Fuera de la Población

2. El domicilio social de la empresa es:

Calle: Juan Hernández y Dávalos #265 Altos, Colonia: Asturias. Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06850. México, D.F. Entre José Sotero Castañeda y Oriente 65-A.

3. Perjuicios que ocasiona a la comunidad:

Ninguno

4. La magnitud de las instalaciones de la empresa son:

- A) Súper grandes B) Grandes C) Medianas D) Pequeñas

5. ¿Las instalaciones están pintadas?

- A) Si B) Regular C) No

6. La maquinaria con que cuenta es:

- A) Automática B) Semiautomática C) Mecánica D) Otra: Mecánica y Electrónica

7. La maquinaria está ubicada en:

- A) Área de Proceso B) Cerca del Área de proceso C) En otra Área que no tiene nada que ver

8. El mantenimiento de la maquinaria y equipo es:

- A) Constante B) Periódicamente C) Cada vez que se descompone D) Nunca

9. Días que labora a la semana

De Lunes a viernes de 10:00 a 16:00 hrs. (No hay hora de comida) y días festivos. Los socios trabajan diario debido al trabajo que se tiene.

10. ¿Cuentan con señalamientos de seguridad?

- A) Si B) Regular C) No

11. ¿La ventilación es suficiente?

- A) Excelente B) Buena C) Regular D) Pésima

Observación: Cuenta con 8 ventanas y 2 puertas, pero como el techo es de lámina de asbesto, y a pesar de ser el área muy pequeña, en época de calor no es suficiente la ventilación y en época de frío, éste es también extremo.

12. ¿La iluminación es adecuada?

- A) Excelente B) Buena C) Regular D) Pésima

GUÍA DE ENTREVISTA

1. Nombre de la empresa.

VICO DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA, S.A. DE C.V.

2. Productos y/o servicios que proporciona.

La impresión en serigrafía, offset y digitales, renta de displays (mamparas hechas en diseño), todo para su expo-venta, mantenimiento y servicio a equipo de cómputo, así como la venta de éste último.

3. Fecha en que se creó la empresa e inicio de labores.

Se crea el 26 de noviembre del 2007 con dos Técnicos en Cómputo y una Licenciada en Administración de Empresas, en el mismo mes inicia labores.

4. ¿Cuentan con manuales de procedimientos?, ¿Están por escrito?

No cuenta con manuales de procedimientos de ninguna clase.

5. ¿Cuenta con organigrama y análisis de puestos?

Con nada de esto.

6. ¿Cuál es el objetivo más próximo que persigue la empresa aparte de obtener utilidades?

La principal prioridad es a un año y consiste en adquirir una máquina llamada Plotter de corte para ya no depender de terceros. A corto plazo se pretende posicionarse en el mercado a nivel nacional incrementando por consiguiente la cartera de clientes. Proporcionar mantenimiento preventivo en equipo de computo por pólizas anuales, además del correctivo que se viene manejando; que el mismo trabajo que se realiza sea la tarjeta de presentación.

7. ¿Qué tipo de apoyo es el que ustedes requerirían?

La realización de la misión y visión de la empresa, la estructura organizacional (organigrama) y del manual de organización (objetivos, perfil de puestos, procedimientos, etc.) por escrito.

8. ¿Cómo se dieron a conocer y cómo se ha mantenido en el mercado?

Al inicio tocando personalmente puertas e integrando a los clientes que cada uno de los socios tenían como personas físicas con actividad empresarial, éstos clientes hacen recomendaciones que va haciendo que la cartera se incremente. Un tiempo se volanteó pero la respuesta fue muy poca, ya que el producto y/o servicio que se ofrece no es de consumo cotidiano ni para todo tipo de persona; va dirigido específicamente a oficinas y empresas. Se han mantenido en el mercado cuidando la calidad y tiempos de entrega del trabajo.

9. ¿Cómo realizan sus ventas y con qué tipo de clientela cuentan?

Las ventas se realizan al contado cuando se trata al menudeo y a crédito únicamente al Gobierno y algunas empresas privadas. El mayor porcentaje corresponde a las ventas a crédito.

