

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS**



TESIS:

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE ADMINISTRACION
ESTRATEGICA PARA EL DESARROLLO DE LA MICRO
EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ TALLER TURCIOS
UBICADA EN EL ÁREA URBANA DE LA CIUDAD DE SAN
MIGUEL, EN EL AÑO 2009”**

PRESENTA

**AYALA ALFARO, YENY LISSETT
CHAVEZ MARTÍNEZ, FANNY
ZELAYA ZELAYA, LESLIE ILEANA**

**PARA OPTAR AL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

NOVIEMBRE DE 2009

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES

Máster Ing. Rufino Antonio Quezada Sánchez
Rector

Máster Miguel Ángel Pérez Ramos
Vicerrector Académico

Máster Óscar Noé Navarrete
Vicerrector Administrativo

Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez
Secretario General

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

Ing. David Arnoldo Chávez Saravia
Decano

Dra. Ana Judith Guatemala de Castro
Vicedecano

Licda. Bersabé Araceli Chávez
Administradora Académica.

Ing. Jorge Alberto Rugama Ramirez
Secretario

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

Lic. Raúl Antonio Quintanilla
Jefe de Departamento

Lic. Gilberto de Jesús Coreas Soto
Coordinador General de Seminario

Lic. Arnoldo Orlando Sorto
Director de Contenido

Lic. Rubén Edgardo Sánchez Torres
Director de Metodología

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso por bendecirme y permitirme alcanzar mis metas

A mi hija Yeny Gabriela por ser mi fuerza y motivación para salir adelante ante todos los obstáculos y por la alegría que me brinda cada día

A mis padres Rosario y Ernesto por haberme guiado por el buen camino y por el apoyo incondicional que me dieron a lo largo de la carrera y de mi vida

A mi esposo Wilmer por el apoyo y comprensión que me brinda durante el tiempo que dedico a mi carrera

A mis hermanos Sandra y Carlos Ernesto por brindarme su apoyo en mis decisiones y el cariño que me han brindado durante este proceso

A mis abuelos María y Víctor por sus consejos y sus bendiciones

A mis tíos, primos y amigos por su cariño y apoyo moral

A mis compañeras Leslie y Fanny por tantos momentos que compartimos juntas

Al lic. Arnoldo Orlando Sorto por sus recomendaciones y ayuda a lo largo de este proceso

Yeny Lissett Ayala

Con la satisfaccion de haber realizado mi trabajo de graduacion

lo dedico:

A Dios todo poderoso ,por haberme iluminado y
conducirme por el camino correcto logrando asi alcanzar mis metas.

Con mucho amor y cariño a mi hijo por ser mi mas grande tesoro:
Diego Fernando Chavez

A mi madre por estar presente siempre en todo , a lo largo de mi existencia ,por su
amor, apoyo incondicional y dedicacion en el cuidado de mi hijo para poder terminar mi
carrera. Josefina Martinez

A mi padre por su amor dedicacion y apoyo en toda mi vida ,por ser a pesar de todo
un gran padre. Nery Chavez Moreira

A mi hermano mayor por haberme ayudado a culminar mi carrera y estar presente
siempre, por su comprensión y colaboración Marxillanovich Chavez Martinez

A mi hermano menor por su comprensión, apoyo y gran amor a mi hijo Nery Chavez
Martinez

A mi querida prima Glenda Yazmin Chavez
por su gran apoyo y colaboración en el transcurso de estos ultimos años.

A mis abuelos cariño y por estar siempre muy pendiente de mi vida.

A mis amigas Yeny y Leslie por brindarme su amistad y comprensión.

A mis tias por su amor y apoyo moral.

A Lic. Arnoldo Sorto por su colaboración y apoyo en todo el proceso de nuestro
trabajo.

Fanny Chávez Martínez

Agradecimientos

Agradezco por este proyecto y toda mi carrera universitaria a Dios y a nuestra madre La Virgen de La Paz por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presenten.

Le agradezco a mi mami Elda Zelaya por su apoyo y comprensión incondicional durante toda mi vida, pero sobre todo por el amor y la confianza que siempre me ha brindado.

A mis hermanos Diana Samantha, Guillermo Salvador y Eduardo Alejandro; porque siempre han estado a mi lado y ser inspiración para seguir adelante.

A mi abuelo por estar siempre pendiente de mi formación académica y su apoyo moral incondicional, también le dedico este triunfo a mi abuela Victorina Salamanca que desde el cielo esta feliz.

A mis tíos y primos por su cariño y apoyo moral que me proporcionaron, Especialmente a mi Tía Flora por facilitarme siempre su ayuda incondicional.

A alguien muy especial; Fran por ser incondicionalmente mi apoyo y compañía en todo momento, por animarme siempre a seguir adelante y asistirme en todas mis dificultades, gracias por estar ahí conmigo.

A mis compañeras de tesis; Yeny y Fanny por brindarme su amistad, por todas las emociones que hemos vivido en estos años y compartir este triunfo.

Al Lic. Arnoldo Orlando Sorto, por su dedicación y esmero al proporcionarnos sus conocimientos para el desarrollo de la investigación, por la confianza que deposito

Leslie Ileana Zelaya Zelaya

ÍNDICE.

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCCION..... | 14 |
| CAPITULO I | |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. | |
| 1.1 Situación problemática..... | 16 |
| 1.2 Enunciado del problema..... | 17 |
| 1.3 Justificación de la investigación..... | 17 |
| 1.4 Delimitaciones de la investigación..... | 18 |
| 1.4.1 Delimitación espacial..... | 18 |
| 1.4.2 Delimitación temporal..... | 18 |
| 1.4.3 Delimitación documental y de campo | 18 |
| 1.5 Objetivos de la investigación..... | 19 |
| 1.5.1 Objetivo General..... | 19 |
| 1.5.2 Objetivos Específicos | 19 |
| CAPITULO II | |
| 2. MARCO TEÓRICO. | |
| 2.1 Marco histórico..... | 20 |
| 2.1.1 Antecedentes | 20 |
| 2.1.2 Escuelas de administración empírica. | 21 |
| a) Escuela ambiental..... | 21 |
| b) Escuela del comportamiento humano | 22 |
| c) Escuela del sistema social..... | 22 |
| d) Escuela de Administración de sistemas..... | 22 |
| 2.1.3 Enfoque clásico de la administración..... | 22 |
| a) Escuela de la administración científica. | 23 |
| b) Escuela clásica de la organización. | 24 |
| 2.2 Marco legal o normativo..... | 24 |
| 2.2.1 Constitución de la Republica de El Salvador..... | 24 |
| 2.2.2 Código de Comercio..... | 25 |
| 2.2.3 Ley del IVA | 26 |
| 2.2.4 Código de Trabajo..... | 26 |

| | |
|--|----|
| 2.3 Marco teórico. | 27 |
| 2.3.1 Administración estratégica..... | 27 |
| ▪ Concepto de la administración estratégica..... | 27 |
| ▪ Importancia de la administración estratégica..... | 28 |
| ▪ Beneficios de la administración estratégica..... | 28 |
| ▪ Naturaleza de la administración estratégica. | 29 |
| ▪ Elementos de la administración estratégica..... | 30 |
| ▪ Desafíos de la administración estratégica..... | 31 |
| 2.3.2 Etapas del proceso de administración estratégica.... | 31 |
| ▪ Formulación de estrategia..... | 31 |
| ▪ Implementación de estrategia | 31 |
| ▪ Evaluación de estrategia..... | 32 |
| 2.3.3 Proceso de administración estratégica..... | 33 |
| ▪ Definir metas..... | 33 |
| ▪ Evaluación de los recursos internos..... | 33 |
| ▪ Evaluación de los factores externos | 34 |
| ▪ Análisis del ámbito competitivo..... | 34 |
| ▪ Elaborar posibles escenarios futuros..... | 36 |
| ▪ Formulación de la estrategia..... | 37 |
| ▪ Evaluación de las alternativas estratégicas..... | 37 |
| ▪ Instrumentación de la estrategia..... | 38 |
| ▪ Control estratégico..... | 39 |
| 2.3.4 Funciones administrativas | 40 |
| 2.3.4.1 Planeación estratégica..... | 41 |
| ▪ Principios..... | 41 |
| ▪ Elementos..... | 41 |
| ▪ Características..... | 42 |
| ▪ Planeación operativa..... | 42 |
| 2.3.4.2 Organización estratégica..... | 44 |
| ▪ Naturaleza y propósito..... | 44 |

| | |
|--|----|
| ▪ Principios..... | 44 |
| 2.3.4.3 Dirección estratégica..... | 51 |
| ▪ Elementos..... | 51 |
| ▪ Liderazgo | 51 |
| 2.3.4.4 Control estratégico..... | 53 |
| ▪ Proceso..... | 53 |
| ▪ Requisitos..... | 53 |
| 2.3.4.5 Objetivos..... | 54 |
| ▪ Definición e importancia..... | 54 |
| ▪ Tipos y clasificación..... | 55 |
| 2.3.5 Estrategias | 58 |
| 2.3.5.1 Niveles de estrategias..... | 58 |
| 2.3.5.2 Clasificación de estrategias..... | 60 |
| 2.3.5.3 Fuerzas competitivas | 62 |
| 2.3.5.4 Factores críticos de éxito..... | 64 |
| 2.3.5.5 Factores Operacionales..... | 66 |
| 2.3.5.6 Estrategias maestras (misión y visión).... | 68 |
| 2.3.5.7 Diseño de la estrategia de la empresa.... | 70 |
| 2.4 Marco conceptual..... | 73 |

CAPITULO III

3. DISEÑO METODOLOGICO.

| | |
|---|----|
| 3.1 Tipo de estudio..... | 78 |
| 3.1.1 Método de la investigación | 78 |
| 3.1.2 Naturaleza de la investigación..... | 79 |
| 3.2 Universo y muestra..... | 79 |
| 3.3 Plan de análisis..... | 80 |
| 3.3.1 Técnicas de investigación..... | 80 |
| 3.3.1.1 Técnicas de investigación documental..... | 80 |
| 3.3.1.2 Técnicas de investigación de campo..... | 80 |
| 3.4 Procesamiento de la información | 81 |
| 3.5 Sistema de hipótesis..... | 83 |

| | |
|--|----|
| 3.5.1 Hipótesis General..... | 83 |
| 3.5.2 Hipótesis Específicas..... | 83 |
| 3.6 Operacionalización de las hipótesis..... | 84 |

CAPITULO IV

4. DIAGNOSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ "TALLER TURCIOS".

| | |
|--|-----|
| 4.1 Presentación, Análisis e Interpretación de datos obtenidos.... | 88 |
| 4.1.1 Resultados de la encuesta a los clientes de la empresa | 88 |
| 4.1.2 Resultados de la encuesta a los empleados de la empresa | 108 |
| 4.1.3 Resultado de la entrevista al propietario de la empresa | 128 |
| 4.2 Análisis e Interpretación de Resultados FODA..... | 132 |
| 4.2.1 Identificación de fortalezas | 133 |
| 4.2.2 Identificación de debilidades..... | 134 |
| 4.2.3 Identificación de oportunidades | 134 |
| 4.2.4 Identificación de las amenazas..... | 135 |

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

| | |
|--------------------------|-----|
| 5.1 Conclusiones | 137 |
| 5.2 Recomendaciones..... | 139 |

CAPITULO VI

6. PROPUESTA DE APLICACIÓN DE UN MODELO DE ADMINISTRACION ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE LA MICRO EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ "TALLER TURCIOS" UBICADA EN EL ÁREA URBANA DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.

| | |
|--------------------------------|-----|
| 6.1 Introducción | 140 |
| 6.2 Objetivos..... | 142 |
| 6.2.1 Objetivo General..... | 142 |
| 6.2.2 Objetivo Especifico..... | 142 |

| | |
|---|-----|
| 6.3 Planeación estratégica..... | 143 |
| 6.3.1 Misión | 143 |
| 6.3.2 Visión..... | 143 |
| 6.3.3 Objetivos..... | 143 |
| 6.3.4 Valores..... | 144 |
| 6.3.4.1 Valores estratégicos..... | 144 |
| 6.3.4.2 Valores morales..... | 145 |
| 6.4 Análisis del ambiente..... | 146 |
| 6.4.1 Análisis del ambiente interno..... | 146 |
| 6.4.1.1 Identificación de fortalezas..... | 147 |
| 6.4.1.2 Identificación de debilidades..... | 148 |
| 6.4.1.3 Identificación de competencias y capacidades..... | 149 |
| 6.5 Diagnostico, evaluación y propuesta de los recursos administrativos de la empresa servicio automotriz “Taller Turcios” | 149 |
| 6.5.1 Planeación..... | 149 |
| 6.5.1.1 Políticas..... | 149 |
| 6.5.1.2 Procedimientos..... | 150 |
| 6.5.1.3 Presupuestos..... | 151 |
| 6.5.2 Organización..... | 152 |
| 6.5.2.1 Estructura organizativa de la empresa de servicio automotriz “Taller Turcios”..... | 152 |
| 6.5.2.2 Organización formal..... | 153 |
| 6.5.2.3 Manual de funciones..... | 154 |
| 6.5.2.3.1 Normas para el uso del manual..... | 155 |
| 6.5.2.3.2 Objetivo del manual..... | 155 |
| 6.5.2.3.3 Manuales de la empresa..... | 156 |
| 6.5.2.4 Reglas..... | 163 |
| 6.5.3 Dirección..... | 163 |
| 6.5.3.1 Liderazgo..... | 163 |
| 6.5.3.2 Motivación..... | 164 |
| 6.5.3.3 Comunicación..... | 165 |

| | |
|---|-----|
| 6.5.3.4 Supervisión..... | 165 |
| 6.5.4 Control | 165 |
| 6.5.4.1 Mecanismos de control..... | 165 |
| 6.6. Análisis del ambiente externo..... | 167 |
| 6.6.1 Análisis de factores externos..... | 168 |
| 6.6.1.1 Tecnología..... | 169 |
| 6.6.1.2 La economía en su conjunto..... | 170 |
| 6.6.1.3 Demografía, valores y estilo de vida..... | 171 |
| 6.6.2 Análisis entorno competitivo | 175 |
| 6.6.2 .1 Proveedores..... | 177 |
| 6.6.2.2 Nuevos Integrantes potenciales..... | 178 |
| 6.6.2.3 Compradores..... | 178 |
| 6.6.2.4 Servicios sustitutos..... | 178 |
| 6.6.2.5 Empresas rivales..... | 179 |
| 6.6.3 Identificación de oportunidades de mercado..... | 179 |
| 6.6.4 Identificación de amenazas para la rentabilidad.... | 180 |
| 6.7 Estrategias de negocios..... | 182 |
| 6.7.1 Desarrollo de servicios..... | 182 |
| 6.7.2 Diversificación concéntrica..... | 182 |
| 6.7.3 Penetración en el mercado..... | 182 |
| 6.7.4 Nicho de mercado (enfocada)..... | 183 |
| 6.7.5 Publicidad y promoción..... | 183 |
| 6.7.6 Medidas de higiene y seguridad industrial..... | 184 |
| 6.8 Estrategias funcionales..... | 185 |
| 6.8.1 Estrategia de mercado..... | 185 |
| 6.8.2 Estrategia de personal..... | 186 |
| 6.8.3 Estrategia de finanzas..... | 187 |
| 6.8.4 Estrategia administrativa..... | 188 |
| 6.9 Programas de acción..... | 189 |
| 6.10 Cronograma de actividades de la propuesta..... | 196 |
| 6.11 Presupuesto de la propuesta..... | 197 |

| | |
|---|-----|
| 6.12 Mecanismos de control de la propuesta..... | 198 |
| 7 Referencias bibliograficas..... | 201 |
| ANEXOS | 203 |

INTRODUCCION

En el presente trabajo de investigación científica contiene información detallada a cerca de la base teórica concerniente al tema de estudio y toda la información del caso practico, el cual esta estructurado en seis capítulos que contienen la siguiente información.

En el Capitulo I se plantea el problema específicamente la situación problemática en la empresa en estudio, el enunciado y su respectiva justificación, las delimitaciones y los objetivos generales y específicos de la investigación.

El Capitulo II se divide en el marco histórico que contiene la reseña histórica de la administración estratégica, su enfoque clásico y empírico, el marco legal o normativo que contiene la regulación jurídica interna del país para el desarrollo de la empresa.

También el marco teórico contempla la teoría básica de la administración estratégica sus etapas, procesos, elementos y las funciones administrativas, así como las estrategias; y para finalizar este capitulo el marco conceptual contiene la definición de frases o palabras claves en la investigación.

Capitulo III es el diseño metodológico de la investigación que reúne el tipo de estudio, el universo y muestra, las técnicas de investigación y el procesamiento de la información. También el sistema de hipótesis y su respectiva operacionalización.

Capitulo IV es el informe de la investigación o el trabajo de campo, incluye la presentación análisis e interpretación de datos obtenidos, los resultados de las encuestas y entrevistas y el análisis e interpretación de resultados foda.

Capitulo V es representado por las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Capitulo VI es la propuesta de aplicación de un modelo de administración estratégica a la empresa en estudio, contiene sus objetivos planeación estratégica, el análisis del ambiente (macro ambiente) tanto interno como externo, se desarrolla un diagnostico, evaluación y se concluye con las estrategias de negocios aplicables para la empresa y las estrategias por áreas funcionales.

Finalizando con las referencias bibliograficas y los respectivos anexos.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La dirección o el rumbo que una empresa tiene es la base para su futuro a corto o largo plazo, es el caso de la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" la cual no cuenta con un proceso de evaluación de el negocio, no tiene definidos los objetivos, no identifica metas y objetivos cuantitativos, y lo mas importante no desarrolla una estrategia en su administración para alcanzar dichos objetivos. La estrategia como tal forma parte de la planeación estratégica otra parte que la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" no desarrolla en su dirección, por desconocer la importancia de la planeación estratégica ya que es la función administrativa básica por excelencia ya que es un proceso formal de seleccionar la misión, visión y las metas generales de la empresa, la elección de las estrategias y tácticas para cumplir las metas, y la asignación de recursos al desarrollar planes estratégicos las cuales la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" no cuenta con estos elementos básicos para su progreso.

Para la generación de la estrategia se debe determinar las amenazas y oportunidades de el ambiente externo a la empresa, y un diagnostico de las fortalezas y debilidades de la misma, para ello es necesario un análisis a través del método FODA el cual la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" no lo tiene establecido y el cual servirá de elemento clave en el desarrollo de la investigación.

El posible impacto que tendrá la aplicación de el modelo de administración estratégica para solucionar la problemática en la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" será que proporcionara una guía sobre que es lo que la empresa hace y lo que quiere lograr hacer, que la administración este atenta a los cambios ya sean nuevas oportunidades o amenazas y se vuelve proactiva a las situaciones, unifica a la empresa a alcanzar los objetivos, entre otras.

1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

✓ ¿En que medida la propuesta de un modelo de administración estratégica contribuirá al desarrollo de la micro empresa de servicio automotriz "Taller Turcios"?

1.3 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN

Investigar la situación de la estructura administrativa de la micro empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" es necesario considerando que, no existe un documento sobre esta empresa.

La correcta dirección en la forma de administrar una empresa determina el éxito o fracaso de la misma , tomando en cuenta la utilización correcta de los recursos con los que dispone ya sean financieros o humanos, para lograr alcanzar el éxito se debe disponer de una base teórica por lo cual al proporcionar un documento que oriente al administrador de la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" en la interpretación, análisis y aplicación de este modelo administrativo se establecerá un precedente necesario para el desarrollo de la empresa.

También se proyecta con el resultado de la investigación aportar conocimientos a futuras indagaciones, ya que se trata de un caso práctico y de realidad que servirá de base para posteriores establecimientos de modelos administrativos que puedan desarrollarse por la comunidad de estudiantes la Facultad Multidisciplinaria Oriental de la Universidad de El Salvador.

La investigación será posible a través del método científico específicamente el deductivo partiendo de lo general para llegar a lo particular; para ello se uso la investigación de campo que consiste en entrevistas, encuestas, así mismo de la

investigación documental consistente en: libros, revistas, periódicos y cualquier otro documento útil para el análisis de la empresa objeto de estudio.

1.4 DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Delimitación espacial

La investigación se concentro geográficamente en la ciudad de San Miguel en la zona urbana, específicamente el caso practico a estudiar la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" esta ubicada en la 8ª AV norte No 500 Barrio La Cruz, San Miguel.

1.4.2 Delimitación de tiempo

La investigación se llevara a cabo de acuerdo a los lineamientos establecidos por la junta directiva No 69-07-11-IV-7(A) debido a ello la investigación comprenderá desde el 9 de marzo de 2009 hasta la vigencia del acuerdo el 30 de noviembre de 2009.

1.4.3 Delimitación documental y de campo

La información bibliográfica sobre el tema objeto de estudio es amplia debido a la existencia de variados estudios sobre estructura administrativa, por ello el equipo investigador recurrió a una parte de los documentos para desarrollar la indagación. Para complementar la investigación es necesario realizar entrevistas al administrador de la empresa y encuestas a los empleados y/o colaboradores eventuales, a los clientes, por su incidencia con el tema objeto de estudio.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

✓ Diseñar un modelo de administración estratégica para el desarrollo de la micro empresa de servicio automotriz "Taller Turcios"

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

✓ Establecer el proceso de la administración estratégica para el desarrollo de la micro empresa de servicio automotriz "Taller Turcios"

✓ Elaborar un análisis FODA para detallar la situación de la micro empresa de servicio automotriz "Taller Turcios"

✓ Definir las etapas del modelo de administración estratégica para el desarrollo de la micro empresa de servicio automotriz "Taller Turcios"

✓ Formular las estrategias que fortalecerán el desarrollo de la micro empresa de servicio automotriz "Taller Turcios"

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO HISTORICO.

2.1.1 ANTECEDENTES

- **Administración origen y desarrollo**

Primeras ideas sobre la administración, las personas llevan muchos siglos formando y reformando organizaciones. Al repasar la historia de la humanidad, aparece la huella de pueblos que trabajaron unidos en organizaciones formales, por ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la Iglesia Católica Romana, la Compañía de las Indias Orientales, la Compañía de la Bahía de Hudson. Las personas también han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficientes y eficaces, desde mucho antes de que términos como "administración" fueran de uso común.

Sumeria: Fueron los primeros en tener escritura, los sacerdotes llevaban en forma arcaica, el control administrativo del cobro de los impuestos.

Egipto (4000a.C.): Los Egipcios contaban con dirigentes capaces de planear, organizar y controlar a miles de trabajadores en la ejecución de sus monumentos. Las pirámides de Egipto son evidencia actual de que se intentaron proyectos de enorme alcance, que emplearon decenas de miles de personas, con bastante anticipación a los tiempos modernos. Las pirámides son un ejemplo en especial interesante. En la construcción de una sola pirámide se utilizaron los servicios de más de 100 mil personas durante veinte años.

China (2000a.C.): Utilizaban una junta de consejo para cada caso en que debía de tomarse una decisión importante.

Las parábolas de Confucio sugieren prácticas para la buena administración pública.

Babilonia (1800 a.C.): Código de Hammurabi: Uso del control escrito y testimonial, la responsabilidad no puede ser transferida, establecimiento del salario mínimo.

Hebreos (1490 a.C.): Conceptos de organización, principio de la excepción.

Grecia y Persia: (400 a.C.) En Grecia Sócrates anuncia la universalidad de la administración. Platón en su libro "la República" da sus puntos de vista sobre la administración de los negocios públicos y el principio de especialización.

En la edad media la Iglesia Católica no acepta el lucro y el comercio como una actividad honesta, al no ser aceptado esto, nace una nueva corriente llamada ética protestante que sí acepta y fomenta la acumulación de la riqueza. Dentro de sus principales exponentes encontramos a Max Weber, Benjamín Franklin y Martín Lutero. La Iglesia Católica Romana representa un ejemplo interesante de la práctica de la administración; la estructura actual de la Iglesia quedó establecida, en esencia, en el siglo II d.C. En ese tiempo se definieron con mayor rigor sus objetivos y doctrinas. La autoridad final se centralizó en Roma. Se creó una estructura jerárquica simple, que en lo básico aún prevalece sin cambios a lo largo de casi 2000 años. Catón enuncia la descripción de funciones.

2.1.2 ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN EMPÍRICA.

Esta corriente postula que las tareas administrativas deben ser ejecutadas y consideradas en la forma sugerida por el uso reciente la costumbre o la tradición. Sus principales representantes son Peter F Drucker, Erners Dale y Lawrence Appley quienes realizaron estudios basándose en experiencias prácticas en los que descartaron casi todos los fundamentos teóricos.

a) Escuela Ambiental

“Esta corriente administrativa fue emitida por psicólogos experimentales, se basa en la idea de que el ser humano se desempeña mejor si las condiciones ambientales que lo rodean esta en armonía con su organismo si se intenta obtener una mayor productividad proporcionando al trabajador condiciones de trabajo mas agradables”¹

¹ Don Hellriegel, Susan Jackson, (2006) “Administración”; Cengage Learning Editores, edición 10, Pag. 57

b) Escuela del Comportamiento Humano

Nació así la escuela de comportamiento humano, conocida también como la escuela de las relaciones humanas misma que otorgaron mayor importancia al hombre. Los factores que influyen para elevar la moral de los trabajadores son los aspectos de tipo afectivo y social tales como el reconocimiento el ser escuchados por la gerencia, él formar parte del grupo de trabajadores. El tipo de supervisión es vital para la diferencia, el punto de vista del "hombre maquina " de la ingeniería es sustituido por el del hombre que merece un trato de justicia y dignidad. Demuestra la necesidad de mejorar las relaciones humanas a través de la aplicación de las ciencias de la conducta a la administración.

c) Escuela del Sistema Social

La administración se enfoca desde el punto de vista del sistema social o de las relaciones interculturales. A través del método experimental de Durkheim y Watson se intenta construir una sociedad científicamente organizada y una ciencia de la dirección de personal en la que la administración incluiría las relaciones entre:

- a) La organización
- b) los ambientes extremos e internos
- c) Las fuerzas que producen los cambios y ajustes

d) Escuela de Administración de Sistemas

El sistema es un conjunto formado por partes, que forman un todo coherente, o unidad, desarrolla un marco sistemático para la descripción del mundo empírico.

2.1.3 ENFOQUE CLASICO DE LA ADMINISTRACION.

En el despuntar del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos pioneros respecto a la administración. Uno era americano, Frederick Winlow Taylor, y desarrolló la llamada *escuela de administración científica*, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo

operario. “El otro era europeo, Henri Fayol, y desarrolló la llamada *teoría clásica* preocupada por aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas”² A pesar de que ellos no se hayan comunicado entre sí y haya partidos de puntos de vista diferentes y aun opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado *enfoque clásico tradicional de la administración*, cuyos postulados dominaron aproximadamente las cuatro primeras décadas de este siglo el panorama administrativo de las organizaciones.

a) Escuela de la Administración Científica.

La escuela de la administración científica, desarrollada en los Estados Unidos, a partir de los trabajos de Taylor. Esa escuela era formada principalmente por ingenieros, como Frederick Winslow (1856-1915), Henry Lawrence Gantt (1.861-1931), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924), Harrington Emerson (1853-1931) y otros Henry Ford (1863-1947), suele ser incluido entre ellos, por haber aplicado sus principios. La preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es, en el nivel de los operarios. De allí el énfasis en el análisis y en la división del trabajo operario, toda vez que las tareas del cargo y el ocupante constituyen la unidad fundamental de la organización. En este sentido, el enfoque de la administración científica es un enfoque de abajo hacia arriba (del operario hacia el supervisor y gerente) y de las partes (operarios y sus cargos) para el todo (organización empresarial). “Predominaba la atención en el trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, en el tiempo-patrón determinado para su ejecución: ese cuidado analítico y detallado permitía la especialización del operario y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyen la llamada organización racional del trabajo”³

² <http://www.dii.ude.cl/coliva/fayol.html>

³ Stephen P. Robbins, Administracion, Prentice may, Pag. 85

b) Escuela Clásica de la Organización.

La corriente de los anatomistas y fisiologistas de la organización, desarrollada en Francia, con los trabajos pioneros de Fayol. Esa escuela estaba formada principalmente por ejecutivos de las empresas de la época. Entre ellos Henri Fayol (1841-1925), James D. Mooney, Lyndall F. Urwick (n.1891), Luther Gulick y otros. Esta es la corriente llamada Teoría Clásica. La preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. De allí el énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización. En este sentido, el enfoque de la corriente anatómica y fisiologista es un enfoque inverso al de la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos). Predominaba la atención en la estructura organizacional, con los elementos de la administración, con los principios generales de la administración, con la departamentalización.

2.2 MARCO LEGAL O NORMATIVO.

Una empresa nace a la vida jurídica desde el momento de su constitución como una sociedad, o desde el momento en que el comerciante individual inicia sus actividades mercantiles dentro del marco legal.

2.2.1 CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR

Artículo 101 “El orden económico debe responder esencialmente a principios de justicia social que tiendan a asegurar a todos los habitantes del país una existencia digna del ser humano. El estado promoverá el desarrollo económico y social mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos. Con igual finalidad, fomentara los diversos sectores de la producción y defenderá el interés de los consumidores”⁴

⁴ Constitución de la Republica de El Salvador, (2001) Fespad Ediciones, Pag. 84

La Constitución de la Republica establece en el articulo 102 del TITULO V Orden Económico; la garantía de la libertad económica, determinando que el Estado fomentara y protegerá la iniciativa privada dentro de las condiciones necesarias para acrecentar la riqueza nacional y para asegurar los beneficios de ésta al mayor numero de habitantes del país.

2.2.2 CÓDIGO DE COMERCIO

En esta ley secundaria instituye todo lo concerniente a las actividades mercantiles de las personas naturales y de las sociedades, en el articulo 17 establece que son comerciantes sociales todas las sociedades independientemente de los fines que persiguen; a la vez determina el concepto de sociedad de la siguiente manera: es el ente jurídico resultante de un contrato solemne, celebrado entre dos o más personas que estipulan poner en común, bienes o industria, con la finalidad de repartir entre si los beneficios que provengan de los negocios a que van a dedicarse.

El artículo 18 de dicho código establece que las sociedades se dividen en sociedades de personas y de capital, las sociedades de capital se dividen a su vez en sociedades anónimas y sociedades en comandita por acciones o sociedades en comanditaria por acciones, se hace referencia a este tipo de sociedades porque son las que interesan para la investigación.

De esta forma es como las diversas actividades de los comerciantes sociales e individuales están reguladas por las disposiciones del Código de Comercio, desde la constitución hasta la disolución de las mismas.

“Articulo 411 Son obligaciones mercantiles del comerciante individual y social: matricular su empresa mercantil y sus respectivos establecimientos, llevar la contabilidad y la correspondencia en la forma prescrita por este código, inscribir anualmente en el registro de comercio el balance de su empresa debidamente certificada por contador publico autorizado en el país así como los demás

documentos relativos al giro de esta, que estén sujetos a dicha formalidad; y cumplir con los demás requisitos de publicidad mercantil que la ley establece.”⁵

2.2.3 LEY DEL IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS.

“Artículo 1: Por la presente ley se establece un impuesto que se aplicara a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el auto consumo de servicios, de acuerdo con las normas que se estableces en la misma.”⁶

El desarrollo de las actividades de las empresas también obedece la política fiscal y es por ello que debe someterse a la regulación en cuanto a la recaudación del impuesto al valor agregado.

La ley del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios establece en su artículo uno la aplicación de dicho impuesto a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de bienes muebles corporales: prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que establece la misma ley.

2.2.4 CÓDIGO DE TRABAJO

“Artículo 1: El presente Código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan el mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente en los establecidos en el Capítulo II del Título II de la Constitución.”⁷

Las sociedades como los comerciantes individuales que tengan a su cargo dependientes, operarios, empleados y por tanto exista relación patrono trabajador,

⁵ Código de Comercio de El Salvador; Artículo 411

⁶ Ley del Impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios de El Salvador, Art. 1

⁷ Código de Trabajo de El Salvador, Art. 1

ésta relación es regulada por el código de trabajo como lo determina el artículo 1, El presente código tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patrono y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

En artículo 2 establece que el código de trabajo regula las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados.

2.3 MARCO TEÓRICO.

2.3.1 ADMINISTRACION ESTRATEGICA.

- **Concepto de la administración estratégica.**

“La administración estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.”⁸

Certo S. la define así: “Es el proceso que se sigue para asegurar de que una organización posea estrategia organizacional y se beneficie de su uso.”

Stoner J. la define así: “Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos.” Tal como se emplea en las definiciones anteriores, una estrategia apropiada es aquella que conviene mejor a las necesidades de una organización en un momento determinado.

La “administración estratégica” se define como el proceso que se sigue para asegurar de que una organización posea una estrategia organizacional apropiada y se beneficie de su uso. Comunicación integral en las organizaciones, ética y responsabilidad social. Antes que nada, vale la pena remitirse a la definición de comunicación integral en las organizaciones. Por comunicación integral en las

⁸ Leon Megginson y otros. Administración conceptos y aplicaciones; CECSA México, Pag. 239

organizaciones e instituciones se entiende aquella que dentro de los sectores público, privado y social se da a la tarea de fortalecer la contribución positiva de quienes integran la organización o institución y busca abrir espacios para la discusión de los temas esforzándose por lograr soluciones colectivas que las hagan más sólidas, productivas y sustentables.

“Los aspectos mas representativos del concepto: los objetivos (establecimientos), la estrategia (formulación e implantación) y los cambios y logros de la administración (actividades).”⁹

▪ **Importancia de la administración estratégica.**

Entra a jugar un papel determinante el concepto del largo plazo, lo cual es aplicado desde entonces y hasta la actualidad, aunque con variaciones.

- Se tiene en cuenta el cómo de la estrategia, no solamente los resultados
- Concibe que para alcanzar metas propuestas es necesario adelantar ciertas acciones y que estas acciones necesitan consumir ciertos recursos para ser adelantadas.
- Envuelve las partes de una estrategia y las convierte en un todo

▪ **Beneficios de la administración estratégica.**

Desde siempre el mayor beneficio de la administración estratégica ha consistido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias. No cabe duda de que se trata de un beneficio importante, pero se han realizado ciertas investigaciones que demuestran que la contribución mas importante de la administración estratégica esta en el proceso y no en la decisión o documento que resulten.

⁹ Hofer, Ch y Schendel, D. Formulación de estrategia: conceptos y análisis. Pag. 86

Las ventajas de un pensamiento estratégico de primera clase y de una administración conciente de la estrategia, incluye: “1) proporcionar a toda la organización una mejor guía sobre el punto decisivo de “qué es lo que estamos tratando de hacer y de lograr”; 2) hacer que los administradores estén más atentos a los vientos de cambio, a las nuevas oportunidades y a los desarrollos amenazadores; 3) ayuda a unificar la organización; 4) crear un punto de vista administrativo más proactivo; 5) promover el desarrollo de un modelo de negocio en constante evolución, que produzca un éxito final sostenido para la empresa, y 6) promocionar a los administradores un fundamento para evaluar solicitudes presupuestarias rivales; un conjunto de razones que justifiquen con solidez recursos, por parte de la dirección, para áreas que apoyen la estrategia y produzcan resultados.”¹⁰

- **Naturaleza alcances de la administración estratégica.**

En el proceso de administración estratégica es importante considerar los siguientes planteamientos:

1. La comunicación es básica, representa la clave del éxito en las interacciones humanas y sistémicas de la institución. Una adecuada comunicación entre trabajadores de confianza y sindicalizados, alumnos y profesores, bajo la participación de procesos sinérgicos y empáticos, repercutirá en una mayor participación de la comunidad para brindar su apoyo a las tareas universitarias, impulsando el conocimiento, la calidad, la productividad, la corresponsabilidad y el compromiso necesarios para alcanzar la misión y los objetivos institucionales. El diálogo y la participación son esenciales, es fundamental que los trabajadores de confianza y los sindicalizados estén muy bien informados sobre la misión y visión, los objetivos generales y particulares de la dependencia, el sentido de las actividades, los avances logrados para alcanzar los objetivos, los planes y programas de desarrollo y la importancia de brindar un adecuado servicio a la comunidad.

¹⁰ Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Pag. 176.

2. La globalización y la capacidad de adaptación a los nuevos cambios que exige el entorno repercute en adoptar adecuadas decisiones estratégicas. Las fronteras entre los países ya no imponen límites, el contemplar actividades desde una perspectiva global será estratégico para el adecuado desarrollo institucional, el comprender que en el ámbito de la investigación, de la educación, de la difusión de la cultura, de la extensión y vinculación con la sociedad se manifiesta la universalidad de pensamiento y el que los trabajadores deben mantener una actitud proactiva que responda a los requerimientos y necesidades de la comunidad y los sociales que requiere la nación para hacer frente al inevitable proceso de globalización.

3. El ambiente es un elemento clave de la estrategia. Resulta prioritario concientizar a la comunidad de que después de la guerra fría la amenaza más latente para el bienestar de la población, es el menoscabo y la explotación constante del medio ambiente.

- **Elementos de la administración estratégica**

A). “La planeación estratégica deberá ser evolutiva más que directiva.”¹¹

- Contener unos cuantos objetivos de amplio espectro.
- Los objetivos son el resultado de la reflexión y discusión por un largo período de tiempo.
- Los objetivos están diseñados para ofrecer a los departamentos prioridades para el desarrollo institucional.

