

Universidad Autónoma de Baja California

Facultad de Ciencias Administrativas

Maestría en Administración



“Diagnóstico de aplicación de Planeación Estratégica en la Empresa
Construcciones Hidráulicas Alta Eficiencia”

Presenta: Ingeniero Wilfred Ramírez Espinoza

Directora: Dra. Sandra Julieta Saldivar González

Mexicali Baja California

Capítulo 1. Introducción

1.1 Antecedentes

La sistematización de la planeación estratégica es esencial en todas las organizaciones, esto para introducir un enfoque lógico y racional en los gerentes de las empresas al momento de diseñar los planes de acción alineados con la misión y objetivos de la empresa.

La planeación estratégica no asegura el éxito de una empresa pero si proporciona el conocer la situación actual, hacia donde se desea llegar y plantea una idea de cómo llegar a ese punto. La planeación estratégica muestra un futuro hacia donde que desea llegar y plantea si el camino que se está recorriendo el indicado para lograrlo o se tiene que tomar un nuevo rumbo.

El presente trabajo se realizó para encontrar las fallas en planeación estratégica con las que trabaja la empresa “Construcciones Hidráulicas Alta Eficiencia”

Como muchas microempresas en el país, la empresa “Construcciones Hidráulicas Alta Eficiencia” está dirigida por el mismo dueño de la empresa, el cual es el encargado de múltiples operaciones dentro de su empresa, como lo son: planeación, ventas, recursos humanos, la operación misma de la construcción, etc. Por lo mismo es la planeación estratégica un proceso poco atendido en esta empresa y un área de oportunidad para el desarrollo de la misma.

1.2 Planteamiento

De cada cien negocios que nacen al mismo tiempo en México, 70 mueren antes de cumplir cinco años. Mientras que sólo 11 por ciento llegan a los 20 años, de acuerdo con el estudio Esperanza de vida de los negocios, presentado por el Instituto nacional de estadística y geografía (INEGI). Los resultados fueron calculados mediante una metodología basada en el seguimiento de varias generaciones de negocios sustentada en los Censos Económicos, desde 1989 hasta 2009.

En su mayoría se estima que es debido a que no están debidamente administradas, menos del 3% de las MiPymes tiene una dirección estratégica, se definen metas, planes de acción, indicadores de desempeño y controles, en fin, muchas de ellas saben producir pero no saben optimizar los recursos, no establecen métodos de mercadotecnia para ventas y no se lleva un control en las distintas áreas de la organización. Esto es un problema que le corresponde al empresario atender, si no quiere ver su negocio caer.

Las actividades de la Dirección son muy numerosas y cada director tiene su propia forma de abordar problemas, este trabajo se enfoca las acciones del director de la empresa “Construcciones Hidráulicas Alta Eficiencia” en la planeación estratégica.

La planeación estratégica es un principio fundamental en cualquier negocio, con ella se puede llegar al éxito pero sin ella el fracaso es solo cuestión de tiempo.

La planeación estratégica se relaciona directamente con los recursos con que dispone la empresa para lograr sus objetivos, contando a cada uno de los departamentos de la empresa, por lo que hay un plan general con un objetivo de la empresa y se divide en un plan para cada área: producción, finanzas, recursos humanos, etc. Por lo que no contar con un plan estratégico dentro de la empresa es una desventaja competitiva y pone en riesgo el crecimiento de la empresa.

El dueño y director de una microempresa constructora debe tener la habilidad y el pensamiento sistemático para desarrollar los planes estratégicos de

su empresa y así poder llevarla al futuro que este director visualiza para su empresa.

Con el presente trabajo se pretende diagnosticar las carencias de planeación estratégica con las que opera la empresa “Construcciones Hidráulicas Alta Eficiencia”

Con este diagnóstico en planeación estratégica se pretende que la empresa adquiera los conocimientos y de su estado actual y como podría mejorar su planeación estratégica. A fin de que pueda ser sobresaliente en el mercado, obtener mayores rendimientos económicos beneficiándose tanto la compañía como sus empleados, clientes directos y usuarios de las obras que construye la empresa.

1.3 Objetivos

Objetivo general:

Diagnosticar las carencias de planeación estratégica con las que trabaja la empresa “Construcciones Hidráulicas Alta Eficiencia S.A. de C.V.”

Objetivos específicos:

- Investigar las prácticas actuales de planeación estratégica que se llevan a cabo dentro de la empresa.
- Analizar los factores de la planeación estratégica que afectan el desarrollo de la empresa.
- Identificar las acciones que se deben aplicar para una planeación estratégica en una microempresa constructora.

