



UNIVERSIDAD LATINOAMERICA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN

ESTUDIANTE: JIMMY ARIAS QUIEL

CEDULA: 1-901-935

CASO: PLANEACIÓN EN MADISA

FECHA:

14 de Diciembre 2005

## **DEDICATORIA**

Dos mujeres que formaron parte de mi vida, de mis alegrías, de mis altibajos, de mis tristezas, de mis fracasos, de todos mis minutos dedicados a este título, no pueden quedar aisladas de un éxito hecho realidad. Gaby, tu conformabas la base con la que se construyó este título. Francela, hija mía, tu fuiste el motor que dio fuerzas a papá para alcanzar este anhelo. A las dos, esto les pertenece.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi Dios, por haberme enseñado a valorarme y a demostrar de lo que es capaz el ser humano.

A mis padres, por creer en mí, y por haberme enseñado a creer en mí mismo.

A mis amadas hermanas, que siempre al llegar a sus cocinas, cansado del trabajo ó de la universidad, nunca me negaron de bocado alguno. Gracias Cindy, mi negra preciosa, no lo sabes, pero fuiste una inspiración para vivir mi vida universitaria. Mito, mi mamá postiza, gracias porque siempre estás ahí, para cualquier cosa, siempre estas ahí.

A mis princesas, a mis hijas. Fabiana, quien fue un regalo hermoso de Dios, hija llegaste al final de mi carrera en este 2005, mejor regalo de graduación no pude tener. Y a mi querida y sacrificada Francela, mi otra princesa, quien era mi incondicional compañera de trabajos de la universidad hasta altas horas de la noche, siempre llegabas y te dormías mientras yo avanzaba con mis tareas, fuiste la mas sacrificada, a quien le robé un poquito del tiempo que le pertenecía, ojala y el tiempo y mi Dios, te lo recompensen amor mío.

A mi compañera, a mi cocinera, a mi cheff favorita, a mi vigía, a la niñera de France, y posteriormente de Fabi, a mi amante, a mi amiga, a mi especial consejera, a mi hombro incondicional, a mi amada Gaby; agradezco esta culminación de estudios y contigo comparto este anhelado éxito, fuiste quien sostuvo hasta este final, nuestro matrimonio, nuestra familia, nuestro amor, con tu paciencia y con tu apoyo de siempre. Amor, Gracias.

No puedo dejar de lado a tía Ita, y a Silvia, las nanas de mi Francela y las que siempre estuvieron ahí en los momentos vitales de mi pequeña, nunca me fallaron, a ustedes dos, las amo con todo mi corazón, infinitas GRACIAS!!!!

## INTRODUCCIÓN

Planear el accionar futuro que se espera de las organizaciones para el alcance de sus metas y objetivos, es una tarea que deben realizar sus dirigentes tomando en cuenta todos los elementos que intervendrán durante el proceso.

El análisis de la situación de MADISA, nos permitirá identificar los factores que interviene en un proceso de planeación en una PYME de nuestro país, y que según la experiencia obtenida durante la carrera universitaria, he podido detectar que dicha situación se asemeja a los casos de otras empresas de similar tamaño.

Al finalizar la lectura del caso, habremos conocido un proceso real en el que se dieron cambios, toma de decisiones, elementos externos e internos y situaciones no previstas, que por lo general las organizaciones enfrentan cuando deciden definir un rumbo mas prometedor.

A continuación, el caso describirá las situaciones que tuvo que enfrentar la empresa, cuando cambio de gerente general y se planteó una nueva visión, en donde inició un proceso de planeación para lograr sus objetivos en forma eficiente, a sabiendas de la estructura que se tenía al inicio del proceso y conciente de los cambios que requería realizar.