10. ¿Qué empresas conforman su competencia?

En cuanto a impresión digital: SPACIO S.A. DE C.V., en cuanto a Offset y serigrafía, cualquier empresa que se dedique a esto es fuerte para nosotros (es lo que más hay en el mercado). También GRUPO IMEV, S.A. DE C.V., que es proveedor del IMSS y se dedica a lo mismo, excepto a la renta de mamparas y NICROSISTEMAS, S.A. DE C.V.

11. ¿Tienen un sistema de control para la materia prima y el producto terminado?

Para ambos casos se realiza de manera visual y en cuanto a la textura, según sea el caso. En cuanto al producto terminado, si se detectan defectos o no es lo que el cliente esperaba, la producción es eliminada y se vuelve a generar a satisfacción del cliente sin costo extra.

12. ¿Quiénes son sus proveedores más importantes?

Son pocos y están enfocados a la materia prima:

- De tintas: "SANCHEZ S.A. DE C.V."

- Estírenos: "PLASTICOS ALZAGA"

- Vinil: "PUBLI MÁS"

- Distribuidor de equipo de cómputo, consumibles. CENTEL, S.A. DE C.V.

- Relojes checadores para empresas y partes de éstos: TECRI, S.A. DE C.V.

- Impresión de marcos: GRUPO ALBERT.

El resto del material que se requiera es surtido por los mismos socios.

13. Sus clientes más importantes son:

GRUPO EULEN, empresa española que se dedica al Outsourcing y está posicionada en Portugal y nueve países más hispanoamericanos.

IMSS, Instituto Mexicano del Seguro Social, en todas sus clínicas, guarderías, oficinas y hospitales de la Delegación Sur.

IPN, Instituto Politécnico Nacional, en el área de Zacatenco, aunque todavía no deciden si tramitar el número de proveedor para conformar parte del padrón de sus proveedores.

14. ¿El trabajo es por temporadas?, si su respuesta es Sí, ¿En qué meses se incrementa?

En cuanto a señalización el trabajo es constante, El mantenimiento en equipo de cómputo es programable de acuerdo a las necesidades y hablando de impresiones, serigrafía y Offset sí es temporal. Este último se concentra en los meses de marzo, mayo, julio, agosto y diciembre.

15. ¿Ingreso mensual y anual aproximado?

Fluctúa debido a que hay meses con más trabajo que otros, pero el promedio bruto se encuentra entre \$30,000 y \$40,000 mensual, al año entre \$36,000 y \$48,000. El ingreso neto (libre de gastos e impuestos) al mes es de \$15,000.⁰⁰ y por tanto al año es de \$180,000.⁰⁰ aproximadamente.

16. ¿En la actualidad están financiados?, ¿Para qué fin?

No.

17. ¿Han contemplado el financiamiento como una opción de crecimiento?

No.

18. Para la compra del Plotter, máquina que desean adquirir, ¿Se financiarían o sería con recursos propios?

Con recursos propios.

CUESTIONARIO

Objetivo: El presente cuestionario tiene la finalidad de obtener información real y verídica para evaluar el desarrollo de la actividad general de la empresa.

Área en la que labora: _____

Actividad que realiza: _____

Preparación: _____

(nivel de estudios)

Edad: _____

Instrucciones: Subraye la respuesta que considere adecuada y que se apegue más a las condiciones de la empresa.

1. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo?

A) Excelente B) Bueno C) Regular D) Malo

2. ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?

A) Si B) No C) ¿Por qué? _____

3. ¿Cree tener suficiente autoridad para tomar decisiones que intervienen directamente en su trabajo?

A) Si B) No C) A veces

4. ¿Intervienen los colaboradores al formular los planes y programas del departamento (área o sección)?

A) Si B) No C) A veces

5. Las decisiones tomadas en el pasado para solucionar problemas, ¿se consideran y analizan para resolver situaciones similares en el presente?

A) Si B) No C) A veces

6. ¿Considera que el Jefe del departamento, está capacitado académicamente para realizar adecuadamente sus actividades?

