

4.1 Las estrategias se definen según la combinación: Ejemplos.

1. Estrategias Ofensivas FO maxi-maxi (Fortalezas vs. Oportunidades):

Esta es la combinación ideal a la que aspira cualquier institución. Por ejemplo se da cuando la institución cuenta con equipamiento actualizado, personal altamente capacitado, etc. Como fortalezas internas y está inserto en un plan de modernización de la institución que la cobija, lo que permitirá enriquecer los servicios, contratar personal, actualizar las colecciones, etc.

Una de las estrategias que puede surgir de estas combinaciones, sería el fortalecer la formación de redes internas de bibliotecas académicas de la institución y con otras instituciones a fin de potenciar los servicios y consolidar las fortalezas internas.

2. Estrategias de reorientación DO mini-maxi (Debilidades vs. Oportunidades):

Estas estrategias se dan cuando existen las oportunidades en el entorno externo, pero las debilidades propias de la institución le impiden aprovechar convenientemente esas oportunidades.

La estrategia a surgir, puede ser por ejemplo cuando la institución implementa, a través de su página *Web* servicios de referencia electrónica, que tienen gran aceptación de sus usuarios virtuales e implican una gran demanda, pero no cuentan con más que una persona capacitada que pueda responder las consultas a través de la *Web*. Una estrategia posible sería contratar una persona que cumpla con el perfil necesario para reforzar el servicio, la alternativa podría ser capacitar a alguno de los agentes de la institución. La peor alternativa es el no hacer absolutamente nada, lo que representaría un descrédito de la biblioteca para el conjunto de usuarios que comenzaron a utilizar los servicios a través de la *Web*.

3. Estrategias defensivas FA maxi-mini (Fortalezas vs. Amenazas):

Las fortalezas de la institución enfrentan las amenazas del entorno externo. Se tenderá a maximizar las primeras y minimizar las segundas.

La estrategia en este caso puede ser que ante la suspensión o eliminación de un plan de fortalecimiento de la educación superior que aportaba recursos para la actualización tecnológica y la capacitación del personal, la biblioteca se enfrenta a un problema financiero para mantener su crecimiento. Sin embargo, el haber logrado un reconocimiento en su proceso de actualización le permite optar por otras fuentes de financiamiento, tanto al interior de la organización, como de agencias de desarrollo del país y del extranjero, a través de la presentación de proyectos.

4. Estrategias de supervivencia DA mini-mini (Debilidades vs. Amenazas):

La estrategia tiene como objetivo, en este caso la minimización de los dos factores. La situación de la institución es totalmente precaria y debe luchar por su supervivencia. Si la institución carece de suficiente personal capacitado y equipamiento que permita la prestación de servicios modernos y en el entorno se han creado bibliotecas académicas que compiten, en condiciones superiores, la estrategia, en este caso es el planteo a las autoridades correspondientes de la imposibilidad de funcionar en este escenario y la necesidad urgente de dotar a la unidad de información de recursos que permitan revertir esta situación. Esta situación puede estar dada por la decisión política de no dar prioridad a los problemas de la biblioteca, pero esta amenaza seguramente será transitoria y se podrá revertir cuando cambien las autoridades.

4.2. Contabilidad: Definiendo Estrategias.

Factores Externos Factores Internos	Oportunidades O1.Sistema de Trabajo O2.Asesoría Fiscal y Financiera O3. Convenio Fiscal O4. Establecer políticas de trabajo O5. Recurso Humano Necesario	Amenazas A1. Temor a organismos gubernamentales. A2. Sanciones por parte de organismos gubernamentales.
Fortalezas F1. Disponibilidad de Equipo F2. Herramienta de trabajo	(O1,F1) (O2,F1) (O3, F1) (O1,F2) EFO. Aplicación de nuevo software	(F1,A1) (F1,A2) EFA. Buscar Convenio Fiscal
Debilidades D1. Personal necesita Capacitación D2. Flujo de información D3. No comprobante de gasto D4. No reporte financiero D5. Apoyo para regularización fiscal	(O4,D2) (O4,D3) (O4, D4) EDO. Establecer políticas y procedimientos efectivos.	(D2,A1) EDA. Estructura Organizacional

Tabla 6. Contabilidad :Combinación de Factores Internos y Externos.

Se realizó matriz de combinación para analizar los Factores Internos y Externos, con la finalidad de definir las acciones estratégicas a seguir, estableciendo prioridades. Se realizan combinaciones entre FI y FE.

F1. Disponibilidad del Equipo.

O1. Sistema de trabajo.

La combinación F1 y O1 es un estado maxi-maxi de la matriz, es decir, tenemos que emplear una acción estratégica que maximice nuestras fortalezas y oportunidades. Como resultado después de realizar las siguientes combinaciones es “Aplicar un nuevo software”, beneficiando y resolviendo nuestras oportunidades de mejora.

En resumen, las acciones estratégicas representativas de este ejercicio son:

FO(maxi-maxi): Estrategia para Maximizar Fortalezas y Oportunidades

1. **EFO. Aplicación de un nuevo Software o Sistema**, que ayude a tener controladas nuestras variables, facilite el trabajo y sea una herramienta clave para la organización, estableciendo canales y flujos continuos de información. Contando con procedimientos y políticas que realmente se lleven a la práctica.

Debemos aprovechar la situación actual y manejarla como oportunidad y no como debilidad, ya que nos encontramos en el momento adecuado para crear una estructura organizacional, de la mano de un sistema que servirá para vaciar en él, nuestras necesidades y realmente llevar a la práctica todas aquellas políticas que aprobemos. Utilizando este software como un espejo que reflejara como queremos que se maneje el control y la organización dentro del Departamento de Contabilidad, asegurándonos de tener a la mano, estados financieros, formatos, registros, gráficos de control que nos brindarán la seguridad de saber dónde estamos el día de hoy y bajo que controles nos manejamos.

FA (Maxi-Mini) Fortalezas vs Amenazas, las fortalezas de la empresa enfrentan las amenazas del entorno externo. Se tenderá a maximizar las primeras y minimizar las segundas.

2. **EFA: Buscar una vez más programa de Convenio Fiscal**, para regularizar nuestros pagos ante hacienda y otras instituciones del gobierno. Con el fin de maximizar nuestras fortalezas y minimizar nuestras Amenazas.

El equipo de trabajo tiene temor de alguna represalia por parte de los organismos gubernamentales por la evasión de pagos que están estipulados por ley. Se sienten amenazados y creen que es momento de iniciar un convenio que realmente se dé, comprometiéndose. Tomando como ventaja la nueva Dirección y la preocupación por una estructura organizacional.

DO mini-maxi (Debilidades vs. Oportunidades), estas estrategias se dan cuando existen las oportunidades en el entorno externo, pero las debilidades propias de la institución le impiden aprovechar convenientemente esas oportunidades.

3. **.EDO. Establecimiento de Políticas y procedimientos:** No se cuenta con una guía o camino a seguir para realizar nuestras funciones, necesitamos que todos los integrantes de la empresa conozcan las funciones de cada uno de nuestros departamentos e integrantes es necesario que cada parte al momento de realizar cualquier procedimiento que involucre a otro departamento, este no afecte al flujo continuo.

DA mini-mini (Debilidades vs. Amenazas): La estrategia tiene como objetivo, en este caso la minimización de los dos factores. La situación de la institución es totalmente precaria y debe luchar por su supervivencia.

4. **EDA. Estructura Organizacional:** Estrategia para minimizar las debilidades y las amenazas. Con una estructura organizacional debemos minimizar la mayoría de nuestras debilidades y contribuir a la disminución de las amenazas. Saber ¿quiénes somos? ¿A dónde vamos? ¿Cómo nos manejamos? ¿Quiénes son nuestros departamentos? ¿Cuáles son sus funciones y responsabilidades? Y como se desplegara la organización en un futuro.