## INDICE

SELECCIÓN DE TEMA Y CONTENIDO .....	1
1. Tema Central .....	1
2. Objetivos de enseñanza .....	1
3. Asuntos principales de discusión .....	2
4. Conceptos, Modelos y Técnicas a ser aplicados en el análisis del caso .....	3
5. Relación con la empresa .....	4
6. Recopilación de la información. Hipótesis .....	5
DESCRIPCION DEL CASO .....	7
ALTERNATIVAS DE SOLUCION .....	15
Alternativa #1 - ANALISIS FODA - .....	16
Alternativa #2 - LIDERAZGO - .....	17
Alternativa #3 - PLANEACIÓN - .....	18
Plan de Acción en función de alternativa #3 .....	18

## SELECCIÓN DE TEMA Y CONTENIDO

### 1. Tema Central.

a- El tema del caso es:

“VALORAR EL TRABAJO DE LOS LÍDERES EN EL PROCESO DE PLANEACIÓN PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN”

b- Este caso se justifica curricularmente dentro del curso “Liderazgo y Habilidades Directivas”, y “Administración General”, en la carrera de “Administración de Negocios”.

c- Para el análisis adecuado de este caso, se debe tener conocimientos previos en: Administración General, y Administración de Recursos Humanos.

### 2. Objetivos de Enseñanza.

a- El objetivo de enseñanza del caso se enfoca en desarrollar habilidades para:

- Identificar las causas que intervienen en el logro de los objetivos empresariales.
- Identificar como los estilos de liderazgo influyen en la gestión de las empresas.
- Definir planes concretos para lograr los objetivos y metas de corto, mediano y largo plazo en las organizaciones.

b- Con el uso del caso complementándolo con lecturas de Administración General, se espera que el lector del caso pueda desarrollar habilidades y destrezas para implementar un proceso efectivo de planeación, además, con lecturas sobre estilos de Liderazgo podrá apoyarse para identificar los estilos de liderazgo con los que puede contar a la hora de que la empresa se plantea una Visión de futuro.

### 3. Asuntos Principales de Discusión.

a- Temas de discusión vinculados al tema central del caso:

- Cambio de Cultura Organizacional. No cabe duda que el cambio de gerente general, trae consigo un cambio cultural en las organizaciones, lo que incide directamente en el alcance o no de los objetivos y metas.
- Estilos de Liderazgo en las Organizaciones. Es importante analizar con que tipo de líderes cuentan las organizaciones, ya que se debe hacer una balanza en aquellos que se enfocan en las personas y los que se enfocan en las tareas.

b- Grado de coherencia de los temas vinculados con el tema central del caso.

La situación en MADISA, refleja un cambio de gerente general, quien a su vez inicia un proceso de cambio cultural en una empresa que busca enfocarse hacia una visión que comprende logro de metas y objetivos de corto mediano y largo plazo, mismos que deberán tener como respaldo, el trabajo de sus líderes en el proceso de planeación.

4. Conceptos, Modelos y Técnicas a ser aplicados en el análisis del caso.

a- Teoría requerida para analizar el caso:

- ADMINISTRACIÓN: Una Perspectiva Global de Harold Koontz y Heinz Weihrich, Décima Edición, Editorial Mc Graw Hill, 1994.

Temas: Planeación: Naturaleza, propósitos, objetivos y proceso.

- PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL de Fernando Zepeda, Editorial Pearson.

Temas: Liderazgo: Que es un líder?.

b- A razón de brindar una recomendación lo mas acertado posible para solucionar los problemas que enuncia el caso, es importante tener conocimientos en Administración General, Administración de Recursos Humanos, Liderazgo, y Planeación.



## 5. Relación con la empresa.

a- Relación con la empresa.

Se llevaron a cabo entrevistas a:

- Theodoro Blum, exgerente general de MADISA y socio mayoritario.
- Uwe Blum, actual gerente general de MADISA, es socio e hijo de don Theo.
- Jorg Von Saalfeld, Director Administrativo – Financiero y socio de MADISA.
- Marco Garrido Blanco, Director Comercial de MADISA.

En este caso el vinculo con la organización se lleva a cabo con el actual gerente general, el MBA Uwe Blum Oser.

Mi relación con el Sr. Blum, es directa tanto por correo electrónico, en forma personal, como por teléfono.

b- Confidencialidad.

Según la Administración de la empresa será necesario no divulgar estrategias en proceso, datos financieros, niveles de ventas, nombre de la empresa y nombre de los involucrados que se mencionan en el caso.

La estructura del caso es completamente razonable para los intereses de la organización en el tanto no se violen los elementos antes mencionados.