B) “Proveer una estructura organizacional dentro de la cual una amplia variedad de individuos pueden identificar y resolver sus propios problemas.”¹²

- Comunicación efectiva de doble vía entre la autoridad central y las unidades operativas.
- Crea un ambiente que fortalece la confianza y la credibilidad en el personal.

¹¹ Charles Hill y Gareth Jones; Administración Estrategicas un enfonque integrado; Mc. Graw Hill Pag. 134

¹² Ibidem. Pag. 134

- Anima al diálogo y la discusión dentro de la organización con el propósito de evitar o minimizar la amenaza externa.

C) “Enfoca la dirección en el desempeño y la mejora continua.”¹³

- Adapta un enfoque de: medios-estrategias-fines en vez de fines-estrategias-medios.
- El enfoque incentiva la inversión en el personal quien moverá a sus metas.
- La cultura de participación y evolución permite a cada quien entender y comprometerse con el logro de las metas.

D) “El plan estratégico debe ser respaldado por una autoridad competente”¹⁴

- **Desafíos de la administración estratégica.**

- Amenazas de nuevos competidores
- Barreras de entrada
- Amenazas de sustitución
- Poder de negociación de los compradores y proveedores
- Presencia de rivalidades
- Adaptarse al cambio
- Hacer planeación de administración estratégica realista (planes realistas, alcanzables)

2.3.2 ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Formulación de la estrategia: Consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades y establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias que se seguirán.

Implementación de la estrategia: La empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permita ejecutar las estrategias formuladas.”¹⁵

¹³ Ibidem Pag 135

¹⁴ Ibidem Pag 135

Implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia.

El reto de la implementación consiste en estimular a los gerentes y empleados para que trabajen en el logro de los objetivos de la organización.

“Evaluación de la estrategia: es el medio para conocer cuando no esta funcionando bien determinada estrategia. Toda estrategia se modifica a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente.”¹⁶

Las 3 actividades para evaluar las estrategias son:

- Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes
- Medición de desempeño
- Aplicación de acciones correctivas

Para formular implementar, y evaluar estrategias se presentan actividades en 3 niveles de la jerarquía de una organización:

- El corporativo**
- El de unidades estratégica o divisiones**
- El de las funciones.**

Integrar la intuición y el análisis: La intuición basada en las experiencias, los juicios, las sensaciones del pasado resulta esencial para tomar decisiones estratégicas acertadas.

El razonamiento analítico y el intuitivo se complementan.

¹⁵ Fred. R. David, Conceptos de administración estratégica; Pag. 215

¹⁶ Ibidem Pag. 217

Adaptarse al cambio: El proceso de administración estratégica parte del supuesto de que las organizaciones deben estar atentas a las tendencias y a los hechos internos y externos para poder hacer cambios oportunos cuando se necesiten.

2.3.3 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA.

“Primer Paso: Definir las metas para los próximos cinco años.”¹⁷

Determinar metas tanto personales como profesionales para los siguientes cinco años.

- Realizar una lista determinado lo que se desea personalmente y para la organización, teniendo en cuenta los aspectos anteriores.
- Revisar la lista agregando o eliminando elementos según su criterio.
- Repetir el proceso de revisión varias veces.
- Elaborar supuestos y hechos de la situación presente para cada una de las metas que establezca.
- Establecer objetivos específicos, medibles y desafiantes pero factibles.
- Revaluar permanentemente las metas introduciendo ajustes.
- Determinar la factibilidad de los objetivos en relación con las condiciones externas.
- Establecer posibles relaciones entre las metas personales y profesionales.

“Segundo Paso: Evaluación de los recursos internos.”¹⁸

- Conocer y evaluar los recursos disponibles para la consecución de las metas.
- Evaluar cada recurso utilizando criterios definidos tales como comparación con sus competidores, o valoración autocrítica de las operaciones dentro de la industria.
- Distinguir los recursos en ventajas y desventajas según sus características.
- Elaborar una lista en base a la distinción anterior.

¹⁷ Thompson Strikland, Administración Estratégica; Pag. 85

¹⁸ Ibidem Pag. 86

- Determinar donde están las fuerzas y debilidades internas de la empresa.

“Tercer Paso: Evaluación de los factores externos.”¹⁹

- Valorar los factores externos.
- Evaluar cada uno de los aspectos (Económicos, Sociales, Políticos, Tecnológicos, Legales, Demográficos, etc.) en relación con la situación actual de la empresa.
- Determinar que factores constituyen una amenaza y cuales una oportunidad.
- Confeccionar una lista en base a la distinción anterior.
- Recurrir a otras personas o profesionales para realizar este paso, puede ser muy beneficioso.
- Evaluar cuales oportunidades pueden ser aprovechada por la organización y como se puede defender esta de las amenazas.

“Cuarto Paso: Análisis del ámbito competitivo.”²⁰

- Conocer la situación competitiva general de la compañía.
- Determinar la rivalidad entre los competidores y cuales son los obstáculos de salida; respondiendo a las siguientes preguntas.

¿Los competidores son numerosos o guardan cierto equilibrio entre su tamaño y capacidad?

¿La industria crece con lentitud, provocando así pugnas de desarrollo entre los competidores?’

¿Los competidores ofrecen prácticamente el mismo producto o servicio?

¿Los costos fijos son elevados (o el producto perecedero), de modo que hacen surgir la tentación de recordar los precios?

¿La industria experimento ocasionales excesos de capacidad?

¹⁹ Ibidem Pag. 88

²⁰ Ibidem Pag. 89

¿Los competidores consideran que los retos para alcanzar el éxito en el negocio son especialmente riesgos, debido a factores como el prestigio o la necesidad de una completa línea de productos?

¿Resulta gravoso para una empresa abandonar la industria, lo cual obliga a las empresas a mantenerse en la competencia de que otro modo abandonarían?

¿La industria precisa de equipos especializados que no pueden ser utilizados fácilmente en otra industria?

¿La capacidad de producción está fuertemente vinculada a otras unidades de fabricación, de modo que resulta difícil abandonar un negocio específico sin trastornar el sistema de producción?

¿La compañía incurriría en altos costos fijos en caso de decidir el abandono de una industria en particular?

¿La gerencia es particularmente leal a una determinada línea de negocios?

- Evaluar el poder de los proveedores de la industria; dando respuesta a las siguientes preguntas:

¿El grupo de proveedores está más concentrado que la industria a la cual presta sus servicios?

¿Cada proveedor posee un producto único, o los productos que ofrecen pueden ser sustituidos fácilmente?

¿Cuenta el proveedor con posibilidades de incorporarse a la industria y convertirse entonces en competidor directo de la que ahora surte?

- Determinar el poder de los compradores de los productos industriales; contestando estas preguntas:

¿Los compradores están más concentrados que las empresas que surten el producto?

¿Los compradores adquieren los productos en volúmenes considerables?

¿Los productos adquiridos pueden ser fácilmente sustituidos por los que ofrecen otros fabricantes?

¿Los compradores obtienen bajas utilidades?

¿Al comprador no le importan mayormente los productos adquiridos?

¿Es posible que el comprador se convierta en competidor integrándose hacia atrás?

- Determinar la disponibilidad de productos sustitutos, a través de las siguientes preguntas:

¿Hay disponibilidad de productos sustitutos muy semejantes?

¿Se hallan disponibles otros productos sustitutos adecuados?

- Evaluar la probabilidad de que nuevos competidores se incorporen a la industria; por medio de estas preguntas:

¿Son altos los requerimientos de capital en la industria?

¿Existen significativas economías de escala?

¿Los productos ofrecidos son insustituibles, lo cual les dificulta a eventuales nuevos competidores atraer una buena clientela?

¿Existen políticas gubernamentales que restrinjan el ingreso a la industria?

¿Los nuevos competidores tendrán dificultades para establecer canales adecuados para la distribución de sus productos?

- Identificar la competencia distintiva de la organización:

¿En que consiste la singular combinación de ventajas internas que le permite a cada uno de los rivales competir eficazmente?

“Quinto Paso: Elaborar posibles escenarios futuros.”²¹

- Confeccionar un posible escenario futuro a corto plazo (un año).
- Confeccionar un posible escenario futuro a largo plazo (cinco años).

²¹ Ibidem Pag. 92

- Intercambiar ideas con personas que conocen la situación de uno pero que tampoco están tan cerca como para intervenir directamente en la propia evaluación estratégica es un buen método para evitar errores de interpretación.

“Sexto Paso: Formulación de la estrategia”²²

- Formular una estrategia que prepara una relación para el futuro, basada en la situación actual de la compañía, en los escenarios futuros y orientados a alcanzar las metas.
- Desarrollar varias alternativas estratégicas que sean útiles para conseguir las metas, por lo menos cuatro.
- Tomar conocimiento de algunas estrategias que pueden servir para darse cuenta como se conforman y para tomarlas como referencias al momento de desarrollar las alternativas estratégicas.

Estrategias Genéricas:

- De crecimiento
- De reducción
- Ofensiva
- Defensiva
- Analítica
- Reactiva
- De liderazgo por costo
- De diferenciación
- De concentración (de nicho)

Tratar de determinar que estrategia genérica utilizan los competidores.

“Séptimo Paso: Evaluación de las alternativas estratégicas.”²³

²² Ibidem Pag. 93

²³ Ibidem Pag. 95

- Evaluar y comparar objetivamente las alternativas estratégicas desarrolladas teniendo en cuenta aspectos legales y observando si coincide con la competencia distintiva.
- Revisar las metas con cuidado.
- Analizar pruebas para evaluar la efectividad de la estrategia asignándole calificaciones:

Prueba de consistencia con las metas

Prueba de marco de referencia

Prueba de competencia

Prueba de viabilidad

- Elegir la estrategia que obtenga la mayor calificación.
- Retroceder a la formulación estratégica si se encuentra dificultades para elegir una capaz de alcanzar tanto las metas personales como empresariales.

“Octavo Paso: Instrumentación de la estrategia.”²⁴

- Desarrollar planes de instrumentación y subestratégicas que permitan disminuir desventajas y aumentar las ventajas de la estrategia que permite alcanzar los resultados previstos.
- Modificar la conducta de los empleados para que apoyen la implementación.
- Desarrollar programas específicos para la instrumentación de los objetivos.
- Determinar objetivos específicos, medibles y limitados en el tiempo para el programa de instrumentación.
- Establecer puntos específicos de revisión que permitan determinar si el programa esta procediendo de acuerdo a las fechas fijadas.
- Realizar el desarrollo y la transformación empresarial (estructura, recursos humanos, desarrollo de los empleados y el estilo de liderazgo).
- Acoplar la estructura de la empresa a la nueva estrategia.

²⁴ Ibidem Pag. 97

- Contar con el equipo humano necesario para el desempeño de todas las funciones involucradas.
- Identificar y desarrollar las capacidades de los empleados que son necesarias para el cumplimiento del plan estratégico, estimulando este desarrollo.
- Desarrollar un estilo de liderazgo adecuado a la situación.
- Tomar en cuenta que es preciso que los empleados sepan cual es el estilo de liderazgo de jefe, si se cambia de estilo se terminara por confundirlos y perjudicar la moral en general.
- Determinar si las estrategias operativas caminan en función de la estrategia general, y si sirven de apoyo a esta.
- Capacitar y adiestrar al personal para que sea capaz de llevar a cabo la estrategia.
- Conocer con detalle la competencia distintiva, para saber que áreas son las que representan una ventaja y cuales son las áreas débiles que necesitan de acciones correctivas.
- Ver cada estrategia operacional como parte de un conjunto integral.
- Organizar los proyectos para formar con ellos un plan general.
- Elaborar un diagrama de Gantt, estableciendo prioridades, para organizar cronológicamente las actividades de acuerdo a las necesidades y urgencias.
- Ejecutar la instrumentación.

“Noveno Paso: Control estratégico.”²⁵

- Monitorear tanto el proceso como el producto.
- Establecer un calendario de control en el que queden claramente indicadas las fechas, en el que se evaluarán el grado de avance en el cumplimiento del objetivo.
- Revisar de manera continua todos los aspectos incluidos en el plan estratégicos, considerando la oportunidad de nuevas estrategias en las que no se halla pensado originalmente.

²⁵ Ibidem Pag. 98

- Revisar sistemáticamente y formalmente cada una de los asuntos involucrados en el producto estratégico periódicamente; también se puede utilizar la A.P.O. o administración por objetivos como manera de monitoreo.
- Corregir las desviaciones que ocurran.
- Consultar a especialistas estratégicos cuando surjan dificultades que lo requieran.

2.3.3 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, dirección y control. “Constituyen el proceso de la administración. Una expresión sumaria de estas funciones fundamentales de la administración es:

1. **LA PLANEACION** para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.
2. **LA ORGANIZACIÓN** para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.
3. **LA DIRECCION** por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.
4. **EL CONTROL** de las actividades para que se conformen con los planes.”²⁶

²⁶ Melinkoff, Ramon. Los procesos administrativos, Edit. Panapo, Caracas, Venezuela. Pag 384.

2.3.4.1 PLANEACION ESTRATÉGICA.

“Función de la administración en la que se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades.”²⁷

PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN

- Contribución a los objetivos (coherencia entre planes)
- Primacía de la planeación (precede a las demás funciones)
- Extensión de la planeación (a todos en la organización le compete)
- Eficacia de los planes (objetivos a menores costos)

ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN

- Objetivos
- Planificación estratégica
- Estrategias
- Políticas
- Planificación operativa
- Procedimientos
- Presupuestos
- Programas

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- **ESTRATEGIAS**
- **POLÍTICAS**

ESTRATEGIAS

“Colocan a la organización en una relación ventajosa ante el medio ambiente.”²⁸

La planeación estratégica es el proceso de desarrollar estrategias.

Estas implican establecer objetivos, utilizando recursos para el logro de los mismos y definir políticas para el uso de esos recursos.

²⁷ Wikipedia, La enciclopedia libre en línea.

²⁸ Enciclopedia Encarta 2006.

CARACTERÍSTICA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- Estudio del medio ambiente
- Estudio del interior de la organización
- Análisis a largo plazo
- Responsabilidad de la alta dirección

POLÍTICAS

Son líneas de acción para la toma de decisiones y buscan unificar decisiones de distintas personas frente a situaciones distintas.

EXPRESAS: Enunciados orales o escritos que especifican intenciones y preferencias a tener en cuenta a la hora de la toma de decisiones.

IMPLÍCITAS: No tienen un enunciado formal sino que se originan en la práctica usual dentro de la organización.

PLANEACIÓN OPERATIVA

- **Procedimientos**
- **Presupuestos**
- **Programas**

PROCEDIMIENTOS: Son guías para la acción. Son métodos para llevar a cabo actividades. El procedimiento brinda una solución predeterminada.

PRESUPUESTOS: Son planes que anticipan la cantidad de ingresos y egresos para un período determinado.

MANERAS DE PREPARARLOS:

A partir presupuesto año anterior.

Presupuesto Base cero (partir de cero evaluando a un mismo nivel todos los programas de acuerdo a los objetivos de la organización)

□ **PROGRAMAS:** Es un plan que determina períodos de tiempo para la realización de actividades específicas.

□ **TÉCNICAS PROGRAMACIÓN:**

Gráfica de GANTT (tareas/tiempo)

Redes PERT (diagramas que muestran la interrelación entre actividades y sucesos)

□ **TOMA DE DECISIONES**

Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas.

ETAPAS:

- Definir el problema
- Obtener toda la información
- Formular opciones
- Evaluar y decidir

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE PLANEACION

- a. Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- b. Pronósticos.
- c. Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- d. Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- e. Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- f. Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- g. Anticipar los posibles problemas futuros.
- h. Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

2.3.4.2 ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA.

NATURALEZA Y PROPOSITO

“Función de la administración que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuenta a quién y dónde se toman las decisiones.”²⁹

¿Cómo debe dividirse el trabajo dentro de un departamento?

¿Cómo deben coordinarse los esfuerzos para lograr un esfuerzo general unificado

ORGANIZACIÓN FORMAL

“Cuando las actividades de dos o mas personas están explícitamente coordinadas para el logro de ciertos objetivos.”³⁰

PRINCIPIOS ORGANIZACIÓN FORMAL

- Principio unidad de objetivo (una estructura es efectiva si permite contribución de cada individuo al objetivo de la organización)
- Principio de eficiencia (si facilita la obtención de objetivos a un costo mínimo)

ORGANIZACIÓN INFORMAL

El propósito de las organizaciones informales es cubrir necesidades humanas.

Necesidad de información, es importante integrar la organización informal.

RELACIÓN SUBORDINADO-SUPERIOR

CADENA DE MANDO: Conjunto de relaciones de dependencia desde cúpula a base.

UNIDAD DE MANDO: Sólo supervisor.

TRAMO DE CONTROL: Número de personas que supervisa un superior. Cuanto más ascendemos menos personas se supervisa.

²⁹ Idalberto Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la Administración; Mc Graw Hill, Bogota, Pag. 152

³⁰ Koontz, Harold, Weihrich, Heinz. Administracion, Mc Graw Hill, 9a Edicion Mexico. Pag 185

RELACIÓN SUBORDINADO-SUPERIOR

TRAMO DE CONTROL: Elementos que influyen en el número de personas supervisadas por un mismo jefe:

- Número de actividades es un mismo sector
- Grado de incertidumbre en el trabajo
- Mayor responsabilidad y complejidad en los puestos de los subordinados
- Mayor capacitación de los subordinados.
- Procedimientos estandarizados
- Tipo de trabajo del supervisor (rutinario o no)

COORDINACIÓN INTERSECTORIAL

Interrelación que existe entre departamentos.

INDICADOR DEL GRADO DE COORDINACIÓN

Nivel de incertidumbre con respecto a la tarea que comparten los sectores.

MECANISMOS DE COORDINACIÓN

- PLANES y REGLAS (proc .estandarizado)
- CANALES VERTICALES DE AUTORIDAD (uso cadena mando)
- REUNIONES IMPROVISADAS
- REUNIONES PROGRAMADAS
- RESPONSABILIDADES DEPARTAMENTALES de COORD.
- INTERMEDIARIOS
- DISEÑO MATRICIAL

DESCENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD

CENTRALIZACIÓN: Concentración de la autoridad y decisiones en la parte más alta de la organización.

DESCENTRALIZACIÓN: Cantidad de autoridad y toma de decisiones a delegar.

DELEGAR: Proceso mediante el cual los administradores asignan tareas, autoridad y responsabilidad

DELEGACIÓN EFECTIVA:

- COMPLETA (se asigna toda tarea necesaria para objetivo/responsables.)
- CLARA (comprendan con claridad tareas, responsables .y autoridad)
- SUFICIENTE (autoridad suficiente)

División del trabajo

Se refiere a descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de tareas en general.

Todas las tareas de la organización desde la producción hasta la administración se pueden subdividir. La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender a realizar con relativa velocidad por consiguiente comenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además como crea una serie de trabajo, las personas pueden elegir puestos, o puedan ser asignadas a aquellas, que se ciñan a sus talentos e intereses.

La organización se debe caracterizar por una división del trabajo claramente definida. La división del trabajo constituye la base de la organización; La división del trabajo conduce a la especialización y a la diferenciación de tareas. La idea básica era de que las empresas con mayor índice de división del trabajo, serian las mas eficientes.

Mientras la administración científica se preocupaba por la división del trabajo a nivel del obrero, fragmentando las tareas de este, la administración clásica se preocupaba por la división en los órganos que componen la organización. Esto es por departamentos, divisiones, secciones, unidades, etc. Para la teoría clásica puede darse esta división en dos direcciones:

Verticalmente: Esta dada por los niveles de autoridad y responsabilidad, como en la escala jerárquica, definiendo los diferentes niveles de la organización con sus varios

niveles de autoridad. Esta última aumenta a medida que se asciende en la jerarquía de la organización.

Horizontalmente: Esta dada según los diferentes tipos de actividades desarrolladas en la organización, como la especialización del trabajo, en un mismo nivel jerárquico, cada departamento o sección pasa a ser responsable de una actividad específica y propia.

El trabajo puede ser fragmentado en las partes que lo componen. Estas pueden asignarse a trabajadores individuales, quienes se especializan en dichas tareas.

La división del trabajo tiene como propósito incrementar la productividad, debido a que ninguna persona puede ejecutar al mismo tiempo la totalidad de las tareas necesarias de una operación compleja. Sin embargo, si es posible que una persona desarrolle todas las tareas que se requieran. De ahí que es más eficiente y en algunos casos es absolutamente necesario dividir el total de la operación en actividades secuenciales y en paralelo.

Las formas de división del trabajo han sido favorecidas por la mecanización y por el advenimiento de la línea de ensamble, así como por la administración científica, la capacitación, el estudio del trabajo, y los sistemas de reconocimiento.

Departamentalización

Se refiere agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tiene una relación lógica, para ello se labora un organigrama donde mediante cuadros se representan los diferentes departamentos que integran la organización. Por ejemplo los profesores se pueden agrupar en departamentos de química, departamento de inglés, etc. La departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a las actividades laborales una vez que han sido dividida las tareas se pueden relacionar en grupos "parecidos" como pueden suponer existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las

organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán deferentes a las de otras.

Jerarquía: desde los primeros días de la industrialización los gerentes se preocupan por la cantidad de personas y departamentos que podrían manejar con eficacia, esta interrogante pertenece al tramo de control administrativo (con frecuencia llamado tramo de control o tramo administrativo) cuando se a dividido el trabajo, creados departamentos y elegido el tramo de control los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifique quien depende de quien. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama para representar la jerarquía que es plan que específica quien controla a quien en una organización.

Tipos de Especialización

Existen dos formas de ver la especialización: de acuerdo a la especialización de la tarea y desde el punto de vista de la especialización de la gente.

Especialización de la tarea. Es dividir el trabajo total en sus componentes. Debido a que cada componente es relativamente simple, los trabajadores pueden ser capacitados con relativa facilidad para desarrollarlo.

Especialización de la Gente. Involucra a personas con un alto grado de entrenamiento en tareas específicas (contabilidad, leyes, ingeniería, investigación, etc.)

La diferencia entre ambas especializaciones es que en la primera reside en el trabajo, y en la segunda la especialización se encuentra en la persona, quien con relativa facilidad puede moverse de organización a organización. Es muy importante distinguir estos dos tipos de especialización que tienen diferentes propósitos.

Desventajas de la especialización en la tarea.- Puede volver el trabajo aburrido y monótono. Algunos piensan que deshumaniza el trabajo, y al trabajador. La

exagerada especialización puede perjudicar la productividad al provocar descuidos, ausentismo y aún sabotajes.

| | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Control preliminar (a través de la alimentación adelantada)2. Control coincidente (generalmente a través de informes periódicos de desempeño)3. Control por retroalimentación | <p>Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades.</p> <p>Vigilar (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha.</p> <p>Acción a posteriori (replanificación), concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.</p> |
|--|---|

Un proceso de control corriente, cuyo propósito sea ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio y de cada centro de responsabilidad, consta de las siguientes fases:

1. Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.
2. Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.
3. Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
4. Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualesquier deficiencia y aprender de los éxitos.
5. Hacer una selección (acción correctiva) del menú de alternativas y ponerla en práctica.

6. Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección; continuar con la alimentación adelantada para efectos de replanificación.

El control eficaz exige la alimentación adelantada. En otras palabras, se supone que los objetivos, los planes, las políticas y las normas se han desarrollado y comunicado a aquellos gerentes que tienen las correspondientes responsabilidades de desempeño. Por lo tanto, el control debe necesariamente apoyarse en el concepto de la retroalimentación, el cual exige mediciones del desempeño y dispara la acción correctiva prevista para asegurar el logro de los objetivos. Cuando los planes se hacen operacionales, debe ejercerse el control para medir el avance. En algunos casos, el control tiene también como resultado la modificación de los planes y metas anteriores o la formulación de nuevos planes, cambios en la operación y reasignación de la gente. Deben desarrollarse métodos de control para las características particulares de la operación y la estructura de organización.

Un importante aspecto de control que a menudo se pasa por alto es su relación con el momento de la acción. El control no puede ser a posteriori; por ejemplo, un desembolso ya efectuado o una ineficiencia ya cometida no puede deshacerse. Por lo tanto, debe aplicarse un control eficaz en el momento de la acción o cuando se asuma el compromiso. Este concepto sugiere que el gerente responsable de ciertas acciones debe empeñarse en alguna forma de control previo (a priori); para hacer tal cosa, los objetivos, los planes, las políticas y las normas deben haber sido comunicados al gerente y plenamente comprendidos por éste con la anticipación necesaria.

La comparación de los resultados reales con las metas y normas planificadas constituye una medición de la efectividad del control durante un período pasado especificado, el cual constituye la base para una eficaz retroalimentación. Los hechos que se muestran en un informe de desempeño no pueden ya cambiarse; sin embargo, la medición histórica puede conducir a un mejoramiento del control en el futuro

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE ORGANIZACIÓN.

Subdividir el trabajo en unidades operativas (deptos.)

Agrupar las obligaciones operativas en puestos (puestos reg. X depto.)
Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
Aclarar los requisitos del puesto.
Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la admón
Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

2.3.4.3 DIRECCIÓN ESTRATEGICA

“Función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados resolviendo los conflictos.”³¹

Elementos del proceso de dirección

- Personas tienen diferentes roles
- No existen personas promedio
- Dignidad personal (p/logro objetivo)
- Totalidad de las personas

Liderazgo

“Proceso interpersonal mediante el cual los administradores tratan de influir sobre sus empleados.”³²

Estilos de liderazgo

- LÍDER CENTRADO EN PERSONAS (sensibilidad, satisfacción personal)
- LÍDER CENTRADO EN TAREAS

Comunicación

Es la transferencia de información del emisor al receptor

Es importante en lo interno y en la relación con el medio.

³¹ José Carlos Jaramillo, (1992) Dirección Estratégica, Mc Graw Hill, 2ª Edición. Pag. 264

³² Agustín Reyes Ponce, (1994) Administración Moderna, Editorial Limusa. Pag. 72

Direcciones de la comunicación

Descendente (autocráticas)

Ascendente (participativas)

Cruzada (horizontal y diagonal) comunicación oral y escrita

Escrita: antelación, más personas.

Oral: retroalimentación inmediata

PROCESO DE COMUNICACIÓN

- Emisor
- Canal de transmisión (ej: teléfono)
- Receptor u retroalimentación

BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN

Barreras en el emisor (claridad)

Barreras en la transmisión (intermediarios)

Barreras en el receptor (actitud)

Aún superando estas barreras se podrá dar la mala interpretación por parte del receptor.

MEJORA DE LA COMUNICACIÓN

Aclarar ideas antes de comunicar

Comprender condiciones del ambiente físico y humano

Disponer de toda la información necesaria al momento de comunicar

Ser cuidadoso en el tono

Seguimiento de la comunicación

Comunicar mensajes con importancia

Acciones coherentes con comunicación.

Ser buen oyente

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE LA DIRECCIÓN

- a. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- b. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- c. Motivar a los miembros.
- d. Comunicar con efectividad.
- e. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- f. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- g. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- h. Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

2.3.4.4 CONTROL ESTRATEGICO

“Función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta.”³³

Reunir y retroalimentar información acerca del desempeño de forma de poder comparar resultados.

Relación con planificación.

Función de todos los niveles que ejecuten planes.

PROCESO DE CONTROL

- Establecer estándares
- Medición del desempeño en comparación con esos estándares
- Corrección de desviaciones con respecto a estándares y planes (relación con las otras funciones)

REQUISITOS DEL CONTROL

- Los controles deben hacerse a la medida de planes y puestos.

³³ George A. Steiner (1998). Planificación Estratégica, lo que todo directos debe saber. Editorial CECSA. Pag. 110

- Hacerse a la medida de administradores específicos y sus personalidades.
- Señalar las excepciones en puntos principales.
- Objetividad
- Flexibilidad
- Ajustarse al clima de la organizacional
- Económicos
- Conducir a acciones correctivas

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE CONTROL

- a. Comparar los resultados con los planes generales.
- b. Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- c. Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- d. Comunicar cuales son los medios de medición.
- e. Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- f. Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- g. Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- h. Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

2.3.4.5 OBJETIVOS

DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS

“Un objetivo administrativo es la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente.”³⁴ Esta definición incluye 4 conceptos, desde el punto de vista del gerente son:

1. Meta es la mira que va a perseguirse y deber ser identificada en términos claros y precisos. No se habrá de confundir una meta con el área general de

³⁴ Rosemberg Jerry M. Diccionario de Administración y Finanzas. Pag 346

actividades deseadas, el hacerlo así pone en énfasis en los medios, no en la mira.

2. Ámbito de la meta que se persigue esta incluida en la declaración de los límites o restricciones presitos que deberán observarse.
3. Así mismo un objetivo connota un carácter definitivo. Los propósitos declarados en términos vagos o de doble significado tienen poco o ningún valor administrativo porque están sujetos a varias interpretaciones y con frecuencia el resultado es confusión y disturbio.
4. La dirección esta indicada por el objetivo. Muestra los resultados que deben buscarse y aparta esos resultados de los muchos objetivos posibles que de otra forma podrían buscarse. Esta dirección proporciona los cimientos para los planes estratégicos apropiados que deben formularse para alcanzar los objetivos.

Los objetivos inapropiados e inadecuados pueden retardar el éxito de la administración y sofocar las operaciones en cualquier organización. Una sugerencia provechosa para todo gerente es concentrarse periódicamente y reiterar los objetivos buscados y luego determinar si la acción que en la actualidad se sigue esta en verdad contribuyendo al logro de esas metas. Tal practica ayuda a minimizar las dificultades que tienen muchos miembros de la administración y sus subordinados para saber cuales son sus objetivos actuales, identificándolos tanto para ellos como para sus asociados, poniéndolos al día y usándolos con eficiencia en su trabajo administrativo.

TIPOS Y CLASIFICACION DE OBJETIVOS

“En toda organización hay muchos objetivos pero algunos objetivos comunes a todas las organizaciones incluyen los que siguen:

1. Proporcionar varios productos y servicios.
2. Estar delante de la competencia.
3. Crecer.
4. Aumentar las utilidades, aumentando las ventas y disminuyendo los costos.
5. Proporcionar bienestar y desarrollo a los empleados.

6. Mantener operaciones y estructura organizacional satisfactoria.
7. Ser un ciudadano empresarial socialmente responsable.
8. Desarrollar el comercio internacional.”³⁵

Estas categorías, a su vez pueden sugerir áreas claves específicas para las cuales son capaces de derivarse sub objetivos, evaluando el grado de su realización. Por ejemplo los gerentes de la compañía General Electric identifican 8 áreas, que son vitales en el mantenimiento y progreso de liderazgo, fuerza y habilidad competitiva de su compañía. Estas áreas clave de resultado son:

1. Rentabilidad (grado de utilidad)
2. Posición en el mercado
3. Productividad
4. Liderazgo del producto
5. Desarrollo del personal
6. Actividades de los empleados
7. Responsabilidad publica
8. Equilibrio entre los planes a corto y largo plazo

Establecer metas para cada una de estas áreas, llevarlas a cabo y evaluar los resultados logrados son partes importantes de los esfuerzos administrativos de la compañía.

CLASIFICACION DE OBJETIVOS SEGÚN EL TIEMPO

1. Objetivos a corto plazo: por lo general se extienden a un año o menos. Por ejemplo el objetivo de la compañía es alcanzar 3 millones de ventas brutas para el año 2003 y un objetivo personal de vender 3 nuevos contratos en el mes de marzo.
2. Objetivos a mediano plazo: Por lo general cubren periodos de 1 a 5 años por ejemplo crecer a 8 oficinas regionales del 2003 al 2008.
3. Objetivos a largo plazo: se extienden mas allá de 5 años. Por ejemplo buscar establecerse en 10 países extranjeros para el año 2016.

³⁵ <http://www.monografias.com/trabajos>

Esta división de las metas es una de las más antiguas clasificaciones y la mas ampliamente aceptada.

CLASIFICACION DE LOS OBJETIVOS

1. **Objetivos primarios:** por lo general están relacionados con una compañía no con un individuo. Por ejemplo: proporcionar bienes y servicios para el mercado realizando una utilidad al proveer tales bienes y servicios, se les ofrece a los consumidores lo que desean y se pueden dar recompensas a los miembros participantes de la compañía.
2. **Objetivos secundarios:** Ayudan a realizar los objetivos primarios e identifican las miras para los esfuerzos destinados a aumentar la eficiencia y la economía en el desempeño del trabajo de los miembros organizacionales.
3. **Objetivos individuales:** Como lo implica su nombre, son los objetivos personales de los miembros individuales de una organización sobre una base diaria, semanal, mensual o anual. Dependiendo del punto de vista que se tome se alcanzan siendo subordinados a los objetivos primarios o secundarios de la organización o haciendo que tales objetivos apoyen en forma realista la realización de los objetivos individuales. Las necesidades que un individuo intenta satisfacer trabajando en una organización en las relaciones entre el incentivo de una organización y las contribuciones individuales son interdependientes.
4. **Objetivos Sociales:** se refieren a las metas de una organización para la sociedad, se incluye el compromiso de dar apoyo al cumplimiento de requerimientos establecidos por la comunidad y varias dependencias gubernamentales que se refieren a la salud, seguridad, practicas laborales, reglamentación de precios y contaminación ambiental. Además se incluyen los objetivos orientados a aplicar el mejoramiento social, físico y cultural de la comunidad.

2.3.2 ESTRATEGIAS

No sólo las grandes empresas multinacionales se ven enfrentadas a un nuevo sistema económico y social, la transformación y evolución de los mercados está latente en cada rincón del planeta, hacia una globalización tendiente a quebrar los límites económicos e incluso geográficos por ello se hace necesario la implementación de conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin es decir una estrategia, en el ámbito empresarial este fin es el cumplimiento de metas y objetivos a través del diseño de un plan de acción.

La estrategia de una organización debe ser apropiada para sus recursos, objetivos y circunstancias ambientales. Un objetivo de la estrategia corporativa es poner a la organización en posición para realizar su misión con eficacia y eficientemente. Una buena estrategia corporativa debe integrar las metas de una organización, las políticas, y las tácticas en un todo cohesivo, y se debe basar en realidades del negocio. La estrategia debe conectar a la visión con la misión y las probables tendencias futuras.

Hay muchos y muy diversos modelos de estrategias para llevar al éxito de una empresa, sin embargo hay una estrategia que es el principio básico de cualquier estrategia, el FODA o DOFA; para llevarla a cabo, se hace un análisis externo que nos lleve a potenciar oportunidades y minimizar las amenazas del entorno, y un análisis interno que nos lleve a identificar las fortalezas y contrarrestar las debilidades, con lo cual se podrá formular la postura estratégica de la empresa.

2.3.5.1 NIVELES DE LAS ESTRATEGIAS

En una empresa que desarrolla una sola actividad o negocio, en el contexto además de un entorno simple y estable, se podría aceptar la existencia de un solo nivel de estrategia. Pero es, tal vez, hoy en día, el caso menos corriente. En un entorno turbulento se hará necesaria la identificación de dos niveles de estrategia, pues el desarrollo de unos recursos y competencias acertadas y la búsqueda concienzuda de ventajas competitivas y sinergia se hace mucho mas imperativo dada la mayor

adversidad e inestabilidad del entorno, y las estrategias funcionales, evidentemente indispensables, deben poder enmarcarse y coordinarse dentro de la estrategia de la actividad.

Cuando se trata de una empresa diversificada, ésta se concibe como un conjunto de actividades o negocios, y además de los dos niveles anteriores es preciso añadir un nivel superior de la estrategia que engloba las distintas estrategias de negocios y plantea el problema de una combinación acertada de las distintas actividades. Se establecen ahora las características de esos tres niveles posibles de la estrategia empresarial

Estrategia global o "estrategia de empresa". A este nivel se trata de considerar la empresa en relación con su entorno, planteándose en qué actividades se quiere participar y cuál es la combinación más apropiada de éstas. En este nivel de estrategia cobran mayor importancia relativa el primer y segundo componentes, al tratarse se acota el ámbito de actividad y asignar las capacidades entre los distintos negocios que configuran el ámbito de actuación

En un segundo nivel está la "estrategia de negocio". Esta se hace necesaria en las empresas multiactividad. Si las empresas están suficientemente diversificadas, se suelen identificar, en vez de simples negocios, lo que se llama unidades estratégicas. Cada unidad estratégica es un conjunto de actividades o negocios, homogéneos desde el punto de vista estratégico, o sea, para la cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es en sí autónoma, si bien no independiente ya que se integra en la estrategia de la empresa.

A este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o las actividades correspondientes a la unidad estratégica, o sea en un entorno competitivo, cómo competir mejor en tal o cual negocio. El problema concierne, pues, particularmente al segundo y tercer componentes. En el cuarto componente se pone

el énfasis en la sinergia que produce la integración acertada de las distintas áreas funcionales dentro de cada actividad.

En el tercer nivel está la "estrategia funcional". A este último nivel la cuestión es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada actividad (producción, marketing, finanzas, etc.) o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Los componentes claves son el segundo y el cuarto, este último correspondiendo al efecto sinérgico que se deriva de la coordinación e integración correcta de las distintas políticas y acciones que se diseñen dentro de cada área funcional.