4.2.1. Matriz de Evaluación: Ponderando Factores Internos y Externos

Al momento de obtener nuestras acciones estratégicas en base a la combinación de Factores Internos y Externos, dejamos a un lado varios factores específicos. Para que estos factores influyan directamente en el diagnóstico se realiza una tabla de ponderación que nos ayuda a definir el estado en el cuál se encuentra el departamento de Contabilidad.

Se utiliza la herramienta de Ponderación y calificación para cada uno de los factores internos y externos de nuestra matriz FODA y después se les otorga individualmente por un factor de ponderación y un grado de importancia ó calificación a dichos factores, donde la sumatoria del factor ponderado es igual a 1 y la sumatoria de cada uno de esos factores nos brindara el estado interno y externo del departamento.

A continuación se muestra un ejemplo de la tabla de ponderación empleada (Tabla 7, Tabla 8), el resultado es en base al criterio individual, para después promediarse entre el número de integrantes de equipo para obtener un promedio general.

A large black rectangular area that completely redacts the content of Table 7.

Tabla 7. Contabilidad: Tabla Ponderación Factores Internos

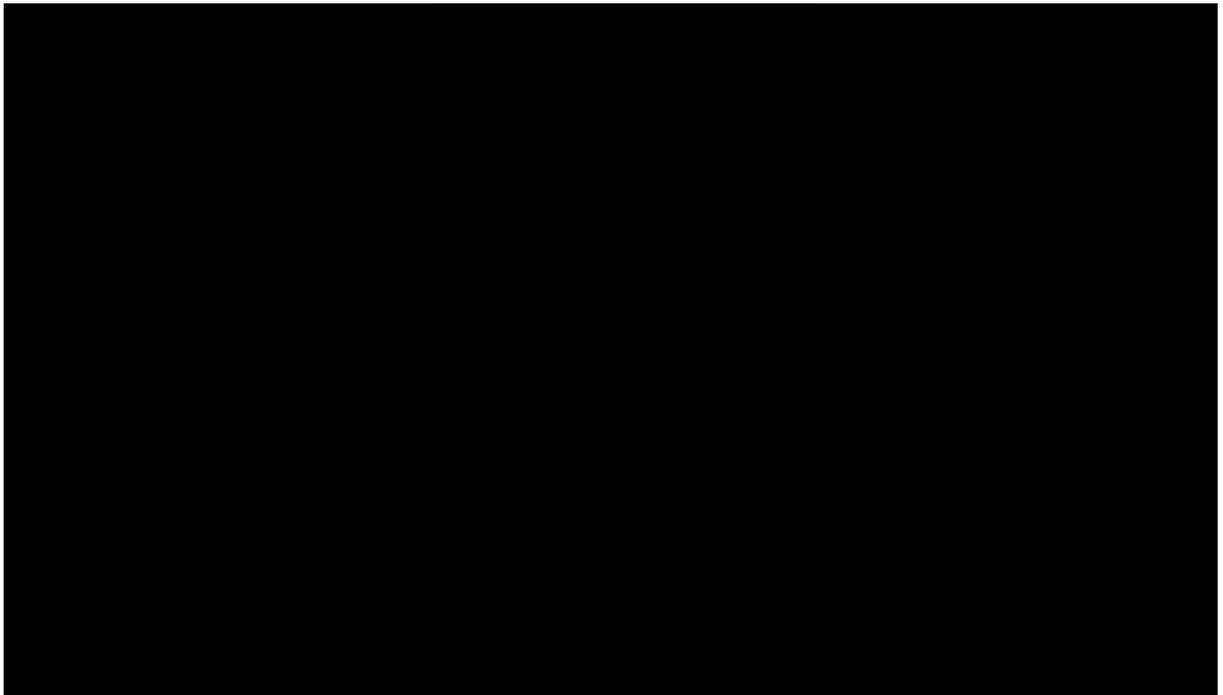
A large black rectangular area that completely redacts the content of Table 8.

Tabla 8. Contabilidad: Tabla Ponderación Factores Externos

Realizada la ponderación de cada uno de los factores internos y externos, por cada integrante del equipo (Anexo 1). Se promedia el resultado por cada una de las categorías y el resultado en base a la evaluación de Matriz de Evaluación Factor Interno:

- 0- 0.99 No existe ambiente interno
- 1- 1.99 Ambiente interno bajo
- 1- 2.99 Ambiente interno medio-estable

Arriba de 2.99 ambiente interno óptimo

El departamento de Contabilidad arroja un resultado de **1.60**. Lo cual indica que existe un **ambiente interno BAJO**, donde hay que **actuar inmediatamente** para corregir las debilidades existentes.

A su vez, el valor total obtenido de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos corresponderá a la evaluación del análisis externo en una escala de 1 a 4, en donde la calificación según Ponce H. (2006) de:

1 - 1,99 significa un ambiente externo hostil EMERGENTE, no atractivo, con graves amenazas externas.

2 - 2,99 significa un ambiente externo medio ALERTA, en el que existen tanto oportunidades como amenazas.

Calificación entre **3 y 4** significa un ambiente externo muy atractivo, en el que existen abundantes oportunidades externas.

Por lo tanto, el valor obtenido en la Matriz de Evaluación de Factores Externos de **2.24** en el departamento de Contabilidad. Indica que las oportunidades y amenazas están balanceadas pero en estado de **ALERTA**, con un potencial medio del sistema penitenciario de salir adelante, siempre y cuando se tomen en cuenta los correctivos administrativos en lo referente a amenazas.

Estrategias principales:

- **Aplicación de nuevo software**
- **Búsqueda de convenio fiscal**
- **Establecer políticas y procedimientos efectivos**
- **Estructura Organizacional**

4.3. Administración: Definiendo Estrategias

Factores Externos / Factores Internos	Oportunidades O1. Integrantes nuevos en equipo de trabajo O2. Software O3. Establecer políticas y procedimientos	Amenazas A1. Flujo de comunicación débil A2. Aumento de Demanda sin estructura organizacional
Fortalezas F1. Experiencia F2. Disponibilidad F3. Responsables F4. Abierto a cambio F5. Positivo F6. Herramienta F7. Recursos	(O1, F2) (O1, F4) (O2, F4) (O2, F6)(O3, F7) E1. Aplicación de nuevo software	(F4, A1) E2. Establecimiento de canales de comunicación
Debilidades D1. Información D2. Falta organización D3. Tardanza autorización D4. Baja efectividad en reuniones de trabajo	(O3, D1) (O3, D2) O3, D3) (O1, D4) (O3, D4) (O2, D3)(O2, D1)(O2, D2)(O2, D3) E3. Establecer políticas y procedimientos efectivos.	(D1, A1)(D2, A2) E4. Estructura Organizacional

Tabla 2. Matriz FODA Combinación de Factores Internos-Externos

Se realizó matriz de combinación para analizar los Factores Internos y Externos, con la finalidad de definir las acciones estratégicas a seguir, estableciendo prioridades. Se realizan combinaciones entre FI y FE .

Las acciones estratégicas representativas de este ejercicio son:

FO (maxi-maxi): Estrategia para Maximizar Fortalezas y Oportunidades

1. EFO. Aplicación de un nuevo Software o Sistema, que ayude a tener controladas nuestras variables, facilite el trabajo y sea una herramienta clave para la organización, estableciendo canales y flujos continuos de información. Contando con procedimientos y políticas que realmente se lleven a la práctica.