## 6. Recopilación de la información.

### a- Hipótesis del Trabajo.

En la empresa analizada se evidencia un problema importante, y es que no se están cumpliendo en su totalidad, los objetivos y metas que el nuevo gerente general se ha planteado. Los objetivos deben ser llevados a cabo por la fuerza laboral, a través del impulso que los líderes de los distintos departamentos le den. Dentro de ese proceso para cumplir los objetivos, es donde debemos enfocarnos para detectar el verdadero problema que posee la organización, y en base a él, brindar la recomendación mas acertada.

## PLANEACIÓN EN MADISA

En el año 2004 asume la gerencia general de MADISA el sr. Uwe Blum quien tiene 34 años de edad, es Ingeniero Industrial y cuenta con una Maestría en Administración de Empresas de una Universidad alemana; es hijo de don Teodoro B. exgerente general y accionista mayoritario de MADISA, empresa que cuenta con más de 30 años en el mercado, tiene 58 empleados y se dedica a la comercialización de herramientas eléctricas y repuestos automotrices, y que a su vez brinda servicio post venta de mantenimiento y reparación de dichos productos.

En el año 2001, la empresa tenía la siguiente estructura:

- Un departamento Administrativo-Financiero que se conformaba de las subunidades de contabilidad, crédito y cobro, la recepción y el área de cajas. El Gerente del departamento, era Don Jorge, un arquitecto de 60 años que tenía el 30% de la acciones de la empresa; su asistente, quien fungía como supervisor administrativo, es un estudiante de bachillerato en la carrera de Administración de empresas el cual tiene 36 años de edad.
- Un departamento de Importaciones, el cual tenía dentro de sus funciones, controlar los inventarios y realizar los pedidos de importación de productos a los proveedores en el exterior. La encargada era Floribeth de 42 años de edad, una estudiante de la carrera de Administración de empresas, quien tenía más de 9 años de no matricular sus cursos en la universidad.

- Un Taller de Servicio encargado de responder antes los clientes, por las garantías que respaldaban los productos que se comercializaban, además de brindar servicio de reparación en el área automotriz. No había un gerente encargado, pero sus áreas: Diesel, Gasolina y Eléctrico, eran supervisadas por sus más antiguos y fieles colaboradores, mismos que tenían alta preparación y experiencia técnica para la reparación de los productos que se comercializaban, además de su expertis en la mecánica automotriz, pero que carecían de preparación académica básica; ninguno de ellos era bachiller de secundaria.
- Un departamento de Ventas que tenía 2 líderes, el gerente de Automotriz y el gerente de Herramientas Eléctricas, ambos con la exclusiva tarea de promover las ventas a través de la fuerza de ventas y con un perfil similar: rondaban los 46 años de edad y con preparación universitaria que alcanzaba el grado de bachillerato concluido en Administración de Negocios.
- Una bodega cuyo personal estaba a cargo de recibir y acomodar la mercadería, como también de alistar y enviar los pedidos realizados por los clientes. El encargado del departamento es el empleado que tiene más años de laborar para la empresa, ronda los 34 años, y tiene 61 años de edad y a la fecha solo cuenta con el sexto grado de escuela concluido, pero su desempeño es ejemplar para el resto del grupo.

A partir de su llegada a MADISA en el 2001 como asistente administrativo y luego en el 2002 asumiendo la Sub Gerencia General, el sr. Blum, decide realizar un análisis estructural de la organización con el fin de iniciar un proceso que la proyecte como una empresa líder de su mercado. Como principal

insumo para su análisis, evalúa el perfil de sus gerentes y demás líderes departamentales, así como las herramientas de gestión que se utilizan para lograr los objetivos de la empresa.