1.4 Hipótesis

La falta de estructura en el proceso de planeación estratégica afecta el desarrollo competitivo de la empresa “Construcciones Hidráulicas Alta Eficiencia S.A. de C.V.”

1.4 Justificación

Para el desarrollo económico tanto local como nacional es importante impulsar el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, sin embargo no es solo con créditos de fácil acceso y modos de pago atractivos. Es necesario ayudar a los empresarios a que sepan administrar sus empresas para que estas no formen parte de la lamentable cifra de empresas que fracasan después de cinco años de haber iniciado operaciones.

El presente estudio de caso busca determinar los aciertos y carencias con los que se desarrolla la planeación estratégica en la empresa “Construcciones Hidráulicas Alta Eficiencia”

1.6 Limitaciones

- Falta de interés de algunos directores de micro empresas constructoras por el tema de planeación estratégica.
- Falta de tiempo desarrollar el contenido de capacitación

Capítulo 2. Marco Teórico

2.1. Funciones del director de una microempresa constructora

La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas puedan alcanzar las metas establecidas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio, al sector público o privado. En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones.

Las labores diarias de un administrador son diversas dependiendo de su posición en el proceso administrativo, dependiendo del departamento en que se encuentre el administrador, este realiza funciones como:

Producción: Considerado tradicionalmente como uno de los departamentos clave, ya que se encarga del óptimo aprovechamiento y de la adecuada introducción de infraestructura en un organismo o empresa.

Mercadotecnia: De suma importancia, dada su especialidad que hoy en día representa, y que sostiene en la empresa la responsabilidad de elaborar métodos eficientes en el manejo y coordinación de los sistemas de venta que la empresa ofrece a un mercado específico.

Finanzas: Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los demás departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

Recursos humanos: Departamento de vital importancia, ya que mediante el uso adecuado de programas de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo, se allega para la empresa del personal adecuado y afín a los objetivos de la misma.

La profesión del ingeniero civil es muy variada dependiendo del nivel en que se sitúe el ingeniero civil, deberá vivir con la rutina y con la incertidumbre diaria del nivel operacional o con la planeación, organización, dirección y control de las actividades de su departamento o división en el nivel intermedio, o incluso con el proceso decisorio en el nivel institucional, orientado hacia un ambiente externo que la empresa pretende servir. Cuanto más se preocupe el ingeniero civil para saber o aprender cómo se ejecutan las tareas, más preparado estará para actuar en el nivel operacional de la empresa. Cuanto más se preocupe por desarrollar conceptos más preparado estará para actuar en el nivel institucional de la empresa. Un administrador debe conocer cómo se prepara un presupuesto de gastos o una previsión de ventas, como se construye un organigrama o flujo grama, como se interpreta un balance, como se elabora la planeación y el control de producción, etc. ya que estos conocimientos son valiosos para la administración, sin embargo lo más importante y fundamental es saber cómo utilizarlos y en qué circunstancias aplicarlos de manera adecuada.

Objetivos De La Administración

1. Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social.
2. Es permitirle a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla
3. Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios.

La administración busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Ella es el subsistema clave dentro de un sistema organizacional. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

2.2. PLANEACION.

La planeación es el primer proceso dentro de la administración, Lourdes Munch 2008 la define como

“La planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieran para lograr mayor competitividad”

La planeación es el primer paso que se debe definir como director de la empresa, ya que plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, define metas y los planes de acción para alcanzar estas metas, dejando poco a la incertidumbre eliminando riesgos.

La planeación es de vital importancia dentro de cualquier organización ya que permite prevenir contingencias y establecer planes de acción ante las posibles eventualidades.

Los planes dentro de la planeación estratégica pueden dividirse en tres tipos, según el tiempo establecido para su realización:

- Planes a corto plazo: se determinan para realizarse en un periodo igual o menor a 12 meses
- Planes a mediano plazo: estos se realizan en un periodo de 1 a 3 años
- Planes a largo plazo: estos se pretenden lograr en un tiempo no menor a 3 años

2.2.1. Tipos de planes.

Los planes en una empresa se puede dividir en tres tipos, según su el nivel jerárquico en que se realiza la planeación puede ser:

- Estratégicos: se realiza en el más alto nivel gerencial de la organización, es el plan general de la empresa y abarca todas las áreas de la misma. su finalidad es dar el rumbo de la empresa, definir la obtención y uso de los recursos necesarios para alcanzar la misión y visión de la empresa.
- Tácticos: se elaboran en cada una de las áreas de la empresa y están alineados de acuerdo a los planes estratégicos. Son responsabilidad del gerente de cada área. Estos planes son por lo general de mediano y corto plazo.
- Operativos: son planes a corto plazo, están diseñados de acuerdo a la planeación táctica, se realizan en los niveles operativos de la empresa. Por lo general estos planes determinan las actividades a realizar por el personal.