“La ventaja competitiva proviene de la capacidad de una compañía para lograr un nivel superior en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente.”³⁶

2.3.5.2 CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.

Hay 14 alternativas de estrategias por las cuales una empresa pudiera optar. Dichas opciones estratégicas se definen e ilustran de la siguiente manera.

“Las estrategias alternativas se pueden clasificar en cuatro grupos importantes como sigue a continuación:

- 1. INTENSIVAS:** Penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.
- 2. INTEGRATIVAS:** Integración hacia delante, integración hacia atrás e integración horizontal.
- 3. DIVERSIFICADAS:** Diversificación concéntrica, diversificación de conglomerado y diversificación horizontal.
- 4. OTRAS:** Asociaciones, reducción, desposeimiento, liquidación y combinación.”³⁷

³⁶ Charles Hill y Garet Jones. Administración Estratégica, Mc Graw Hill. Pag. 172

| ESTRATEGIA | DEFINICIÓN | EJEMPLO(Algunos hipotéticos) |
|---|--|--|
| INTEGRATIVAS: Integración hacia adelante | Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas. | General motors compra sus distribuidores de autos; Walt – Mart adquiere una flota de camiones. |
| Integración hacia atrás | Buscar la propiedad o un mayor control sobre proveedores. | Mac Donald’s compra un rancho de ganado; Holiday Inn. Adquiere una fabrica de muebles. |
| Integración horizontal | Buscar la propiedad o mayor control de los competidores. | Compra de la Gettypor la Texaco; compra de bancos pequeños por parte de bancos grandes |
| INTENSIVAS: Penetración en el mercado | Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo. | El lanzamiento de Wendy de una campaña masiva de publicidad con base en el lema: ¿Dónde esta la carne? |
| Desarrollo de mercado | Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas. | El propietario de un restaurante que construye uno idéntico en un pueblo cercano. |
| Desarrollo de producto | Buscar mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual. | Apple Computer Company introduce en macintosh |
| DIVERSIFICADAS: Diversificación concéntrica | Añadir nuevos productos pero relacionados | El banco Waschovia compra una compañía de seguros. |
| Diversificación de conglomerados | Añadir nuevos productos no relacionados. | Cosméticos Mary Kay adquiere una empresa de procesamiento de alimentos. |
| Diversificación horizontal | Añadir productos nuevos no relacionados para clientes actuales. | Sheraton Inns.Comienza a vender gasolina. |

³⁷ Fred R. David. Conceptos de administración Estratégica. Pag. 130

| | | |
|----------------------------|---|--|
| OTRAS: Asociaciones | Una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial. | Empresas que trabajan juntas en el proyecto del oleoducto de Alaska. |
| Reducción | Una empresa que se reestructura mediante reducción de costos y de activos para disminuir declinación en ventas. | Braniff Airlines anuncia el 24 de octubre de 1984 que elimina su servicio a diez ciudades importantes de los Estados Unidos. |
| Desposeimiento | Venta de una división o parte de una organización. | Holiday Inn vende Delta steamship lines por \$96.000.000 |
| Liquidación | Venta de todos los activos de la empresa, por partes, por su valor tangible. | Liquidación de De Lorean Motor Company en 1984. |
| Combinación | Una organización que sigue dos o más estrategias simultáneamente. | K-Mart compra Pay less drug Stores en 1985 y Waldenbooks en 1984. |

2.3.5.3 FUERZAS COMPETITIVAS

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, en que se describen las *5 fuerzas* que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria.

Esencialmente la estrategia competitiva consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa (Porter 1982).

El poder de cada una de las cinco fuerzas competitivas es una función de la estructura de la industria, o las características económicas y técnicas básicas de un sector.

1) “Amenaza de entrada de nuevos competidores.”³⁸ El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2) “La rivalidad entre los competidores.”³⁹ Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3) “Poder de negociación de los proveedores.”⁴⁰ Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

4) “Poder de negociación de los compradores.”⁴¹ Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se

³⁸ Thompson Strickland. Administración Estratégica. Pag. 83-87

³⁹ Ibidem Pag. 83-87

⁴⁰ Ibidem Pag. 83-87

⁴¹ Ibidem Pag. 83-87

hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

5) “Amenaza de ingreso de productos sustitutos.”⁴² Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba esta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investiga

2.3.5.4 FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

Para lograr la eficiencia en el trabajo administrativo, es preciso saber qué es lo que se debe hacer en cada momento y hacerlo correctamente, tratando de alcanzar los mayores resultados con el gasto mínimo de esfuerzo y recursos, logrando además la satisfacción del personal.

“Este enfoque persigue el propósito de concentrar los esfuerzos de dirección en el logro de los objetivos que han sido concertados en cada una de las instancias de dirección, más que en la realización de tareas cuyo vínculo con los objetivos planteados no siempre resulta suficientemente claro.”⁴³ La DPO es un sistema que enfoca la atención de dirigentes y trabajadores hacia los resultados que se deben alcanzar, más que en dirección a los esfuerzos, fructuosos o no, realizados.

La dirección por objetivos (DPO) o, como se le conoce más popularmente, administración por objetivos (APO), es fruto de los trabajos de Peter F. Drucker y George S. Odiorne.

⁴² Ibidem Pag. 83-87

⁴³ Willian C. Glegold. Administración por objetivo, guía practica aplicada al exito. Mc Graw Hill, Pag. 144

A simple vista pudiera parecer sencilla la aplicación de la dirección por objetivos, pues la creación de cualquier organización está precedida por la formulación de los objetivos que justifican su creación. Por otra parte, la actividad inteligente del hombre siempre está precedida por la determinación de los objetivos hacia los cuales encamina su trabajo, pero la práctica se ha encargado de demostrar que esto no es tan sencillo como parece.

En la búsqueda de un procedimiento que solucione esta problemática, se considera que la determinación previa de las Áreas de Resultado Clave (ARC) constituye un aspecto importante, dado su poder orientador acerca de en qué ámbitos se pueden, y se deben, formular los objetivos.

Las ARC no llegan a cubrir todo lo que logrará la organización, pero identifican los aspectos significativos, de los cuales depende el desempeño de la organización. "Estas son áreas donde el desempeño es vital para la situación y la supervivencia a largo plazo de la empresa."

"El concepto de Área de Resultado Clave (ARC) constituye un elemento de mucha importancia para el establecimiento de prioridades en la realización del trabajo administrativo."⁴⁴

Las ARC deben ser identificadas como paso previo a la determinación de los objetivos. Esto, a la vez que nos permite apuntar hacia cuestiones importantes de la organización, facilita la participación de los directivos y trabajadores implicados en los resultados que dependen de cada área de resultado clave, puesto que son ellos los que conocen qué es pertinente hacer en su área y cómo lograrlo.

No obstante, todavía es posible lograr un mayor grado de precisión en la formulación de los objetivos si se logra identificar aquellos aspectos o elementos que resultan más esenciales para que en cada ARC se alcancen los mayores resultados. Establecemos los Factores Críticos de Éxito (FCE).

⁴⁴ Heinz Wehrich. Excelencia administrativa, productividad mediante administración por objetivos, Editorial Limusa, México. Pag 187

2.3.5.5 FACTORES OPERACIONALES

“Se definen dentro de la administración de operaciones los factores operacionales como el área de la administración de empresas dedicada tanto a la investigación como a la ejecución de todas aquellas acciones tendientes a generar el mayor valor agregado mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción tanto de bienes como de servicios, destinado todo ello a aumentar la calidad, productividad, mejorar la satisfacción de los clientes, y disminuir los costes.”⁴⁵ A nivel estratégico el objetivo de la administración de operaciones a través de los factores operacionales es participar en la búsqueda de una ventaja competitiva sustentable para la empresa

El responsable de la administración de operaciones debe hacer frente a diez decisiones estratégicas, las cuáles son:

- Diseño de bienes y servicios
- Gestión de la calidad
- Estrategia de procesos
- Estrategias de localización
- Estrategias de organización
- Recursos humanos
- Gestión del abastecimiento
- Gestión del inventario
- Programación
- Mantenimiento

Los factores operaciones tienen la responsabilidad de cinco importantes áreas de decisiones: proceso, capacidad, inventario, fuerza de trabajo y calidad

Proceso. Las decisiones de esta categoría determinan el proceso físico o instalación que se utiliza para producir el producto o servicio. Las decisiones incluyen el tipo de equipo y tecnología, el flujo de proceso, la distribución de planta así como todos los

⁴⁵ Ibidem Pag. 227

demás aspectos de las instalaciones físicas o de servicios. Muchas de estas decisiones sobre el proceso son a largo plazo y no se pueden revertir de manera sencilla, en particular cuando se necesita una fuerte inversión de capital. Por lo tanto, resulta importante que el proceso físico se diseñe con relación a la postura estratégica de largo plazo de la empresa.

Capacidad. Las decisiones sobre la capacidad se dirigen al suministro de la cantidad correcta de capacidad, en el lugar correcto y en el momento exacto. La capacidad a largo plazo la determina el tamaño de las instalaciones físicas que se construyen. A corto plazo, en ocasiones se puede aumentar la capacidad por medio de subcontratos, turnos adicionales o arrendamiento de espacio. Se ajustan los niveles de personal para satisfacer las necesidades de la demanda del mercado y el deseo de mantener una fuerza de trabajo estable. A corto plazo, la capacidad disponible debe asignarse a tareas específicas y puestos de operaciones mediante la programación de la gente, del equipo y de las instalaciones.

Inventarios. Las decisiones sobre inventarios en operaciones determinan lo que debe ordenar, qué tanto pedir y cuándo solicitarlo. Los sistemas de control de inventarios se utilizan para administrar los materiales desde su compra, a través de los inventarios de materia prima, de producto en proceso y de producto terminado. Los gerentes de inventarios deciden cuánto gastar en inventarios, dónde colocar los materiales y numerosas decisiones más relacionadas con lo anterior. Administran el flujo de los materiales dentro de la empresa.

Fuerza de trabajo. La administración de gente es el área de decisión más importante en operaciones, debido a que nada se hace sin la gente que elabora el producto o presta el servicio. Las decisiones sobre la fuerza de trabajo incluyen la selección, contratación, despido, capacitación, supervisión y compensación. Estas decisiones las toman los gerentes de línea de operaciones, con frecuencia con la asistencia o en forma mancomunada con la gerencia de recursos humanos. Administrar la fuerza de trabajo de manera productiva y humana, es una tarea clave para la función de operaciones hoy en día.

Calidad. La función de operaciones es casi siempre responsable de la calidad de los bienes y servicios producidos. La calidad es una importante responsabilidad de operaciones que requiere del apoyo total de la organización. Las decisiones sobre calidad deben asegurar que la calidad se mantenga en el producto en todas las etapas de las operaciones: se deben establecer estándares, diseñar equipo, capacitar gente e inspeccionar el producto o servicio para obtener un resultado de calidad.

La atención cuidadosa a éstas cinco áreas de toma de decisiones es clave para la administración de operaciones exitosas

La moderna administración de operaciones trabaja sobre tres aspectos fundamentales que son: la calidad total, entendida ésta como el cumplimiento de las especificaciones generadas en respuesta a los requerimientos de los clientes y consumidores, la administración científica que implica adoptar decisiones basada en hechos, lo cual comprende el conocimiento de las variaciones, un enfoque centrado en los procesos y un análisis sistémico, el trabajo en equipo que integra en sus procesos tanto a los proveedores como a los clientes.

Los administradores de operaciones no trabajan solamente en empresas productoras de bienes, también lo hacen en industrias de servicio. En el caso de las industrias de servicio privadas, se emplean gerentes de operaciones en hoteles, restaurantes, aerolíneas, bancos y tiendas al menudeo. En todas estas empresas, los administradores de operaciones, en forma muy parecida a sus contrapartes de las empresas que producen bienes, son responsables del suministro de servicios.

2.3.5.6 ESTRATEGIAS MAESTRAS (MISIÓN Y VISIÓN)

Hasta hace no mucho tiempo, el tener una "Misión y Visión" fue una básicamente una moda empresarial para las "Empresas-In". Poco a poco, la moda se fue convirtiendo en reflexiones de un conjunto de herramientas para orientar a las organizaciones, como brújula hacia el norte deseado.

El proceso de establecimiento de misión, visión y valores se denomina "*Proceso de Visualización*", en el cual se proyecta la imagen de excelencia que se desea crear.

MISIÓN

"La Misión es la razón de existir de una persona, equipo y empresa, con lo que le permite lograr rentabilidad. Qué es la organización: hoy. La misión es el propósito central para el que se crea un ente."⁴⁶

La Misión proyecta la singularidad de la organización, sin importar el tamaño. Idealmente la declaración debe constar de 3 partes:

1. Descripción de lo que la organización hace.
2. Para quién está dirigido el esfuerzo, el target.
3. Presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial.

Anteriormente se involucraba al final al accionista que esperaba réditos de su capital. Hoy prácticamente cayó en desuso.

No debe confundirse la Misión con el "Lema" de la empresa, un lema puede enunciar un principio, mas no proyecta lo que la misión, como algo permanente y duradero.

¿Podría tenerse una "Misión" y un "Lema" simultáneamente?

Sí, pueden mantenerse los dos. Los lemas han sido utilizados desde decenas de años. Es muy probable que de la Misión se derive el lema y lleve su esencia, pero no deben confundirse.

VISIÓN

"La Visión es una imagen del futuro deseado que se busca crear con los esfuerzos y acciones. Es la brújula que guiará a líderes y colaboradores. Será aquello que permitirá que todas las cosas que se hagan, tengan sentido y coherencia. La organización en el futuro."⁴⁷

Respóndase: ¿Qué es lo realmente quiere la organización?

⁴⁶ Karl Albrecht. La Misión de la empresa. Editorial Paidós, España. Pag. 163

⁴⁷ Goodstein, Leonard D. Planeación estratégica aplicada. Pag. 259

- Debe ser factible alcanzarla, no debe ser una fantasía.
- La Visión motiva e inspira.
- Debe ser compartida.
- Debe ser clara y sencilla, de fácil comunicación.

2.3.5.7 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA.

Cualquier comunicación sobre negocios esta mediada por la diferencia pago / no pago, esto quiere decir que cualquier comunicación que última instancia se refiere a esta relación no inclusiva esta referida al ámbito económico de una empresa, es decir al ámbito que atañe a la distribución de los recursos de esta, lo que también implica la estrategia explicita o tacita de la distribución, con presencia o ausencia de estrategia para ello.

“La ausencia o presencia de un diseño o de una estrategia relativa al área económica de una empresa, implica necesariamente una característica de cómo esta organización esta desarrollando sus acciones, es decir, un negocio en funcionamiento, tiene la presencia o ausencia de elementos que definen las cualidades y potencialidades o debilidades de este.”⁴⁸

Si bien, en lo primordial, un negocio será tal siempre y cuando el retorno del capital invertido sea tanto mayor este que permita, mantener satisfechas las demandas mínimas de quienes trabajan para dicho proyecto y que permiten hacer perdurar el proyecto en el tiempo, muchas veces la estrategia diseñada para dar perdurabilidad en el tiempo a este, permite que un negocio no sea negocio durante largos periodos de tiempo y sin embargo mantenga las expectativas de quienes trabajan por el satisfechas y por ende este siga funcionando aún en la en el lado de la distinción no pago.

Las expectativas juegan un rol primordial en la generación del diseño de estrategias de negocios, ya que, asumir determinados comportamientos futuros inexistentes en

⁴⁸ Fernando A. Rivera. Tatum, Consultoria comercial y de marketing.

determinado momento permite alinear energías en pos de la generación de cambios esperados.

La principal herramienta para defenderse de falsas expectativas es la delimitación de los tiempos, una estrategia diseñada para un cambio en un plazo de 6 meses, que involucran siempre costos que asumir debe rigurosamente reconocer el fracaso o éxito de dicho plan, esta honestidad, permite perfeccionar los diseños estratégicos de un negocio, lo que en otras palabras significa, que de los errores se puede lograr efectivamente convertirse en un empresario exitoso.

Si bien, el error en el diseño, y en generar el error en las decisiones estratégicos tienden a ser mal vistas por las empresas en algunos países, mayoritariamente países subdesarrollados, en los países desarrollados los errores son entendidos como experiencia valiosísima, sobre todo cuando el rol que cumple quien archiva los errores esta en el diseño de negocios y no en la ejecución de dichos.

La capacidad de entender la administración y en general la organización como una ciencia, es decir, como una actividad que es dominable por el hombre a su entera disposición, esta en el corazón del porque las equivocaciones en el diseño estratégico de negocios puede ser una gran virtud o una estigma, en sociedades donde las cualidades mágicas, esotéricas, estéticas u otras, son mejor explicación que una buena causalidad, no pueden asimilar la experiencia como parte de un aprendizaje, sino más bien, como una clasificación ontica de un sujeto.

El que diseña un negocio exitoso es entonces un padre en la totalidad de los ámbitos de la vida y lo será tajantemente hasta que una mala estrategia lo convierta en el portador de una destino y un espíritu perdido, el cual ha perdido en el peor de los casos, largos años de su vida en una tarea que no le correspondía.

Sin embargo, sea o no un exitoso en los negocios, el ángulo decidor sobre que es lo ocurre en los negocios lo entrega la lógica pago o no pago, y las diferencias lo indican la profundidad que dicha lógica primaria logre adquirir en un ámbito determinado, por ejemplo, inversión / gasto, rentabilidad / costo, etc.

La cantidad de criterios o de profundidad que se puede aplicar es tan extensa como logre la evolución de las propias empresas y organizaciones económicas en general, en relación con la dicotomía general, sea en el plano de la estrategia, diseño, negociación u cualquier área que genere información relevante y nueva para resolver el mejor camino para lograr el dinero.

2.4 MARCO CONCEPTUAL

ADMINISTRACION: Proceso para conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, a través de otras personas.

AMENAZAS: Factores negativos del entorno externo.

ANÁLISIS FODA: Análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización que tiene como fin encontrar un nicho estratégico que se pueda explotar.

ANÁLISIS DEL ENTORNO: Revisar cuantías considerables de información con el fin de detectar tendencias de el medio y crear diversos escenarios futuros.

AMBITO COMPETITIVO: Espacio ideal configurado por las cuestiones y los problemas de una o varias actividades o disciplinas relacionadas entre sí que se tienen rivalidad para la consecución de un fin.

AUTORIDAD: En un puesto administrativo, el derecho inherente de dar ordenes y esperar que estas se cumplan.

CAPACITACIÓN: Creación de oportunidades mediante varios enfoques y programas para mejorar los conocimientos y las destrezas de las personas en el desarrollo de sus tareas.

COMUNICACIÓN: Transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor la comprenda y el emisor reciba respuesta.

CONTROL: Proceso de vigilar las actividades con el fin de que estas se realicen de la forma a los planes establecidos y la corrección de desviaciones.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Sistema de significados compartidos en una organización y que determinan en gran medida la forma de actuar de los empleados.

COMPETIDORES: Dicho de dos o más personas: Contender entre sí, aspirando unas y otras con empeño a una misma cosa.

CLIENTES: Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.

CALIDAD: Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor es decir denota superioridad o excelencia.

DEBILIDADES: Recursos que la organización no tiene o actividades que no realiza del todo bien.

DESEMPEÑO: Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos.

DIVISION DEL TRABAJO: La división del proceso productivo en diferentes operaciones individuales que realizan distintos grupos de trabajadores es una de las características de las fábricas modernas, y constituye el punto de partida para la creación de cadenas de montaje.

EFICACIA: Hacer algo correctamente, se refiere a la relación entre insumos y productos y/o servicios. Pretendiendo reducir al mínimo los costos de los recursos.

ESTRATEGIA: Determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de recursos para lograr dichos propósitos.

EMPRESA: Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

FORTALEZAS: Los recursos humanos o materiales internos con los que cuenta una empresa que hacen que las actividades se realicen adecuadamente.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS: Etapas en el desarrollo productivo de una empresa que desempeñan la secuencia correcta organizativa en la gerencia.

FUERZA DE TRABAJO: Esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza, en contraposición a capital.

GLOBALIZACIÓN: Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.

MERCADO: Estado y evolución de la oferta y la demanda en un sector económico dado, establecido por el conjunto de operaciones comerciales que afectan a un determinado sector de bienes o servicios.

METAS: Fin a que se dirigen las acciones o deseos de la empresa.

ORGANIZACIÓN: Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

OPERACIONES: Actividades realizadas por los operarios para el término de sus actividades productivas.

OBJETIVOS: Metas trazadas por la organización sean estas cualitativas o cuantitativas.

PRODUCTIVIDAD: Se refiere a la que genera el trabajo la producción por cada trabajador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo.

PLANES: Líneas de acción a seguir para la consecución de un fin determinado sea este de tipo financiero, administrativo, humano, etc.

POLÍTICAS: Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado.

PRODUCTO: Valor de todos los bienes y servicios obtenidos en la economía de un país en un período de tiempo dado.

PROVEEDORES: Persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.

PROCESO: Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial, en la empresa proceso productivo de bienes o servicios.

RACIONALIZACION DEL TRABAJO: Organizar la producción o el trabajo de manera que aumente los rendimientos o reduzca los costos con el mínimo esfuerzo.

RENTABILIDAD: Utilidad o beneficio que rinde anualmente algo, en la empresa se expresa la rentabilidad en los estados financieros.

SECTOR: Conjunto de empresas o negocios que se engloban en un área diferenciada dentro de la actividad económica y productiva.

SERVICIOS: Prestación humana que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales.

SEGMENTO: Cada uno de los grupos homogéneos diferenciados a los que se dirige la política comercial de una empresa.

VENTAJA COMPETITIVA: Superioridad que se logra en relación a la competencia en el sector del mercado de la empresa, por los planes realizados.

CAPITULO III

3. DISEÑO METODOLOGICO.

“La realización de toda investigación requiere la utilización del método científico que consiste en: el conjunto de principios, reglas y procedimientos generales y específicos que orientan la investigación científica a fin de alcanzar un conocimiento objetivo de los procesos y fenómenos concretos.”⁴⁹

En la investigación de un modelo de administración estratégica para el desarrollo de la micro empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" el método a utilizar es el científico por la necesidad de obtener un conocimiento organizado de los diferentes métodos, técnicas y procedimientos para alcanzar los objetivos planteados; a efecto de ello será aplicado el método analítico deductivo, debido a que una vez planteado el problema y elaboradas las hipótesis puede deducirse y obtenerse la comprobación eficaz del objeto de estudio.

3.1 TIPO DE ESTUDIO

3.1.1 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

La naturaleza de la investigación se divide de la siguiente forma:

➔ **Descriptiva – explicativa.**

La investigación descriptiva comprende el análisis e interpretación de los datos obtenidos en el desarrollo de la investigación, con el propósito de comprender los problemas y solucionarlos.

Es la etapa iniciadora de la investigación científica, en la que se ordena y explica el fenómeno, resultado de observar conductas, características, procedimientos y otras variables del fenómeno.

⁴⁹ Roberto Sampieri y coautores. Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill 2ª Edición, Pag. 26

3.1.2 NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN

➔ Analítica

Este procedimiento es mas complejo con respecto a la fase descriptiva explicativa consiste en analizar la información bibliográfica recolectada para determinar los elementos que estén de acuerdo con el tema objeto de estudio.

3.2 UNIVERSO y MUESTRA

El estudio de la propuesta de un modelo de administración estratégica para el desarrollo de la micro empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" además de comprender una base teórica, comprende también una base práctica, debido a ello es necesario considerar ciertos elementos con el propósito de establecer el registro de los datos.

El universo

Es el conjunto de elementos (personas, documentos, instituciones, objetos) que poseen aspectos comunes susceptibles de investigarse. Un mismo universo puede contener distintas poblaciones según el objeto de estudio que se trate.

La población

Es el número de clientes que tiene la empresa en su cartera, así como los empleados de la empresa, ya que poseen las características que resultan básicas para el análisis del problema que se estudia. La población que se utilizara para el estudio son el propietario de la empresa, sus empleados y/o colaboradores eventuales, y el contador de la empresa, y sus clientes.

Muestra

Será el número de clientes al cual serán pasados el instrumento de investigación (encuesta) será un 50% del total de los clientes, es decir 60 personas. El número de empleados que contestaran la encuesta son la totalidad de los colaboradores de la empresa, es decir 6 personas.

Dato

Son los elementos de información que se recogen durante el desarrollo de una investigación y en base a los cuales, se extrajeron conclusiones en relación con el

problema inicial planteado. Cualquier información se considera como dato siempre que colabore a esclarecer los problemas planteados en el estudio.

3.3 PLAN DE ANÁLISIS

Unidad de análisis

Es la institución de la cual se obtendrá la información fundamental para realizar la investigación será la empresa de servicio automotriz Taller Turcios.

3.3.1 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.3.1.1 Técnicas de investigación documental

En el desarrollo de una investigación descriptiva explorativa, es necesario consultar diversos documentos a fin de establecer una base teórica; es por ello que se utilizaron los siguientes:

Fuentes primarias: Entrevista estructurada, encuesta cerrada.

Leyes: Constitución de la Republica, Código de trabajo.

Fuentes Secundarias: Libros, Internet, Diccionarios, enciclopedias.

3.3.1.2 Técnicas de investigación de campo

Para complementar la investigación documental, es necesaria la investigación de campo con la utilización de instrumentos, para medir las variables e indicadores en el tema de estudio, es por ello que se utilizarán los siguientes:

Entrevista estructurada.

En este tipo de entrevista el orden en que se plantean las preguntas se encuentra previamente, por lo que el entrevistador debe sujetarse al mismo para efectuar la entrevista.

Las preguntas tienen respuestas semi cerradas, además de una respuesta ya establecida (si o no) una cierta amplitud de las mismas, esto con el propósito de ampliar la respuesta.

Encuesta.

Es una técnica que permite obtener información empírica sobre determinadas variables que quieren investigarse para hacer un análisis descriptivo de los problemas o fenómenos.

Las Preguntas contenidas en ese instrumento son cerradas en las que se presenta varias alternativas delimitadas por el equipo investigador.

3.4 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

“Una vez recopilada la información a través del cuestionario en la investigación de campo, la forma de procesamiento mas común de la mayor parte de las investigaciones de mercado es la distribución de frecuencias, porque el objetivo de esta herramienta es obtener una cuenta del número de respuestas asociado con diferentes valores que se exponen en porcentajes.”⁵⁰

Pero para ser más detallado en el proceso, lo primero que se realizo será la tabulación de los datos obtenidos, el cual se hizo a través del recuento físico de las diferentes respuestas, seguidamente se procedio a la presentación de los datos de la siguiente manera:

- a. Se escribio la pregunta a la cual se hace referencia, el cual a su vez llevara su respectiva numeración.
- b. Posteriormente se elaboro un objetivo para cada pregunta.
- c. Se elaboro una tabla para cada pregunta, la cual contiene tres columnas y tres filas, cada tabla lleva el numero correspondiente de acuerdo a su orden, tal como se ve a continuación:

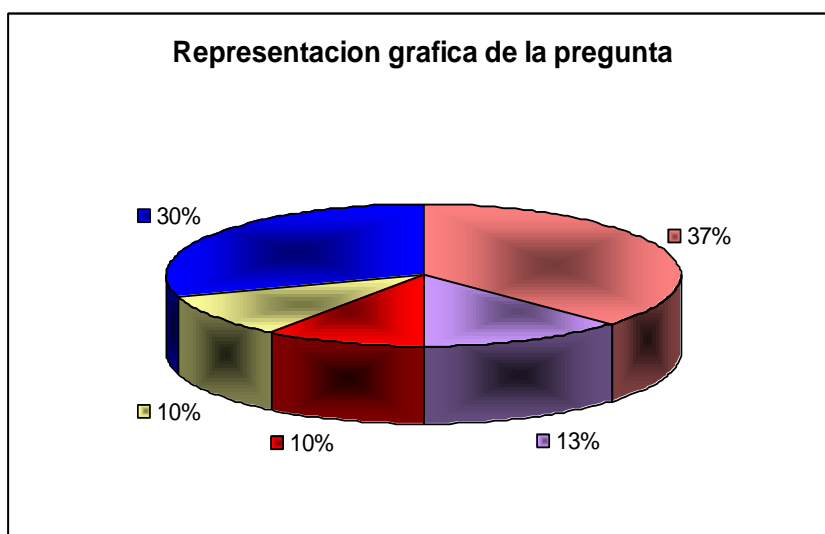
⁵⁰ Raul Rojas Soriano, Guía para realizar investigaciones sociales. Pag. 158

| Alternativas | Frecuencia relativa | Frecuencia porcentual |
|--------------|---------------------|-----------------------|
| TOTAL | | |

El porcentaje para cada frecuencia se obtuvo dividiendo cada frecuencia entre el total de esta, luego se multiplico por el cien por ciento así:

$$\text{“Porcentaje= } \frac{\text{Numero de frecuencia}}{\text{Total de frecuencia}} \times 100$$

- d. Seguidamente se hizo la representación grafica, para este caso se utilizo la representación grafica circular que contiene el porcentaje obtenido en cada frecuencia, así como también se escribio la referencia de los datos; tal como se observa a continuación:



⁵¹ Bonilla Gidalberto. Estadística . Pag. 64

3.5 SISTEMA DE HIPOTESIS

3.5.1 HIPÓTESIS GENERAL

- Con la implementación de un modelo de administración estratégica se fortalecerá el desarrollo de la micro empresa de servicio automotriz “Taller Turcios”.

3.5.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- Con el establecimiento del proceso de administración estratégica se aumentara el desarrollo en la micro empresa de servicio automotriz “Taller Turcios”
- Con la elaboración del análisis FODA se detallara la situación de la micro empresa de servicio automotriz “Taller Turcios”
- Con la definición de las etapas del modelo de administración estratégica se extenderá el desarrollo de la micro empresa de servicio automotriz “Taller Turcios”
- Con la formulación de estrategias se fortalecerá el desarrollo de la micro empresa de servicio automotriz “Taller Turcios”

3.6 OPERACIONALIZACION DE LAS HIPOTESIS

| OBJETIVOS | HIPOTESIS | VARIABLES | CONCEPTUALIZACION DE VARIABLES | INDICADORES |
|--|--|--------------------------------------|--|---|
| Objetivo general | Hipótesis general | Variable independiente | Concepto | |
| Diseñar un modelo de administración estratégica para el desarrollo de la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" | Con el modelo de administración estratégica se fortalecerá el desarrollo de la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" | Modelo de administración estratégica | Es la creación de la misión y metas principales, así como la identificación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa, y las respectivas estrategias. | <ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica • Estrategias • Etapas del modelo • Proceso de administración estratégica |
| | | Variable dependiente | Concepto | |
| | | Desarrollo de la empresa | Evolución progresiva de una economía hacia mejores niveles de vida. | <ul style="list-style-type: none"> • Factores críticos de éxito • Progreso • Avance |

| Objetivos Específicos | Hipótesis específica | Variable independiente | Concepto | Indicadores |
|---|---|---------------------------------------|--|---|
| Establecer el proceso de la administración estratégica para el desarrollo de la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" | Con el establecimiento del proceso de administración estratégica se contribuirá al desarrollo de la empresa | Proceso de administración estratégica | La definición de metas, análisis FODA, posibles escenarios futuros, la estrategia su instrumentación y control respectivo. | <ul style="list-style-type: none"> • Metas • Recursos internos • Factores externos • Ambiente competitivo |
| | | Variable dependiente | Concepto | Indicadores |
| | | Progreso de la empresa | Es un mejoramiento en la evolución de la condición de la empresa | <ul style="list-style-type: none"> • Evolución • Desarrollo • Éxito |
| Elaborar un análisis FODA para detallar la situación de la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" | Con la elaboración de un análisis FODA se detallara la situación de la empresa | Variable independiente | Concepto | Indicadores |
| | | Análisis FODA | Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización | <ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas • Oportunidades • Debilidades • Amenazas |
| | | Variable dependiente | Concepto | Indicadores |
| | | Oferta de la empresa | La oferta es la cantidad de servicios ofrecidos por la empresa | <ul style="list-style-type: none"> • Productos • Servicios • Atención al cliente • Promociones |

| Objetivos Específicos | Hipótesis específica | Variable independiente | Concepto | Indicadores |
|--|---|---|--|--|
| Definir las etapas del modelo de administración de administración estratégica para el desarrollo de la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" | Con la definición de las etapas del modelo de administración estratégica se fomentara el desarrollo en la empresa | Etapas del modelo de administración estratégica | Es la selección de la estrategia, su formulación, implementación y evaluación. | <ul style="list-style-type: none"> • Formulación de estrategias • Implementación de estrategias • Evaluación de estrategias • Tipo de estrategia |
| | | Variable dependiente | Concepto | Indicadores |
| | | Desarrollo en la empresa | Es la evolución progresiva del desarrollo de la empresa | <ul style="list-style-type: none"> • Éxito financiero • Avance en maquinaria • Mayor cartera de clientes • Capacitación a empleados |

| Objetivos Específicos | Hipótesis específica | Variable independiente | Concepto | Indicadores |
|--|---|--------------------------------------|---|--|
| <p>Formular las estrategias que fortalecerán el desarrollo de la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios"</p> | <p>Con la formulación de estrategias que fortalezcan el desarrollo de la empresa se ayudara a posicionar en el sector del servicio automotriz</p> | <p>Formulación de estrategias</p> | <p>Patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina sus objetivos, propósitos o metas</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de estrategia • Nivel de estrategia • Clasificación de estrategia |
| | | <p>Variable dependiente</p> | <p>Concepto</p> | <p>Indicadores</p> |
| | | <p>Posicionamiento en el mercado</p> | <p>Es la manera en que los consumidores definen un producto y/o servicio a partir de sus atributos importantes.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad • Ubicación • Promociones • Planes |

CAPITULO IV

4. DIAGNOSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ "TALLER TURCIOS"

4.1 PRESENTACION, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS OBTENIDOS.

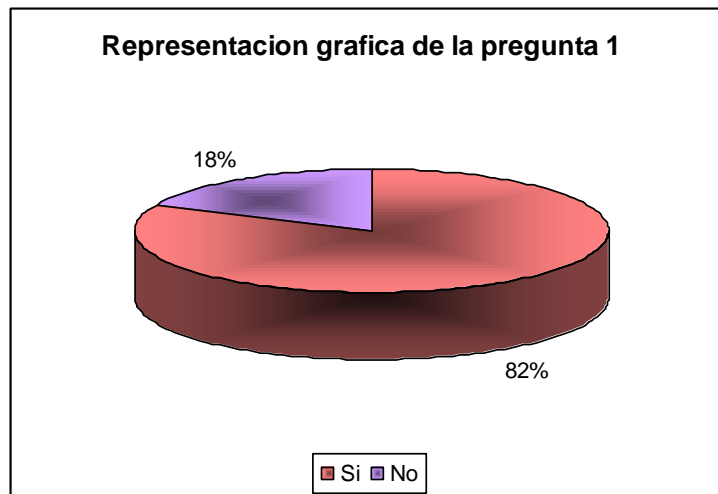
4.1.1 TABULACION DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CONSUMIDORES

- 1) ¿Considera usted que es importante para toda empresa lograr un control de las funciones administrativas de la empresa?

Objetivo de la pregunta: determinar si los consumidores consideran importante el control de las funciones administrativas en la empresa.

CUADRO #1

| Control de funciones | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------|------------|------------|
| Si | 49 | 82% |
| No | 11 | 18% |
| Total | 60 | 100% |



Análisis: de el total de los consumidores, el 82% respondió positivamente que es importante el control en las funciones que representan 49 y el restante 18% respondió que negativamente a la interrogante.

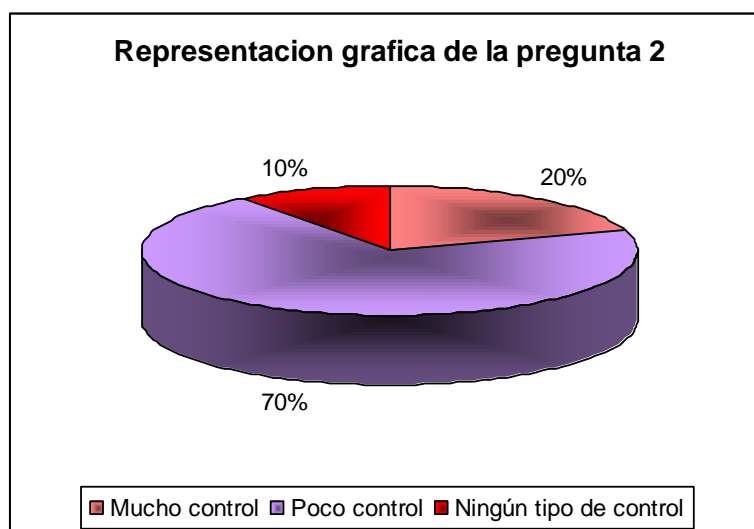
Interpretación: la mayoría de los consumidores que se representan por 82% consideran importante el control en las funciones administrativas de la empresa.

2) ¿Considera usted que dentro de la empresa existe algún tipo de control sobre las funciones administrativas?

Objetivo de la pregunta: establecer si para los consumidores existe algún tipo de control sobre las funciones administrativas de la empresa.