Una vez realizado el análisis, se evidencian los siguientes resultados:

- De los 9 líderes (entre gerentes y supervisores) 3 cuentan con título universitario, 2 cuenta con bachiller de secundaria y 4 no poseen su bachillerato.
- La empresa no tiene objetivos de mediano y largo plazo.
- La planificación básicamente la desarrolla el departamento de Importaciones para los pedidos a Brasil, Alemania y Estados Unidos sobre los faltantes de inventario existentes al finalizar cada mes, además de la planificación que hace el departamento de ventas, quien hace una proyección de las ventas necesarias para los próximos 3 meses según el inventario solicitado a los proveedores en el exterior.
- La empresa no tiene definida la Misión, Visión, ni metas de largo plazo.
- No existen Valores Organizacionales definidos.
- No existen procesos de comunicación eficientes en donde los resultados obtenidos por la empresa se den a conocer a todos los empleados.
- Los empleados no participan de las decisiones que toman los gerentes, ni intervienen en la solución de conflictos.
- Los empleados del departamento Administrativo y Financiero se encargan de ejecutar las tareas de rutina: atender la recepción y la caja, llevar al día la contabilidad, cobrar al día las facturas vencidas, y cuando

lo requiera el gerente financiero se aplica una política estricta de seguimiento a las cuentas por cobrar mas atrasada.

- Los empleados de la bodega se encargan de alistar los pedidos que realiza el encargado de facturación y de enviar los productos a los clientes. Como la empresa no paga horas extras se alista lo que se tenga facturado hasta las cinco de la tarde que es la hora de salida, y si quedaba algo pendiente, se alistaba al día siguiente.
- Las labores del departamento de ventas se enfocan en: ofrecer a los clientes los productos de MADISA, tomar los pedidos según la elección de los clientes, y recoger cheques de pago por las facturas pendientes de los clientes.
- Las personas de los departamentos no se reúnen mas que para escuchar las reprimendas de los gerentes cuando se percibe un problema importante.
- Los gerentes controlan que los “subordinados” ejecuten las tareas que les son asignadas.
- A excepción de los agentes de ventas, todos los empleados de la empresa ganan un salario fijo.
- Los gerentes de los departamentos se reúnen cada vez que se suscita un problema especial que tenga que ver con los procesos productivos.
- Los líderes del departamento de ventas se reúnen con el Gerente General cada vez que se tiene que analizar el comportamiento de las ventas, y los líderes de los demás departamentos se reúnen con el gerente general para “tratar” de buscar soluciones a los conflictos diarios del trabajo y tomar decisiones al respecto.

- Las decisiones que toma la junta directa en conjunto con el gerente general sobre los problemas que nacen producto de la operación normal de la empresa son reactivas, basados en los problemas que ya se dieron, y se plantean alternativas que busquen erradicar dichos problemas a futuro.
- En Servicio al cliente, no existen objetivos que cumplir.
- No se analiza en forma sistemática a la competencia.
- No se invierte en Tecnológica, a no ser que exista una urgencia para solventar algún problema operacional.
- No existen programas de capacitación y desarrollo para los empleados.

En el año 2004, con la designación del Sr. Blum como gerente general, y producto del análisis realizado, la organización inicia un proceso de reestructuración de normas, estructuras y procedimientos, y se plantean los primeros objetivos de mediano y largo plazo.

- Aumentar Presencia de Marca y Producto (IMAGEN).
- Desplazamiento Efectivo de la Competencia.
- Lograr crecimiento de participación de mercado en Core Bussines.
- Implementar Merchandising sistemático en todos los puntos de venta.
- Desarrollar un Programa continuo de Capacitación a los clientes internos y externos.
- Posicionar a nivel nacional la imagen de la empresa. (Expansión).
- Disminuir los indicadores de morosidad en la cartera de crédito.
- Lograr niveles de entrega de productos a los distribuidores, implementando un tipo de estrategia "Justo a Tiempo.

- Ubicarse en la Internet a través de una página WEB.
- Implementar un proceso de Cultura Corporativa, enfocado al posicionamiento de las marcas que se representan, en función de la agresividad, creatividad e innovación del personal de la empresa, y basado en un excelente Servicio al Cliente.
- Capacitar y Desarrollar en forma permanente al personal, para lograr los objetivos con firmeza.

El reto para MADISA, consiste en delegar estos objetivos a su personal, con la limitante de la poca experiencia y poca preparación académica con la que se cuenta a todo nivel de la organización.

A pesar de esas limitantes, se inicia el proceso.