Debemos aprovechar la situación actual y manejarla como oportunidad y no como debilidad, ya que nos encontramos en el momento adecuado para crear una estructura organizacional, de la mano de un sistema que servirá para vaciar en él, nuestras necesidades y realmente llevar a la práctica todas aquellas políticas que aprobemos. Utilizando este software como un espejo que reflejara como queremos que se maneje el control y la organización dentro del Departamento de Administración, asegurándonos de tener a la mano, estados financieros, formatos, registros, gráficos de control que nos brindarán la seguridad de saber dónde estamos el día de hoy y bajo que controles nos manejamos.

FA (Maxi-Mini) Fortalezas vs Amenazas, las fortalezas de la empresa enfrentan las amenazas del entorno externo. Se tenderá a maximizar las primeras y minimizar las segundas.

2. EFA: Establecimiento de Canales de Comunicación, el equipo de Administración cuenta con todas las herramientas para que se dé una comunicación efectiva, pero el conducto o medio, no se encuentra establecido, creando una amenaza de inestabilidad en la comunicación. En la empresa, la comunicación efectiva es un juego un papel determinante, para la toma de decisiones ó solución de problemas, se puede apreciar esta amenaza como débil o intangible, pero es una de las amenazas más frecuentes y de mayor peso en este y en otros departamentos. Se debe encontrar y establecer un canal de información o comunicación efectivo para cada uno de los puestos y funciones de la empresa, para evitar así conflictos o malos entendidos.

DO mini-maxi (Debilidades vs. Oportunidades), estas estrategias se dan cuando existen las oportunidades en el entorno externo, pero las debilidades propias de la institución le impiden aprovechar convenientemente esas oportunidades.

- 3. .EDO. Establecimiento de Políticas y procedimientos:** No se cuenta con una guía o camino a seguir para realizar nuestras funciones, necesitamos que todos los integrantes de la empresa conozcan las funciones de cada uno de nuestros departamentos e integrantes es necesario que cada parte al momento de realizar cualquier procedimiento que involucre a otro departamento, este no afecte al flujo continuo.

DA mini-mini (Debilidades vs. Amenazas): La estrategia tiene como objetivo, en este caso la minimización de los dos factores. La situación de la institución es totalmente precaria y debe luchar por su supervivencia.

- 4. EDA. Estructura Organizacional:** Estrategia para minimizar las debilidades y las amenazas. Con una estructura organizacional debemos minimizar la mayoría de nuestras debilidades y contribuir a la disminución de las amenazas. Saber ¿quiénes somos? ¿A dónde vamos? ¿Cómo nos manejamos? ¿Quiénes son nuestros departamentos? ¿Cuáles son sus funciones y responsabilidades? Y como se desplegara la organización en un futuro.

4.3.1. Matriz de Evaluación Administración : Ponderando Factores Internos y Externos

Al momento de obtener nuestras acciones estratégicas en base a la combinación de nuestros Factores Internos y Externos, dejamos a un lado varios factores específicos. Para que estos factores influyan directamente en el diagnóstico se realiza una tabla de ponderación que nos ayuda a definir el estado en el cuál se encuentra el departamento de Administración.

Se utiliza la herramienta de Ponderación y calificación para cada uno de los factores internos y externos de nuestra matriz FODA y después se les otorga individualmente por un factor de ponderación y un grado de importancia ó calificación a dichos factores, donde la sumatoria del factor ponderado es igual a 1 y la sumatoria de cada uno de esos factores nos brindara el estado interno y externo del departamento.

A continuación se muestra un ejemplo de la tabla de ponderación empleada (Tabla 9, Tabla 10), el resultado es en base al criterio individual, para después promediarse entre el número de integrantes de equipo para obtener un promedio general.

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Calificación	Peso
	0.01-1		Ponderado
FORTALEZAS			
F1. Disponibilidad de Equipo	0,2	4	0,8
F2. Herramientas de Trabajo Hardware	0,14	4	0,56
DEBILIDADES			
D1. Falta de Capacitacion Manejo Financiero	0,25	1	0,25
D2. No cultura de comprobar gastos	0,25	1	0,25
D3. No se cuentan con reportes financieros, para hacer análisis.	0,03	1	0,03
D4. Falta de apoyo para regularizacion de la empresa	0,1	2	0,2
D5. No flujo de Informacion Integrantes de Obra hacia Contabilidad	0,03	2	0,06
Totales	1		2,15

Factor	Calificación
Fortaleza Alta	4
Fortaleza Baja	3
Debilidad Baja	2
Debilidad Alta	1

Tabla 9. Administración: Tabla Ponderación Factores Internos

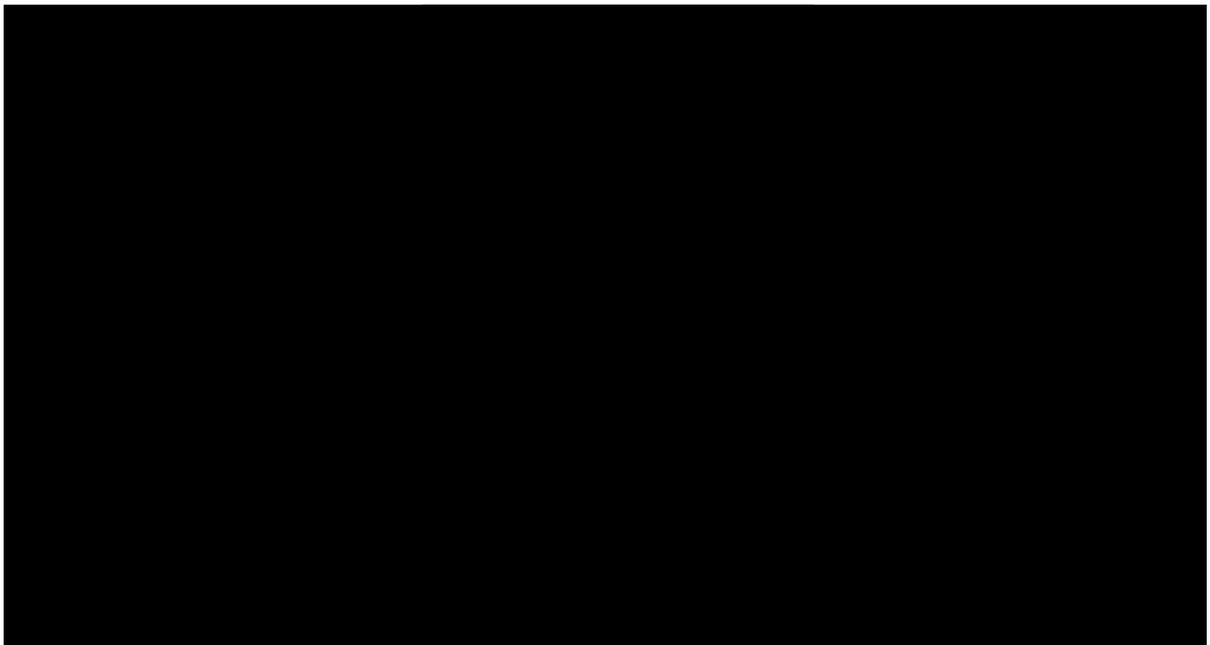


Tabla 10. Administración: Tabla Ponderación Factores Externos

Realizada la ponderación de cada uno de los factores internos y externos, por cada integrante del equipo. Se promedia el resultado por cada una de las categorías y el resultado en base a la evaluación de Matriz de Evaluación Factor Interno:

2- 0.99 No existe ambiente interno

1- 1.99 Ambiente interno bajo

3- 2.99 Ambiente interno medio-estable

Arriba de 2.99 ambiente interno óptimo

El departamento de Administración arroja un resultado de **1.86**. Lo cual indica que existe un **ambiente interno BAJO**, donde hay que **actuar inmediatamente** para corregir las debilidades existentes.