Una buena planeación estratégica debe cumplir con ciertos principios fundamentales para alcanzar los objetivos sin perderse en el camino.

2.2.2. Requisitos de la Planeación estratégica.

Factibilidad: los planes deben tener metas alcanzables, es un error común que se trace planes demasiado ambiciosos los cuales son imposibles de alcanzar lo cual solo lleva al fracaso, al no poder cumplir con las metas establecidas se puede llegar a la falta de productividad, insatisfacción de los clientes y a tener problemas económicos, esto produce en el director y en todo el personal de la empresa un sentimiento de incompetencia al no poder alcanzar las metas deseadas pero no es incompetencia sino el establecimiento de metas inalcanzables. Se deben plantear metas que sean ambiciosas, pero que también se puedan alcanzar.

Flexibilidad: los planes siempre deben tener un margen de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas. Si es verdad que en la planeación se tienen que anticipar todos los problemas futuros posibles, cabe la posibilidad que de ocurra algo fuera de lo común que no se halla considerado lo cual puede generar algún problema. Así que hacer un plan totalmente rígido es dejar la cabida para un posible desastre.

Unidad: todos los planes tácticos y operativos deben alinearse a un plan estratégico general y estar dirigidos a la misión y visión de la empresa. Así todas las áreas de la empresa como mercadotecnia, producción, recursos humanos y finanzas deben estar alineadas a un solo plan estratégico general. Un plan específico que no esté alineado al plan estratégico general no tiene razón de ser.

2.2.3. Proceso de planeación estratégica.

Para llevar a cabo la planeación estratégica se debe realizar un proceso de creación de estrategia con la finalidad de que esta pueda ponerse en práctica. Para este proceso existen cinco tareas fundamentales y se relacionan entre sí:

1. Desarrollar la filosofía de la empresa
2. Determinar objetivos
3. Crear estrategia con el fin de cumplir con los objetivos (mediante el análisis FODA)
4. Poner en práctica la estrategia
5. Evaluar el desempeño

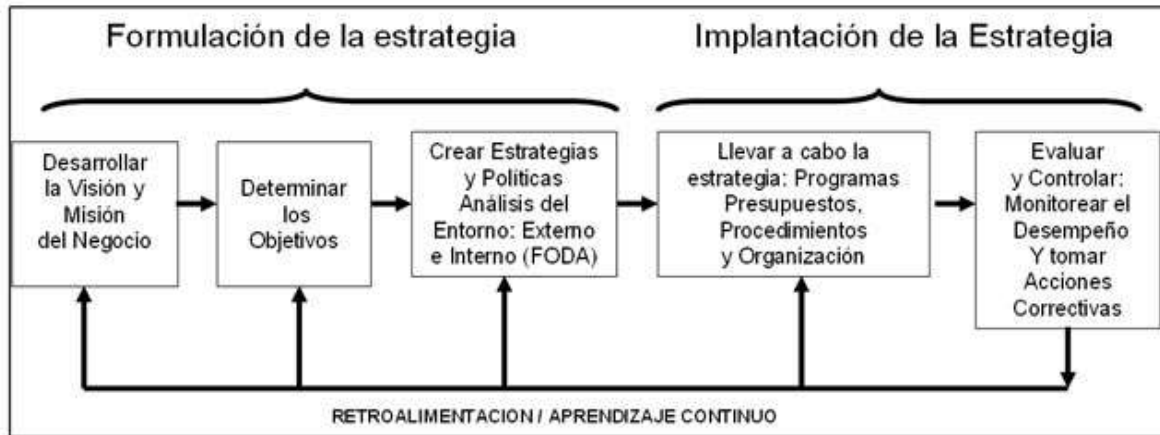


Fig. 1 Cinco pasos de la planeación estratégica

2.2.4. Visión y Misión

Visión estratégica.

Antes de realizar cualquier plan para la empresa es necesario que los administradores o dueños de la empresa conteste una serie de preguntas fundamentales: ¿Cuál es el futuro de la compañía? ¿Hacia dónde se dirige? ¿Qué clase de empresa se quiere formar? El definir a conciencia la visión a futuro de la empresa le permite al administrador tener una idea más clara de los objetivos que se tienen que alcanzar y los cambios necesarios que se tienen que hacer para alcanzarlos.