CUADRO #2

| Tipo de control | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------|-------------|
| Mucho control | 12 | 20% |
| Poco control | 42 | 70% |
| Ningún tipo de control | 6 | 10% |
| Total | 60 | 100% |



Análisis: para el 20% de los consumidores existe mucho control de las funciones administrativas dentro la empresa, en cambio para el 70% existe poco control, y solamente para un 10% no existe ningún tipo de control en la empresa.

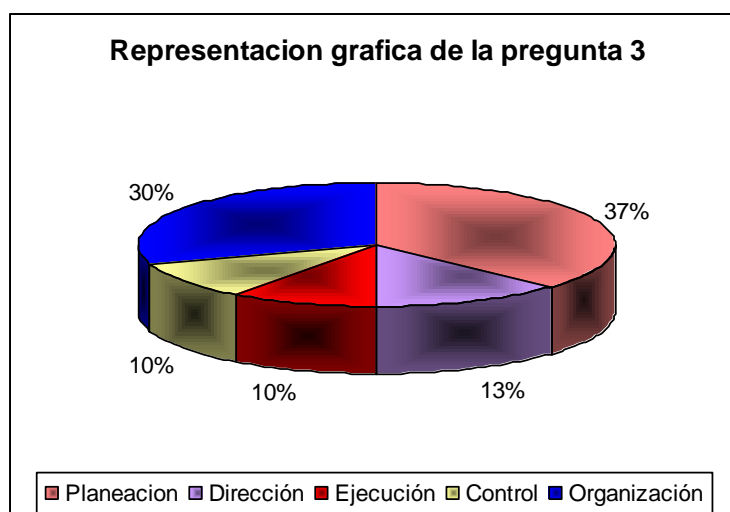
Interpretación: de los encuestados el 70% que representan 42 consumidores consideran que la empresa tiene poco control de las funciones administrativas.

3) ¿Cual de las funciones administrativas representa mayor importancia para la empresa?

Objetivo de la pregunta: establecer que función administrativa según los consumidores representa mayor importancia para la empresa.

CUADRO #3

| Función administrativa | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------|-------------|
| Planeacion | 22 | 37% |
| Dirección | 8 | 13% |
| Ejecución | 6 | 10% |
| Control | 6 | 10% |
| Organización | 18 | 30% |
| Total | 60 | 100% |



Análisis: para el 37% de los encuestados la planeacion es la función administrativa de mayor importancia, el 30% corresponde a la organización, el 13% a la dirección y el 10% para el control y ejecución respectivamente.

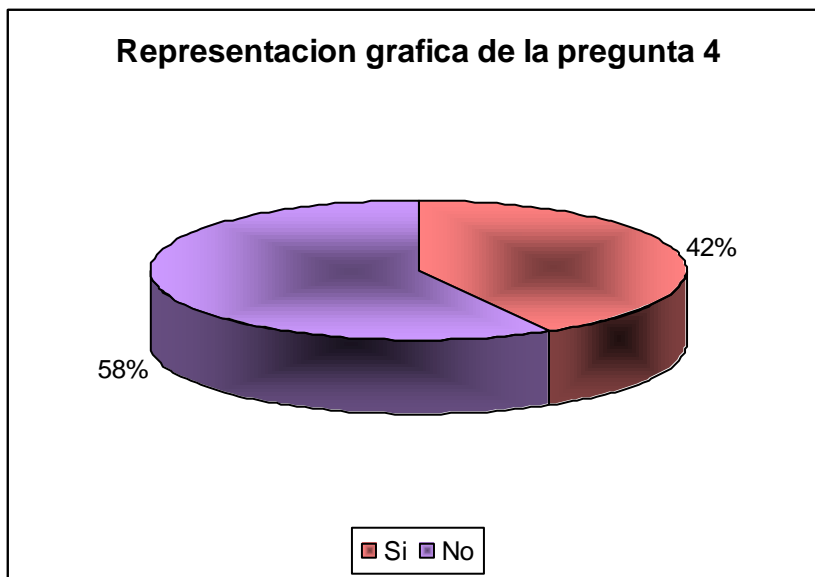
Interpretación: la planeacion con 22 encuestados y representan el 37% de el total de consumidores la consideran como la función administrativa de mayor importancia para la empresa.

4) ¿Conoce usted en que radica el proceso de administración estratégica?

Objetivo de la pregunta: determinar si los consumidores conocen en que radica el proceso de administración estratégica.

CUADRO #4

| Proceso admón. Estratégica | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------|------------|-------------|
| Si | 25 | 42% |
| No | 35 | 58% |
| Total | 60 | 100% |



Análisis: de los encuestados el 42% conoce en que radica el proceso de administración estratégica, mientras el 58% no conoce el proceso.

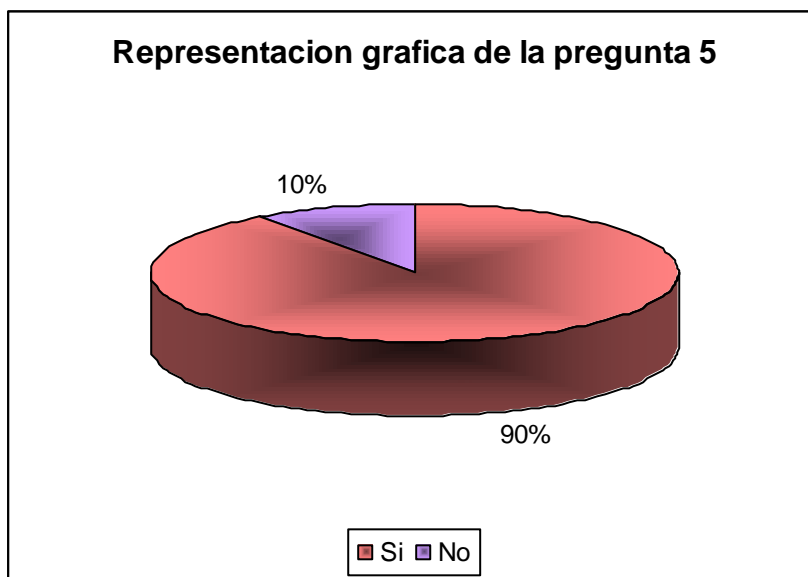
Interpretación: de la muestra 35 consumidores que representan el 58% del total no conocen en que consiste el proceso de administración estratégica.

5) ¿Considera usted importante la implementación de un modelo de administración estratégica en la empresa?

Objetivo de la pregunta: determinar cuanta importancia tiene para los consumidores la implementación de un modelo de administración estratégica en la empresa.

CUADRO #5

| Implementación modelo | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|------------|
| Si | 54 | 90% |
| No | 6 | 10% |
| Total | 60 | 100% |



Análisis: el 90% de los encuestados consideran importante la implementación de un modelo de administración estratégica, en cambio para el restante 10% no consideran importante la implementación del modelo.

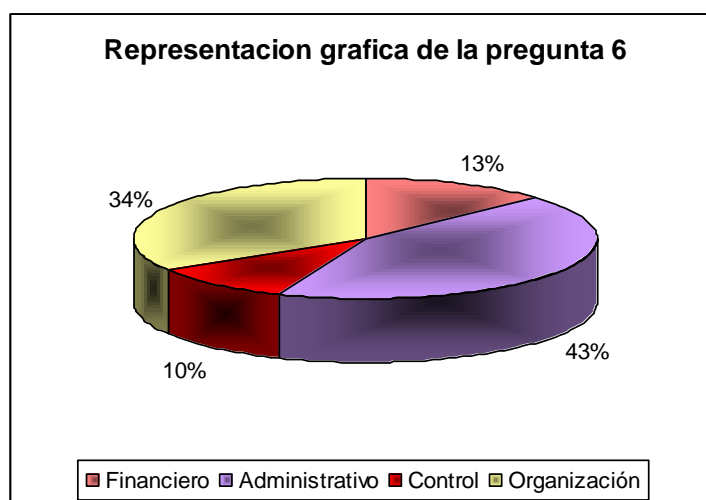
Interpretación: para 54 de los consumidores encuestados que representan una mayoría de 90% si es importante la implementación de un modelo de administración estratégica en la empresa.

6) ¿Cuál considera usted el motivo para implementar un modelo de administración estratégica?

Objetivo de la pregunta: establecer el motivo que según los consumidores es el mas importante al momento de implementar un modelo de administración estratégica en la empresa.

CUADRO #6

| Motivos | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|-------------|
| Financiero | 8 | 13% |
| Administrativo | 26 | 43% |
| Control | 6 | 10% |
| Organización | 20 | 34% |
| Total | 60 | 100% |



Análisis: para el 13% el motivo para implementar un modelo de administración estratégica es de carácter financiero, para el 43% es administrativo, para el 10% de los encuestados es motivado por el control, y un 34% considera el motivo organizacional.

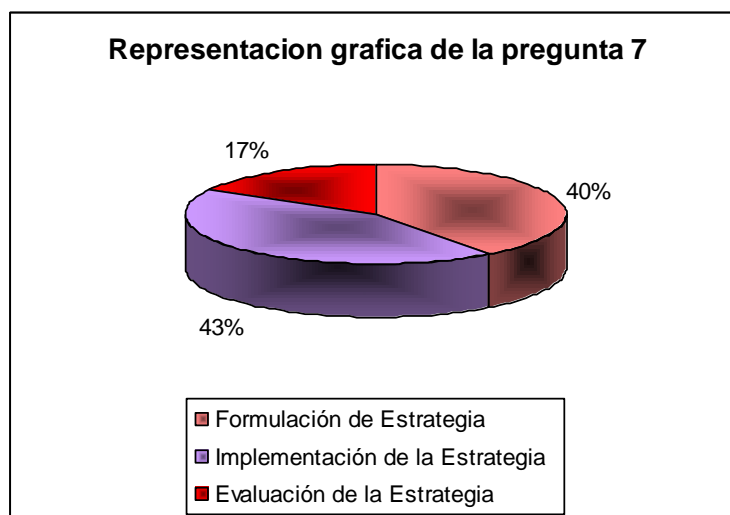
Interpretación: el motivo que los consumidores encuestados consideran para la implementación de un modelo de administración estratégica es el administrativo con un 43% del total de porcentaje y de 26 consumidores de la muestra.

7) ¿Cuál de las etapas del modelo de administración estratégica considera usted fundamental para el beneficio de la empresa?

Objetivo de la pregunta: determinar cual de las etapas del modelo de administración estratégica consideran los consumidores fundamental para el beneficio de la empresa.

CUADRO #7

| Etapas del modelo | Frecuencia | Porcentaje |
|--|-------------------|-------------------|
| Formulación de Estrategia | 24 | 40% |
| Implementación de la Estrategia | 26 | 43% |
| Evaluación de la Estrategia | 10 | 17% |
| Total | 60 | 100% |



Análisis: el 40% considera la etapa de formulación de la estrategia fundamental para la empresa, un 43% la implementación de la estrategia en la empresa y solo un 17% considera la etapa de evaluación de la estrategia fundamental para la empresa.

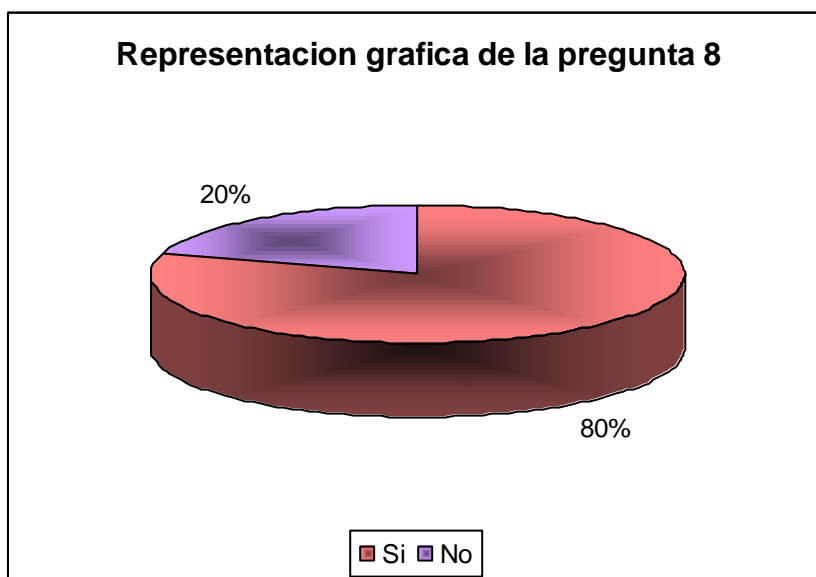
Interpretación: la implementación de la estrategia es la etapa que según los consumidores encuestados es fundamental para el beneficio de la empresa, un 43% de la muestra lo defienden.

8) ¿Considera usted importante la definición de metas en el proceso de administración estratégica?

Objetivo de la pregunta: conocer si para los consumidores es importante la definición de metas en el proceso de administración estratégica.

CUADRO #8

| Definición de metas | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------|------------|-------------|
| Si | 48 | 80% |
| No | 12 | 20% |
| Total | 60 | 100% |



Análisis: el 80% de los encuestados consideran importante la definición de metas en el proceso de administración estratégica y un 20% de los consumidores no lo consideran importante.

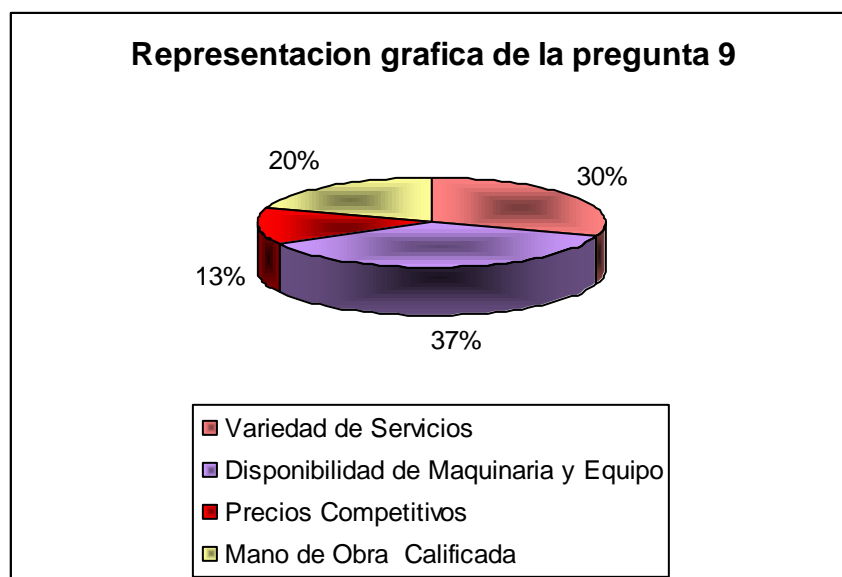
Interpretación: para 48 consumidores encuestados que representan el 80% de la muestra si consideran importante la definición de metas en el proceso de administración estratégica.

9) ¿Cuál de las siguientes fortalezas considera es el factor interno que favorece la empresa?

Objetivo de la pregunta: determinar cual fortaleza según los consumidores es el factor interno positivo que favorece la empresa.

CUADRO #9

| Fortalezas | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------------------|------------|-------------|
| Variedad de Servicios | 18 | 30% |
| Disponibilidad de Maquinaria y Equipo | 22 | 37% |
| Precios Competitivos | 8 | 13% |
| Mano de Obra Calificada | 12 | 20% |
| Total | 60 | 100% |



Análisis: para el 30% de los consumidores consideran la variedad de servicios como fortaleza de la empresa, un 37% considera la disponibilidad de maquinaria y equipo adecuado, un 13% considera los precios competitivos que ofrece, y un 20% la mano de obra calificada.

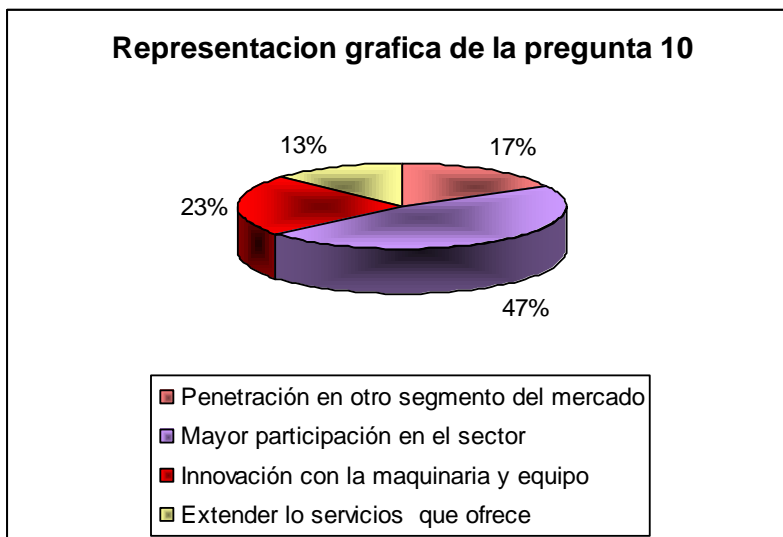
Interpretación: la disponibilidad de maquinaria y equipo actualizado para la calidad de los servicios consideran como factor interno que favorece la empresa, lo sustenta el 37% de la muestra, es decir 22 de los consumidores encuestados.

10) ¿Cuál de las siguientes oportunidades considera usted debe aprovechar la empresa?

Objetivo de la pregunta: establecer la oportunidad que según los consumidores tiene la empresa en el sector y que debe aprovecharla para beneficiarse.

CUADRO #10

| Oportunidad | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|-------------|
| Penetración en otro segmento del mercado | 10 | 17% |
| Mayor participación en el sector | 28 | 47% |
| Innovación con la maquinaria y equipo | 14 | 23% |
| Extender lo servicios que ofrece | 8 | 13% |
| Total | 60 | 100% |



Análisis: del total de encuestados un 17% considero que la empresa debe penetrar en otro segmento del mercado, un 47% una mayor participación en el sector, un 23% la innovación con la maquinaria y el equipo, y un 13% extender los servicios que ofrece la empresa.

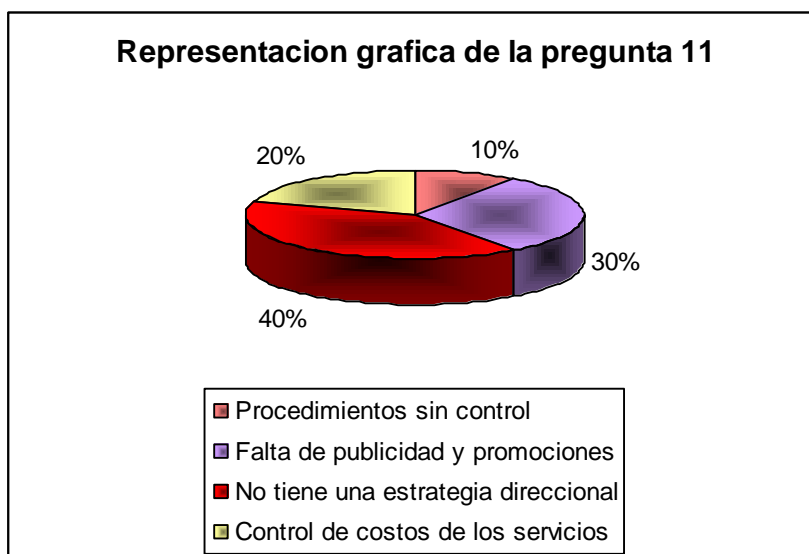
Interpretación: la empresa la oportunidad que debe aprovechar según los consumidores es una mayor participación en el sector (servicio automotriz), un 47% que se representan por 28 encuestados del total de la muestra.

11) ¿Cuál de las siguientes debilidades considera usted debe mejorar la empresa?

Objetivo de la pregunta: determinar la debilidad que según los consumidores la empresa debe mejorar como factor interno.

CUADRO #11

| Debilidades | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------------------|------------|-------------|
| Procedimientos sin control | 6 | 10% |
| Falta de publicidad y promociones | 18 | 30% |
| No tiene una estrategia direccional | 24 | 40% |
| Control de costos de los servicios | 12 | 20% |
| Total | 60 | 100% |



Análisis: el 10% considera los procedimientos sin control como debilidad que debe mejorar la empresa, un 30% la falta de publicidad y promociones, un 40% la inexistencia de una estrategia direccional y un 20% un mayor control de costos de los servicios.

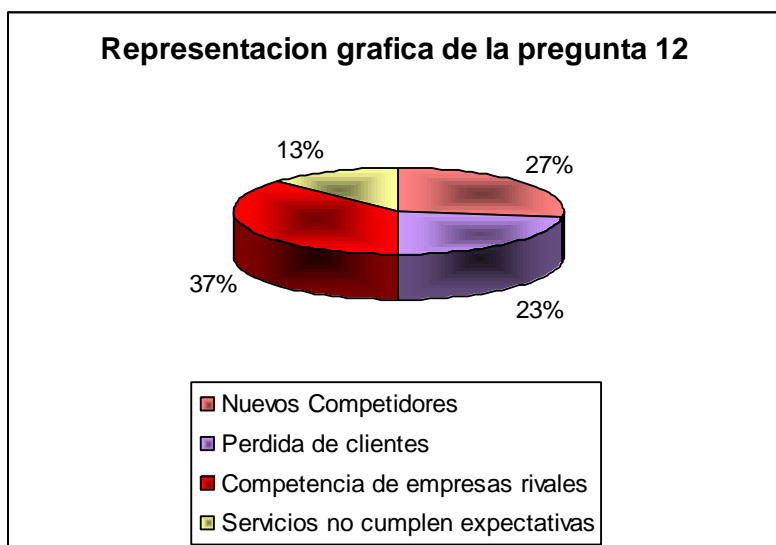
Interpretación: la debilidad que según los consumidores la empresa debe mejorar como factor interno es la falta o inexistencia de una estrategia direccional con un 40% de la muestra encuestada.

12) ¿Cuál de las siguientes amenazas del mercado considera usted tiene la empresa?

Objetivo de la pregunta: determinar cual es la amenaza que según los consumidores tiene la empresa del sector automotriz.

CUADRO #12

| Amenazas | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------------------|------------|-------------|
| Nuevos Competidores | 16 | 27% |
| Perdida de clientes | 14 | 23% |
| Competencia de empresas rivales | 22 | 37% |
| Servicios no cumplen expectativas | 8 | 13% |
| Total | 60 | 100% |



Análisis: para el 27% de los consumidores encuestados la amenaza que la empresa tiene es la penetración de nuevos competidores, un 23% considera la perdida de clientes, un 37% la competencia de empresas rivales, y un 13% los servicios no cumplen las expectativas.

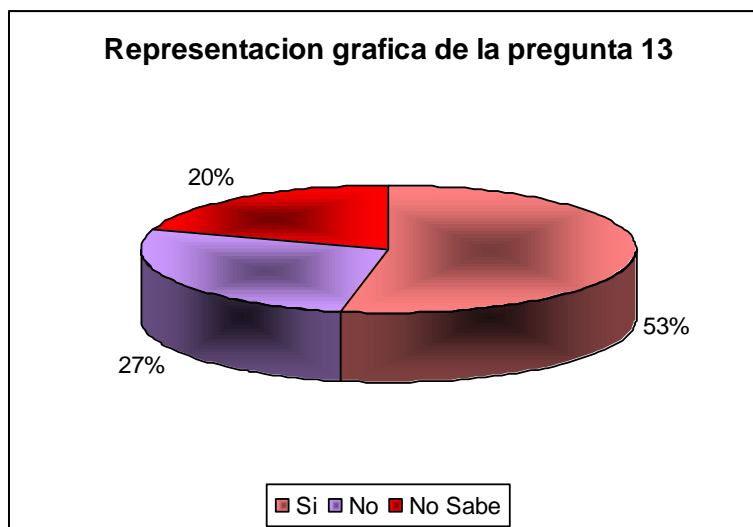
Interpretación: la amenaza que según los consumidores encuestados tiene que enfrentar la empresa en el sector es la competencia de empresas rivales, un 37% de la muestra que representan 22 de los 60 encuestados.

13) ¿Conoce usted el beneficio que le traería a la empresa la ejecución de un modelo de administración estratégica?

Objetivo de la pregunta: determinar si los consumidores conocen el beneficio que le traería a la empresa la ejecución de un modelo de administración estratégica.

CUADRO #13

| Ejecución modelo | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------|-------------------|-------------------|
| Si | 32 | 53% |
| No | 16 | 27% |
| No Sabe | 12 | 20% |
| Total | 60 | 100% |



Análisis: el 53% de los encuestados, es decir 32 de los consumidores consideran que si le traería a la empresa beneficio la ejecución de un modelo de administración estratégica, un 27% responde lo contrario, y un 20% no sabe si le traería o no beneficio a la empresa la ejecución del modelo de administración estratégica.

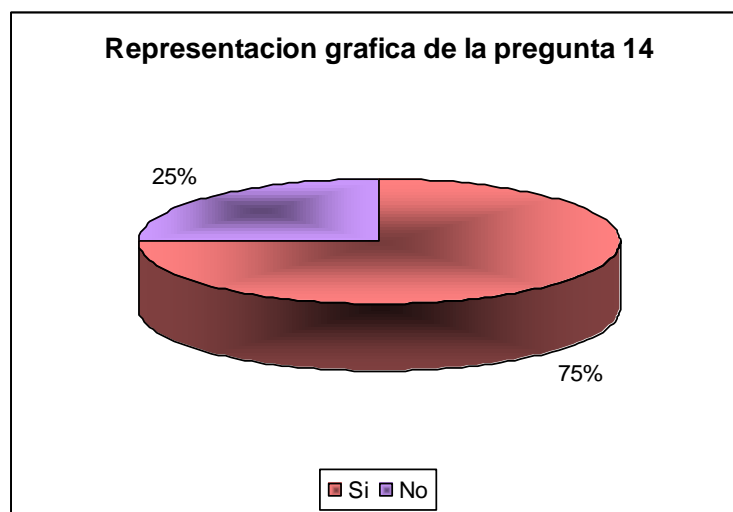
Interpretación: los consumidores conocen el beneficio que le traería a la empresa la ejecución de un modelo de administración estratégica, 32 consumidores que representan el 53% de la muestra.

14) ¿Considera que es adecuado la aplicación de una estrategia en la administración de la empresa?

Objetivo de la pregunta: determinar si es adecuado la aplicación de una estrategia en la administración de la empresa según los consumidores.

CUADRO #14

| Aplicación estrategia | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|------------|
| Si | 45 | 75% |
| No | 15 | 25% |
| Total | 60 | 100% |



Análisis: para el 75% de los consumidores encuestados si es adecuado la aplicación de una estrategia en la empresa, en cambio para el 25% restante consideran que no es adecuado la aplicación de una estrategia en la empresa.

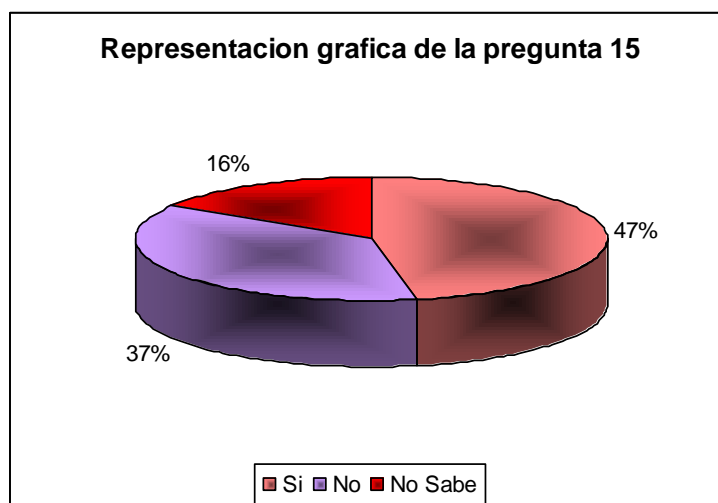
Interpretación: los consumidores consideran que si es adecuado la aplicación de una estrategia direccional en la administración de la empresa, 75% de la muestra lo que corresponde a 45 de los consumidores encuestados.

15) ¿Conoce las consecuencias que tiene la aplicación de una estrategia en la empresa?

Objetivo de la pregunta: determinar si los consumidores saben las consecuencias que tiene la aplicación de una estrategia en la empresa.

CUADRO #15

| Consecuencias | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| Si | 28 | 47% |
| No | 22 | 37% |
| No Sabe | 10 | 16% |
| Total | 60 | 100% |



Análisis: el 47% de los encuestados conocen las consecuencias que tiene la aplicación de una estrategia en la empresa, un 37% no conoce las consecuencias y un 16% no sabe cuales son las consecuencias o efectos de la aplicación de una estrategia en la empresa.

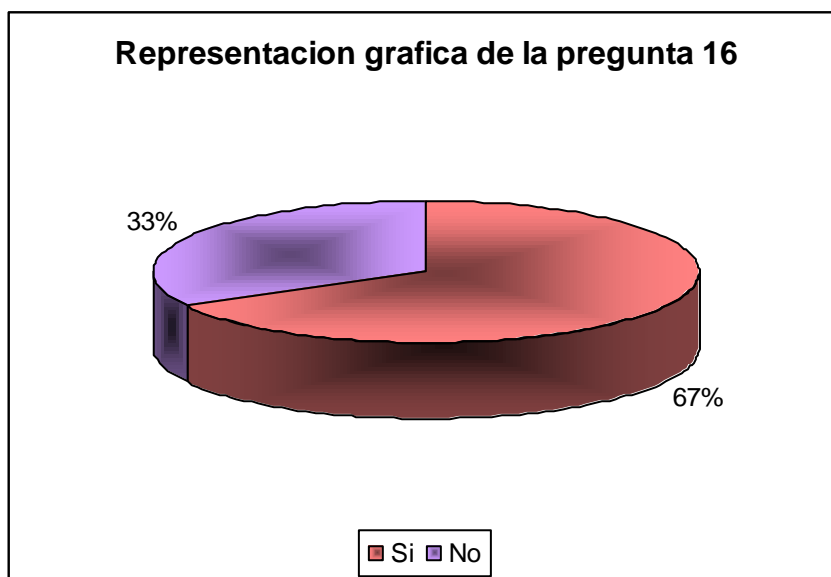
Interpretación: los consumidores en su mayoría un 47% del total de la muestra conoce las consecuencias que tiene la aplicación de una estrategia direccional en la administración de la empresa.

16) ¿Considera usted importante la planeación para la administración de la empresa?

Objetivo de la pregunta: conocer si los consumidores consideran la planeación importante en la administración de la empresa.

CUADRO #16

| Planeación | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Si | 40 | 67% |
| No | 20 | 33% |
| Total | 60 | 100% |



Análisis: para el 67% de los consumidores consideran importante la función administrativa de la planeación en la empresa, el 33% restante no considera importante la planeación en la administración de la empresa.

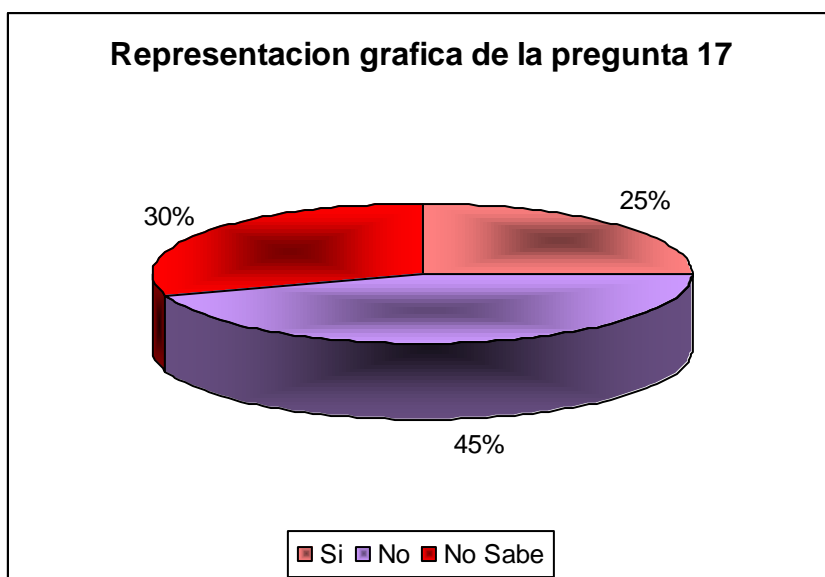
Interpretación: los consumidores encuestados consideran que la planeación es importante para la administración de la empresa, un 67% que representan 40 respuestas positivas del total de la muestra lo ratifican.

17) ¿Conoce usted los elementos esenciales de la planeación estratégica?

Objetivo de la pregunta: determinar si los consumidores conocen los elementos esenciales de la función administrativa de planeación estratégica.

CUADRO #17

| Elementos planeación | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------|------------|-------------|
| Si | 15 | 25% |
| No | 27 | 45% |
| No Sabe | 18 | 30% |
| Total | 60 | 100% |



Análisis: para el 25% de los consumidores si conocen los elementos esenciales de la planeación estratégica, el 45% restante no conocen los elementos, y un 30% no sabe cuales son los elementos de la planeación estratégica.

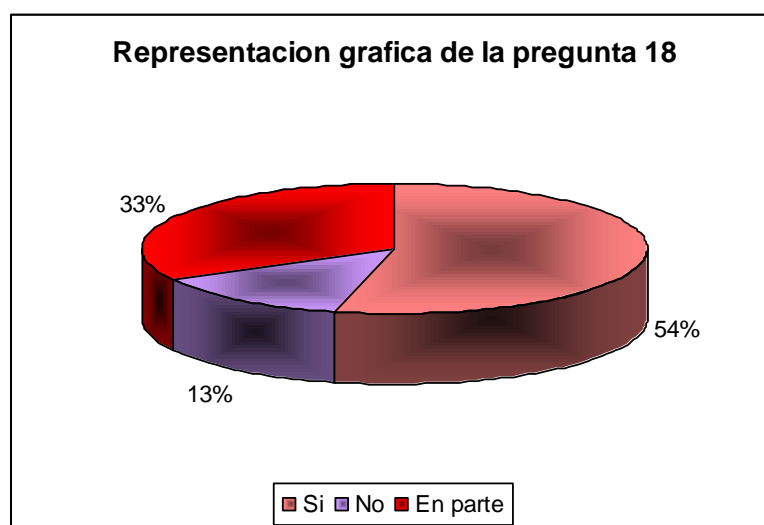
Interpretación: los consumidores encuestados en su mayoría no conocen los elementos esenciales de la planeación estratégica, es decir 27 de los 60 encuestados de la muestra, que representan un 45%.

18) ¿Considera que al implementar el modelo de administración estratégica en la empresa mejoraría la calidad de los servicios?

Objetivo de la pregunta: establecer si para los consumidores al implementar el modelo de administración estratégica mejorara la calidad de los servicios que ofrece la empresa.

CUADRO #18

| | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|-------------------|-------------------|
| Si | 32 | 54% |
| No | 8 | 13% |
| En parte | 20 | 33% |
| Total | 60 | 100% |



Análisis: el 54% de los consumidores consideran que al implementar el modelo de administración estratégica mejoraría la calidad de los servicios, el 13% considera que no mejoraría la calidad de los servicios, y un 33% considera que en parte mejorarían la calidad de los servicios que ofrece la empresa.

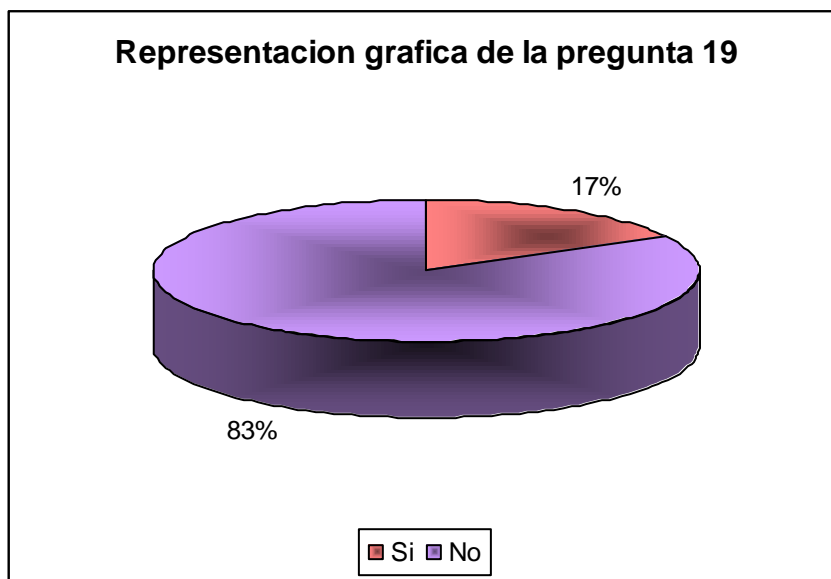
Interpretación: 32 consumidores encuestados de 60 que representan la muestra, y un 54% establecen que al implementar al modelo de administración estratégica mejorara la calidad de los servios que ofrece la empresa.

19) ¿Sabe usted si la empresa tiene una misión y visión claramente definida?

Objetivo de la pregunta: determinar si los consumidores conocen si la empresa tiene una misión y visión claramente definida.

CUADRO #19

| Misión y Visión | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|-------------|
| Si | 10 | 17% |
| No | 50 | 83% |
| Total | 60 | 100% |



Análisis: el 17% de los encuestados saben o conocen que la empresa tiene una misión y visión claramente definida, en cambio un 83% no conocen la existencia de una misión y visión en la empresa.