El primer cambio que se requería para la nueva organización, era una reestructuración de líderes los cuales deberían tener un perfil profesional, visionario y con experiencia en procesos en donde tuviesen que llevar a cabo planeación, control y dirección de objetivos organizacionales, y que a partir de ellos se definieran las acciones de corto plazo para lograr esos objetivos. Además, debían tener la capacidad y el empoderamiento necesario para asumir con responsabilidad y poder de decisión, sus nuevas formas de administrar.

Con algunos problemas logísticos de contratación de personal ya que no se tiene un departamento de Recursos Humanos, se inicia el reclutamiento y la contratación de líderes con alguna experiencia y con preparación académica acorde a lo que necesitaba la empresa. Paralelamente y sin ninguna



experiencia, la empresa inicia un proceso de planificación con los líderes actuales, y con los nuevos líderes que han ingresado a laborar. Las constantes reuniones iniciaron y los líderes establecen las primeras estrategias de corto plazo con las cuales basarían el logro de sus metas anuales.

Algunos logros importantes de las acciones tomadas por la empresa fueron:

- Se redefine el nombre del departamento de Importaciones a Departamento de Logística, y como principales objetivos tendría la planificación adecuada de los pedidos al exterior de los productos que se comercializan, según las estadísticas de los últimos períodos, además de maximizar los tiempos de entrega de productos a los clientes. Para este objetivo, se contrata a un joven profesional en logística, con poca experiencia, y con grado de licenciatura.
- Se establece un Departamento de Marketing Comercial con el fin de que de impulso, apoyo y soporte técnico a la gestión de ventas. Se contrató a un profesional con grado de Maestría, y con mas de cinco años de experiencia, proveniente de una empresa competidora de MADISA.
- Se contrata a un profesional en el área financiera al cual se le designa la dirección Financiera de la empresa para que inicie un proceso de planificación financiera de mediano plazo, además de ejercer una función de control sobre la gestión de crédito y cobro producto de las ventas de la empresa, con la premisa de que disminuya las cuentas por cobrar, maximice las inversiones de la empresa, y defina presupuestos justificados en función de los objetivos de mediano plazo de los otros líderes.

- Se contrató a dos profesionales jóvenes para que asumieran la Supervisión de ventas tanto del área Automotriz como de Herramientas Eléctricas.
- Se contrata a un profesional con amplia experiencia en servicio de reparación automotriz, y se le designa la gerencia del taller de servicio, con el objetivo fundamental de que esa unidad de trabajo, genere rentabilidad y disminuya la alta estructura de costos que actualmente es para la empresa.
- Al mismo tiempo que se dieron estas nuevas contrataciones, se destituye de sus cargos a la encargada de importaciones y a los dos gerentes de ventas.

Basado en estos cambios el gerente general presume iniciar un proceso exitoso en el que los objetivos, al menos los de corto plazo, se logren con eficiencia, sin embargo, otros elementos se incorporaron al proceso con los cuales MADISA asume nuevos problemas:

- Líderes con muchos años de laborar para la empresa y con resistencia a asumir un rol de planificadores, otros que carecían de la experiencia y del conocimiento necesario para ser acertados con sus planes y estrategias.
- Objetivos muy ambiciosos pero con nuevos líderes que tenían pocos seguidores o personal apático con la nueva visión de la empresa.
- No existían presupuestos preestablecidos que dieran soporte a los objetivos planteados por los líderes, y los presupuestos que se intentaba

estructurar, carecían de antecedentes que se pudieran tomar como base para proyectar las necesidades futuras de cada área de trabajo.

- Los planes elaborados por los líderes, eran estructuras diseñadas para lograr objetivos de corto plazo pero que no contemplaban una visión de largo plazo.
- Además se tenía la limitante de que los objetivos de largo plazo que se había planteado el gerente general, carecía de procesos a lo interno de la organización que permitiera lograrlos, como por ejemplo; Capacitar al personal, cuando la empresa no tiene un departamento de recursos humanos que le permita implementar las acciones respectivas.

Con toda esta problemática latente, el año 2004 le generó a MADISA una serie de cambios que afectó a toda su estructura organizacional, y como producto de las acciones y el rumbo que tomó la empresa, pocos objetivos se pudieron lograr.