A su vez, el valor total obtenido de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos corresponderá a la evaluación del análisis externo en una escala de 1 a 4, en donde la calificación de:

1 - 1,99 significa un ambiente externo hostil EMERGENTE, no atractivo, con graves amenazas externas.

2 - 2,99 significa un ambiente externo medio ALERTA, en el que existen tanto oportunidades como amenazas.

Calificación entre **3 y 4** significa un ambiente externo muy atractivo, en el que existen abundantes oportunidades externas.

Por lo tanto, el valor obtenido en la Matriz de Evaluación de Factores Externos de **2.245** en el departamento de Administración. Indica que las oportunidades y amenazas están balanceadas pero en estado de **ALERTA**, con un potencial medio del sistema penitenciario de salir adelante, siempre y cuando se tomen en cuenta los correctivos administrativos en lo referente a amenazas.

Conclusiones y recomendaciones.

Administración es un equipo positivo con inquietudes de mejora, mente abierta, disponibilidad y busca ser un equipo productivo.

Cuenta con un integrante nuevo, que será tomando como fortaleza del mismo u oportunidad, ampliando la visión de lo que se está realizando actualmente. Abierto a sugerencias y críticas constructivas.

El equipo es altamente confiable, busca el crecimiento personal y profesional. Se manifestó interesado en el proyecto. Busca respuestas a sus problemas y que se le faciliten herramientas (software) para cambiar la forma en que se está llevando la administración, en base a factores externos.

Requiere un sistema controlado, con políticas y procedimientos aplicados que hagan su ambiente interno de trabajo mejor, y a su vez, verlo reflejado en su ambiente externo.

En sus actividades es claro ver funciones extras en sus actividades, más no extraordinarias, es decir, es común que personal de otros departamentos no realice ó cumpla con ninguna política y al final del día alguien más lo hará por ellos (administración). El equipo se encuentra consciente que muchos de los problemas se deben a la desorganización de la “organización” y es por ello, que siguen mostrando flexibilidad ante comunes situaciones, que debieran estar restringidas, por lo tanto, aumenta su deseo de crear sistemas de trabajo en base a políticas y procedimientos propios del departamento y se respeten como tal. Obteniendo una estructura organizacional firme y sólida que brinde el apoyo para poder desempeñar meramente funciones del puesto y disminuir una de las amenazas latentes de que se presente una mayor demanda de trabajo sin una estructura eficiente.

El equipo busca la mejora, necesita ayuda, la está solicitando requiere (Acciones estratégicas):

- *Comunicación Efectiva y canales de comunicación ordenados.*
- *Sistema Software (Administrativo) que mantenga a todos los departamentos enlazados.*
- *Seguimiento de procedimientos y políticas prácticamente (En el sistema)*
- *Estandarizar formatos para evitar confusiones.*
- *Juntas Efectivas.*
- *Tiempos de respuesta ágiles.*

4.4. Administración de Obras y Compras. Definiendo Estrategias

ADMINISTRACION DE OBRAS Y

Factores Externos Factores Internos	Oportunidades O1. Nuevo sistema de trabajo O2. Software de control O3. Recurso Humano (auxiliar Saúl) O4. Empowerment a personal O5. Equilibrar DEFINIR Puestos O6. Establecer políticas O7. Funciones del puesto Adm vcom	Amenazas A1. Privacidad en puestos A2. Falta comunicación e información A3. NO Transparencia (saber como se distribuyen los recursos) A4. Falta de recursos
Fortalezas F1. Disponibilidad del Equipo F2. Conocimiento F3. Sentido de Pertenencia F4. Razonamiento	(O1,F1), (O2,F2)(O2,F1) (O1,F4) (O2, F4) E1. Aplicación de nuevo software	(F4,A1) E2. Fluidez en Comunicación
Debilidades D1. Demanda supera las horas de trabajo establecidas de modo ordinario. D2. No Flujo de Información de obra a dpto. administración de obras y compras. D3. Descontrol en el flujo de procedimientos D4. No se cuenta con el apoyo de los otros departamentos para llevar acabo organizadamente el proceso de compra. D5. Impaciencia personal y de parte de cliente interno. D6. equilibrio vida-trabajo D7. no hay definición de puesto	(O3,D1) (O3,D2) O3,D3) (O1,D4) (O3,D4) (O2,D3)(O2,D1)(O2,D2)(O2,D3) E3. Equilibrio en Puesto u Contratación de	(D1,A1)(D2,A2) E4. Estructura Organizacional

Tabla 11. Administración de Obras y Compras. Combinación de Factores Internos-Externos

Se realizó matriz de combinación para analizar los Factores Internos y Externos, con la finalidad de definir las acciones estratégicas a seguir, estableciendo prioridades. Se realizan combinaciones entre FI y FE .

La combinación F1 y O1 es un estado maxi-maxi de la matriz, es decir, tenemos que emplear una acción estratégica que maximice nuestras fortalezas y oportunidades. Como resultado después de realizar las siguientes combinaciones es “Aplicar un nuevo software”, beneficiando y resolviendo nuestras oportunidades de mejora.

FO(maxi-maxi): Estrategia para Maximizar Fortalezas y Oportunidades

1. **EFO. Aplicación de un nuevo Software o Sistema**, que ayude a tener controladas nuestras variables, facilite el trabajo y sea una herramienta clave para la organización, estableciendo canales y flujos continuos de información. Contando con procedimientos y políticas que realmente se lleven a la práctica.

Debemos aprovechar la situación actual y manejarla como oportunidad y no como debilidad, ya que nos encontramos en el momento adecuado para crear una estructura organizacional, de la mano de un sistema que servirá para vaciar en él, nuestras necesidades y realmente llevar a la práctica todas aquellas políticas que aprobemos. Utilizando este software como un espejo que reflejara como queremos que se maneje el control y la organización dentro del Departamento de Contabilidad, asegurándonos de tener a la mano, estados financieros, formatos, registros, gráficos de control que nos brindarán la seguridad de saber dónde estamos el día de hoy y bajo que controles nos manejamos.

FA (Maxi-Mini) Fortalezas vs Amenazas, las fortalezas de la empresa enfrentan las amenazas del entorno externo. Se tenderá a maximizar las primeras y minimizar las segundas.

2. **EFA: Fluidez en Comunicación**, la comunicación representa una amenaza cuando es confusa o débil, cuando no se dá, cuando se da tardía o inoportuna. Es claro que la comunicación para el departamento de Administración de obras y compras es determinante. Con mayor razón ahora que se encuentran en una situación demandante en sus funciones de trabajo y bajo un concepto no claro de sus funciones es necesario, reforzar los canales de comunicación e información y sobre todo que se den a la persona interesada, no pasar por alto que se informó. El equipo busca un sistema confiable en el cual el mensaje o información llegue oportunamente y sin confusión respetando a la vez sus procedimientos y políticas.

DO mini-maxi (Debilidades vs. Oportunidades), estas estrategias se dan cuando existen las oportunidades en el entorno externo, pero las debilidades propias de la institución le impiden aprovechar convenientemente esas oportunidades.

3. .EDO. Equilibrio en Puesto o Contratación de Personal: Una de las mayores debilidades a la cual se está enfrentando el equipo de administración de obras y compras, es que las funciones de su puesto no están definidas ni equilibradas, el equilibrio entre vida-trabajo pasa a segundo término, la demanda crece y el personal no se da abasto. Se tienen altas expectativas en el nuevo software para administración de obras, no obstante, en el tiempo en que se adapta el sistema es necesario equilibrar puestos u contratar.