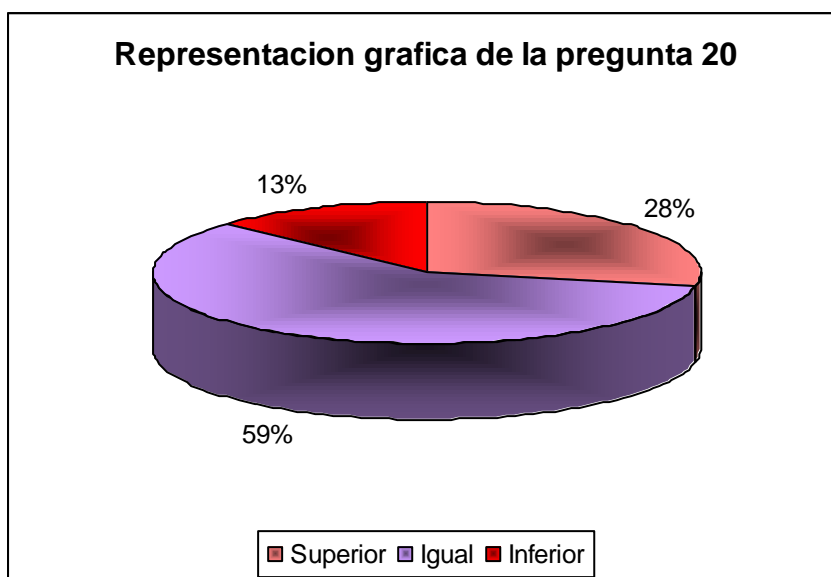
Interpretación: la mayoría de los consumidores no saben si la empresa tiene una misión y visión claramente definida, es decir el 83% del total de la muestra.

20. ¿En que posición se encuentra la empresa en relación con sus competidores?

Objetivo de la pregunta: establecer la posición que según los consumidores se encuentra la empresa en relación con sus competidores.

CUADRO #20

| Posición | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Superior | 17 | 28% |
| Igual | 35 | 59% |
| Inferior | 8 | 13% |
| Total | 60 | 100% |



Análisis: el 28% de los consumidores consideran que la empresa se encuentra en posición superior a sus competidores, el 59% considera a la empresa en igual posición, y el 13% considera inferior a la empresa en relación a la competencia.

Interpretación: los consumidores encuentran a la empresa en igual posición en relación con las demás empresas del sector de servicio automotriz, es decir el 59% que representa 35 encuestados del total de la muestra.

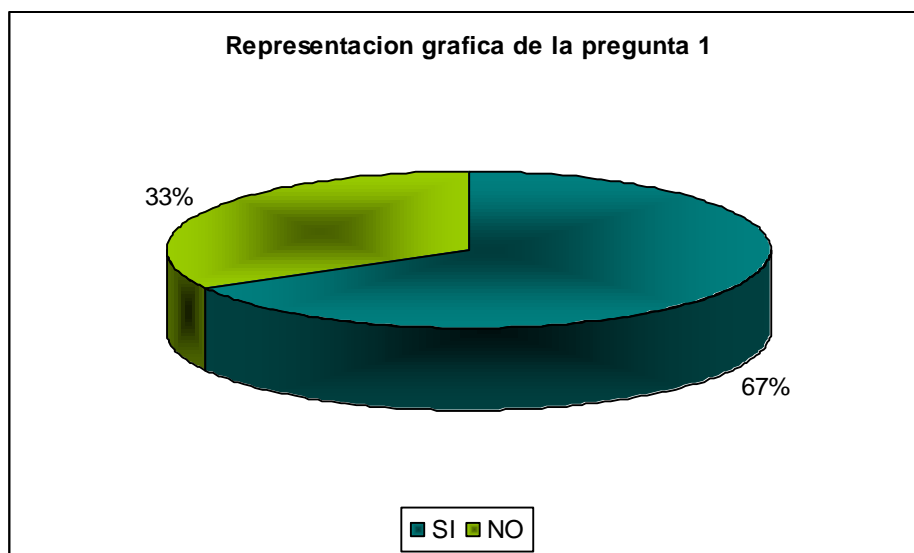
4.1.2 TABULACION DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS

1) ¿Considera usted que es importante para la empresa lograr un control de las funciones administrativas de la empresa?

Objetivo de la pregunta: establecer la importancia o no que le asignan los empleados de la empresa al control en las funciones administrativas.

CUADRO #1

| Control de funciones | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------|------------|-------------|
| SI | 4 | 67% |
| NO | 2 | 33% |
| Total | 6 | 100% |



Análisis: para el 67% de los empleados es importante el control en las funciones administrativas, en cambio para el 33% no tiene mayor importancia.

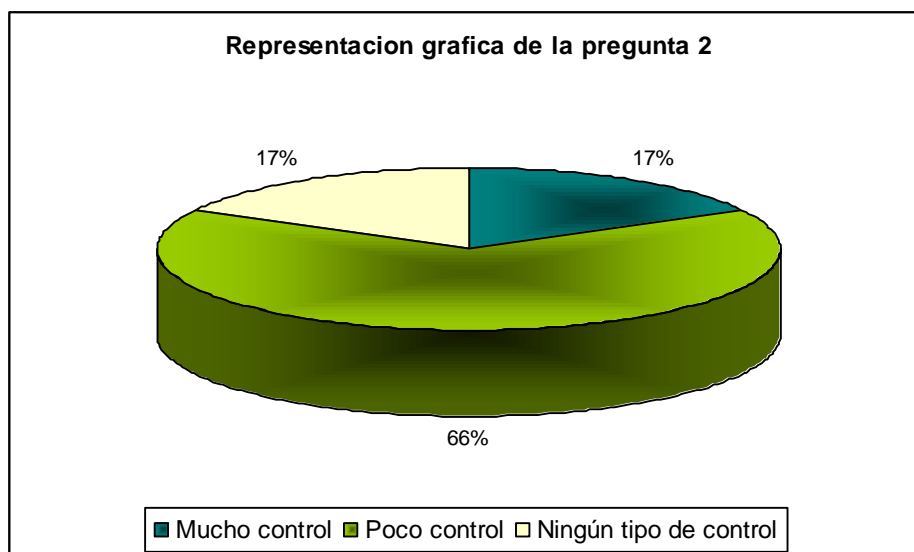
Interpretación: los empleados de la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" en su mayoría, el 67% considera importante el control en las funciones administrativas.

2) ¿Considera usted que dentro de la empresa existe algún tipo de control sobre las funciones administrativas?

Objetivo de la pregunta: determinar si los empleados de la empresa saben si existe algún tipo de control sobre las funciones administrativas.

CUADRO #2

| Tipo de control | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------|-------------|
| Mucho control | 1 | 17% |
| Poco control | 4 | 66% |
| Ningún tipo de control | 1 | 17% |
| Total | 6 | 100% |



Análisis: el 66% considera que existe poco control de las funciones administrativas, para el 17% de los empleados dice que existe mucho control y el otro 17% dice que no existe ningún tipo de control sobre las funciones administrativas.

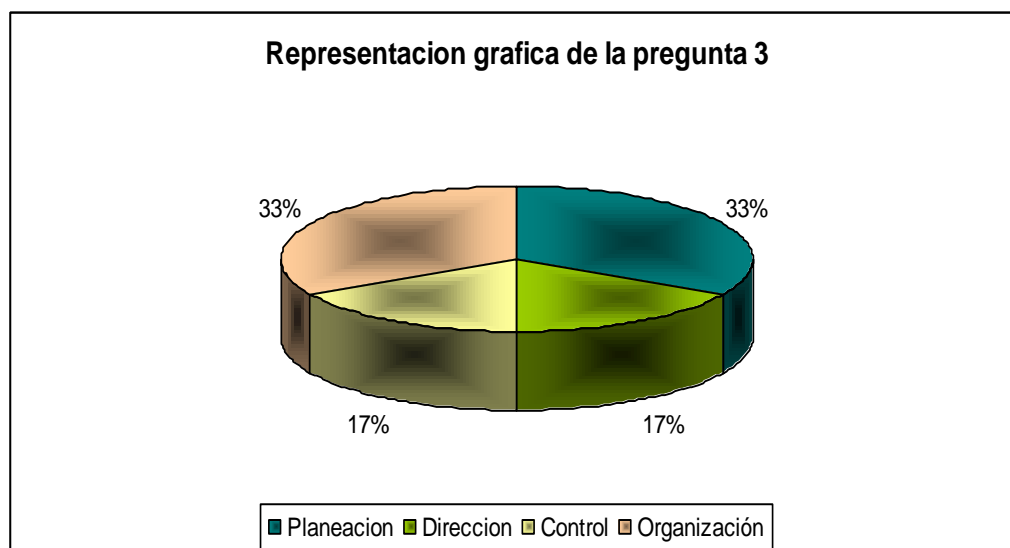
Interpretación: para los empleados de la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" existe poco control sobre las funciones administrativas.

3) ¿Cual de las funciones administrativas representa mayor importancia para la empresa?

Objetivo de la pregunta: determinar cual función administrativa según los empleados representa mayor importancia para la empresa.

CUADRO #3

| Función administrativa | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------|-------------|
| Planeación | 2 | 33% |
| Dirección | 1 | 17% |
| Control | 1 | 17% |
| Organización | 2 | 33% |
| Total | 6 | 100% |



Análisis: para el 33% de los empleados la planeación es la función administrativa de importancia para la empresa, la dirección y el control lo consideran un 17% de los empleados respectivamente, y el restante 33% considera la organización.

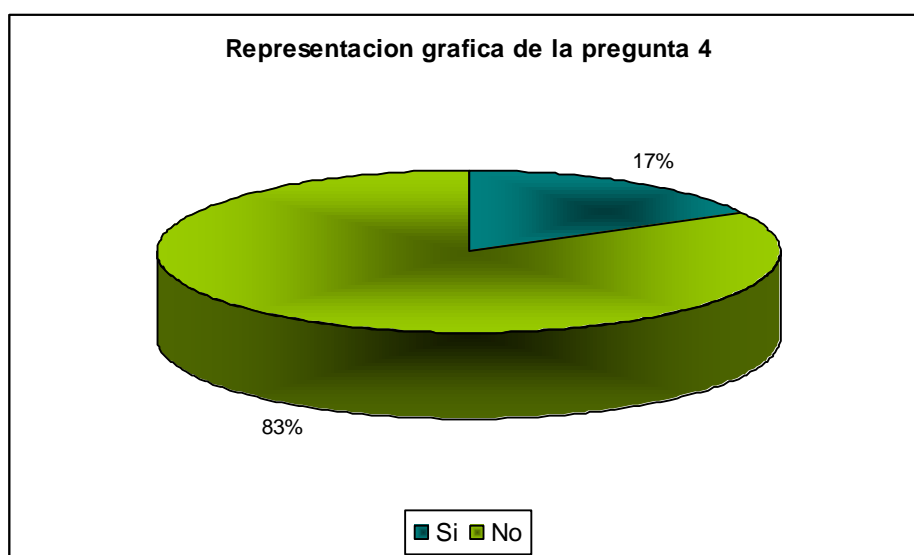
Interpretación: los empleados consideran la planeación y organización las funciones de mayor importancia para la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios".

4) ¿Cree usted que la empresa cuenta con una estructura organizativa?

Objetivo de la pregunta: conocer si los empleados de la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" identifican una estructura organizativa dentro la empresa.

CUADRO #4

| Estructura organizativa | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------|------------|-------------|
| Si | 1 | 17% |
| No | 5 | 83% |
| Total | 6 | 100% |



Análisis: para el 17% de los empleados identifica una estructura organizativa en la empresa, en cambio el 83% restante dice no conocer que la empresa cuente con estructura organizativa.

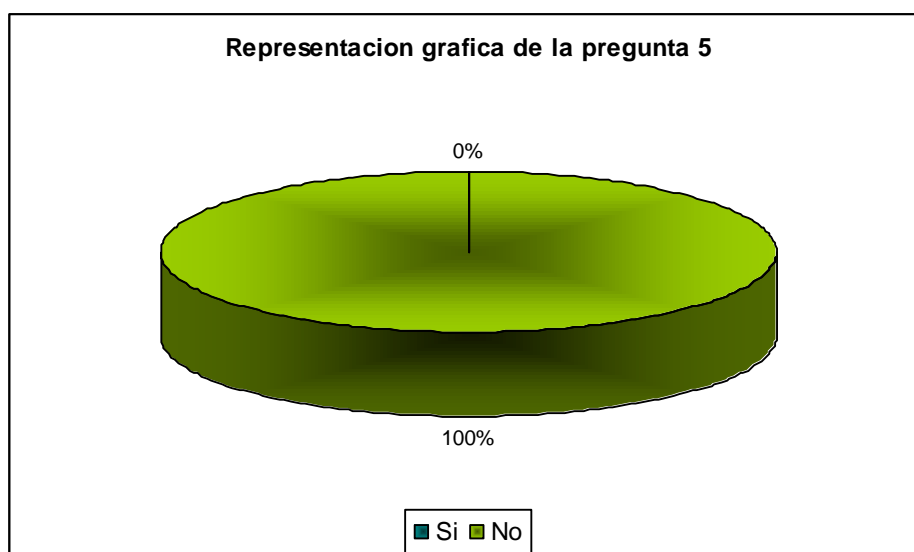
Interpretación: para el 83% de los empleados la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" no cuenta con una estructura organizativa.

5) ¿Conoce usted que es el proceso de administración estratégica?

Objetivo de la pregunta: determinar si los empleados de la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" saben que es el proceso de administración estratégica.

CUADRO #5

| Proceso admón. estratégica | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------|------------|-------------|
| Si | 0 | 0% |
| No | 6 | 100% |
| Total | 6 | 100% |



Análisis: para el 100% de los empleados encuestados que representan la muestra no conocen en que consiste el proceso de administración estratégica.

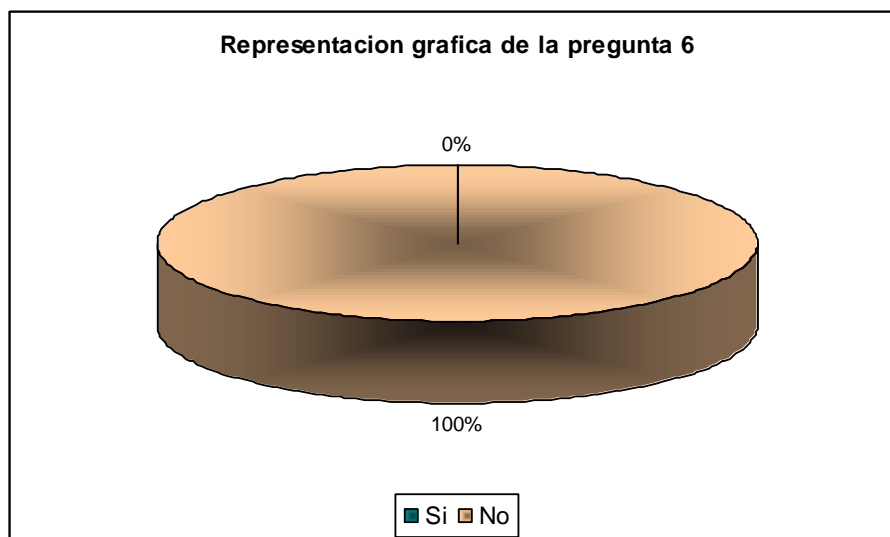
Interpretación: los empleados de la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" desconocen que es el proceso de administración estratégica en un 100% de la muestra.

6) ¿Existe en la empresa algún tipo de manual que especifique las funciones de los empleados?

Objetivo de la pregunta: conocer si en la empresa existe algún tipo de manual que especifique las funciones para los empleados.

CUADRO #6

| Manual funciones | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|------------|
| Si | 0 | 0% |
| No | 6 | 100% |
| Total | 6 | 100% |



Análisis: para el 50% de los empleados existe en la empresa algún tipo de manual que especifica sus funciones, en cambio para el restante 50% no existe tal documento.

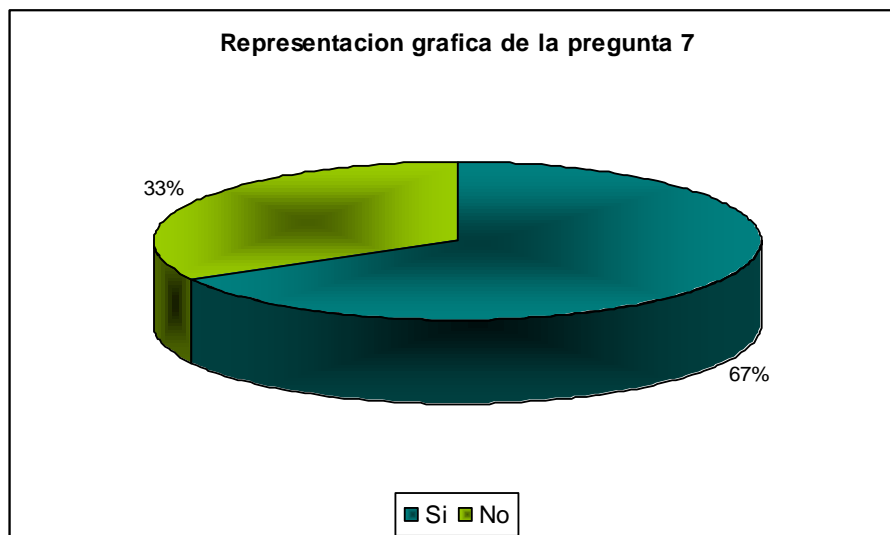
Interpretación: en igual porcentaje el 50% de los empleados de la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" consideran que existe algún tipo de manual que especifica las funciones de los mismos, y el otro 50% no conoce de tal manual de funciones.

7) ¿Considera usted que el implementar un modelo de planeación estratégica en la empresa mejoraría el desempeño de su trabajo

Objetivo de la pregunta: determinar si los empleados consideran que al implementar un modelo de administración estratégica mejoraría el desempeño en su trabajo.

CUADRO #7

| Implementar modelo | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Si | 4 | 67% |
| No | 2 | 33% |
| Total | 6 | 100% |



Análisis: el 67% de los empleados consideran que al implementar un modelo de administración estratégica mejoraría su desempeño en el trabajo, el 33% restante considera que la implementación no traería tal mejora en sus labores.

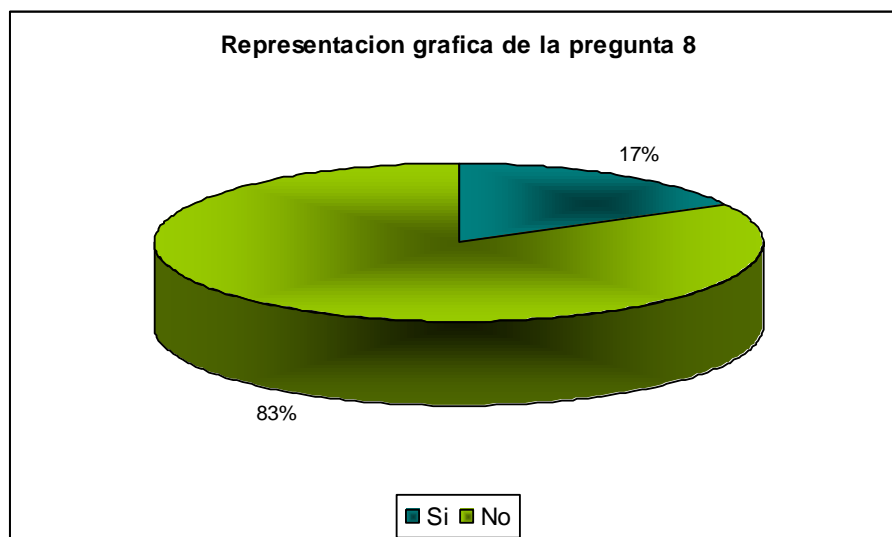
Interpretación: los empleados de la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" consideran que el desempeño en el trabajo mejoraría al implementarse un modelo de administración estratégica en la dirección de la organización.

8) ¿Sabe usted si en la empresa se esta utilizando algún tipo de estrategia para mejorar la atención y el servicio?

Objetivo de la pregunta: establecer si los empleados conocen si al empresa esta utilizando algún tipo de estrategia para mejorar la atención y servicio al cliente.

CUADRO #8

| Estrategia | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Si | 1 | 17% |
| No | 5 | 83% |
| Total | 6 | 100% |



Análisis: para el 17% de los empleados si aplican estrategia para mejorar la atención y servicio al cliente en la empresa, en cambio para la mayoría el 83% desconocen la utilización de una estrategia en la empresa.

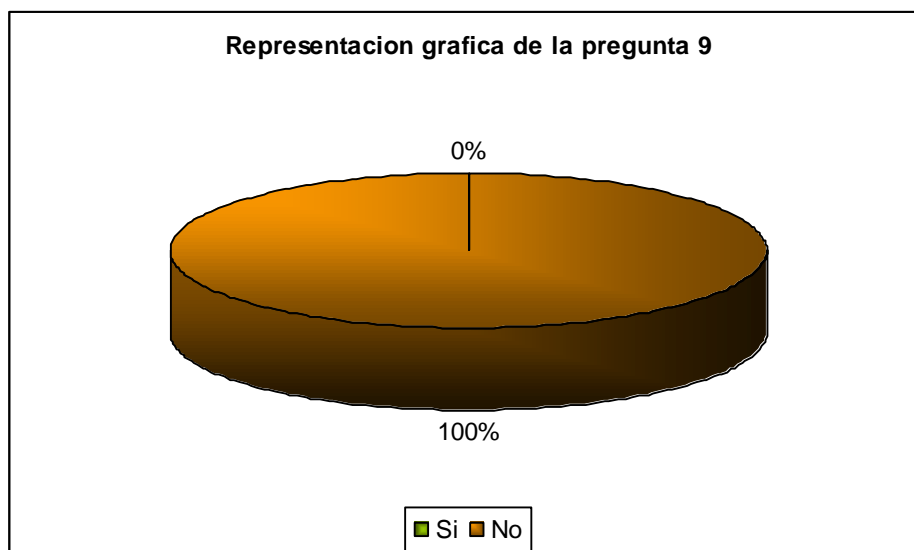
Interpretación: los empleados de la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" establecen que en la atención y servicio al cliente no se esta utilizando ningún tipo de estrategia direccional.

9) ¿Sabe usted si dentro de la empresa existen políticas sobre el manejo del personal?

Objetivo de la pregunta: conocer la existencia o no de políticas sobre el manejo del personal en la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios".

CUADRO #9

| Políticas personal | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Si | 0 | 0% |
| No | 6 | 100% |
| Total | 6 | 100% |



Análisis: ningún empleado conoce la existencia de políticas de manejo de sus actividades laborales, el 100% de los empleados no sabe si dentro la empresa existen políticas sobre el manejo de personal.

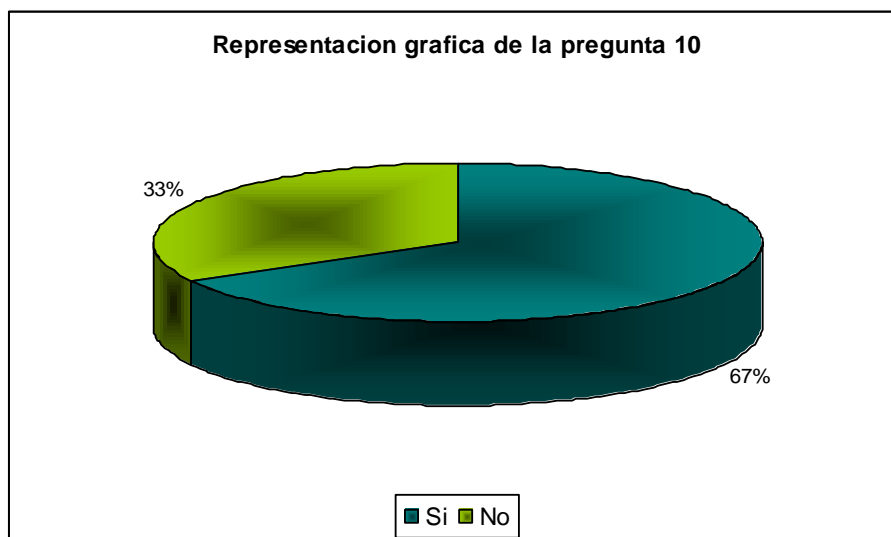
Interpretación: los empleados desconocen la existencia de políticas sobre el manejo de sus actividades laborales dentro la empresa.

10) ¿Le han definido a usted sus funciones específicas en el proceso de trabajo?

Objetivo de la pregunta: establecer si los empleados siguen una guía de las funciones específicas en la parte del proceso operativo en el trabajo.

CUADRO #10

| Funciones específicas | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|------------|
| Si | 4 | 67% |
| No | 2 | 33% |
| Total | 6 | 100% |



Análisis: para el 67% de los empleados si le han definido sus funciones específicas en el proceso de trabajo, en cambio para el restante 33% no le han designado sus funciones específicas.

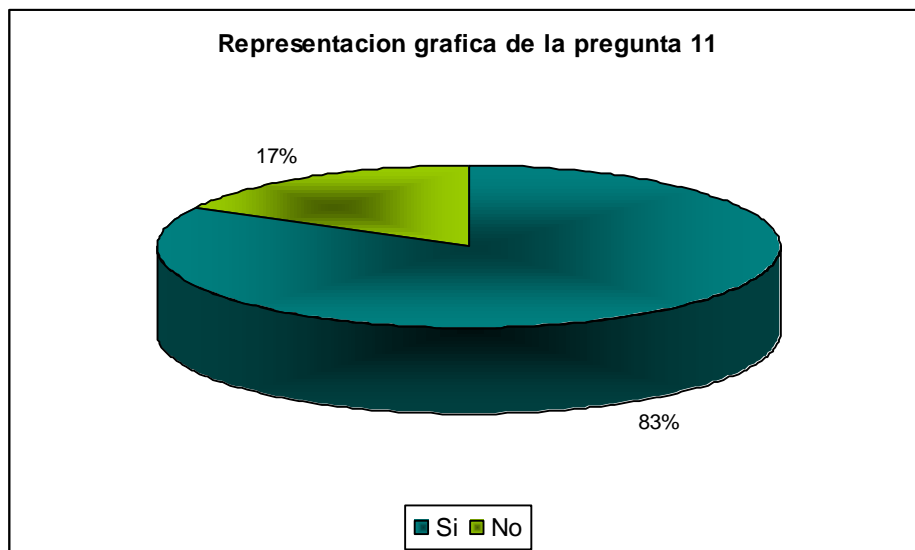
Interpretación: en la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" según un 67% de los empleados si les definen sus funciones específicas en el proceso laboral que desempeñan.

11) ¿Considera usted que la empresa cuenta con las herramientas y la maquinaria adecuadas para realizar su trabajo?

Objetivo de la pregunta: determinar si la empresa cuenta con las herramientas y la maquinaria adecuada para que los empleados realicen su trabajo.

CUADRO #11

| Herramientas y maquinaria | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|------------|
| Si | 5 | 83% |
| No | 1 | 17% |
| Total | 6 | 100% |



Análisis: el 83% de los empleados consideran que la empresa cuenta con las herramientas y la maquinaria adecuada para realizar su trabajo, el 17% restante considera que la empresa no cuenta con las herramientas y maquinaria adecuada.

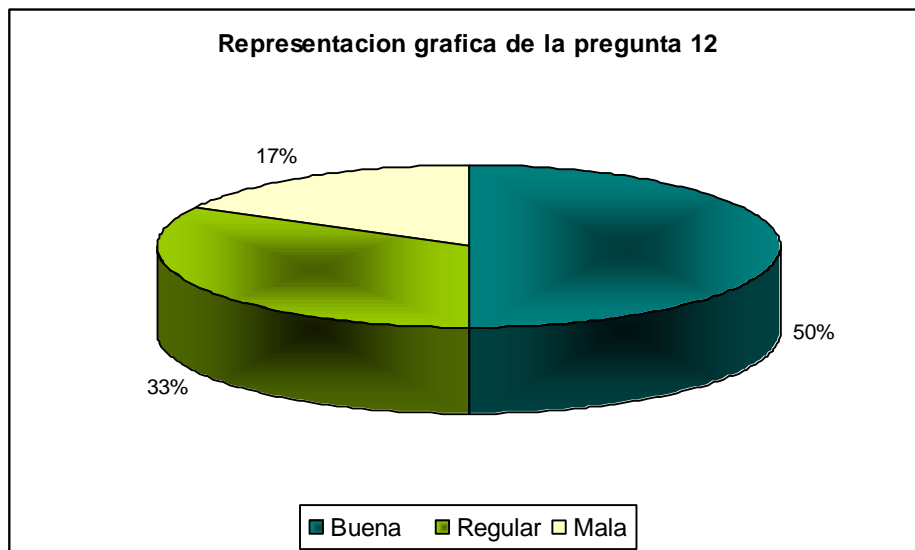
Interpretación: según los empleados la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" posee las herramientas y maquinaria idónea para realizar las actividades diarias en el trabajo.

12) ¿Cómo es la relación que existe entre usted y su jefe?

Objetivo de la pregunta: conocer el tipo de relación existente entre los empleados y su jefe inmediato.

CUADRO #12

| Tipo de relación | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|-------------|
| Buena | 3 | 50% |
| Regular | 2 | 33% |
| Mala | 1 | 17% |
| Total | 6 | 100% |



Análisis: para el 50% de los empleados la relación con su jefe es buena, para el 33% de los empleados es regular la relación con su superior, y para un 17% la relación es mala con la autoridad dentro la empresa.

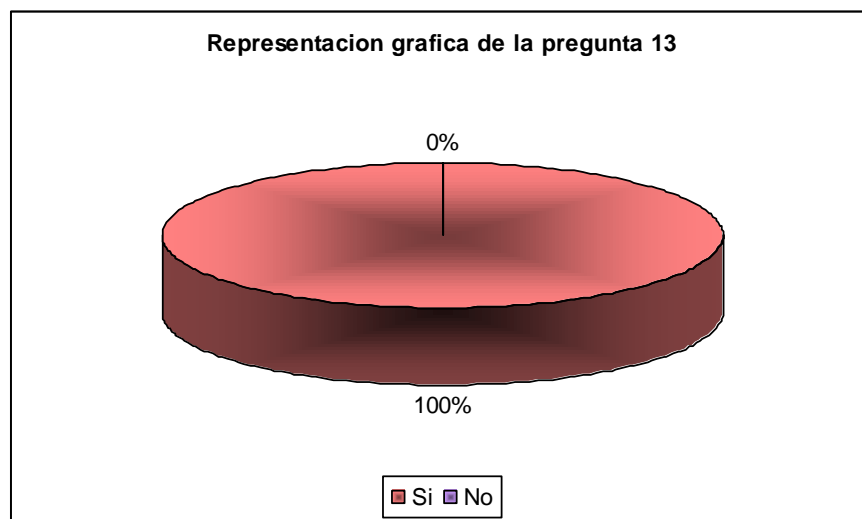
Interpretación: la mitad de los empleados de la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" califica como buena la relación existente con su jefe inmediato.

13) ¿Cuenta usted con una supervisión constante en su trabajo?

Objetivo de la pregunta: conocer si los empleados están sometidos a una constante supervisión en sus labores.

CUADRO #13

| Supervisión | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 6 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| Total | 6 | 100% |



Análisis: el 100% de los empleados de la empresa respondieron que si cuentan con supervisión constante en las actividades que lleva el proceso operativo de los servicios que ofrecen a sus clientes.

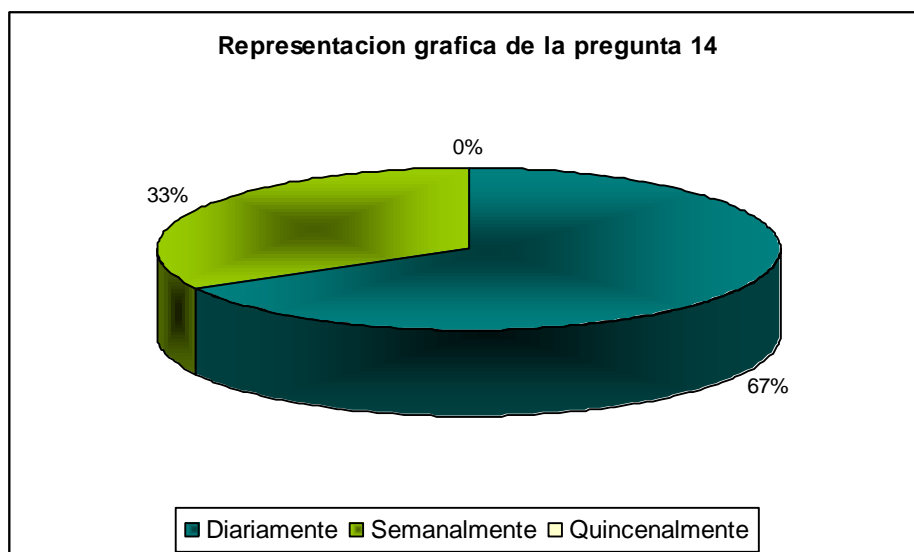
Interpretación: la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" cuenta con supervisión constante a sus trabajadores en el proceso laboral.

14) ¿Si la respuesta de la pregunta Nº 13 es afirmativa señale con que frecuencia se realiza la supervisión?

Objetivo de la pregunta: establecer la periodicidad en que se realiza la supervisión en su trabajo según los empleados de la empresa.

CUADRO #14

| Periodo | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Diariamente | 4 | 67% |
| Semanalmente | 2 | 33% |
| Quincenalmente | 0 | 0% |
| Total | 6 | 100% |



Análisis: para el 67% de los empleados la supervisión es realizada diariamente, para el 33% de los empleados considera que la supervisión es semanalmente, ningún empleado considera la supervisión quincenalmente.

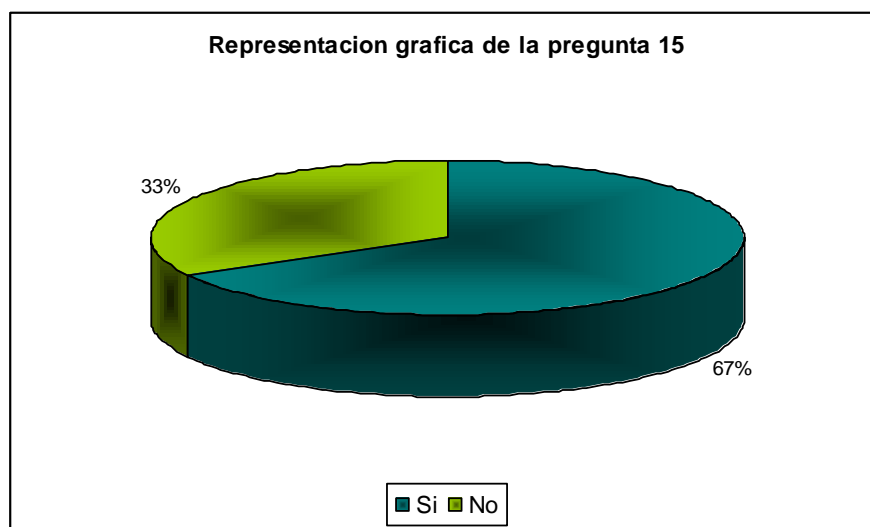
Interpretación: el tipo de supervisión que se realiza en su mayoría en la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" según los empleados es diariamente.

15) ¿Considera usted importante la planeación para la administración de la empresa?

Objetivo de la pregunta: determinar la importancia que tiene la planeación en la empresa según la perspectiva de los empleados.

CUADRO #15

| Planeación | Frecuencia | Porcentaje |
|------------|------------|------------|
| Si | 4 | 67% |
| No | 2 | 33% |
| Total | 6 | 100% |



Análisis: el 67% de los empleados consideran importante la planeación para la empresa, en cambio para el 33% restante de los empleados no consideran importante la planeación.

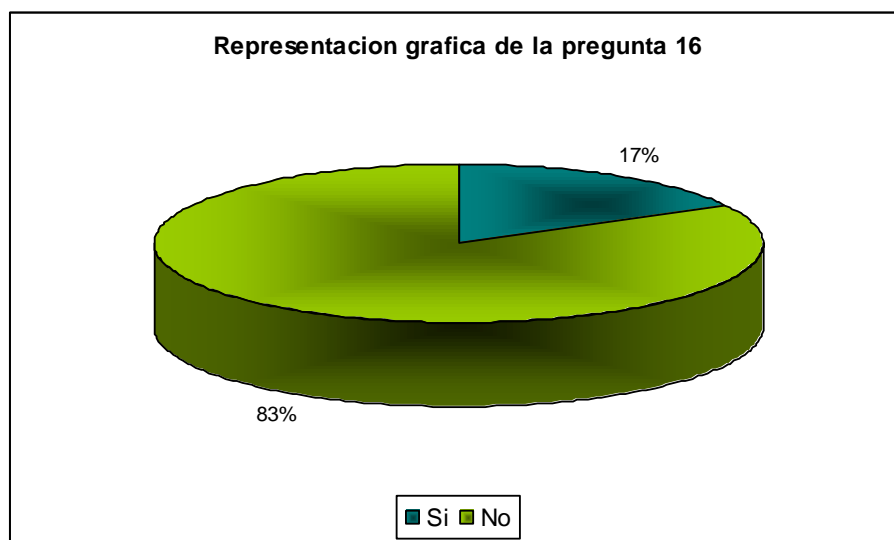
Interpretación: la planeación es importante para la administración de la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" según la mayoría de los empleados.