A) Si B) No C) ¿Por qué? _____

7. ¿Cómo calificaría al control de las actividades que realiza?

- A) Eficiente B) Oportuno C) Ambos D) Ninguno de los anteriores.

8. ¿Se da la retroalimentación necesaria para tomar en cuenta las experiencias y mejorar los nuevos planes a seguir?

- A) Si B) No C) ¿Por qué? _____

9. ¿Existe alguna técnica que usted conozca para evaluar la calidad del trabajo dentro de la empresa

- A) Si B) No C) En caso afirmativo méncionelo: _____

10. ¿Cómo es considerado el factor tiempo en las actividades que realiza?

- A) Importante B) Poco importante C) Sin importancia

11. Si usted detecta algún error en el funcionamiento de la empresa, ¿Lo comunica a su Jefe inmediato?

- A) Si B) No C) A veces

12. ¿Considera que los puestos que existen en la empresa son los necesarios para desempeñar las operaciones propias de ésta?

- A) Si B) No C) ¿Por qué? _____

13. Las funciones que corresponden a su puesto, ¿se pueden desempeñar en el tiempo de su jornada de trabajo?

- A) Si B) No C) ¿Por qué? _____

14. ¿Existe algún curso de capacitación para que desempeñe sus funciones eficientemente?

- A) Si B) No

15. ¿Su trabajo y desempeño es reconocido por la empresa?

- A) Si B) No C) A veces

16. Mencione los riesgos de trabajo a los que considere está usted expuesto en su puesto:

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTO.

Instrucciones:

Lea con atención y conteste con letra legible, apegado(a) a la realidad, cada una de las siguientes preguntas, tomando en consideración su situación como trabajador(a) de esta empresa.

A. Identificación del puesto.

Conteste lo que se le pide a continuación:

Nombre del puesto: _____

¿De qué departamento o sección depende? _____

Puesto de su jefe superior: _____

¿Cuál es su jornada normal de trabajo es este puesto? De: _____ hrs. a _____ hrs.

¿Con qué otros departamentos o secciones mantienen contacto? _____

B. Descripción genérica.

Describa en forma general las actividades que realiza en este puesto: _____

ANEXO 4

C. Descripción específica.

Enliste las actividades detalladamente que realiza en el puesto que desempeña y especifique con qué frecuencia o en qué periodo se llevan a cabo.

Actividad (es)	Días	Semanas	Meses	Eventuales

D. Requerimientos del puesto.

Señale qué requisitos deben cumplirse para ocupar este puesto.

Escolaridad:

Primaria ()

Secundaria ()

Bachillerato o preparatoria. ()

Licenciatura ()

Otro: _____

(Especifique)

Experiencia:

¿Qué tiempo se requiere? _____

Requisitos físicos:

Señale qué esfuerzos físicos se requieren en el puesto _____

Requisitos mentales:

Señale qué esfuerzos mentales y/o visuales se requieren en el puesto _____

A. Perfil del puesto.

¿Qué perfil debe cumplir el trabajador para ocupar este puesto?

Edad: _____

Sexo: () Femenino () Masculino () No importa el sexo

Estado Civil: () Soltero () Casado () No importa

Rasgos físicos deseables: _____

Características psicológicas deseables: _____

DESCRIPCIÓN DE PUESTO.

A. Identificación del puesto.

Nombre del puesto: _____

Departamento (Área o sección): _____

Jefe superior: _____

Horario de jornada: _____

Mantiene contacto con: _____

B. Descripción genérica.

C. Descripción específica.

Actividades y periodo en que se realizan:

Actividad (es)	Período

ANEXO 5

Actividad (es)	Período

D. Requerimientos del puesto.

Escolaridad: _____

Experiencia: _____

Esfuerzo físico: _____

Esfuerzo mental: _____

E. Perfil del puesto.

Edad: _____

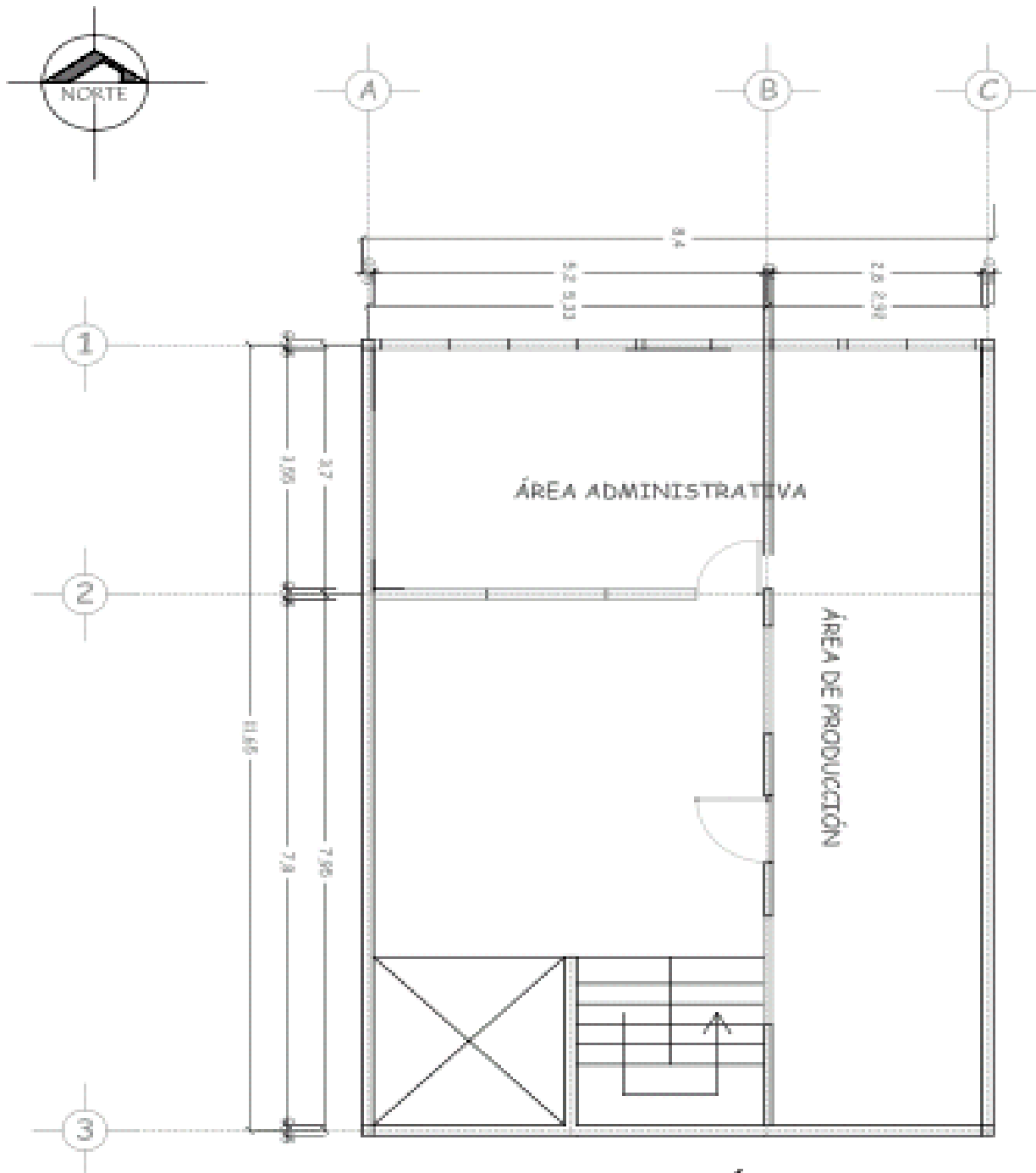
Sexo: _____

Estado civil: _____

Rasgos físicos deseables: _____

Características psicológicas deseables: _____

PLANO ARQUITECTÓNICO



PLANTA ARQUITECTÓNICA
VICO Digitalización y Tecnología S.A. de C.V.