DA mini-mini (Debilidades vs. Amenazas): La estrategia tiene como objetivo, en este caso la minimización de los dos factores. La situación de la institución es totalmente precaria y debe luchar por su supervivencia.

4. EDA. Estructura Organizacional: Estrategia para minimizar las debilidades y las amenazas. Con una estructura organizacional debemos minimizar la mayoría de nuestras debilidades y contribuir a la disminución de las amenazas. Saber ¿quiénes somos? ¿A dónde vamos? ¿Cómo nos manejamos? ¿Quiénes son nuestros departamentos? ¿Cuáles son sus funciones y responsabilidades? Y como se desplegara la organización en un futuro. Urgente especialmente en este departamento, ya que es el departamento que administra las obras que generan recursos a la organización, es una situación crítica, se debe dar importancia a la administración que se está llevando directamente en obra y bajo que esquema.

4.4.1 Matriz de Evaluación : Ponderando Factores Internos y Externos

Al momento de obtener nuestras acciones estratégicas en base a la combinación de nuestros Factores Internos y Externos, dejamos a un lado varios factores específicos. Para que estos factores influyan directamente en el diagnóstico se realiza una tabla de ponderación que nos ayuda a definir el estado en el cuál se encuentra el departamento de Administración de Obras y Compras.

Se utiliza la herramienta de Ponderación y calificación para cada uno de los factores internos y externos de nuestra matriz FODA y después se les otorga individualmente por un factor de ponderación y un grado de importancia ó calificación a dichos factores, donde la sumatoria del factor ponderado es igual a 1 y la sumatoria de cada uno de esos factores nos brindara el estado interno y externo del departamento.

A continuación se muestra un ejemplo de la tabla de ponderación empleada (Tabla 12, Tabla 13), el resultado es en base al criterio individual, para después promediarse entre el número de integrantes de equipo para obtener un promedio general.

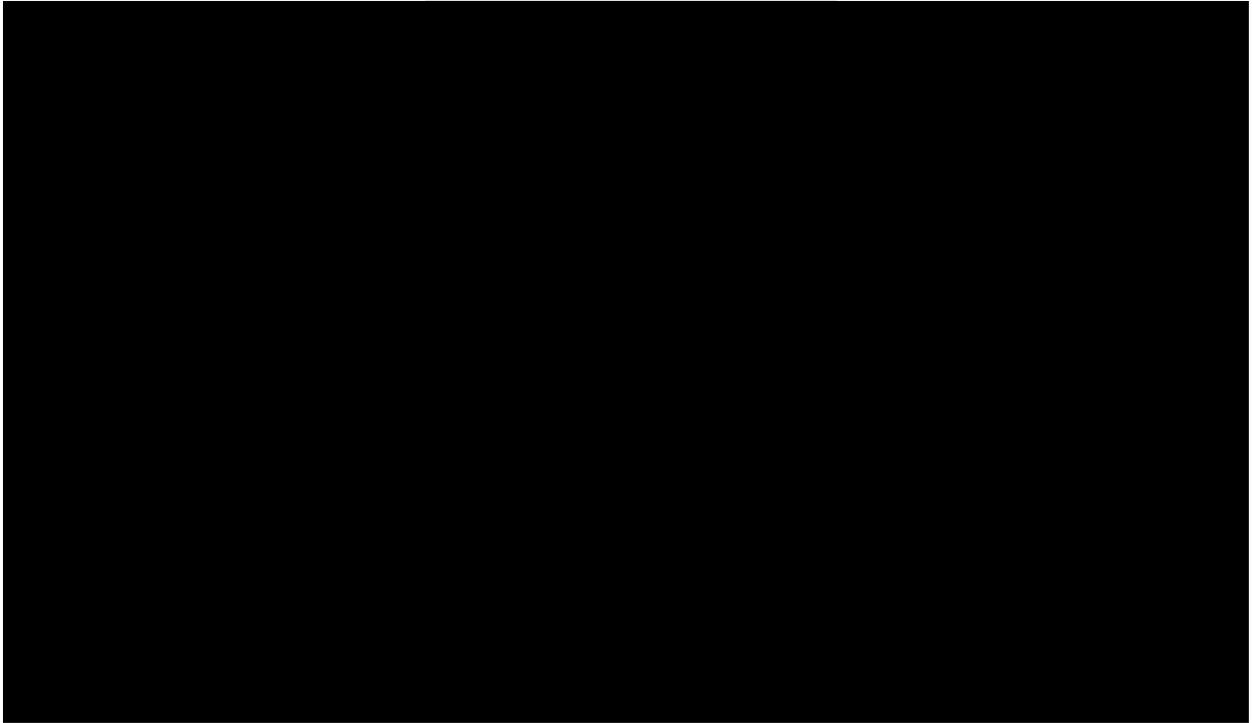
A large black rectangular area that completely redacts the content of Table 12.

Tabla 12. Tabla Ponderación Factores Internos

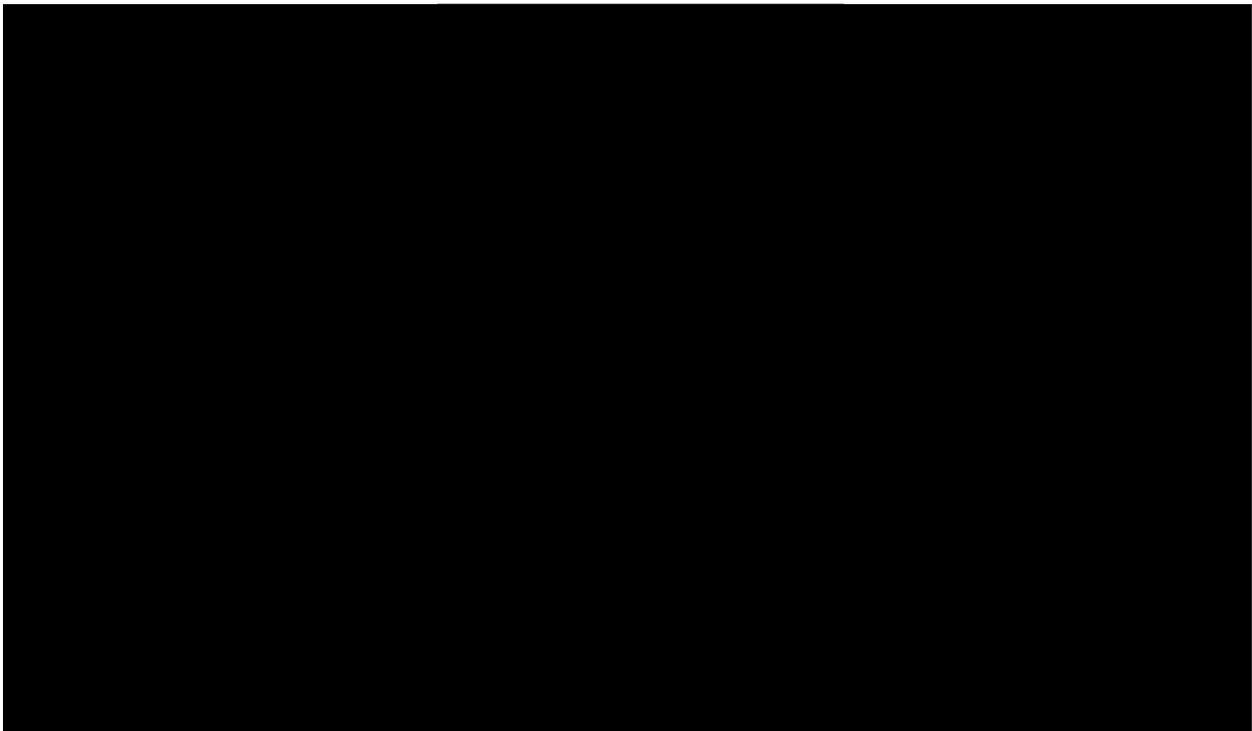
A large black rectangular area that completely redacts the content of Table 13.