16) ¿Cuenta la empresa con algún tipo de capacitación para sus empleados?

Objetivo de la pregunta: establecer si la empresa cuenta con algún tipo de capacitación para sus empleados.

CUADRO #16

| Capacitación | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 1 | 17% |
| No | 5 | 83% |
| Total | 6 | 100% |



Análisis: para el 17% de los empleados la empresa si cuenta con algún tipo de capacitación para los trabajadores, en cambio para el 83% de los empleados la empresa no brinda ningún tipo de capacitación.

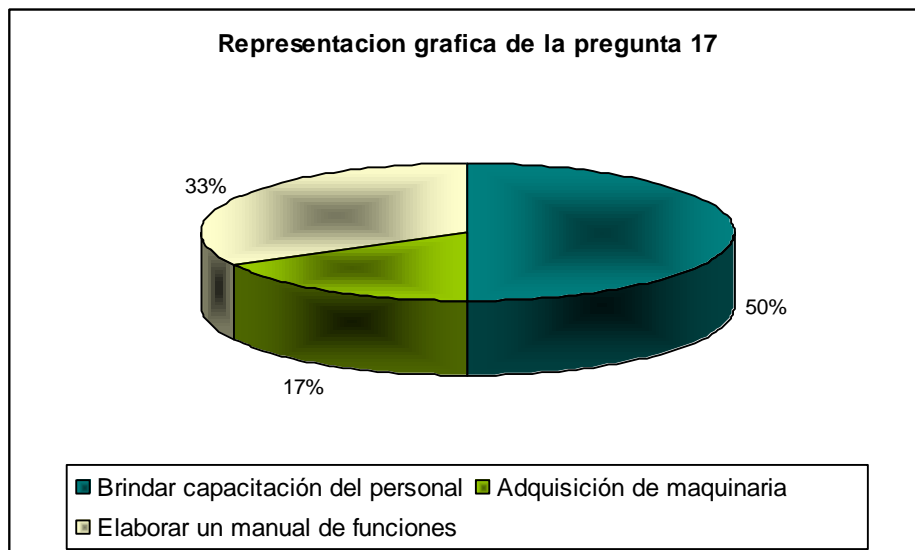
Interpretación: la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" no ofrece a sus empleados algún tipo de capacitación técnica a sus colaboradores para asistirse en su práctica laboral cotidiana.

17) ¿Qué recomendación daría para mejorar el funcionamiento de la empresa?

Objetivo de la pregunta: determinar que recomendación le darían los empleados a la empresa para mejorar su funcionamiento.

CUADRO #17

| Recomendación | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------------------|------------|-------------|
| Brindar capacitación del personal | 3 | 50% |
| Adquisición de maquinaria | 1 | 17% |
| Elaborar un manual de funciones | 2 | 33% |
| Total | 6 | 100% |



Análisis: el 50% de los empleados recomendarían brindar capacitación al personal, un 17% recomendaría la adquisición de maquinaria, y un 33% preferiría la elaboración de un manual de funciones para los empleados.

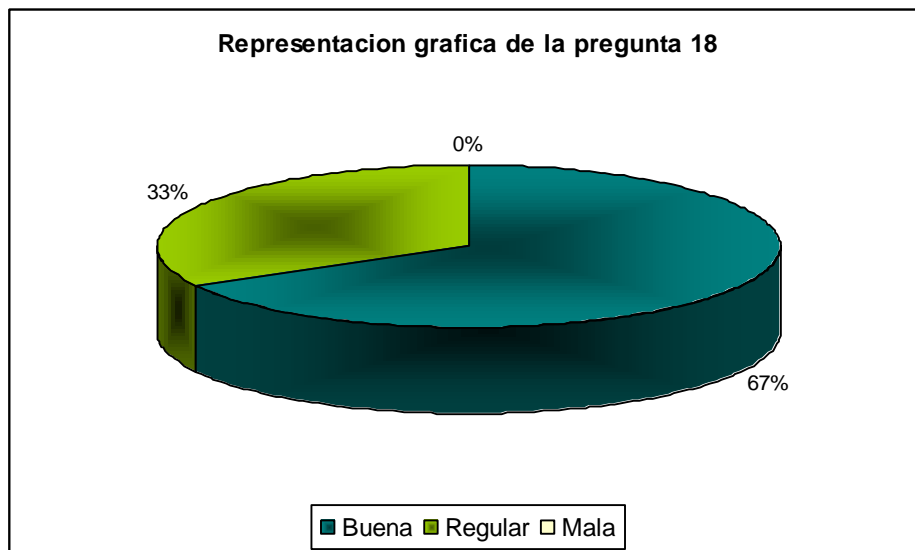
Interpretación: la recomendación que los empleados harían a la empresa para mejorar el funcionamiento es la de brindarles una capacitación técnica al personal.

18) ¿Cómo considera usted la administración de la empresa actualmente?

Objetivo de la pregunta: determinar la percepción que tienen los empleados acerca de la administración de la empresa.

CUADRO #18

| Administración | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|-------------|
| Buena | 4 | 67% |
| Regular | 2 | 33% |
| Mala | 0 | 0% |
| Total | 6 | 100% |



Análisis: el 67% de los empleados considera que la administración de la empresa es buena, un 33% considera regular la administración y ningún empleado la considera mala.

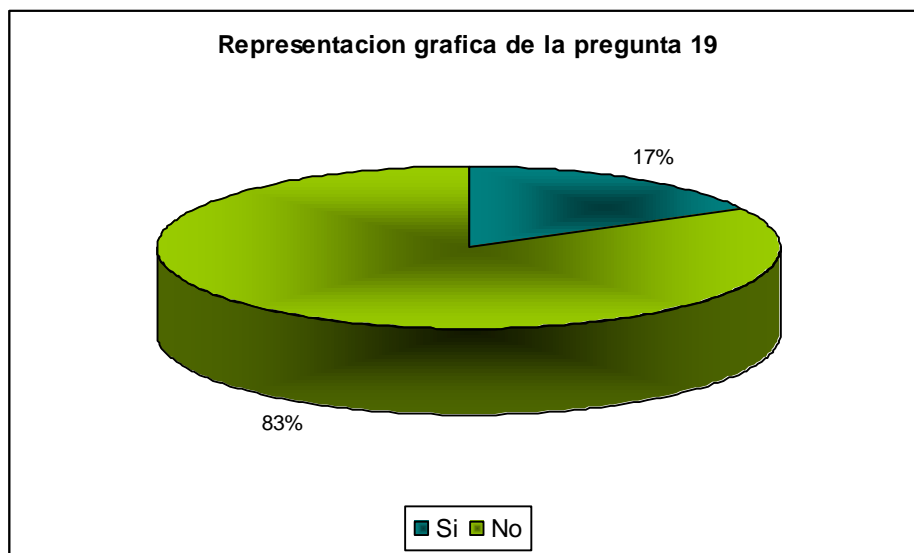
Interpretación: los empleados perciben buena la administración de la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" actualmente.

19) ¿Sabe usted si la empresa tiene una misión y visión claramente definida?

Objetivo de la pregunta: determinar la existencia o no de una misión y visión claramente definida por la empresa, y si los empleados tienen conocimiento.

CUADRO #19

| Misión y visión | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|------------|
| Si | 1 | 17% |
| No | 5 | 83% |
| Total | 6 | 100% |



Análisis: el 17% de los empleados conoce que la empresa tiene una misión y visión, el 83% de los empleados desconoce la existencia de una misión y visión claramente definida.

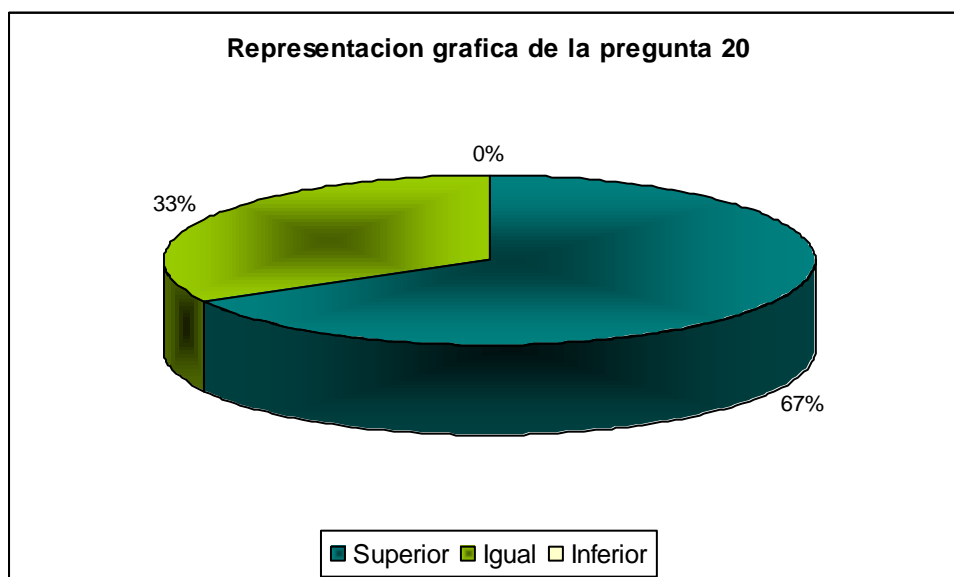
Interpretación: según la percepción de los empleados de la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" no posee una misión y visión claramente definida.

20. ¿En que posición se encuentra la empresa en relación con sus competidores?

Objetivo de la pregunta: establecer la posición que según los empleados ocupa la empresa en relación con sus competidores.

CUADRO #20

| Posición | Frecuencia | Porcentaje |
|----------|------------|------------|
| Superior | 4 | 67% |
| Igual | 2 | 33% |
| Inferior | 0 | 0% |
| Total | 6 | 100% |



Análisis: el 67% de los empleados encuentran la empresa en una posición superior a la competencia, el 33% la considera en igual posición a sus rivales, y ningún empleado considero la opción inferior.

Interpretación: los empleados consideran que la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" se encuentra en una posición superior a las demás empresas de servicio automotriz.

4.1.3 RESULTADO DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL PROPIETARIO DE LA EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ "TALLER TURCIOS"

1. ¿Considera usted que es importante para toda empresa lograr un control de sus funciones administrativas?

Si No

Porque: Para obtener un control de las funciones que llevan elementos organizativos y de administración para la empresa y así lograr el mejor funcionamiento de la empresa, también para que a través del control de las funciones así también el control de los empleados.

2. ¿Dentro de su empresa que grado de control tiene sobre las funciones administrativas?

Mucho control Poco control Ningún tipo de control

Explique: en lo que respecta a la función de planeación identifiqué las actividades futuras y establezco metas en el tiempo más que todo por el tipo de negocio, de organización pues con los empleados asigno las actividades a realizar, de control lo que respecta a entrada y salida de materiales, también los pagos de los empleados u otros y en la dirección su servidor es quien realiza las funciones al dirigir la empresa.

3. ¿Cuál de las funciones administrativas representa mayor importancia para su empresa?

Planeación Dirección Control Organización

Porque: la organización es la base de lo que se realizara en el presente o futuro y si todo esta organizado el trabajo rinde mas, es decir las actividades de los procesos operativos de la empresa se realizan sin pérdidas de tiempo, materiales y se complace al cliente.

4 ¿Conoce usted en que radica el proceso de administración estratégica?

Si No

Explique: desconozco la temática.

5 ¿Considera usted importante la implementación de un modelo de administración estratégica en la empresa?

Si X No _____

Porque: mejoraría las condiciones en de administración actuales de la empresa por que todo lo estructurado al darle un seguimiento ordenado tal cual lo establece un documento da buenos resultados.

6 ¿Cuáles considera usted los motivos para implementar de un modelo de administración estratégica?

Si X No _____

Mencione: motivos administrativos para tener un buen funcionamiento en la organización de la empresa y como medio para poder enfrentar a la competencia.

7 ¿Conoce usted las etapas de un modelo de administración estratégica?

Si _____ No X

Mencione: las desconozco.

8 ¿Conoce usted el proceso de administración estratégica?

Si _____ No X

Explique: no conozco el proceso.

9 ¿Cuáles considera usted son los recursos internos como fortalezas con los que cuenta la empresa?

Si X No _____

Mencione: la empresa cuenta con excelente mano de obra que además de su capacidad tiene amplia experiencia en el campo de mecánica automotriz y de buses, también contamos con herramientas adecuadas e indispensables para el trabajo y equipo moderno para realizar desde lo más sencillo hasta lo más complicado en la rama automotriz.

10 ¿Cuales considera usted son los factores externos como oportunidades que tiene la empresa?

Si X No

Mencione: bueno considero que podemos ampliar nuestra cartera de clientes ya que es brindamos servicios de mecánica, enderezado y pintura, carrocería, y otros por tanto podemos atender muchas de las necesidades de los clientes, también ampliar los servicios.

11 ¿Cuáles considera usted son los recursos internos como debilidades con los que cuenta la empresa?

Si X No

Mencione: considero que la administración esta un poco descuidada y que se podría reestructurar para la mejora en las actividades de la empresa, también se tiene previsto adquirir un nuevo equipo de pintura ya que el actual tiene algunas deficiencias que se pueden superar esas serian las debilidades.

12 ¿Cuales considera usted son los factores externos como amenazas que tiene la empresa?

Si X No

Mencione: de forma general la competencia siempre es una amenaza para todo tipo de negocio y ya para este sector en ocasiones se hace difícil o hasta imposible encontrar repuestos de alguna marca y esto distorsiona nuestro trabajo ya que nos impide que sea de una calidad superior.

13 ¿Conoce usted el beneficio que le traería a la empresa la ejecución de un modelo de administración estratégica?

Si X No

Porque: considero que beneficiaria a la administración y organización de aspectos básicos que desconozco para mejorar las actividades de la empresa, también los clientes percibirían el cambio y sería de beneficio.

14 ¿Considera que es adecuado la aplicación de una estrategia en la administración de la empresa?

Si X No _____

Porque: le daría un giro a la forma de realizar las labores, tendríamos una guía a seguir o cumplir además que la empresa no tiene ninguna estrategia en sus operaciones.

15 ¿Conoce las consecuencias que tiene la aplicación de una estrategia en la empresa?

Si X No _____

Explique: bueno dependiendo a que este enfocado la estrategia pero si se realiza tal cual lo establezcan en el documento será de mucho beneficio para el desarrollo de la empresa.

16 ¿Considera usted importante la planeación para la administración de la empresa?

Si _____ No X

Porque: nunca e aplicado una planeación formal en la forma de dirigir la empresa.

17 ¿Conoce usted los elementos esenciales de la planeación estratégica?

Si _____ No X

Mencione: los desconozco nunca e aplicado planeación

18 ¿Tiene su empresa una misión y visión claramente definida?

Si _____ No X

Porque: están de manera informal y no son conocidas por los empleados.

19 ¿Considera en su dirección algún tipo de objetivos?

Si X No _____

Mencione: pienso ampliar los servicios que ofrecemos.

20. ¿En que posición se encuentra su empresa en relación con sus competidores?

Superior X **Igual** _____ **Inferior** _____

Porque: por las herramientas y el equipo que tenemos para realizar los trabajos.

4.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS FODA.

El foda es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de una organización, estructura o persona, con el fin de obtener conclusiones que permitan superar esa situación en el futuro. La técnica del diagnóstico foda permite también conocer el entorno o elementos que están alrededor de la organización, estructura o persona y que la condicionan.

Esta herramienta fue usada en las empresas para obtener el marco general en que operan y es considerada una de las técnicas de la planificación estratégica.

El foda se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz foda, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables de la empresa y los factores externos, considerados no controlables.

La situación interna: Esta constituida por factores o elementos que forman parte de la misma organización. En tanto la situación externa, se refiere a los elementos o factores que están fuera de la organización; pero que se interrelacionan con ella y la afectan ya sea de manera positiva o negativa.

Las fortalezas: Son los elementos positivos que posee la organización, estos constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos. Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las debilidades: Son los factores negativos que posee la persona y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos. Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

La situación externa: Referida al análisis de la situación externa o ambiente que rodea a la organización y que le afecta. En este caso también se debe considerar dos elementos principales: las oportunidades y las amenazas.

Las oportunidades: Son los elementos del ambiente que la persona puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc, las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las amenazas: son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos. Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

4.2.1 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS DE LA EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ "TALLER TURCIOS"

- Cuenta con disponibilidad de efectivo para los procesos
- Acceso a créditos por los proveedores.
- Diversificación de servicios
- Innovación de servicios
- Garantía de los servicios
- Calidad de los servicios
- Aceptación en el mercado de los servicios
- Antigüedad en el sector
- Ubicación estratégica
- Buena imagen de la empresa
- Desarrolla sus actividades en una cultura de calidad

- Capacita en forma practica a sus empleados
- Producción por línea de procesos
- Insumos no perjudiciales al medio ambiente
- Contabilidad formal

4.2.2 IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES DE LA EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ "TALLER TURCIOS"

- No lleva Control de Materiales
- No controla costos de entradas y salidas
- No conoce el total de la utilidad percibida
- Carencia de objetivos claros y realizables
- Falta de organigrama
- Falta de manual de procedimiento
- No posee una constitución adecuada de la organización
- No establece seguridad laboral
- Conocimientos empíricos
- Poca tecnología en los servicios
- Falta de motivación
- Falta de programas de capacitación.
- Falta de una cultura basada en valores
- No posee una estrategia publicitarias
- No tiene posición segura en el sector
- No posee un registro de ventas de los servicios

4.2.3 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE LA EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ "TALLER TURCIOS"

- Afiliación en industria
- Apoyo de otras organizaciones
- Oferta de capacitación
- Paz social
- Nueva tecnología

- Tecnología apropiada
- La retirada de un competidor del mercado
- Desarrollo del recurso humano
- Implementación de procesos innovadores
- Alianzas estratégicas
- Oportunidad para integrarse a un nuevo mercado
- Acceso a medios publicitarios
- Adquisición de nuevos clientes
- Ampliar la línea de servicios
- Crecer en la participación de mercado
- Acceso a herramientas actualizadas
- Realización del estudio del mercado.

4.2.4 IDENTIFICACIÓN DE LAS AMENAZAS DE LA EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ "TALLER TURCIOS"

- Falta de aceptación
- Antipatía de otros hacia lo que se hace
- Malas relaciones interpersonales
- Competencia
- Rivalidad
- Falta de apoyo y cooperación.
- El lanzamiento de un nuevo servicio al mercado de un competidor
- Aparición de nuevos competidores
- Falta de información sobre competidores
- Inflación de precios
- Perder la participación de mercado por precio.
- Competencia por parte de empresas rivales.
- Servicios sustitutos.
- La competencia brindan mejores oportunidades de trabajo
- Los clientes pueden cambiarse a la competencia.
- La competencia tiene mayor publicidad y promoción que quita oportunidades

- Los servicios no llenan las expectativas de los clientes.
- Afecta la globalización y la tecnología
- Desempleo
- Delincuencia
- Alto costo de materiales
- Políticas tributarias

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 CONCLUSIONES

Tanto para la empresa, los empleados y los consumidores de los servicios es importante que se practique control en las funciones administrativas, y que en la administración se practica poco control, y coinciden que tanto la planeación como la organización son las funciones administrativas que represente mayor importancia a la empresa.

Es nula la percepción que tienen los empleados sobre la existencia de una estructura organizativa, así como del proceso de administración estratégica; por el contrario consideran las partes encuestadas y entrevistadas importante la implementación de un modelo administración estratégica en la empresa.

La motivación para implementar el modelo de administración estratégica es de tipo administrativo y financiero ya que mejorara el funcionamiento de la empresa y por tanto sus ingresos, ya que al utilizar una buena estrategia en el mercado establecerá una competencia en la industria.

El factor interno que favorece a la empresa según la opinión de los clientes es la disponibilidad de maquinaria, equipo y variedad de servicios y para la administración es la oportunidad que debe aprovechar, es la extensa cartera de clientes, y conseguir mayor participación en el mercado, las debilidades son en el área administrativas y el equipo de pintura y la falta de una estrategia direccional, la amenaza además de la tensión social que vive el país, es la competencia de empresas rivales y que no se encuentran repuestos de algunas marcas.

Los empleados están concientes de sus funciones laborales, desconocen la existencia de políticas, reglas, valores para su convivencia laboral; y consideran que la empresa cuenta con maquinaria y herramientas adecuadas para realizar su trabajo.

La empresa no brinda ningún tipo de capacitación a su personal y no cuenta con un manual de funciones para las áreas de trabajo.

Se determino que la percepción de los encuestados es que la empresa no tiene una misión y visión claramente definida y que para los empleados y la administración la empresa se encuentra en posición superior a sus competidores por el equipo y maquinaria que posee, para los clientes se encuentra en igual posición que los competidores.

5.2 RECOMENDACIONES

Implementar métodos de control administrativo dentro de la empresa y tomar en cuenta todas las funciones administrativas.

Establecer una estructura organizativa formal y hacerla del conocimiento del personal, así como explicar en que consiste el proceso de administración estratégica para que la implementación y ejecución del modelo de administración estratégica sea un éxito en la empresa.

Aplicar el modelo de administración estratégica para beneficiar tanto al nivel administrativo como las finanzas de la empresa.

Utilizar la fortaleza del equipo, mano de obra y la variedad de servicios para extender el numero de clientes y convertirse en el líder de la industria.

Mejorar el departamento administrativo asesorándose con expertos en el tema, así como adquiriendo el equipo de pintura que satisfaga las necesidades de los clientes.

Impartir capacitación técnica a los empleados de acuerdo a su área de trabajo, impartir charlas orientadas a dar a conocer políticas, reglas, valores, etc.

Definir la misión y visión de la empresa y dar a conocer a los empleados para que las labores estén orientadas por estas declaratorias generales.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA DE APLICACIÓN DE UN MODELO DE ADMINISTRACION ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE LA MICRO EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ "TALLER TURCIOS" UBICADA EN EL ÁREA URBANA DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.

INTRODUCCION

El desarrollo de un modelo de administración estratégica se orienta en un proceso ordenado de herramientas administrativas, que permitirán al empresario diseñar una serie de procedimientos secuenciales que le permitan alcanzar el éxito en el mercado y no caer en decadencia. Al estar en el mercado debemos estimar la competencia y a la vez generar las estrategias que fortalezcan su crecimiento y debiliten la competencia.

La ejecución del modelo de administración estratégica en la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" se orienta a los elementos requeridos para el desarrollo de la misma, se enfocan propuesta de mejora en las diferentes áreas de la empresa, a la vez que se enfatizan los resultados obtenidos mediante la investigación de campo a los clientes y empleados.

El estudio del macro ambiente que rodea la empresa también es de importancia para determinar que tipo de herramientas administrativas necesita y las estrategias que puede establecer para ganar espacio en el mercado de los competidores y como resultado el logro de estabilidad y utilidad a la empresa.

El segmento de mercado al que se orientan las actividades comerciales a la empresa es la zona oriental, debido a que se considera un buen mercado para incrementar la cartera de clientes y por tanto para el desarrollo de la misma.

Las estrategias que se implementaran para alcanzar los objetivos propuestos en el modelo de administración estratégica son: a) Las de negocio: desarrollo de servicios, penetración en el mercado y diferenciación. b) Las funcionales: mercadeo, recursos humanos, finanzas y administrativa.

6. PROPUESTA DE APLICACIÓN DE UN MODELO DE ADMINISTRACION ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE LA MICRO EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ "TALLER TURCIOS" UBICADA EN EL ÁREA URBANA DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.

6.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.2.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer la aplicación del modelo de administración estratégica para la micro empresa de servicio automotriz "Taller Turcios"

6.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Definir la misión, visión, valores y objetivos de la micro empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" como base de la planeación estratégica.

Especificar el análisis del ambiente interno y externo para la micro empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" para reconocer su situación actual

Crear las estrategias de negocios y por área administrativa que servirán para el desarrollo de la micro empresa de servicio automotriz "Taller Turcios"

Organizar mecanismos de control y seguimiento para darle continuidad, y evaluación al modelo de administración estratégica propuesto a la micro empresa de servicio automotriz "Taller Turcios"

6.3 PLANEACION ESTRATEGICA

6.3.1 MISIÓN DE LA EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ "TALLER TURCIOS"

Servir las necesidades y expectativas de los clientes al agregar valor a nuestros servicios automotrices a través de un servicio superior, consistente e innovador que nos diferencia en el mercado.

Para lograr esta meta, trabajamos constantemente para desarrollar y realizar lo que creemos es el enfoque de mayor amplitud y más visionario en la industria.

6.3.2 VISION DE LA EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ "TALLER TURCIOS"

"Consolidar el liderazgo de el Taller Turcios en el mercado local, expandiendo su penetración de servicios automotrices en todos los mercados posibles, para situarnos como una de las empresas de más rápido y mejor crecimiento en la zona oriental".

6.3.3 OBJETIVOS

Objetivos Generales

- Lograr un nivel considerado en la prestación de servicios en la zona urbana de la ciudad de san miguel.
- Realizar servicios de alta calidad que satisfagan las necesidades primordiales y adicionales de los clientes.

Objetivos Específicos

- Ofrecer servicios de alto nivel de satisfacción para sus clientes
- Impulsar todas las estrategias de negocios para promover y desarrollar la empresa
- Promover la venta de servicio que tiene la empresa dentro de la ciudad de San Miguel

- Implementar técnicas y capacitaciones en áreas estratégicas que formen al personal para que el servicio sea de calidad.
- Establecer las condiciones de desarrollo de los servicios y de los recursos para el crecimiento en el mercado.
- Mantener un alto nivel de competitividad dentro de las empresas de servicio automotriz.

6.3.4 VALORES DE LA EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ "TALLER TURCIOS"

6.3.4.1 VALORES ESTRATEGICOS

Los valores estratégicos representan las convicciones o filosofía de la alta dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores, es fácil descubrirlo, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial, parten de esta reflexión.

Todo lo que pueda aportarnos una ventaja competitiva consistente podría traducirse en un valor estratégico de la empresa. Tener un acuerdo claro y abierto sobre estos valores ayudará a establecer las prioridades significativas de la organización, sus campos de esfuerzo y niveles de tolerancia respecto a las desviaciones; permitirá fijar expectativas y cómo comunicarlas a los demás, en qué negocios intervenir y cómo administrar.

Excelencia operacional: El concepto de *eficacia* de los procesos ocupa en el presente un lugar de primera fila dentro de la gestión empresarial.

Capacidad de aprendizaje: La capacidad de aprender, pasar de la solución de problemas al aprendizaje organizacional, donde toda la empresa y en especial la alta dirección logra cuestionarse y replantear sus supuestos, es una de las cualidades más destacadas, necesarias e insistidas por toda la comunidad empresarial.

Recursos Humanos: Cuando entendemos que las personas son el activo más importante y asumimos su desarrollo y bienestar total.

Compromiso con el cliente: Este valor implica una posición de compromiso total con el cliente. Nada es más importante y todo puede esperar si se trata de atenderlo.

Ética: Es uno de esos valores universalmente determinados. Todos esperamos y necesitamos confiar en que estamos frente a alguien que opera éticamente su empresa, entiéndase con transparencia, sinceridad, compromiso con la palabra empeñada, etc.

Calidad: Igual que la ética, este también es un valor determinado de antemano. No cabe pensar su ausencia en el mercado contemporáneo.

Seguridad: Este es un valor fundamental dentro de la industria química, la minería, el transporte. En una empresa donde los accidentes son raros, quizás este no sea un valor estratégico.

Ambiente: Como la seguridad, este valor será de extrema importancia para las industrias con fuerte impacto en el medio ambiente, ya sea a través de sus productos o procesos.

6.3.4.2 VALORES MORALES

Calidad: En todos los ámbitos de cada uno de los proyectos que realizamos.

Justicia: Hacia nuestro personal, tanto en el trato como en la asignación de actividades a realizar, dependiendo éstas de la capacidad de cada uno de ellos.

Innovación: Continúa de nuestras estrategias y de nuestros métodos de trabajo.

Puntualidad: En la entrega de los trabajos solicitados por nuestros clientes.

Coherencia: Entre lo que nos comprometemos con nuestro cliente y lo que efectuamos como trabajo.

Comunicación: Constante y efectiva, entre todos los miembros que formamos parte de la empresa, así como con nuestros proveedores y clientes.

Confianza: En que realizaremos nuestras labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de nuestros clientes.

Compromiso: Con nuestro clientes, al brindarles un servicios de calidad; con la sociedad, al brindar estabilidad a las familias de nuestro personal, y con el medio ambiente, al respetar y cumplir todas las normas establecidas para el cuidado de éste.

6.4 ANÁLISIS DEL AMBIENTE

6.4.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

Son todas las fuerzas que una empresa pueda controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, también los competidores, clientes y públicos. A partir del análisis del micro ambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa.

Segmentación del mercado

Debido a la diversidad de los individuos que forman parte de los adoptantes objetivo, es de vital importancia dividir la población en segmentos que posean características comunes, así se podrá trabajar de mejor manera para elaborar la estrategia que conlleve al cambio deseado.

Además de explorar el entorno externo, se debe tener cuidado de explorar su medio ambiente interno. Debido a ello la empresa realizara auditorias para examinar las actitudes y actividades de la fuerza laboral orientada a los empleados.

Las fuerzas y debilidades internas son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña adecuada o deficientemente. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la planeación estratégica. Las fuerzas y las debilidades se establecen en comparación con la competencia. Por otra parte los elementos que "estén fuera de lo normal" también pueden determinar algunas fuerzas y debilidades.

Las fuerzas y debilidades también se pueden determinar en comparación con los objetivos de la propia empresa. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

6.4.1.1 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS

FINANZAS

- Cuenta con disponibilidad de efectivo para los procesos
- Acceso a créditos por los proveedores.

MERCADOTECNIA

- Diversificación de servicios
- Innovación de servicios
- Garantía de los servicios
- Calidad de los servicios
- Aceptación en el mercado de los servicios

ADMINISTRATIVA

- Buena imagen de la empresa
- Desarrolla sus actividades en una cultura de calidad

- Contabilidad formal

RECURSOS HUMANOS

- Capacita en forma practica a sus empleados
- Producción por línea de procesos
- Insumos no perjudiciales al medio ambiente

6.4.1.2 IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES

FINANZAS

- No lleva Control de Materiales
- No controla costos de entradas y salidas

ADMINISTRATIVAS

- Carencia de objetivos claros y realizables
- Falta de organigrama
- Falta de manual de procedimiento
- No posee una constitución adecuada de la organización

RECURSOS HUMANOS

- No establece seguridad laboral
- Conocimientos empíricos
- Falta de motivación
- Falta de programas de capacitación.
- Falta de una cultura basada en valores

MERCADOTECNIA

- No posee una estrategia publicitarias
- No tiene posición segura en el sector
- No posee un registro de ventas de los servicios

6.4.1.3 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS Y CAPACIDADES.

Si no hubiera competencia la empresa tendría planes, pero no estrategia. Las nociones de estrategia y de competencia están indisolublemente ligadas. Toda estrategia guarda relación con la competencia. Por eso el fin de la estrategia es el de ampliar el poder de la empresa ante sus competidores.

La competencia de una empresa es casi siempre producto de la experiencia, lo cual representa la acumulación del aprendizaje a lo largo del tiempo y la obtención de una verdadera destreza al paso de los años para la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" su mayor competencia es Taller Peliz, ya que es el único taller de la zona que ofrece servicios similares a los buses, debido a que los demás talleres de la competencia atienden solamente vehículos livianos

La competencia se convierte en capacidad competitiva cuando los clientes juzgan que es valiosa y benéfica, cuando ayuda a diferenciar a una empresa de sus competidores y cuando mejora su propia competitividad.

6.5 DIAGNOSTICO, EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE LOS RECURSOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA SERVICIO AUTOMOTRIZ “TALLER TURCIOS”

6.5.1 PLANEACIÓN

La planeación de la empresa de servicio automotriz “Taller Turcios” se dirige por medio de la gerencia general y el contador externo, los cuales interrelacionan las funciones para la dirección de las actividades del negocio, la gerencia general a través de su administrador y propietario impulsa todas las tareas y actividades para lograr el desarrollo funcionamiento de la empresa.

6.5.1.1 POLÍTICAS

- Brindar una satisfacción completa al cliente.
- El empleado que reciba la orden será quien siga el procedimiento del servicio.
- El pago del servicio será de 50% de anticipo y otro 50% al entregar.

- Mantener motivado al personal para brindar un excelente servicio.
- Vender servicios estrictamente con el área de servicio automotriz y afines.
- Establecer el tiempo de entrega del servicio no mayor a un mes.
- La atención de los clientes debe ser estandarizada.
- Atender las sugerencias de los clientes de acuerdo al tipo de servicio que demanden.

6.5.1.2 PROCEDIMIENTOS

- Atender los clientes
- Hacer una evaluación y diagnóstico del vehículo
- Crear el presupuesto de la reparación
- Establecer el contrato de reparación con el cliente
- Se hace la reparación establecida en el tiempo establecido
- Comunicar al cliente que el trabajo está listo
- Probar el vehículo con el cliente
- Hacer la entrega y recibir el pago

6.5.1.3 PRESUPUESTOS

Presupuesto mensual de gasto de la empresa de servicio automotriz “Taller Turcios”

| | | |
|----------------------------------|------------------|--------------------------|
| Materiales directos | | \$ 2,600.00 |
| • Repuestos_____ | \$ 1,000.00 | |
| • Pintura _____ | \$ 1,300.00 | |
| • Aceites _____ | <u>\$ 300.00</u> | |
| Mano De obra directa | | \$1,720.00 |
| Costos indirectos de fabricación | | \$ 495.00 |
| • Electricidad_____ | \$ 125.00 | |
| • Agua_____ | \$ 30.00 | |
| • Teléfono_____ | \$ 40.00 | |
| • Mano de obra indirecta_____ | <u>\$ 300.00</u> | |
| Gastos de operación | | \$ 128.00 |
| • Gastos administrativos_____ | \$ 50.00 | |
| • Gastos operativos_____ | <u>\$ 78.00</u> | |
| TOTAL_____ | | <u>\$4,943.00</u> |

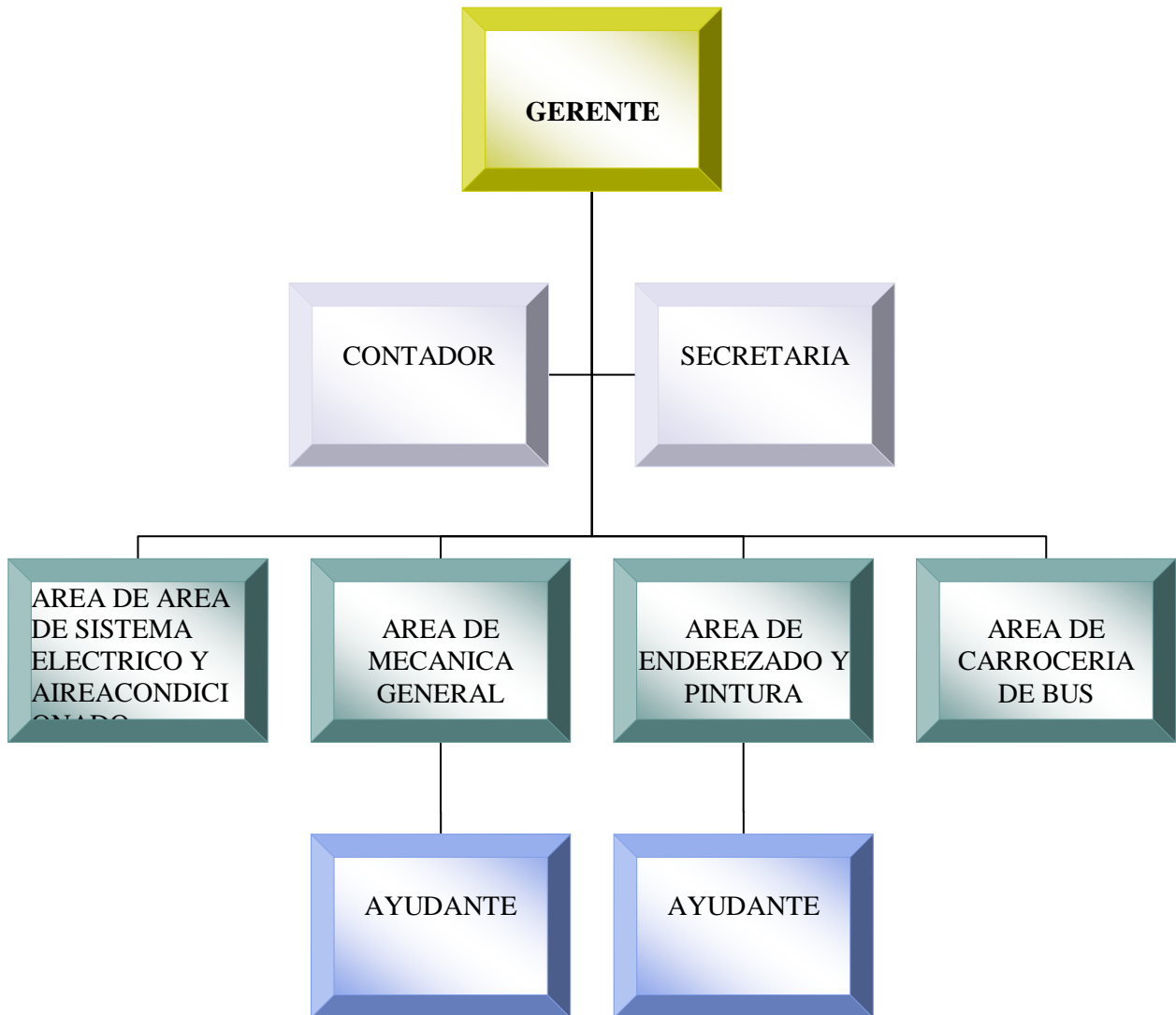
Además del presupuesto de compras la empresa de servicio automotriz “Taller Turcios” también realiza el presupuesto de publicidad para evaluar los costos que esta le proporciona a la empresa. Ver anexo N° 4

6.5.2 ORGANIZACIÓN

6.5.2.1 Estructura organizativa de la empresa de servicio automotriz

“Taller Turcios”

ORGANIGRAMA



| | | |
|---|---|---|
| SIMBOLOGIA: _____ Línea de autoridad Línea externa | AUTOR: Ayala, Yeny Lissett Chavez Martinez, Fanny Zelaya, Leslie Ileana | FECHA: 18 de Noviembre de 2009 |
|---|---|---|

6.5.2.2 ORGANIZACIÓN FORMAL

La organización formal de la empresa sitúa a cada trabajador en un puesto que va a determinar el estatus que tiene esa persona en la estructura y sus actividades. Conocer este tipo de estructura contribuye a tener conciencia de la posición que cada trabajador tiene en la empresa respecto al resto de trabajadores. A su vez, este tipo de organización determina una serie de relaciones entre los miembros de la estructura, en función de sus actividades o su posición jerárquica.