El año 2005 empezó y con él vinieron logros importantes para la empresa:

- Se inició con un nuevo sistema informático que integraba todas las operaciones de la empresa dentro de una misma estructura tecnológica, lo que permitió estandarizar y agilizar todos los procesos.
- Los nuevos líderes tenían la experiencia del año 2004 y esto favoreció su visión para este año, y los objetivos que se plantearon para el 2005 han tenido un avance mayor de lo que tuvieron los del 2004, no obstante, un 40% de ellos no se ha logrado aún.
- Las ventas no desmejoran con respecto al año anterior, a pesar del cambio en ambas gerencias de ventas.

- Se inició un proceso de disminución de morosidad de la cartera de crédito, por medio de políticas especiales y específicas a clientes con mayor cantidad de días atrasado. A la fecha la morosidad ha disminuido satisfactoriamente, según la expectativa que se planteó en enero 2005.
- El programa de capacitación a clientes tanto internos como externos, ha tenido muy buena aceptación.

Llegando al último cuatrimestre del 2005, ahora la organización se enfrenta a varios problemas que requieren decisiones inmediatas antes de iniciar el 2006, pero ante todo, requiere que los líderes de la organización cumplan los objetivos que se plantean; por lo tanto, deben iniciar el próximo año con un plan de trabajo que conlleve en sí mismo la secuencia de acciones que le permita llegar a su alcance efectivo. Pero como lograr esto, es el nuevo reto que enfrenta MADISA para el año 2006.

## ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Con el fin de valorar 3 posibles planes de acción viables para la organización en función de la problemática detectada, a continuación se detallan las respectivas recomendaciones, no obstante se deben tomar en cuenta algunos elementos:

- El gerente general se ha planteado como principal objetivo no reclutar más personal a no ser que sea estrictamente necesario, ya que considera que el grupo que posee, tiene las características y la dicción necesaria para llevar a cabo la visión que se ha planteado.
- Apuesta a la estructura actual pero con un plan bien elaborado que permita no solo establecer las bases de los futuros procesos de planeación, sino que también, le permita controlar el proceso o variar el rumbo de forma oportuna a muy bajo costo.
- Las alternativas deben estar diseñadas en función de bajos costos financieros y efectivo en el corto plazo.

## **Alternativa de Solución #1 - ANALISIS FODA -**

Se debe realizar un nuevo análisis estructural a la fecha, pero enfocarse en detectar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la organización, además analizar las fortalezas y debilidades de cada líder en particular, para que a partir de este análisis se diseñe un plan de trabajo específico por área, según el líder que tenga al frente esa subunidad de trabajo y que a partir de este momento, se inicie un proceso de designación de nuevos objetivos, acorde a cada unidad de trabajo y su estructura.

El análisis sobre la organización deberá enfocarse a detectar al menos las siguientes interrogantes:

- Detección de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la organización como un todo y por cada área de trabajo.
- Analizar cuales áreas están más próximas a estancarse a un proceso de cambio de cultural, en función de iniciar un proceso de planeación para el cumplimiento de nuevos objetivos.
- Identificar la contribución que tiene cada departamento a la rentabilidad de la empresa.
- Identificar al departamento que genera mayor costo financiero a la empresa, y plantearse un objetivo específico en función de su problemática específica.

Con esta alternativa se pretende lograr los siguientes objetivos:

- Iniciar el proceso basado en objetivos reales y acordes a la estructura actual.
- Fijarse objetivos que tengan una visión de futuro, así como objetivos que permita a los departamentos iniciar un proceso de acomodo, de tal forma que contribuya en forma continua y creciente al logro de la nueva visión.
- Potencializar las fortalezas encontradas en cada unidad de trabajo y dirimir sus limitantes.

## **Alternativa de Solución #2 - LIDERAZGO -**

Se debe dar énfasis en los gerentes y en su formación para ser verdaderos líderes dentro de sus departamentos de manera que puedan tener verdaderos equipos de trabajo con personas que se comprometan con los objetivos delegados por la alta gerencia.

- Se les debe capacitar en temas de liderazgo, y planeación estratégica.
- Se les medirá en forma continua, el nivel de logro de los objetivos, con el fin de valorar en forma oportuna las causas que generan el no cumplimiento de los objetivos que les son designados, con el fin de brindarles las herramientas necesarias, o tomar decisiones con respecto a su función como líderes, ya sea, el despido, su reubicación, o el replanteamiento de su plan de acción.