Tabla 13. Administración de Obra / Compras. Tabla Ponderación Factores Externos

Realizada la ponderación de cada uno de los factores internos y externos, por cada integrante del equipo. Se promedia el resultado por cada una de las categorías y el resultado en base a la evaluación de Matriz de Evaluación Factor Interno:

4- **0.99** No existe ambiente interno

1- **1.99** Ambiente interno bajo

5- **2.99** Ambiente interno medio-estable

Arriba de 2.99 ambiente interno óptimo

El departamento de Administración de Obras y Compras arroja un resultado de **1.83**. Lo cual indica que existe un **ambiente interno BAJO**, donde hay que **actuar inmediatamente** para corregir las debilidades existentes.

A su vez, el valor total obtenido de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos corresponderá a la evaluación del análisis externo en una escala de 1 a 4, en donde la calificación de:

1 - 1,99 significa un ambiente externo hostil EMERGENTE, no atractivo, con graves amenazas externas.

2 - 2,99 significa un ambiente externo medio ALERTA, en el que existen tanto oportunidades como amenazas.

Calificación entre **3 y 4** significa un ambiente externo muy atractivo, en el que existen abundantes oportunidades externas.

Por lo tanto, el valor obtenido en la Matriz de Evaluación de Factores Externos de **2.73** en el departamento de Administración de Obras y compras. Indica que las oportunidades y amenazas están balanceadas pero en estado de **ALERTA**, con un potencial medio del sistema penitenciario de salir adelante, siempre y cuando se tomen en cuenta los correctivos administrativos en lo referente a amenazas.

Conclusiones y recomendaciones. Administración de Obras y Compras.

El departamento de Administración de Obras y Compras, se encuentra en una situación de crisis, es decir, en una coyuntura de cambios dentro de un marco organizado y basado en la experiencia y conocimiento de sus integrantes; pero inestable, los integrantes del equipo están en espera de una evolución positiva en cuanto a una estructura funcional de puestos.

El desequilibrio de funciones que lleva acabo el departamento de Administración de Obras y Compras, no acaba ahí sino que a su cargo también se encuentra la función y organización del departamento de Limpieza. Mismo que se encuentra inhabilitado a esta fecha. Podría ser como consecuencia de tantas funciones añadidas a este puesto, se desatendió este aspecto de la organización. Pero esto solo sería un supuesto, debido a que no hubo oportunidad de diagnosticar a dicho departamento.

La presión y el desequilibrio vida-trabajo es palpable en este departamento, la falta de descripción del puesto a terminado por ser el departamento comodín de la organización.

El personal de Administración de Obras y Compras es un departamento con personal altamente calificado y confiable. Es por ello, en base a precedentes, se les ha confiado a dichos integrantes muchas de las responsabilidades que no encajan directamente en la funciones de sus puestos.

Falta estructurar este departamento en base a responsabilidades y funciones, algo que ayudaría mucho es el software y descargaría varias de las actividades complejas haciéndolas sencillas, automáticas y funcionales.

El dar peso a su puesto en base a las funciones que desempeñan los integrantes del equipo es primordial.

El equipo busca la mejora, necesita ayuda, la está solicitando requiere (Acciones estratégicas):

- *Administración de Obras en Base a nuevo software*
- *Equilibrar las funciones del puesto*
- *Descripción del puesto*

- *Estructura organizacional: respeto a políticas y procedimientos, formatos estándar. Cumplimiento oportuno de políticas.*
- *Recurso Humano*
- *Seguimiento de procedimientos y políticas.*
- *Estandarizar formatos para evitar confusiones.*

4.5. Costos y Presupuestos. Definiendo Estrategias

COSTOS Y PRESUPUESTOS

<p>Factores Externos</p> <p>Factores Internos</p>	<p>Oportunidades</p> <p>O1. Nuevo sistema de trabajo O2. Hardware / software) O3. Establecer procedimientos curso normal y proyecto urgente. O4. Equilibrio de responsabilidades O5. Recurso humano (eléctrico). O6. Programa de Incentivos económicos, O7. Urgente! electromecánico, electricista experiencia en compras y analista.</p>	<p>Amenazas</p> <p>A1. No poder ejecutar un proyecto con las exigencias de mercado externo y con la empresa. A2. Trabajar para sobrevivir como empresa.</p>
<p>Fortalezas</p> <p>F1. Disponibilidad del Equipo F2. Personal altamente Calificado F3. Creativo F4. Flexibilidad.</p>	<p>(O1,F1), (O2,F2)(O2,F1) (O1,F4) (O2, F4) (O2,F6)(O3,F7)</p> <p>E1. Aplicación de nuevo software y Hardware</p>	<p>E2. Visión: Situación Futura</p>
<p>Debilidades</p> <p>D1. Falta de COORDINACION POR PARTE DE LOS DEPARTAMENTOS. D2. No Flujo de Información. D3. No se cuenta con procedimientos establecidos D4. Grupo no puede absorber la DEMANDA D5. Desequilibrio en funciones de equipo D6. Utilizar el criterio e Improvisación en casos que requieren exactitud. D7. Funciones de compras dentro de costos D7. No equilibrio VIDA-TRABAJO</p>	<p>(O3,D1) (O3,D2) O3,D3) (O1,D4) (O3,D4) (O2,D3)(O2,D1)(O2,D2)(O2,D3)</p> <p>E3. Equilibrio en Puesto y Contratación de Personal</p>	<p>(D1,A1)(D2,A2)</p> <p>E4. Políticas y procedimientos</p>

Tabla 14 .Matriz FODA Combinación de Factores Internos-Externos

Se realizó matriz de combinación para analizar los Factores Internos y Externos, con la finalidad de definir las acciones estratégicas a seguir, estableciendo prioridades. Se realizan combinaciones entre FI y FE.

La combinación F1, O1 / F1, O2 es un estado maxi-maxi de la matriz, es decir, tenemos que emplear una acción estratégica que maximice nuestras fortalezas y oportunidades. Como resultado después de realizar las siguientes

combinaciones es “Aplicar un nuevo software y Hardware”, beneficiando y resolviendo nuestras oportunidades de mejora.

En resumen, las acciones estratégicas representativas de este ejercicio son:

FO (maxi-maxi): Estrategia para Maximizar Fortalezas y Oportunidades

5. **EFO. Aplicación de un nuevo Software y compra de Hardware: (Instalaciones y equipo)** existe la necesidad que se prepare un plan para la compra de equipo básico hardware, mismo que es de utilización en base diaria para el equipo de Costos y presupuestos. Algunos integrantes del equipo no cuentan con computadoras portátiles adecuadas, impresoras, artículos misceláneos. El lugar de trabajo y las condiciones de trabajo son inadecuadas, se debe de llevar a cabo una acción estratégica y compromiso con este departamento; ya que, no es extraordinario que el equipo permanezca fuera de horarios laborales en las instalaciones desarrollando proyectos. Por otro lado el beneficio de un software que pueda controlar y administrar los proyectos en forma ordenada, práctica y de fácil acceso es muy atractivo para el departamento de costos y presupuestos. Puesto que sus funciones son mayores, una herramienta que disminuya la carga de trabajo y maximice su tiempo, en tiempo productivo es totalmente positivo para el equipo.

FA (Maxi-Mini) Fortalezas vs Amenazas, las fortalezas de la empresa enfrentan las amenazas del entorno externo. Se tenderá a maximizar las primeras y minimizar las segundas.