El organigrama de la empresa esta representado por líneas de autoridad descendiente desde la gerencia, pasando por administrativo (secretaria) y una línea externa que es el contador, desprendiéndose hacia abajo del organigrama las áreas de sistema eléctrico y aire acondicionado, área de mecánica general, área de enderezado y pintura, y área de carrocería de bus; cada una de ellas tiene a su mando su respectivo ayudante.

“TALLER TURCIOS”



SERVICIO AUTOMOTRIZ

**MANUAL
DE
FUNCIONES**

6.5.2.3.1 NORMAS PARA EL USO DEL MANUAL DE FUNCIONES

- En el manual de funciones deberá darse a conocer los diferentes niveles jerárquicos de la empresa de servicio automotriz “Taller Turcios”, con el propósito de que su contenido maneje de forma oportuna.
- Los objetivos, funciones y relaciones internas plasmadas en este manual deberán ser cumplidos por el personal involucrado en el mismo.
- El gerente será encargado de hacer las modificaciones convenientes al contenido del manual, de acuerdo a las necesidades que surjan.
- La gerencia y todas las unidades deberán hacer uso de este manual.

6.5.2.3.1 OBJETIVO DEL MANUAL DE FUNCIONES

- Proporcionar a la empresa de servicio automotriz “Taller Turcios” una herramienta administrativa que le permita orientar los esfuerzos del personal en el desarrollo de sus funciones.
- Contribuir a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo en la empresa de servicio automotriz “Taller Turcios”
- Establecer el grado de actividad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos de la empresa.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa para definir responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.

6.5.2.3.3 MANUALES DE FUNCIONES

| | | |
|--|--|--|
| <p align="center">“TALLER TURCIOS”</p> | <p align="center">TALLER TURCIOS</p> | <p align="center">Fecha</p> |
|  <p align="center">SERVICIO AUTOMOTRIZ</p> | <p align="center">MANUAL DE FUNCIONES</p> | <p align="center">Pág. 1 de 7</p> |

FUNCIONES POR UNIDAD

| |
|---|
| <p>Unidad organizativa: Gerencia General</p> |
| <p>Dependencia jerárquica: Ninguna</p> |
| <p>Unidad bajo su mando: Contaduría, enderezado y pintura, mecánica general, sistema eléctrico y aire, carrocería de bus.</p> |
| <p>Funciones del gerente general:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar objetivos y prioridades a corto y largo plazo • Supervisar y controlar las actividades del personal del taller • Velar por el cumplimiento de las funciones de cada puesto • Verificar todas las áreas de trabajo • Adquirir los repuestos • Negociar con los clientes |

| | | |
|--|--|------------------------|
| <p>Elaborado por: Yeny Lissett Ayala Fanny Chávez Martínez Leslie Ileana Zelaya</p> | <p>Reviso: Lic. Arnoldo Orlando Sorto</p> | <p>Autorizo</p> |
|--|--|------------------------|

| | | |
|--|--|--|
| <p align="center">“TALLER TURCIOS”</p> | <p align="center">TALLER TURCIOS</p> | <p align="center">Fecha</p> |
|  <p align="center">SERVICIO AUTOMOTRIZ</p> | <p align="center">MANUAL DE FUNCIONES</p> | <p align="center">Pág. 2 de 7</p> |

FUNCIONES POR UNIDAD

| |
|---|
| <p>Unidad organizativa: Contaduria</p> |
| <p>Dependencia jerárquica: Gerente</p> |
| <p>Unidad bajo su mando:</p> |
| <p>Funciones del contador:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro y control de impuestos • Presentación y liquidación de impuestos • Inscripción de trabajadores en Seguro Social y AFP • Presentación de estados financieros y declaraciones de renta anual • Control de libros • Presentación y solicitud de matricula de comercio • Actualización de datos en el registro de comercio |

| | | |
|--|--|------------------------|
| <p>Elaborado por: Yeny Lissett Ayala Fanny Chavez Martinez Leslie Ileana Zelaya</p> | <p>Reviso: Lic. Arnoldo Orlando Sorto</p> | <p>Autorizo</p> |
|--|--|------------------------|

| | | |
|--|--|--|
| <p align="center">“TALLER TURCIOS”</p> | <p align="center">TALLER TURCIOS</p> | <p align="center">Fecha</p> |
|  <p align="center">SERVICIO AUTOMOTRIZ</p> | <p align="center">MANUAL DE FUNCIONES</p> | <p align="center">Pág. 3 de 7</p> |

FUNCIONES POR UNIDAD

| |
|---|
| <p>Unidad organizativa: Secretaria</p> |
| <p>Dependencia jerárquica: Gerente</p> |
| <p>Unidad bajo su mando: Ninguna</p> |
| <p>Funciones de la secretaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro y control de entradas y salidas diarias • Facturación • Control de caja chica • Actualización de libros de IVA • Atención al cliente • Pago de facturas |

| | | |
|--|--|------------------------|
| <p>Elaborado por: Yeny Lissett Ayala Fanny Chavez Martinez Leslie Ileana Zelaya</p> | <p>Reviso: Lic. Arnoldo Orlando Sorto</p> | <p>Autorizo</p> |
|--|--|------------------------|

| | | |
|--|--|--|
| <p align="center">“TALLER TURCIOS”</p> | <p align="center">TALLER TURCIOS</p> | <p align="center">Fecha</p> |
|  <p align="center">SERVICIO AUTOMOTRIZ</p> | <p align="center">MANUAL DE FUNCIONES</p> | <p align="center">Pág. 4 de 7</p> |

FUNCIONES POR UNIDAD

| |
|---|
| <p>Unidad organizativa: Área de enderezado y pintura</p> |
| <p>Dependencia jerárquica: Gerencia</p> |
| <p>Unidad bajo su mando:</p> |
| <p>Funciones del encargado de enderezado y pintura:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar y ordenar el material que se va a utilizar • Cumplir con el tiempo de entrega • Reportar su trabajo semanal al gerente |

| | | |
|--|--|------------------------|
| <p>Elaborado por: Yeny Lissett Ayala Fanny Chavez Martinez Leslie Ileana Zelaya</p> | <p>Reviso: Lic. Arnoldo Orlando Sorto</p> | <p>Autorizo</p> |
|--|--|------------------------|

| | | |
|--|--|--|
| <p align="center">“TALLER TURCIOS”</p> | <p align="center">TALLER TURCIOS</p> | <p align="center">Fecha</p> |
|  <p align="center">SERVICIO AUTOMOTRIZ</p> | <p align="center">MANUAL DE FUNCIONES</p> | <p align="center">Pág. 5 de 7</p> |

FUNCIONES POR UNIDAD

| |
|---|
| <p>Unidad organizativa: Área de mecánica general</p> |
| <p>Dependencia jerárquica: Gerencia</p> |
| <p>Unidad bajo su mando:</p> |
| <p>Funciones del encargado de mecánica general:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar que se realice bien el trabajo y que salga a tiempo • Solicitar los repuestos necesarios para cada reparación |

| | | |
|--|--|------------------------|
| <p>Elaborado por: Yeny Lissett Ayala Fanny Chávez Martínez Leslie Ileana Zelaya</p> | <p>Reviso: Lic. Arnoldo Orlando Sorto</p> | <p>Autorizo</p> |
|--|--|------------------------|

| | | |
|--|--|--|
| <p align="center">“TALLER TURCIOS”</p> | <p align="center">TALLER TURCIOS</p> | <p align="center">Fecha</p> |
|  <p align="center">SERVICIO AUTOMOTRIZ</p> | <p align="center">MANUAL DE FUNCIONES</p> | <p align="center">Pág. 6 de 7</p> |

FUNCIONES POR UNIDAD

| |
|---|
| <p>Unidad organizativa: Área de sistema eléctrico y aire acondicionado</p> |
| <p>Dependencia jerárquica: Gerencia</p> |
| <p>Unidad bajo su mando:</p> |
| <p>Funciones del encargado de sistema eléctrico y aire acondicionado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reparar aire y sistema eléctrico de vehículos • Reportar sus labores diarias al gerente |

| | | |
|--|--|------------------------|
| <p>Elaborado por: Yeny Lissett Ayala Fanny Chávez Martínez Leslie Ileana Zelaya</p> | <p>Reviso: Lic. Arnoldo Orlando Sorto</p> | <p>Autorizo</p> |
|--|--|------------------------|

| | | |
|--|--|--|
| <p align="center">“TALLER TURCIOS”</p> | <p align="center">TALLER TURCIOS</p> | <p align="center">Fecha</p> |
|  <p align="center">SERVICIO AUTOMOTRIZ</p> | <p align="center">MANUAL DE FUNCIONES</p> | <p align="center">Pág. 7 de 7</p> |

FUNCIONES POR UNIDAD

| |
|--|
| <p>Unidad organizativa: Area de carrocería de buses</p> |
| <p>Dependencia jerárquica: Gerencia</p> |
| <p>Unidad bajo su mando:</p> |
| <p>Funciones del encargado de mecánica general:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reparación de carrocerías • Cambios de vidrios • Hacer estructuras • Cambio y reparación de asientos |

| | | |
|--|--|------------------------|
| <p>Elaborado por: Yeny Lissett Ayala Fanny Chávez Martínez Leslie Ileana Zelaya</p> | <p>Reviso: Lic. Arnoldo Orlando Sorto</p> | <p>Autorizo</p> |
|--|--|------------------------|

6.5.2.4 REGLAS

- Cumplir con la hora de entrada a la empresa.
- Vestimenta apropiada y adecuada en el trabajo.
- Respetar la hora de descanso.
- Respetar a lo demás compañeros.
- No fumar n el área de trabajo.
- No utilizar palabras vulgares en el trabajo.
- Establecer una convivencia de armonía y respeto en el trabajo.

6.5.3 DIRECCIÒN

La dirección es la forma en que se va a dirigir a los empleados e influir en ellos para así contribuir al logro de los objetivos.

Los elementos de la dirección son:

- **Liderazgo:** la habilidad para persuadir a un grupo para alcanzar los objetivos.
- **Motivación:** es el impulso de una persona para entrar en acción por que se desea hacerlo, para satisfacer sus necesidades.
- **Comunicación:** es la transferencia de información y en entendimiento que tiene una persona de otra.
- **Supervisión:** es la actividad de apoyar y vigilar la coordinación de actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria.

6.5.3.1 LIDERAZGO

Líder es aquella persona capaz de inspirar y guiar a individuos o grupos .El líder es el modelo para todo el grupo.

El líder es sencillo, veraz capaz de trabajar en grupo, capaz de expresar libremente sus ideas, capaz de luchar por sus principios, tiene buenas relaciones humanas piensa con estrategia.

En la empresa de servicio automotriz Taller Turcios el líder es democrático decide las cosas consultando a su equipo dado que en la empresa hay otras áreas entre las

que están: área de electricidad el arrea de enderezado y pintura y el arrea de remachado y fricción.

Cada encargado de su área se pone de acuerdo con el propietario para tomar decisiones y así realizar un buen trabajo, tomando en cuenta todo lo relacionado a presupuesto de materiales y otros factores en los que los dos deciden pero el es el que tiene el control.

La empresa consta con un buen grupo de empleados maduros, responsables y están muy motivados para realizar su trabajo de la mejor manera para la satisfacción de los clientes.

El liderazgo se basa en las relaciones pero en las auténticas relaciones que con llevan la empatia como su ingrediente principal. Ponerse en lugar de los demás, comprenderlos y motivarlos son características esenciales que todo líder debe fomentar y aplicar a diario.

6.5.3.2 MOTIVACION

Para que los empleados desarrollen sus actividades con éxito y tengan suficiente seguridad para alcanzar sus objetivos de desempeño es necesario motivarlos; ya que así serán personas mucho más productivas. En la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" se motiva a los empleados dándoles incentivos de dinero extra si terminan los trabajos antes del tiempo estipulado para que se sientan bien y realicen bien sus labores con mayor prontitud, además cuando hacen horas o trabajos extra el propietario los invita a comer y en fin de año se hacen rifas de canastas navideñas entre los empleados.

Se le propone a la empresa que para motivar más a los empleados a ser mas eficientes se elija el empleado del mes, al cual se le dará un incentivo extra; además promover viajes vacacionales una vez al año. Esto servirá para que los empleados sientan que su esfuerzo es valorado y así procuren realizar mejor su trabajo y así puedan cumplir con todas sus metas y los clientes queden satisfechos; ya que los reconocimientos y recompensas pueden alentar y desarrollar la confianza y el compromiso de los empleados.

6.5.3.3 COMUNICACIÓN

Todas las decisiones que se tomen dentro de la empresa deberán ser debidamente explicadas a todas las personas que se verán involucradas para evitar mal entendidos. Debido a que en la empresa de servicio automotriz “Taller Turcios” la comunicación se da de forma verbal, se le sugiere que para mejorarla y evitar malos entendidos debe hacerse por escrito y en un lugar visible para que los empleados lo tengan presente y lo tomen en cuenta.

6.5.3.4 SUPERVISION

No hay labor más importante, difícil y exigente que la supervisión del trabajo ajeno. Una buena supervisión reclama más conocimientos, habilidad, sentido común y previsión de cualquier área de trabajo. El éxito de la empresa depende de la adecuada supervisión del trabajo. En la empresa de servicio automotriz “Taller Turcios” el encargado de la supervisión es el propietario por lo que se propone realizar una supervisión diaria de las actividades de cada empleado y realizar una mas a fondo cada semana para verificar que los objetivos se están llevando a cabo. Así ayudara a mejorar la productividad de los empleados, desarrollar un uso óptimo de los recursos, obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada, desarrollar constantemente a los empleados de manera integral, monitorear las actitudes de los subordinados y contribuir a mejorar las condiciones laborales.

6.5.4 CONTROL

Consiste en la medición y corrección del rendimiento de los empleados con el fin de asegurarse que se alcancen los objetivos trazados.

Este control tal es el caso del “Taller Turcios” es la observación directa.

Elementos del control:

Cantidad en la producción de servicios, calidad, tiempo y costo, etc.

6.5.4.1 MECANISMOS DE CONTROL.

- Para el desempeño estudio de tiempos y movimientos.

- Control para la calidad, utilizar herramientas administrativas.
- Limitar el ejercicio de autoridad, manual de procedimientos, funciones, políticas y reglas directas.
- Planear y programar operaciones :pronósticos y presupuestos
- Motivación: promociones e incentivos.

CONTROL ESTRATEGICO

Este sistema es diseñado para apoyar a los administradores en la evaluación del avance de la organización respecto a la estrategia y para corregir desviaciones cuando estas se presentan.

El sistema debe alentar las operaciones eficaces que sean congruentes con el plan, al mismo tiempo que permitan cierta flexibilidad para adaptarse a condiciones cambiantes.

Los sistemas más estratégicos de control incluyen algún tipo de presupuesto para supervisar y controlar los desembolsos más importantes.

CONTROL BUROCRÁTICO

Utiliza reglas formales, estándares, jerarquía y autoridad legítima. Las formas burocráticas del control del proceso de trabajo son formas importantes en el desarrollo de la organización del trabajo de Arcomex antes y después de los noventa, pues fijan el marco para la obediencia y disciplina de los trabajadores a través de la vigilancia estricta de los supervisores, de la contratación y selección de personal, así como el establecimiento de turnos y jornadas laborales con sus niveles y puestos de trabajo que definen objetivos claros de la política laboral de la empresa.

CONTROL DE MERCADO

Utiliza precios, competencia, centro de utilidades, relaciones de intercambio. Es la actividad de control encaminada a garantizar la seguridad de los productos y servicios y la comprobación de su adecuación a las normas vigentes, una vez que han sido puestos a disposición del consumidor final, y destinados directamente al consumo, en materia de protección al consumidor y usuario.

6.6 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

Todas las organizaciones funcionan en un macro ambiente el cual esta formado en gran medida por la economía en su conjunto, los aspectos demográficos de la población, los valores sociales y los estilos de vida, la legislación y regulación gubernamental, los factores tecnológicos, así como por el entorno inmediato competitivo y de la industria a la cual pertenezca la empresa.

La secuencia analítica al evaluar la empresa para la definición de la estrategia comienza con la evaluación estratégica de la situación externa e interna de la firma, la valoración de las alternativas y, por ultimo la elección de la estrategia, para ello se debe considerar las preguntas siguientes.

COMO PENSAR ESTRATÉGICAMENTE SOBRE LAS CONDICIONES COMPETITIVAS Y DE LA INDUSTRIA

- ¿Cuáles son las características económicas dominantes en la industria?
- ¿Cómo es la competencia y que tan poderosa son cada una de las cinco fuerzas competitivas?
- ¿Cuáles son los impulsores del cambio en la estructura de la competencia y en el ambiente de negocios de la industria?
- ¿Cuáles son las compañías que ocupan las posiciones más fuertes/débiles?
- ¿Qué medidas estratégica es probable que tomen los rivales?
- ¿Cuales son los factores claves para el éxito competitivo?
- ¿Es atractiva la industria y cuales son los prospectos para rendimientos superiores al promedio?

COMO PENSAR ESTRATÉGICAMENTE SOBRE LA PROPIA SITUACION DE UNA COMPAÑÍA.

- ¿Qué tan bien esta funcionando la estrategia actual de la compañía?
- ¿Cuales son las debilidades y fortalezas de los recursos de la empresa y cuales son sus oportunidades y amenazas?
- ¿Los precios y los costos de la compañía son competitivos?

- ¿Que tan poderosa es la posición competitiva de la compañía?
- ¿Cuáles son los aspectos estratégicos que es necesario abordar?

QUE OPCIONES ESTRATÉGICAS TIENE LA COMPAÑÍA, DESDE UN PUNTO DE VISTA REALISTA

- ¿Esta concentrada en mejorar la estrategia actual o hay cabida para hacer cambios importantes en la estrategia?

CUAL ES LA MEJOR ESTRATEGIA

- ¿Se ajusta bien a la situación de la compañía?
- ¿Ayudara a crear una ventaja competitiva?
- ¿Ayudara a mejorar el desempeño de la compañía?

6.6.1 ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS

Las organizaciones pueden escoger cualquier número de factores ambientales para explorar; las siguientes 5, son las más vigiladas:

Factores económicos, incluyendo las condiciones generales y regionales, así como las tendencias competitivas.

Cambios tecnológicos, incluyendo la automatización de la Empresa.

Aspectos políticos y legislativos, incluyendo leyes y disposiciones administrativas.

Aspectos sociales, incluyendo el cuidado de los niños (guarderías) y las prioridades de educación.

Tendencias demográficas, incluyendo edad, composición étnica y analfabetismo

De los factores externos más importantes pueden mencionarse estos:

1. Ausencia de políticas económicas de largo plazo por parte del Estado.
2. Falta de una ética de trabajo con objetivos en la calidad, productividad y mejora continua por parte de la población. Carencia de una cultura y disciplina laboral.
3. Sistema económico que no premia la mejora y la productividad. Ausencia de premios y castigos.

4. Instituciones jurídicas que no protegen convenientemente los derechos de propiedad, y en especial los de propiedad intelectual.
5. Falta de fomento a la Investigación y Desarrollo por parte del Estado.
6. Ausencia de una política educativa destinada a formar individuos con conocimientos técnico, científicos y disciplina de trabajo.
7. Alta participación del Estado en la economía.
8. Elevados niveles de proteccionismo externo.
9. Altos grados de regulación o reglamentación de las actividades.
10. Sistema con fuerte presión sobre el capital y carencias de fomento a la iniciativa privada.
11. Falta de inversión en obras públicas
12. Falta de buenos sistemas de seguridad
13. Ausencia de inversión en materia de salud

Sobre estos factores externos si bien una empresa puede no tener capacidad de modificación, si puede tenerla los grupos empresarios a través de asociaciones y fundaciones destinadas a la difusión de ideas, grupos de presión y las acciones de difusión.

6.6.1.1 TECNOLOGIA

Uno de los factores más sobresalientes que actualmente determinan el destino de las empresas es, sin duda, la tecnología. El entorno de las organizaciones presenta día con día nuevas tecnologías que reemplazan las anteriores; a la vez que crean nuevos mercados y oportunidades de comercialización. Al hablar de tecnología nos referimos al uso de técnicas que involucran la aplicación de nuevos avances de la ciencia pura, es decir, el conocimiento científico del medio ambiente del hombre y sus propiedades, lo cual requiere de la inversión de grandes cantidades de capital. En la mejoría de la capacidad y de la productividad del trabajo humano, que incluye un mejor adiestramiento del obrero, el técnico o el profesional, y una más eficiente preparación de los cuadros directivos. En el caso del Taller Turcios cada vez trata de

ir ampliando su tecnología con la adquisición de tecnología novedosa que le permite lograr más eficiencia en los servicios.

6.6.1.2 LA ECONOMIA EN SU CONJUNTO

Economía de El Salvador, se hace referencia a todo proceso de producción intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios en la Republica de El Salvador en América Central. El ente gubernamental encargado de todo aquello a lo que se hace referencia con economía de El Salvador es el Ministerio de Economía. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI) y los libros publicados por la CIA, la economía de El Salvador está ubicada con respecto a Centroamérica en el tercer lugar después de Costa Rica y Guatemala

Condiciones económicas

Las condiciones económicas son de fundamental importancia para el planeamiento estratégico dado que inciden no sólo en el tamaño y atractivo de los mercados que la empresa atiende, sino en la capacidad de ésta para atenderlos rentablemente. En el caso la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" se cuenta con una condición económica estable que le permite al propietario invertir diariamente en su trabajo para luego obtener mas beneficios, lo que hace posible que la empresa pueda satisfacer la demanda, los costos de la energía o para invertir en mejorar las instalaciones y comprar mas maquinaria para mejorar su desempeño.

Factores políticos y legales

El ambiente político se compone por un conjunto interactuante de leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen y limitan tanto las actividades de las organizaciones como las de los individuos en la sociedad. La existencia de leyes y regulaciones cumple al menos tres propósitos: fomentar la competencia, protegiendo a las empresas unas de otras; asegurar mercados justos para los bienes y servicios, resguardando a los consumidores; y, salvaguardando los intereses de la sociedad como un todo, y a otras empresas de negocios contra las prácticas poco éticas que perjudican a los consumidores individuales y a la sociedad.

El gobierno desarrolla una política pública para guiar el comercio y establece un conjunto de leyes y regulaciones que limitan los negocios en beneficio de la sociedad, para asegurarse que las empresas asuman la responsabilidad de los costos sociales de sus actos. El Taller Turcios se encuentra inscrito legalmente en el registro de comercio y trata permanentemente de ajustarse a la legislación del país.

6.6.1.3 DEMOGRAFIA, VALORES Y ESTILO DE VIDA

La demografía es el estudio estadístico de la población humana y su distribución. El análisis de esta variable es fundamental para la mercadotecnia porque son personas quienes conforman el mercado.

El mercado que abastece el Taller Turcios esta conformado por tres departamentos de la zona oriental, los cuales son: San Miguel, La Unión y Morazán; principalmente propietarios de buses de las rutas 355 Yucuyayquin, 325 Uluazapa, 324 La Unión, 391 Concepción de oriente, 392 San José de La Fuente, 330 Santa Rosa de Lima, 328 Gotera, 390 Poloros y 81 Cantón El Niño; así como vehículos particulares de la zona.

SAN MIGUEL



INFORMACION GENERAL

Fundación: 12 de junio de 1824

Cabecera: San Miguel

Municipios: San Miguel, Carolina, Ciudad Barrios, Comarcán, Chapeltique, Chinameca, Chirilagua, El Tránsito, Lolotique, Moncagua, Nueva Guadalupe, Nuevo Edén de San Juan, Quelepa, San Antonio, San Gerardo, San Jorge, San Luis La Reina, San Rafael Oriente, Sesori, Uluazapa.

Superficie: 2,077.1 kilómetros cuadrado.

Población total: 489,887 habitantes.

Crecimiento demográfico: 1.09 por ciento anual

MORAZAN



INFORMACION GENERAL

Fundación: 14 de marzo de 1887

Cabecera: San Francisco Gotera

Municipios: San Francisco Gotera, Arambala, Cacaopera, Corinto, Chilanga, Delicias de Concepción, El Divisadero, El Rosario, Gualococti, Guatajiagua, Joateca, Jocoatique, Jocoro, Lolotiquillo, Meanguera, Osicala, Perquín, San Carlos, San Fernando, San Isidro, San Simón Sensembra, Sociedad, Torola, Yamabal, Yoloaiquín.

Superficie: 1,447 kilómetros cuadrados

Población: 174,493 habitantes

Crecimiento demográfico: 0.12 por ciento anual.

LA UNION



INFORMACION GENERAL

Fundación: 22 de junio de 1865

Cabecera: La Unión

Municipios: La Unión, Santa Rosa de Lima, San Alejo, Pasacuina, El Carmen, Yucuaiquín, Conchagua, Intipucá, San José, Yayantique, Bolívar, Meanguera del Golfo, Anamorós, Nueva Esparta, El Sauce, Polorós, Concepción de Oriente y Lislique.

Superficie: 2,074.34 kilómetros cuadrados

Población: 291,758 habitantes

Crecimiento demográfico: 0.69 por ciento anual

6.6.2 ANÁLISIS ENTORNO COMPETITIVO.

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia, para ello deberemos conocer o intuir lo antes posible:

- La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. No es, por tanto, nuestro competidor aquel que fabrica un producto genérico como el nuestro, sino aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor, por ejemplo, del cine pueden ser competencia los parques temáticos, ya que ambos están enclavados dentro del ocio.

Para dar una idea exacta de la importancia del análisis competitivo, debemos referirnos al proceso de planificación de la estrategia comercial, el cual responde a tres preguntas clave:

- ¿Dónde estamos? Respondiendo a esta pregunta nos vemos abocados a hacer un análisis de la situación que nos responde la posición que ocupamos.
- ¿Adónde queremos ir? Supone una definición de los objetivos que queramos alcanzar y a los que necesitamos desplazarlos.

- ¿Cómo llegaremos allí? En este punto es donde debemos señalar el desarrollo de acciones o estrategias que llevaremos a cabo para alcanzar los objetivos y si podremos aguantar el ritmo.

Con respecto al análisis de la situación, del cual partimos para la realización del proceso de planificación estratégica, y del que podremos determinar las oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas de la organización, debemos centrarnos, a su vez, en dos tipos de análisis:

- Análisis externo. Supone el análisis del entorno, de la competencia, del mercado, de los intermediarios y de los suministradores.
- Análisis interno. Supone analizar la estructura organizativa de la propia empresa, y de los recursos y capacidades con las que cuenta.

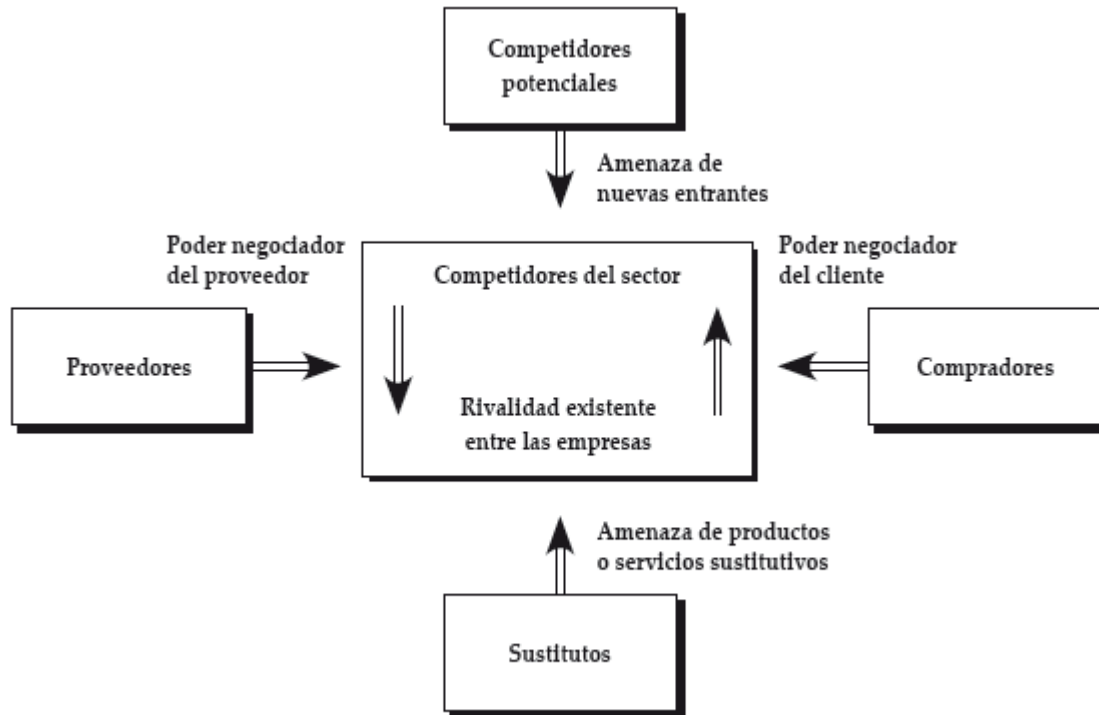
Análisis de las fuerzas competitivas

Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial:

- Amenaza de nuevos entrantes.
- Rivalidad entre competidores.
- Poder de negociación con los proveedores.
- Poder de negociación con los clientes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas es la que va a determinar la rivalidad existente en el sector. Los beneficios obtenidos por las distintas empresas van a depender directamente de la intensidad de la rivalidad entre las empresas, a mayor rivalidad, menor beneficio. La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a nuestro favor.

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS



6.6.2.1 PROVEEDORES

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante. Los proveedores de la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" son: Súper repuestos, Didea, Impresa Repuestos, Muller, Repuestos Ruiz, Repuestos Migueleños, Repuestos Izalco, Repuestos Ralpa, Repuestos Neto, Repuestos interna, Repuestos IMRA, Saquiro, Grupo Tussell. Las empresas no son sistemas autosuficientes y no pueden disponer de todos los recursos necesarios para realizar su actividad. En la mayoría de los casos, la oferta de los productos depende

del adecuado suministro de un gran número de proveedores y de la existencia de un mercado de trabajo amplio y capacitado. La gestión de compras debe ser apropiada

6.6.2.2 NUEVOS INTEGRANTES POTENCIALES

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

6.6.2.3 COMPRADORES

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

6.6.2.4 SERVICIOS SUSTITUTOS

Los servicios sustitutivos limitan el potencial de una empresa. La política de servicios sustitutivos consiste en buscar otros que puedan realizar la misma función que el que brinda la empresa en cuestión. Este concepto es el que hace que entre en competencia directa con el servicio al que se le presenta como sustitutivo, ya que cumple la misma función dentro del mercado y satisface la misma necesidad en el consumidor. Los servicios sustitutivos que entran en mayor competencia son los que mejoran la relación precio-rentabilidad con respecto al servicio de la empresa en cuestión. Un ejemplo clave lo tenemos con los productos genéricos que el sector farmacia comercializa con el beneplácito del gobierno.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados

tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

6.6.2.5 EMPRESAS RIVALES

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

En términos generales se puede decir que la competencia es la capacidad que tiene una empresa para mantenerse y sobresalir en el mercado. En la actualidad no basta con comprender a los clientes. El taller Turcios tiene la ventaja de estar ubicado en una zona favorable que le permite obtener cierta ventaja sobre la competencia. Las empresas multinacionales se desplazan, vertiginosamente, hacia nuevos mercados y practican la mercadotecnia global. Lo anterior ha resultado en que las empresas no tienen otra opción que fomentar la competitividad, poniendo cada vez más atención tanto a sus competidores como a los consumidores meta.

6.6.3 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES

TECNOLOGIA Y DESARROLLO

- Afiliación en industria
- Oferta de capacitación
- Nueva tecnología
- Tecnología apropiada
- Desarrollo del recurso humano
- Acceso a herramientas actualizadas

SOCIAL

- Adquisición de nuevos clientes
- Antigüedad en el sector

- Ubicación estratégica
- Apoyo de otras organizaciones
- Paz social

ECONÓMICO

- La retirada de un competidor del mercado
- Implementación de procesos innovadores
- Alianzas estratégicas
- Oportunidad para integrarse a un nuevo mercado
- Acceso a medios publicitarios
- Ampliar la línea de servicios
- Crecer en la participación de mercado
- Realización del estudio del mercado.

6.6.4 IDENTIFICACIÓN DE AMENAZAS

SOCIAL

- Falta de aceptación
- Antipatía de otros hacia lo que se hace
- Malas relaciones interpersonales
- Competencia
- Rivalidad
- Desempleo
- Delincuencia

TECNOLOGIA Y DESARROLLO

- Afecta la globalización y la tecnología
- Falta de apoyo y cooperación.
- El lanzamiento de un nuevo servicio al mercado de un competidor
- Aparición de nuevos competidores
- Falta de información sobre competidores

ECONÓMICO

- Inflación de precios
- Perder la participación de mercado por precio.

- Competencia por parte de empresas rivales.
- Servicios sustitutos.
- La competencia brindan mejores oportunidades de trabajo
- Los clientes pueden cambiarse a la competencia.
- La competencia tiene mayor publicidad y promoción que quita oportunidades
- Los servicios no llenan las expectativas de los clientes.
- Alto costo de materiales

POLÍTICO

- Políticas tributarias

6.7 ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

En esta sección se tratará temas generales de estrategia empresarial. En la actual época de crisis, los empresarios deben abrirse a nuevos horizontes basándose en información corporativa que solo puede dar la informática. A través de la supervisión y análisis de informes, se puede relevar el estado actual de su empresa, pequeña, mediana o grande. Y optimizar las decisiones vitales que marquen rumbos. Una vez que se conoce perfectamente las actividades en las que se va a competir, es necesario centrarnos en cómo se va a realizar esa competición. Intentamos construir y mantener a largo plazo una determinada posición competitiva.

6.7.1 DESARROLLO DE SERVICIOS

El punto de partida para el desarrollo de un servicio está en dos factores básicos: El objetivo de satisfacer deseos y necesidades del consumidor final. Y generar ideas de nuevos servicios: tales ideas pueden provenir del propio personal (como consecuencia de su trato diario con consumidores) o de la observación de la competencia. Los nuevos servicios de la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios" serán venta y remachado de fricciones y car wash

6.7.2 DIFERENCIACION

La empresa por su naturaleza de servicios satisface las necesidades de sus clientes y por tanto reconoce que la calidad y mejora continua de los servicios es esencial en la industria. Esta diferenciación se basa en la innovación exitosa de maquinaria y herramientas que faciliten las labores, tiene la ventaja adicional de que no es tan fácil que las empresas rivales la imiten con la estrategia. La estrategia en concreto será: "Resaltar la diferenciación basada en la innovación y en la mejora de la calidad de los servicios"

6.7.3 PENETRACION EN EL MERCADO

La estrategia de penetración en el mercado consiste en incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que opera y con los servicios actuales, es

decir, en el desarrollo del negocio básico. Esta estrategia se llevara a cabo provocando que los clientes actuales consigan más servicios (por ejemplo, ampliando los horarios comerciales), atrayendo a los clientes de la competencia (por ejemplo, bajando precios) o atrayendo a clientes potenciales (por ejemplo, ofreciendo promociones). Desde el punto de vista de la empresa de servicio automotriz “Taller Turcios”, esta estrategia consistirá en crecer sobre la base del mismo formato comercial dirigido al mismo mercado. El crecimiento se desarrollará a través de la apertura de nuevos establecimientos propios en el mismo mercado en el que opera la empresa.