Esta alternativa permite tomar decisiones proactivas, antes que el tiempo apremie y llegado el final del período, la empresa se percate de que los objetivos continúan sin cumplirse.

### **Alternativa de Solución #3 - PLANEACIÓN -**

Se debe iniciar un proceso de planeación según la propuesta que hace Harold Koont en su libro "Administración, una perspectiva global" décima edición. Esta propuesta pretende dar seguimiento al proceso que inició la organización en el 2004, aprovechando; los datos con los que ya se cuenta según la experiencia de ese año con la que ya cuentan los líderes de la organización.

Se debe desarrollar el proceso de planeación tomando como referencia el modelo de Koontz, el cual se detallará en el plan de acción que se desarrollará para llevar a ejecución la presente propuesta.

Con este se pretende, que los líderes actuales se especialicen en desarrollar procesos de planeación de forma profesional y visionaria, con herramientas de trabajo modernas y que además han demostrado ser eficientes a la estructura de otras empresa de calidad mundial.

#### **Plan de Acción según Alternativa de Solución # 3.**

El proceso de Planeación iniciará en Diciembre 2005 y terminará en Febrero 2006.

En ese tiempo, todos los líderes desarrollaran las siguientes tareas, según el proceso de Planeación que recomienda Harold Koontz:

1. Detección de las oportunidades:

- Cada líder determinará acerca de su unidad de trabajo: que problemas de mayor relevancia para el proceso productivo desea resolver y porque, y además debe establecer en forma precisa que espera ganar para su departamento en el próximo período.

2. Establecimientos de objetivos:

- Teniendo claro el punto anterior, cada líder definirá los objetivos específicos que llevará a cabo para el período 2006, con la ayuda de las herramientas que le son asignadas.



### 3. Desarrollo de premisas:

- Cada líder determinará para su área específica, suposiciones acerca del ambiente en que el plan ha de ejecutarse. Se deben establecer pronósticos de los elementos externos e internos que eventualmente podrían intervenir en la ejecución del plan, a saber: Cual será el ambiente política y social del país; Cual será la situación económica del país, Cual será la situación de los precios de los productos similares; Que nuevos competidores amenazan el mercado; Que aranceles impondrán los países de los que se importa, etc. Lógicamente, cada líder deberá apegarse a las situaciones que podrían tener mayor certeza de darse durante el año, con el fin de ser eficientes en la designación de sus premisas.

### 4. Determinación de cursos alternativos de acción:

- Basado en la posibilidad que suceda algún evento tomado en cuenta en las premisas, se deben desarrollar acciones alternativas que puedan contribuir de forma real y eficiente al logro de los objetivos, tomando en cuenta que con el plan original el objetivo no podrá cumplirse, pero que a la luz del análisis de una alternativa previamente valorada, se podrá cumplir otro objetivo, quizás de igual o mayor importancia para la empresa.

### 5. Evaluación de cursos alternativos de acción:

- Determinados los cursos alternativos de acción, se valoran los elementos y los resultados que se desprenden de ellos, y se analizan en función de costos, ingresos, imagen, posicionamiento o rentabilidad, con el fin de identificar que parámetro de éstos podría tener mayor peso a la hora de seleccionar uno de esos cursos de acción.

### 6. Selección de un curso de acción:

- Se selecciona el o los cursos de acción a conveniencia el gerente o líder respectivo.

### 7. Formulación de planes derivados:

- Desarrollar planes derivados del plan de acción seleccionado, a fin de detallar bien las acciones que se llevarán a cabo en la ejecución del plan básico.

8. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto:

- Se deberá expresar en valores el desarrollo de los planes. Cual es nivel estimado de ingresos que se espera obtener. Cual es el nivel estimado de gasto que se generará con la ejecución del plan. Cual es el nivel estimado de rentabilidad que aportará a la empresa, la ejecución de ese plan de acción, etc.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Koontz, H., y Weihrich, H. (1994). Administración. Una perspectiva global, México: Mc Graw Hill.

Zepeda, F. (2001). Psicología Organizacional. México: Pearson.