6. **EFA Visión Situación Futura Empresa-Mercado**, para el equipo de Costos y Presupuestos, es necesaria una estrategia con visión, es decir, cuál será la situación futura de nuestro mercado. Estudiar a la competencia, conocer los alcances de la empresa vs alcances del mercado, no salirnos de la realidad. Mantener la concentración, en no solo, lo que pasa dentro de nuestra empresa, salirnos de la caja y estudiar cual es la situación real. Donde la exigencia de nuestro cliente, vaya de acuerdo a la exigencia de la empresa, y por lo tanto, nuestro trabajo siga siendo rentable.

DO mini-maxi (Debilidades vs. Oportunidades), estas estrategias se dan cuando existen las oportunidades en el entorno externo, pero las debilidades propias de la institución le impiden aprovechar convenientemente esas oportunidades.

7. **.EDO. Equilibrio en Puesto y Contratación de Personal:** Una de las mayores debilidades a la cual se está enfrentando el equipo de Costos y presupuesto es que las funciones del equipo no están equilibradas. El equilibrio entre vida-trabajo pasa a segundo término, la demanda crece y el personal no se da abasto.

El equipo cuenta con integrantes de gran experiencia, altamente calificados en su área y brindando siempre un valor agregado a sus funciones y en general a la empresa. No obstante, los integrantes del equipo se distraen con cuestiones, que no requerirían a un especialista para realizarse, como capturas de datos, ordenar etapas de proyecto, etc.

Se aprecia el nivel de estrés del departamento. Los cambios repentinos de direcciones son una de las principales fuentes de estrés. Cuestión que sería fácil de absorber si se contara con personal adecuado en el área: Se requiere Ing. Eléctrico con experiencia, auxiliar que ayude en la captura y trabajo administrativo. Esta combinación reduciría varias debilidades del equipo y estaría complementado para aprovechar las oportunidades.

DA mini-mini (Debilidades vs. Amenazas): La estrategia tiene como objetivo, en este caso la minimización de los dos factores. La situación de la institución es totalmente precaria y debe luchar por su supervivencia.

8. **EDA. Políticas y Procedimientos:** El departamento de Costos y Presupuestos recibe constantemente direcciones emergentes, por estas direcciones emergentes, es necesario contar con políticas y procedimientos establecidos. El departamento de Costos y presupuestos no tiene problema alguno en dar prioridad a proyectos urgentes, siempre y cuando se realice en forma ordenada y consciente de que proyecto en el cual se estaba trabajando se retrasará por consecuencia. La

comunicación entre directivos, políticas y procedimientos es una parte fundamental en el manejo de este departamento que se encuentra actualmente sobreviviendo con esta amenaza. Esta acción estratégica nos ayudará para minimizar las debilidades y las amenazas. Saber ¿quiénes somos? ¿A dónde vamos? ¿Cómo nos manejamos? ¿Cuáles son sus funciones y responsabilidades? Y como se desplegara la organización en un futuro.

4.5.1 Matriz de Evaluación Costos y Presupuestos: Ponderando Factores Internos y Externos

Al momento de obtener nuestras acciones estratégicas en base a la combinación de nuestros Factores Internos y Externos, dejamos a un lado varios factores específicos. Para que estos factores influyan directamente en el diagnóstico se realiza una tabla de ponderación que nos ayuda a definir el estado en el cuál se encuentra el departamento de Costos y presupuestos.

Se utiliza la herramienta de Ponderación y calificación para cada uno de los factores internos y externos de nuestra matriz FODA y después se les otorga individualmente por un factor de ponderación y un grado de importancia ó calificación a dichos factores, donde la sumatoria del factor ponderado es igual a 1 y la sumatoria de cada uno de esos factores nos brindara el estado interno y externo del departamento.

A continuación se muestra un ejemplo de la tabla de ponderación empleada (Tabla 14, Tabla 15), el resultado es en base al criterio individual, para después promediarse entre el número de integrantes de equipo para obtener un promedio general.

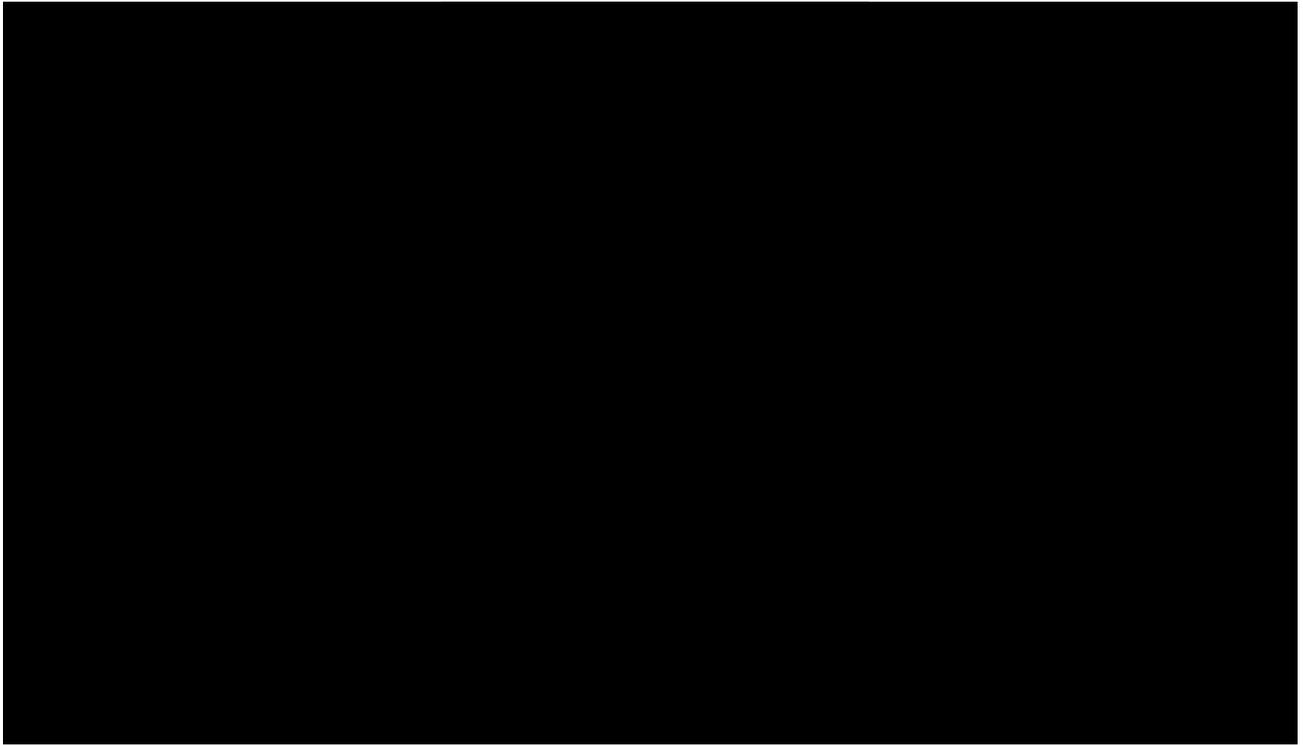
A large black rectangular area that completely redacts the content of Table 14.