6.7.4 NICHO DE MERCADO

El objetivo estratégico de un nicho de mercado limitado donde las necesidades y preferencias de los compradores son claramente diferentes del resto del mercado. Para la empresa de servicio automotriz “Taller Turcios” el segmento de destino o nicho lo definiremos por su singularidad geográfica y las necesidades especializadas en el uso de los servicios.

Para la empresa de servicio automotriz “Taller Turcios” Su nicho de mercado será la zona oriental del país y las necesidades que suplirá serán de servicio automotriz y afines.

6.7.5 ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION

Para reforzar las ventas de los servicios que ofrece la empresa Taller Turcios es importante que apliquen acciones para dar a conocer todos los tipos de servicios que ofrece dicha empresa para despertar el interés de los clientes ,para el logro de ello es importante las siguientes estrategias de publicidad y promoción.

- Utilizar los medios (radio, televisión, prensa, etc.) de mayor cobertura publicitaria para conocer sus servicios.
- Establecer campañas publicitarias orientadas específicamente al sector transporte.

- Acompañar campañas publicitarias ofreciendo descuentos, regalos y ofertas de servicios para los clientes del taller.

6.7.6 MEDIDAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Las empresas del sector mecánico deben considerar dentro de actividades productivas medidas de higiene y seguridad, tendientes a disminuir costos, ya sean estos originados por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Para el logro de tal fin, la empresa debe desarrollar un programa de higiene y seguridad industrial, el cual debe contener los siguientes aspectos:

- Brindar un mantenimiento total de la maquinaria
- Vigilar que los trabajadores utilicen el equipo de protección
- Utilizar la maquinaria antes del adiestramiento
- Evitar superficies resbaladizas en el lugar de trabajo
- Colocar extintores en lugares visibles y adiestrar a los trabajadores en su manejo y uso
- Tomar medidas preventivas contra la propagación de enfermedades contagiosas
- Proporcionar condiciones adecuadas de ventilación e iluminación
- Entrenar al personal para evitar menos riesgos en el lugar de trabajo

6.8 ESTRATEGIAS FUNCIONALES

6.8.1 ESTRATEGIA MERCADOLÓGICA

| ESTRATEGIA PROPUESTA | CORTO PLAZO | MEDIANO PLAZO | LARGO PLAZO |
|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Implementación de estudios de mercado para conocer al consumidor | <ul style="list-style-type: none"> Conocer las preferencias de los clientes ofreciendo servicios de calidad | <ul style="list-style-type: none"> Satisfacer las preferencias de los clientes generando rentabilidad a la empresa | <ul style="list-style-type: none"> Determinar nuevos nichos de mercado que permitan a la empresa expandir sus servicios |
| <ul style="list-style-type: none"> Evaluar los medios de publicidad para elegir el idóneo de la empresa | <ul style="list-style-type: none"> Analizar la efectividad del medio de publicidad elegido | <ul style="list-style-type: none"> Evaluar los resultados obtenidos en base a la publicidad | <ul style="list-style-type: none"> Posicionarse en la mente de los consumidores por medio publicitario |
| <ul style="list-style-type: none"> Ampliar la línea de servicios para satisfacer al cliente | <ul style="list-style-type: none"> Detallar los servicios con mayor demanda y adicionar servicios afines a este | <ul style="list-style-type: none"> Presupuestar los costos de los servicios afines a los de mayor demanda | <ul style="list-style-type: none"> Diversificación de los servicios para satisfacer las necesidades del consumidor |
| <ul style="list-style-type: none"> Establecer políticas de descuentos y promociones | <ul style="list-style-type: none"> Dar a conocer al personal que tipo de promociones y descuentos aplican a los servicios | <ul style="list-style-type: none"> Realizar porciones y darlas a conocer a los clientes por medio de la publicidad | <ul style="list-style-type: none"> Evaluar los resultados de la política de promoción y descuento |

6.8.2 ESTRATEGIA DE PERSONAL

| ESTRATEGIA PROPUESTA | CORTO PLAZO | MEDIANO PLAZO | LARGO PLAZO |
|--|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Realizar procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal | <ul style="list-style-type: none"> Aplicar métodos que faciliten el proceso de reclutamiento, selección y contratación | <ul style="list-style-type: none"> Evaluar los procesos de reclutamiento y selección para retener al recurso humano | <ul style="list-style-type: none"> Diseñar e implementar una base de datos que simplifique el proceso de reclutamiento, selección y contratación |
| <ul style="list-style-type: none"> Implementar un plan de capacitación orientado a fortalecer las habilidades, técnicas y capacidades | <ul style="list-style-type: none"> Asesorarse de las instituciones que dan apoyo a las empresas y lograr su desarrollo | <ul style="list-style-type: none"> Calidad y rapidez en el trabajo fortaleciendo sus habilidades técnicas | <ul style="list-style-type: none"> Analizar y evaluar los planes de capacitación, si cumplen expectativas |
| <ul style="list-style-type: none"> Implementar una cultura organizacional basada en valores, tanto institucionales como personales | <ul style="list-style-type: none"> Enfatizar los valores de la empresa personales para armonizar las relaciones de convivencia y comunicación entre el personal | <ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones basada en valores de la empresa para establecer un compromiso con el personal | <ul style="list-style-type: none"> Lograr el establecimiento de una cultura organizacional basada en valores a nivel de toda la empresa |

6.8.3 ESTRATEGIA DE FINANZAS

| ESTRATEGIA PROPUESTA | CORTO PLAZO | MEDIANO PLAZO | LARGO PLAZO |
|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Establecer presupuestos de capital de trabajo acorde a las inversiones requeridas | <ul style="list-style-type: none"> • Ejecución del presupuesto asignado según las inversiones | <ul style="list-style-type: none"> • Adquirir maquinaria y equipo tecnológico para brindar un mejor servicio | <ul style="list-style-type: none"> • Verificar la realización de los proyectos |
| <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar financiamiento para la futura inversión | <ul style="list-style-type: none"> • Conseguir la aprobación de la fuente de financiamiento | <ul style="list-style-type: none"> • Analizar planes de inversión en las áreas de la empresa | <ul style="list-style-type: none"> • Analizar y evaluar los resultados de la inversión |
| <ul style="list-style-type: none"> • Bajar los costos y llegar a ser el líder de los costos bajos en la industria | <ul style="list-style-type: none"> • Bajar los costos de operación en los servicios | <ul style="list-style-type: none"> • Rediseñar procesos internos para explotar la tecnología | <ul style="list-style-type: none"> • Lograr ser el líder de los costos bajos en la industria |

6.8.4 ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

| ESTRATEGIA PROPUESTA | CORTO PLAZO | MEDIANO PLAZO | LARGO PLAZO |
|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar los conceptos administrativos para evitar lo empírico y buscar accesoria administrativas | <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar los conocimientos adquiridos en la accesoria administrativa | <ul style="list-style-type: none"> • Analizar, evaluar y revisar los logros obtenido y verificar el cumplimiento en los procesos administrativos | <ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores eficientes y capaces de desarrollar las funciones administrativas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar una estructura organizativa que represente los departamentos y sus funciones | <ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer el organigrama y las funciones de los recursos | <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las líneas de mando que señala el organigrama | <ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la estructura organizativa de la empresa |
| <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una planificación de las operaciones anuales de la empresa | <ul style="list-style-type: none"> • Reunir al personal para planificar las actividades laborales y su respectiva calendarización | <ul style="list-style-type: none"> • Verificar el cumplimiento de los planes para mejorar las estrategias | <ul style="list-style-type: none"> • Implementar estrategias en las diferentes áreas de la empresa |

6.9 PROGRAMAS DE ACCION

ESTRATEGIA MERCADOLOGICA

- *ESTRATEGIA PROPUESTA*

“Implementación de estudios de mercado para conocer al consumidor”

CORTO PLAZO: Conocer las preferencias de los clientes ofreciendo servicios de calidad, se realizara a través de interrogantes a los clientes al momento de pedir un servicio, ya sea por el administrador o los empleados de la empresa.

MEDIANO PLAZO: Satisfacer las preferencias de los clientes generando rentabilidad a la empresa, se aplicara en el momento se de entregar un servicio de calidad y por tanto el cliente estará dispuesto a pagar por ello.

LARGO PLAZO: Determinar nuevos nichos de mercado que permitan a la empresa expandir sus servicios, se decidirá con el resultado de los estudios de mercado que la empresa tome a bien realizar a través de una empresa especializada.

- *ESTRATEGIA PROPUESTA*

“Evaluar los medios de publicidad para elegir el idóneo de la empresa”

CORTO PLAZO: Analizar la efectividad del medio de publicidad elegido, el administrador de la empresa evaluara cual medio publicitario es el adecuado para la empresa por el tipo de clientes.

MEDIANO PLAZO: Evaluar los resultados obtenidos basándose en la publicidad, la administración de la empresa comparara parámetros de numero de servicios prestados basándose en el tiempo que la publicidad esta dando a conocer la empresa.

LARGO PLAZO: Posicionarse en la mente de los consumidores por medio publicitario, el medio publicitario elegido captara la atención de los clientes para posicionarse de preferencia.

- *ESTRATEGIA PROPUESTA*

“Ampliar la línea de servicios para satisfacer al cliente”

CORTO PLAZO: Detallar los servicios con mayor demanda y adicionar servicios afines a este, establecer la administración el servicio de mayor preferencia y satisfacer las necesidades afines a este.

MEDIANO PLAZO: Presupuestar los costos de los servicios afines a los de mayor demanda, establecer un presupuesto preliminar para la prestación de servicios afines al de mayor demanda por parte del área mercadologica.

LARGO PLAZO; Diversificación de los servicios para satisfacer las necesidades del consumidor, la administración después de evaluar tomara la decisión de ampliar la linea de servicios ofrecidos para satisfacer al cliente.

- *ESTRATEGIA PROPUESTA*

“Establecer políticas de descuentos y promociones”

CORTO PLAZO: Dar a conocer al personal que tipo de promociones y descuentos aplican a los servicios, la administración dará a conocer a los empleados el tipo de promociones, descuentos y el periodo de vigencia de estos.

MEDIANO PLAZO Realizar promociones y darlas a conocer a los clientes por medio de la publicidad, el medio publicitario que la empresa elija, sera quien dara a conocer las promociones vigentes.

LARGO PLAZO Evaluar los resultados de la política de promoción y descuento, la administración tendrá a su cargo la evaluación en la política promocional.

ESTRATEGIA DE PERSONAL

- *ESTRATEGIA PROPUESTA*

“Realizar procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal”

CORTO PLAZO

Aplicar métodos que faciliten el proceso de reclutamiento, selección y contratación, la administración tendrá a su cargo la aplicación de métodos de reclutamiento, selección y contratación del personal.

MEDIANO PLAZO

Evaluar los procesos de reclutamiento y selección para retener al recurso humano, la administración deberá evaluar los procesos de reclutamiento para mantener el recurso humano.

LARGO PLAZO

Diseñar e implementar una base de datos que simplifique el proceso de reclutamiento, selección y contratación, es tarea de la administración diseñar para luego implementar la base de datos que facilite el proceso de reclutamiento del personal.

- *ESTRATEGIA PROPUESTA*

“Implementar un plan de capacitación orientado a fortalecer las habilidades, técnicas y capacidades”

CORTO PLAZO Asesorarse de las instituciones que dan apoyo a las empresas y lograr su desarrollo, la administración tendrá que buscar que instituciones pueden brindarle apoyo para su desarrollo.

MEDIANO PLAZO Calidad y rapidez en el trabajo fortaleciendo sus habilidades técnicas, la administración debe poner en practica la calidez y rapidez en el trabajo.

LARGO PLAZO Analizar y evaluar los planes de capacitación, si cumplen expectativas, la evaluación de los planes de capacitación por parte de la administración, determinara si cumplen las expectativas.

- *ESTRATEGIA PROPUESTA*

“Implementar una cultura organizacional basada en valores, tanto institucionales como personales”

CORTO PLAZO Enfatizar los valores de la empresa personales para armonizar las relaciones de convivencia y comunicación entre el personal, mantener la armonia del personal debe ponerse en practica por parte de la administración, fomentando la practica de valores.

MEDIANO PLAZO: Toma de decisiones basada en valores de la empresa para establecer un compromiso con el personal, la toma de decisiones de la administración debe fundamentarse en la practica de valores.

LARGO PLAZO: Lograr el establecimiento de una cultura organizacional basada en valores al nivel de toda la empresa, sé darán a conocer los valores de la empresa a los empleados para que se integren a la cultura que estos definen.

ESTRATEGIA DE FINANZAS

- *ESTRATEGIA PROPUESTA*

“Establecer presupuestos de capital de trabajo acorde a las inversiones requeridas”

CORTO PLAZO: Ejecución del presupuesto asignado según las inversiones, el encargado de finanzas establecerá presupuesto para la compra de maquinaria para la mejora de la empresa.

MEDIANO PLAZO: Adquirir maquinaria y equipo tecnológico para brindar un mejor servicio, el administrador comprara la maquinaria que necesite para mejorar el desarrollo de la empresa.

LARGO PLAZO: Verificar la realización de los proyectos, que lo presupuestado y adquirido para la empresa sea la consecuencia de la realización de los proyectos de la empresa.

- *ESTRATEGIA PROPUESTA*

“Gestionar financiamiento para la futura inversión”

CORTO PLAZO: Conseguir la aprobación de la fuente de financiamiento, gestionar por medio de créditos la financiación de la inversión por medio del gerente de la empresa.

MEDIANO PLAZO: Analizar planes de inversión en las áreas de la empresa, evaluar que inversión será la mas adecuada para la empresa según las áreas a desarrollar.

LARGO PLAZO: Analizar y evaluar los resultados de la inversión, el administrador valorara que beneficios le a traído la nueva inversión.

- *ESTRATEGIA PROPUESTA*

“Bajar los costos y llegar a ser el líder de los costos bajos en la industria”

CORTO PLAZO: Bajar los costos de operación en los servicios, modificando los tiempos de realización y la cantidad de materiales que utilizan sin caer en el desperdicio.

MEDIANO PLAZO: Rediseñar procesos internos para explotar la tecnología, utilizar la maquinaria adecuada para mejorar la secuencia de actividades que tienen los servicios.

LARGO PLAZO: Lograr ser el líder de los costos bajos en la industria, darse a conocer por el bajo costo de los servicios y de calidad para acaparar la industria.

ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

- *ESTRATEGIA PROPUESTA*

“Actualizar los conceptos administrativos para evitar lo empírico y buscar asesoría administrativas”

CORTO PLAZO: utilizar los conocimientos adquiridos en la asesoría administrativa, desarrollar los conceptos básicos como dirección, organización, control, y planeación de acuerdo a la asesoría recibida.

MEDIANO PLAZO: Analizar, evaluar y revisar los logros obtenidos y verificar el cumplimiento en los procesos administrativos, la realización de las actividades anteriores estaría a cargo de la administración.

LARGO PLAZO: Trabajadores eficientes y capaces de desarrollar las funciones administrativas, la administración debe formar trabajadores eficientes y capaces de ejecutar funciones administrativas en caso de ser requerido.

- *ESTRATEGIA PROPUESTA*

“Elaborar una estructura organizativa que represente los departamentos y sus funciones”

CORTO PLAZO: Dar a conocer el organigrama y las funciones de los recursos, la gerencia administrativa debe hacer del conocimiento de su organización y la funciones de cada uno.

MEDIANO PLAZO: Cumplimiento de las líneas de mando que señala el organigrama, verificar el cumplimiento de las líneas de mando que señale el organigrama será tarea de la administración.

LARGO PLAZO: Ampliar la estructura organizativa de la empresa, la administración tendrá como labor buscar la ampliación de la estructura organizativa de la empresa.

- *ESTRATEGIA PROPUESTA*

“Desarrollar una planificación de las operaciones anuales de la empresa”

CORTO PLAZO: Reunir al personal para planificar las actividades laborales y su respectiva calendarización, la gerencia deberá reunir con frecuencia al personal para planificar las actividades a realizar en determinado periodo de tiempo.

MEDIANO PLAZO: Verificar el cumplimiento de los planes para mejorar las estrategias, el gerente deberá verificar el cumplimiento de los planes establecidos para el desarrollo de las actividades planificadas.

LARGO PLAZO: Implementar estrategias en las diferentes áreas de la empresa, la administración deberá buscar nuevas estrategias que mejoren las actividades en las diferentes áreas de la empresa.

6.10 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA

| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|-----|-----|
| ACTIVIDAD | MESES | | | | | | | | | | | | AÑO | AÑO |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 |
| REUNIONES PARA REVISAR OBJETIVOS | X | | X | | | X | | | | | | | | |
| CAPACITACIONES AL PERSONAL | | | | | | X | | | | | | X | X | |
| EVALUACIONES DE ESTRATEGIAS | | | | X | | | | X | | | | | X | |
| COMPARACIONES OBJETIVOS Y REAL | | | X | | | X | | | X | | X | | | |
| CAMBIAR DE ESTRATEGIA | | | | | | | | | | | | | X | X |
| IMPLEMENTAR NUEVOS OBJETIVOS | | | | | | | | | | | | | X | X |

6.11 PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA.

| ACTIVIDAD | COSTO |
|--|------------------|
| ASESORIA ADMINISTRATIVA | \$ 150.00 |
| SALARIO ADICIONAL | \$ 200.00 |
| PUBLICIDAD | \$3480.00 |
| CAPACITACIONES | \$100.00 |
| ESTUDIO DE MERCADO | \$250.00 |
| NUEVOS SERVICIOS | \$500.00 |
| PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACION. | \$100.00 |
| TOTAL | \$4880.00 |

6.12 MECANISMOS DE CONTROL PARA LA PROPUESTA

Informes estadísticos: Mediante el uso de datos estadísticos se podrá verificar si la propuesta esta dando los resultados reales con los ingresos que la empresa obtenga nos daremos cuenta si la propuesta es favorable.

Los gerentes usan con frecuencia cuatro fuentes ordinarias de información para medir el rendimiento real. Estos son: La observación personal, los informes estadísticos, los informes verbales y los informes escritos. El método de observación personal provee información que no se ha filtrado por los demás, lo malo de la observación personal es que puede ser muy subjetiva y no todo gerente pueda serlo. Los informes estadísticos pueden hacerse por medio de computadores, de graficas, de barras, etc., lo malo de los informes estadísticos es que dan una información limitada.

Es muy importante decidir de una forma correcta y estructurada que elementos se van a medir; muchas veces la mala escogencia de elementos de medición conlleva a fracasar en el control.

INFORMES ORALES

El propósito de los informes

En los sistemas organizacionales y en los de hombre-maquina, los elementos de la toma de decisiones rara vez son suministrados de manera automática y gratuita con los datos: éstos han de ser recuperados u obtenidos selectivamente de una o de las tres fuentes siguientes:

1. El Ambiente
2. El sistema de almacenamiento ideado para el sistema operativo
3. Situaciones actualizadas (operación de laboratorio u otra controlada de manera similar)

Pueden resultar extremadamente difíciles los métodos con que se recaba información de las tres fuentes para operar un sistema. Los costos de clasificar la información y de escribir las especificaciones destinadas a la recuperación aumentan rápidamente al volverse más complejos ambos aspectos.

Informe.

Es un instrumento cuya finalidad es informar a una o varias personas, ya sea de manera oral o escrita. (Alfonso D' Santiago)

Son registros planeados y formales de la información transmitida a los individuos para que la apliquen a la planeación, implantación, control y problemas de decisión. (Murdick, Robert)

Los informes orales: como conferencias, reuniones, diálogos o llamadas telefónicas, lo malo es que esto no se puede documentar aunque ahora la tecnología lo puede llegar a lograr.

Es muy importante decidir de una forma correcta y estructurada que elementos se van a medir; muchas veces la mala escogencia de elementos de medición conlleva a fracasar en el control.

LA OBSERVACION

La observación es el mejor proceso de enseñanza y es parte de la experimentación. Cuando se observamos sólo vemos lo que queremos ver, no la realidad. Entonces, es donde encontramos el punto cero "0" en donde chocamos con la realidad perdiendo la noción de la misma. La observación es un recurso para obtener datos sobre el objeto persona o animal en estudio proporciona informes y es fuente de información.

Mediante la constante observación se podrá comprobar si se están tomando en cuenta las indicaciones que se las ha hecho a los empleados para la realización de su trabajo. Y de este modo también se lograrán los objetivos propuestos.

REUNIONES PERIODICAS: Se realizan para controlar los planes en periodos de 3 a 6 meses en el proceso de alcanzar los objetivos

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Administración por objetivos: Ha de resaltar que no constituye una técnica o sistema totalmente novedoso, sin embargo ha enfocado realidades muy antiguas y trascendentales.

La administración por objetivos coordina diversos aspectos ya conocidos, como por ejemplo el control presupuestal.

Principios generales de la administración por objetivos: La administración por objetivos constituye una especial actitud, criterio o filosofía de la administración, que consiste en que los jefes superiores discuten en común con los jefes que dependen inmediatamente de ellos, la cuantificación de los objetivos y estándares que deben establecerse.

Una de las características fundamentales de la administración por objetivos, consiste en forzar a la mente para que procure convertir en mensurables y cuantitativos muchos objetivos que hasta hoy se dejaban establecidos en forma vaga, o eran puramente cualitativos.

La administración por objetivos se aplica a los jefes o administradores de todos los niveles. Consiste realmente en un medio para medir su verdadera aportación.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

HOFER, Ch. y SCHENDEL, D. Strategy Formulation: Analytical Concepts. West Publishing, Los Angeles. 1978

Chandler A. Strategy and Structure.

Andrews K. y Ansoff I. Corporate Strategy, McGraw-Hill, N.Y., 1995.

Hermida J. y otros. Administración y Estrategia, Macchi, B.A., 1992.

Rodríguez Valencia J, Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa, Ecasa, México, 1997.

DONNELLY GIBSON IVANCEVICH (1997) "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava Edición.

GEORGE A. STEINER (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA

JEAN PAUL Sallenave. "La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma.

JOSÉ CARLOS JARAMILLO (1992) "Dirección Estratégica". Segunda Edición McGraw-Hill de Management.

PHILLIP KOTLER (1993) "Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control) 7a. . edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.. Naucalpan de Juárez. Edo. México.

Prof. MARLENE RODRIGUEZ POTTELLA.(1997) "Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias". Editorial FEDUPEL.

Agustín Reyes Ponce 1.994. Administración Moderna, Editorial Limusa.

James A. Stoner y R. Edward Freeman 1996. Administración. Sexta edición.

Srephen P. Robbins y Mary Coulter 1997. Administración. Quinta edición.

Goldratt, E. M.: La Meta. Un proceso de mejora continúa. The North River Press, Great Barrington, Edición ampliada, 1999.

Klein, N.: El Nuevo Mundo de las Marcas. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 2005.

Lundin, S. C., H. Paul y J. Christensen: FISH! La Eficacia de un Equipo radica en su Capacidad de Motivación. Ediciones Urano S. A., Barcelona, 2000.

Morrisey, G. L.: Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación. Prentice Hall. Edición Digital. Florida. 1995.

www.monografias.com/trabajos6/met/met.html

ANEXOS

ANEXO N° 1

**FORMATO DE ORDEN DE SERVICIO DE LA EMPRESA DE SERVICIO
AUTOMOTRIZ “TALLER TURCIOS”**

EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ “TALLER TURCIOS”

ORDEN DE SERVICIO N° _____

FECHA DE RECIBIDO _____

FECHA DE ENTREGA _____

VEHICULO A REPARAR _____

ESPECIFICACIONES DEL SERVICIO: _____

MANO DE OBRA A UTILIZAR: _____

AUTORIZADO

ANEXO N° 2

**FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO DE LA EMPRESA DE SERVICIO
AUTOMOTRIZ "TALLER TURCIOS"**

NOMBRE: _____

DIRECCION: _____ TELEFONO: _____

EDAD: _____ NACIONALIDAD: _____

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO: _____

DUI N°: _____ ISSS: _____

ESTADO CIVIL: _____ N° DE HIJOS: _____

NOMBRE DEL PADRE: _____

NOMBRE DE LA MADRE: _____

NOMBRE DELL CONYUGUE: _____

OCUPACION: _____

EMPLEO QUE SOLICITA: _____

TRABAJA ACTUALMENTE? _____

PERSONAS QUE CONOCE EN EL EMPRESA: _____

QUE CONOCIMIENTOS DE MECANICA TIENE: _____

SUELDO QUE PRETENDE: _____

ESTUDIOS REALIZADOS: _____

ESTUDIA ACTUALMENTE? _____

FIRMA: _____

FECHA: _____

ANEXO N° 3**PROGRAMACION DE ACTIVIDADES PARA EL ENTRENAMIENTO
DE LOS EMPLEADOS DEL “TALLER TURCIOS”**

| FECHA | TEMAS | DIRIGIDO A | DURACION | EXPOSITOR | COSTO |
|--------------|---|---|-----------------|------------------|--------------|
| ENERO | Técnicas modernas sobre el uso y manejo de las herramientas | Todos los operarios | 16 horas | Interno | \$ |
| ABRIL | Asesoría y técnicas sobre atención al cliente | Secretaria | 12 horas | Externo | \$ |
| MAYO | Técnicas para la aplicación de nuevas pinturas | Trabajadores del área de enderezado y pintura | 18 horas | Externo | \$ |
| AGOSTO | Curso practico de administración en la pequeña empresa | Propietario | 20 horas | Externo | \$ |

ANEXO N° 4

PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD PARA LA EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ “TALLER TURCIOS”.

Los costos en publicidad de acuerdo al medio a elegir y al presupuesto de la empresa.

Las tarjetas de presentación tienen un costo de \$0.13 mas IVA donde dicho precio depende de la calidad, la cantidad solicitada, el diseño y la imprenta.

| MEDIO PUBLICITARIO | MES | CUATRO MESES | AÑO |
|--------------------|----------|--------------|----------------------|
| RADIO | \$18.00 | | \$216.00 |
| T.V. LOCAL | \$200.00 | \$180.00 | \$2400.00 Y \$720.00 |
| PERIFONEO | \$7.00 | | \$84.00 |
| HOJAS VOLANTES | \$5.00 | | \$60.00 |
| | | TOTAL | \$3480.00 |

1. En cuanto a la publicidad por medio de la televisión local hay un paquete que es de un mes el costo es \$200. Se pasaran 26 comerciales al mes, el tiempo de duración de cada comercial es de un minuto.
2. El otro paquete es de cuatro meses el costo es \$180. Se pasaran 22 comerciales al mes, el tiempo de duración de cada comercial es de 30m segundos.
3. Mientras que el perifoneo tiene un valor de \$7.00 al mes, tiempo de duración una hora.
4. Las hojas volantes es otro medio de publicidad su costo es de \$0.05 la hoja.

ANEXO N° 5

AREA DE ENDEREZADO Y PINTURA



AREA DE MECANICA GENERAL



AREA DE SISTAMA ELECTRICO Y AIRE ACONDICIONADO



**ATENCION
ATENCION**

**OFRECIENDO SUS
SERVICIOS EN AREAS DE:**

- MECANICA GENERAL
- ENDEREZADO Y PINTURA
- SISTEMA ELECTRICO Y AIRE ACONDICIONADO
- CARROCERIA DE BUS

**LOS ESPERAMOS EN 8a AV. NORTE
N°500 BARRIO LA CRUZ, SAN MIGUEL**

TEL. 79484273

“TALLER TURCIOS”

**¿PROBLEMAS CON SU
VEHICULO? TRAIGALO A
NUESTRO TALLER Y SE LO
ENTREGAREMOS COMO
NUEVO**



**TRABAJOS
100%
GARANTIZADOS**

ANEXO N° 7

Entrevista Estructurada.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS.

PROCESO DE GRADUACION DE CIENCIAS ECONOMICAS AÑO 2009

“PROPUESTA DE UN MODELO DE ADMINISTRACION ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE LA MICRO EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ “TALLER TURCIOS” ”

Entrevista Estructurada dirigida a:

- El administrador y propietario de la empresa de servicio automotriz “Taller Turcios”

Objetivo: obtener el conocimiento de la persona que trabaja en las diferentes actividades productivas y administrativas de la empresa.

Indicación: conteste según considere correcto, estableciendo la explicación que le es solicitada.

1. ¿Considera usted que es importante para toda empresa lograr un control de sus funciones administrativas?

Si _____ No _____

Porque _____

2. ¿Dentro de su empresa que grado de control tiene sobre las funciones administrativas?

Mucho control _____ Poco control _____ Ningún tipo de control _____

Explique _____

3. ¿Cual de las funciones administrativas representa mayor importancia para su empresa?

Planeacion _____ Dirección _____ Ejecución _____ Control _____ Organización _____

Porque _____

4 ¿Conoce usted en que radica el proceso de administración estratégica?

Si _____ No _____

Explique. _____

5 ¿Considera usted importante la implementación de un modelo de administración estratégica en la empresa?

Si _____ No _____

Porque. _____

6 ¿Cuáles considera usted los motivos para implementar de un modelo de administración estratégica?

Si _____ No _____

Mencione. _____

7 ¿Conoce usted las etapas de un modelo de administración estratégica?

Si _____ No _____

Mencione. _____

8 ¿Conoce usted el proceso de administración estratégica?

Si _____ No _____

Explique. _____

9 ¿Cuáles considera usted son los recursos internos como fortalezas con los que cuenta la empresa?

Si _____ No _____

Mencione. _____

10 ¿Cuales considera usted son los factores externos como oportunidades que tiene la empresa?

Si _____ No _____

Mencione. _____

11 ¿Cuáles considera usted son los recursos internos como debilidades con los que cuenta la empresa?

Si _____ No _____

Mencione. _____

12 ¿Cuales considera usted son los factores externos como amenazas que tiene la empresa?

Si _____ No _____

Mencione. _____

13 ¿Conoce usted el beneficio que le traería a la empresa la ejecución de un modelo de administración estratégica?

Si _____ No _____

Porque. _____

14 ¿Considera que es adecuado la aplicación de una estrategia en la administración de la empresa?

Si _____ No _____

Porque. _____

15 ¿Conoce las consecuencias que tiene la aplicación de una estrategia en la empresa?

Si _____ No _____

Explique. _____

16 ¿Considera usted importante la planeación para la administración de la empresa?

Si _____ No _____

Porque. _____

17 ¿Conoce usted los elementos esenciales de la planeación estratégica?

Si _____ No _____

Mencione. _____

18. ¿ Tiene su empresa una misión y visión claramente definida?

Si _____ No _____

Porque _____

19. ¿Considera en su dirección algún tipo de objetivos?

Si _____ No _____

Mencione. _____

20. ¿En que posición se encuentra su empresa en relación con sus competidores?

Superior _____ Igual _____ Inferior _____

Porque _____

ANEXO N° 8

ENCUESTA



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS.

PROCESO DE GRADUACION DE CIENCIAS ECONOMICAS AÑO 2009

“PROPUESTA DE UN MODELO DE ADMINISTRACION ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE LA MICRO EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ “TALLER TURCIOS” ”

Encuesta dirigida a consumidores de la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios".

Objetivo: Percibir el nivel de conocimiento de los consumidores a cerca de la forma de administración de la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios".

Indicación: Marque con una X la respuesta que considera acertada, en las preguntas que continuación se establecen.

1) ¿Considera usted que es importante para toda empresa lograr un control de las funciones administrativas de la empresa?

Si _____ No _____

2) ¿Considera usted que dentro de la empresa existe algún tipo de control sobre las funciones administrativas?

Mucho control _____ Poco control _____ Ningún tipo de control _____

3) ¿Cual de las funciones administrativas representa mayor importancia para la empresa?

Planeacion _____ Dirección _____ Ejecución _____ Control _____ Organización _____

4) ¿Conoce usted en que radica el proceso de administración estratégica?

Si _____ No _____

5) ¿Considera usted importante la implementación de un modelo de administración estratégica en la empresa?

Si _____ No _____

6) ¿Cuál considera usted el motivo para implementar de un modelo de administración estratégica?

Financiero _____ Administrativo _____

Control _____ Organización _____

7) ¿Cuál de las etapas del modelo de administración estratégica considera usted fundamental para el beneficio de la empresa?

Formulación de Estrategia _____

Implementación de la Estrategia _____

Evaluación de la Estrategia _____

8) ¿Considera usted importante la definición de metas en el proceso de administración estratégica?

Si _____ No _____

9) ¿Cuál de las siguientes fortalezas considera es el factor interno que favorece la empresa?

Variedad de Servicios _____

Disponibilidad de Maquinaria y Equipo _____

Precios Competitivos _____

Mano de Obra Calificada _____

10) ¿Cuál de las siguientes oportunidades considera usted debe aprovechar la empresa?

Penetración en otro segmento del mercado _____

Mayor participación en el sector _____

Innovación con la maquinaria y equipo _____

Extender lo servicios que ofrece _____

11) ¿Cuál de las siguientes debilidades considera usted debe mejorar la empresa?

Procedimientos sin control _____

Falta de publicidad y promociones _____

No tiene una estrategia direccional _____

Control de costos de los servicios _____

12) ¿Cuál de las siguientes amenazas del mercado considera usted tiene la empresa?

Nuevos Competidores _____

Perdida de clientes _____

Competencia de empresas rivales _____

Servicios no cumplen expectativas _____

13) ¿Conoce usted el beneficio que le traería a la empresa la ejecución de un modelo de administración estratégica?

Si _____ No _____ No Sabe _____

14) ¿Considera que es adecuado la aplicación de una estrategia en la administración de la empresa?

Si _____ No _____

15) ¿Conoce las consecuencias que tiene la aplicación de una estrategia en la empresa?

Si _____ No _____ No Sabe _____

16) ¿Considera usted importante la planeación para la administración de la empresa?

Si _____ No _____

17) ¿Conoce usted los elementos esenciales de la planeación estratégica?

Si _____ No _____ No Sabe _____

18) ¿Considera que al implementar el modelo de administración estratégica en la empresa mejoraría la calidad de los servicios?

Si _____ No _____ En Parte _____

19) ¿Sabe usted si la empresa tiene una misión y visión claramente definida?

Si _____ No _____

20. ¿En que posición se encuentra la empresa en relación con sus competidores?

Superior _____ Igual _____ Inferior _____

ANEXO N° 9

ENCUESTA



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS.

PROCESO DE GRADUACION DE CIENCIAS ECONOMICAS AÑO 2009

“PROPUESTA DE UN MODELO DE ADMINISTRACION ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE LA MICRO EMPRESA DE SERVICIO AUTOMOTRIZ “TALLER TURCIOS” ”

Encuesta dirigida a los empleados de la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios".

Objetivo: Investigar que tanto conocen los empleados acerca de la administración de la empresa de servicio automotriz "Taller Turcios".

Indicación: Conteste y marque con una X la respuesta que considera acertada, en las preguntas que continuación se establecen.

1) ¿Considera usted que es importante para la empresa lograr un control de las funciones administrativas de la empresa?

Si _____ No _____

2) ¿Considera usted que dentro de la empresa existe algún tipo de control sobre las funciones administrativas?

Mucho control _____ Poco control _____ Ningún tipo de control _____

3) ¿Cual de las funciones administrativas representa mayor importancia para la empresa?

Planeacion _____ Dirección _____ Ejecución _____ Control _____ Organización _____

4) ¿Cree usted que la empresa cuenta con una estructura organizativa?

Si _____ No _____

5) ¿Conoce usted que es el proceso de administración estratégica?

Si _____ No _____

6) ¿Existe en la empresa algún tipo de manual que especifique las funciones de los empleados?

Si _____ No _____

7) ¿Considera usted que el implementar un modelo de planeación estratégica en la empresa mejoraría el desempeño de su trabajo

Si _____ No _____

8) ¿Sabe usted si en la empresa se esta utilizando algún tipo de estrategia para mejorar la atención y el servicio?

Si _____ No _____

9) ¿Sabe usted si dentro de la empresa existen políticas sobre el manejo del personal?

Si _____ No _____

10) ¿Le han definido a usted sus funciones específicas en el proceso de trabajo?

Si _____ No _____

11) ¿Considera usted que la empresa cuenta con las herramientas y la maquinaria adecuadas para realizar su trabajo?

Si _____ No _____

12) ¿Cómo es la relación que existe entre usted y su jefe?

Buena _____ Regular _____ Mala _____

13) ¿Cuenta usted con una supervisión constante en su trabajo?

Si _____ No _____

14) Si su respuesta es afirmativa señale con que frecuencia se realiza

Diariamente _____ Semanalmente _____ Quincenalmente _____

15) ¿Considera usted importante la planeación para la administración de la empresa?

Si _____ No _____

16) ¿Cuenta la empresa con algún tipo de capacitación para sus empleados?

Si _____ No _____

17) ¿Qué recomendaciones daría para mejorar el funcionamiento de la empresa?

Brindar capacitación del personal. _____

Adquisición de maquinaria adecuada para la empresa _____

Elaborar un manual de funciones _____

18) ¿Cómo considera usted la administración de la empresa actualmente?

Buena _____ Regular _____ Mala _____

19) ¿Sabe usted si la empresa tiene una misión y visión claramente definida?

Si _____ No _____

20. ¿En que posición se encuentra la empresa en relación con sus competidores?

Superior _____ Igual _____ Inferior _____