La visión estratégica muestra las aspiraciones que se tienen respecto a la empresa, proporciona una vista panorámica del futuro de la empresa.

Diferencia entre visión y misión.

La visión nos muestra el rumbo hacia donde se dirige la empresa, la misión es referente al estado actual de la empresa “quienes somos y que hacemos”. Es una definición clara y concisa del negocio actual hace referencia a los productos y servicios que ofrece, como se ofrecen esos servicios y el porqué. La misión no comunica el futuro de la empresa.

2.2.5. Establecer objetivos

El propósito de establecer objetivos es convertir la *visión* de la empresa en puntos específicos, dando a la directiva de la empresa una forma de medir que ten cerca de encuentra de llegar a cumplir su visión. Con un objetivo fijo se puede saber si se ha logrado en el periodo de tiempo preestablecido o si se ha fracasado. Los buenos directores de empresas fijan objetivos ambiciosos pero alcanzables, que sean flexibles para cubrir cualquier eventualidad pero que no se salgan de la meta final que es cumplir con la visión de la empresa.

Cuando los directores de la empresa fijan los objetivos concretos es importante que todas las áreas de la empresa alineen sus objetivos específicos, y se hace responsable al jefe de cada departamento el cumplimiento de estos objetivos específicos. Cuando sucede esto en una empresa, se crea un ambiente orientado a los resultados y se reduce la confusión interna de lo que se tiene que hacer. Todo esto fomenta el esfuerzo en equipo e donde cada área de la empresa se preocupa por lograr los resultados esperados para cumplir al fin la visión de la empresa.

2.2.6. Creación de estrategia

Las estrategias de una empresa consisten en: cómo lograr el crecimiento de la empresa, como satisfacer a los clientes o como posicionarse en el mercado, como lograr los objetivos estratégicos y financieros de la empresa. Las empresas tienen una gran libertad en la creación de estrategias, la estrategia debe crearse de acuerdo a la situación actual de la empresa y a los objetivos fijados.

2.2.7. Puesta en práctica de la estrategia.

Es tarea del director de la empresa el supervisar la puesta en marcha de la estrategia elegida. Por lo que es necesario desarrollar habilidades de organización para lograr los objetivos en el tiempo determinado.

Los aspectos que se tienen que llevar a cabo durante la puesta en práctica de la estrategia son:

- Organizar la empresa, de tal manera que sea posible cumplir con éxito la estrategia definida.
- Destinar los recursos necesarios a cada departamento de la empresa de manera que se cuente con el personal y todo lo necesario para el cumplimiento de los objetivos.
- Establecer políticas y procedimientos que sean necesarios para cumplir la estrategia
- Motivar al personal, para que cumplan con energía y con gozo los objetivos establecidos.
- Implementar sistemas de información y canales de comunicación a fin de hacer más eficiente el logro de las metas.
- Ejercer un liderazgo necesario para instaurar la puesta en práctica de la estrategia y motivar su mejora continua.

Durante la puesta en práctica es trabajo del director realizar los cambios necesarios para el cumplimiento de los objetivos, como antes se había mencionado la estrategia debe ser flexible ya que en numerosas ocasiones en la puesta en práctica de la estrategia las cosas en el entorno cambian lo que pueden provocar que se requiera un ajuste en la estrategia.

2.2.8. Evaluación de desempeño

Es la obligación del director evaluar el desempeño de la estrategia tomada, supervisando de cerca el desarrollo de la estrategia se puede tener una idea clara de su rendimiento. Si su desempeño es inferior o no cumple con el objetivo final de llevar a cabo la visión de la empresa, se pueden tomar medidas correctivas tanto dándole un ajuste a los objetivos, modificar el plazo para cumplirlos o definitivamente cambiar el diseño de la estrategia tomada.

Es importante que las evaluaciones se realicen periódicamente desde la puesta en marcha de la estrategia, de lo contrario se puede estar trabajando de manera equivocada alejándose del rumbo establecido hacia donde quiere llegar en la empresa.

2.3. Matriz FODA

2.3.1. Análisis del Medio Externo

Es importante identificar y evaluar los cambios que suceden alrededor de una empresa y que están más allá de su control.

Este análisis externo le permite a la empresa detectar las oportunidades y amenazas que podrían beneficiar o perjudicar a la empresa, y ante esto poder diseñar estrategias para aprovechar las oportunidades y eludir o reducir las amenazas.

2.3.1.1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Este modelo es una herramienta desarrollada por el profesor Michael Porter, y permite analizar una industria o sector, identificando y analizando cinco fuerzas. Así con este análisis es posible medir el grado de competencia que existe en una industria y una empresa dentro de esta industria.

Las cinco fuerzas que considera Porter para el análisis de una industria son:

1. Rivalidad entre competidores
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores
3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Poder de negociación de los consumidores

Al seccionar una industria en estas cinco fuerzas, le permite a la empresa tener un mejor análisis del nivel de competencia que existe en ella y con ello tener una visión más clara del atractivo para incursionar en ella.

2.3.1.2. Macro Ambiente

Existen otros factores que pudieran convertirse en oportunidades o en un riesgo para la empresa si no se toman en cuenta, estos son, el ambiente general en el que vivimos.

Economía: Se entiende como la economía general en la que se encuentra el país. La tasa de crecimiento económico de una nación, la tasa de interés, el crecimiento circulante y la traza de inflación, son elementos importantes que pueden perturbar la situación de una empresa.

Tecnología: se relaciona el desarrollo y disponibilidad de nuevas tecnologías que pueden hacer que la empresa realice trabajos de mejor calidad, con mayor rapidez y con un menor presupuesto.

2.3.1.3. Evaluación de Factores Externos

La evaluación se realiza mediante la elaboración de una Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), esta matriz permite resumir y evaluar la información de los factores externos mediante la identificación de puntos clave, dándoles la relevancia que tenga con respecto a la empresa, de este modo

asignarle un valor a cada factor, siendo algunos de poca relevancia y otros de vital importancia, según se adapten a la empresa en cuestión.

2.3.2. Análisis interno

Se utiliza para analizar por separado todas las fuerzas y debilidades que tiene la empresa, esto es de absoluta importancia ya que es indispensable tener estos datos para la formulación de estrategias.

La forma más común y reconocida para evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa es mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI). Mediante una auditoria interna, este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de un negocio.

Capítulo 3. Metodología

3.1 Tipo de estudio

Mediante este trabajo de estudio se pretende conocer las carencias en planeación estratégica de la empresa “Construcciones Hidráulicas Alta Eficiencia, con la que desarrolla.

3.2 Población

3.3 Muestra

3.4 Instrumento

Cuestionario.

Lea cuidadosamente las preguntas y conteste sinceramente subrayando la respuesta que más se asemeja a las condiciones en las que se trabaja en su empresa.

1. ¿Tiene plasmado cuál es su negocio? lo que en realidad hace por su cliente para mejorar su vida o trabajo.

Siempre Muchas veces Algunas veces Pocas veces Casi nunca Nunca

2. ¿Tiene plasmado cuál es la misión de la empresa? Donde se manifieste el “que” es lo que hacen, “como” y “porque”.

Siempre Muchas veces Algunas veces Pocas veces Casi nunca Nunca

3. ¿Todos los planes y actividades realizadas en la empresa están encaminadas en realizar la *misión* y la *visión*?

Siempre Muchas veces Algunas veces Pocas veces Casi nunca Nunca

4. ¿Se realizan estrategias para identificar clientes potenciales y atraerlos a su empresa?

Siempre Muchas veces Algunas veces Pocas veces Casi nunca Nunca

5. ¿Conocen cuáles son las competencias más importantes de su empresa?

Siempre Muchas veces Algunas veces Pocas veces Casi nunca Nunca

6. ¿Tienen identificados quienes son sus principales competidores? ¿Por qué sus posibles clientes prefieren contratar a sus competidores?

Siempre Muchas veces Algunas veces Pocas veces Casi nunca Nunca

7. ¿Conoce las carencias internas de la empresa? ¿trabajan en minimizar esas carencias?

Siempre Muchas veces Algunas veces Pocas veces Casi nunca Nunca

8. ¿Se ponen en práctica todos los planes elaborados por la directiva de la empresa?

Siempre Muchas veces Algunas veces Pocas veces Casi nunca Nunca

9. ¿Se les da seguimiento a las estrategias tomadas a fin de conocer si en la práctica la estrategia va cumpliendo con las expectativas?

Siempre Muchas veces Algunas veces Pocas veces Casi nunca Nunca

10. ¿Una vez alcanzados los objetivos, se evalúan las estrategias tomadas a fin de conocer si cumplieron en tiempo y forma? ¿con el conocimiento de esta evaluación, se realizan nuevas estrategias para alcanzar nuevos objetivos?

Siempre Muchas veces Algunas veces Pocas veces Casi nunca Nunca