Tabla 14. Costos y Presupuestos: Tabla Ponderación Factores Internos

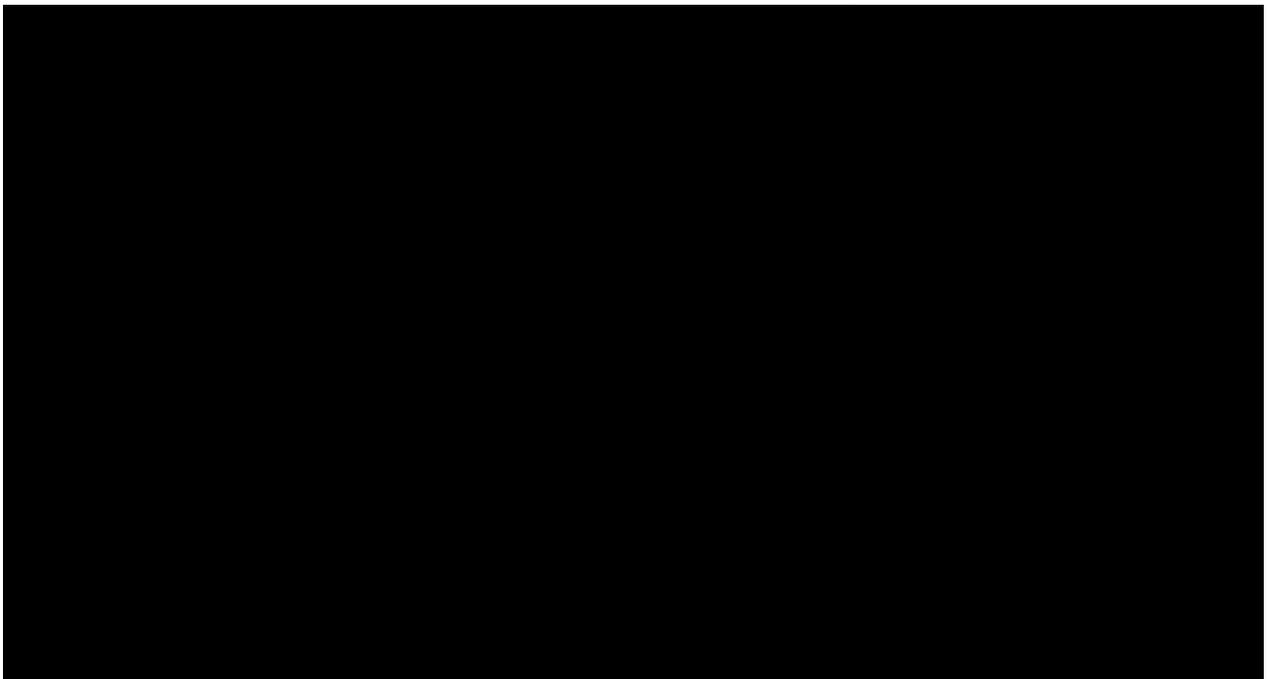
A large black rectangular area that completely redacts the content of Table 15.

Tabla 15. Costos y Presupuestos: Tabla Ponderación Factores Externos

Realizada la ponderación de cada uno de los factores internos y externos, por cada integrante del equipo. Se promedia el resultado por cada una de las categorías y el resultado en base a la evaluación de Matriz de Evaluación Factor Interno:

6- **0.99** No existe ambiente interno

1- **1.99** Ambiente interno bajo

7- **2.99** Ambiente interno medio-estable

Arriba de 2.99 ambiente interno óptimo

El departamento de Administración de Costos y Presupuestos arroja un resultado de **1.7** Lo cual indica que existe un **ambiente interno BAJO**, donde hay que **actuar inmediatamente** para corregir las debilidades existentes.

A su vez, el valor total obtenido de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos corresponderá a la evaluación del análisis externo en una escala de 1 a 4, en donde la calificación de:

1 - 1,99 significa un ambiente externo hostil EMERGENTE, no atractivo, con graves amenazas externas.

2 - 2,99 significa un ambiente externo medio ALERTA, en el que existen tanto oportunidades como amenazas. Calificación entre **3 y 4** significa un ambiente externo muy atractivo, en el que existen abundantes oportunidades externas.

Por lo tanto, el valor obtenido en la Matriz de Evaluación de Factores Externos de **2.63** en el departamento de Costos y Presupuestos. Indica que las oportunidades y amenazas están balanceadas pero en estado de **ALERTA**, con un potencial medio del sistema penitenciario de salir adelante, siempre y cuando se tomen en cuenta los correctivos administrativos en lo referente a amenazas.

Conclusiones y recomendaciones: Costos y Presupuestos.

El departamento de Costos y Presupuestos, es un equipo comprometido, que da un valor agregado a la empresa.

Personal calificado, que absorbe de la manera más conveniente las direcciones de varias fuentes. Es responsable, eficaz (cumple su objetivo), tratando siempre de ser eficiente (menores recursos), pero con poca efectividad (óptimo tiempo). Sus debilidades y áreas de oportunidad detectadas nos brindan, el panorama general del porqué el equipo no es efectivo. La no efectividad del equipo, se traduce en horas extras de trabajo, que invierten cada uno de sus integrantes con la finalidad de llevar a cabo un proyecto emergente, junto con la carga programada de trabajo. Siendo esto, una situación común dentro del departamento. Lo cual nos indica el descontrol de funciones o exceso de las mismas, que está absorbiendo cada integrante del equipo Costos y presupuesto. Con ello, queda claro que, la causa no radica en el desempeño o capacidad del personal, si no en las debilidades y oportunidades del mismo departamento.

Los factores externos que intervienen en gestionar los factores internos para que estos aprovechen todos los recursos del modo óptimo, no están gestionándose adecuadamente.

Tendremos que aprovechar esta situación como oportunidad de mejora, si con recursos reducidos el equipo está logrando su objetivo, misión o fin. Ahora, habrá que evaluar las peticiones de los integrantes, que aseguran ayudará a llevar a un grado de efectividad y eficiencia que significa en términos reales dinero para la compañía.

Es una propuesta Ganar-Ganar. Gana el integrante del equipo, con herramienta para desempeñar sus funciones adecuadas, con condiciones laborales adecuadas que se reflejaran en el desempeño del mismo generando utilidad (gana la empresa).

El estrés es palpable dentro del equipo, siendo esta una condición alarmante para el departamento. Misma condición que se desprende de lo anteriormente mencionado.

***El equipo busca la mejora, necesita ayuda, la está solicitando requiere
(Acciones estratégicas):***

- *Software/ hardware*
- *Equilibrar las funciones del puesto(vida-trabajo)*
- *Descripción del puesto*
- *Políticas y procedimientos, formatos estándar. Cumplimiento oportuno de políticas.*
- *Recurso Humano (Ing. Eléctrico, auxiliares)*

4.6. Almacén: Definiendo Estrategias.

Almacén

Factores Externos Factores Internos	Oportunidades O1. Nuevo sistema de trabajo O2. Aplicar 5 ªs O3. Control de acceso a almacén O4. Control acceso de cuarto de herramientas O5. Espacio (Taller) O6. Registro de Inventario electrónico , entradas y salidas O7. Restricciones de horario , (quien se hace cargo, responsable?, velador?) O8. Herramienta : Plan de Mantenimiento	Amenazas A1. Flujo de salida de material incontrolada A2. Sanciones por parte de la empresa por no tener control de los materiales que entran o salen
Fortalezas F1. Personal Disponible F2. Flexibilidad F3. Conocimiento F4. Sentido de Pertenencia F5. Abierto cambio	(O1,F1), (O2,F2)(O2,F1) (O1,F4) (O2, F4) E1. Control de Acceso :Almacén y Herramienta	(F4,A1) E2. Políticas y Procedimientos
Debilidades D1 Acceso no Controlado D2 Información proveniente de varias fuentes D3 No se respeta el almacén como tal D4 Descontrol D5 Falta de Inventario D6 Incongruencia de Liderazgo D7 No se sabe cuanto \$ tenemos en inventario	(O3,D1) (O3,D2) O3,D3) (O1,D4) (O3,D4) (O2,D3)(O2,D1)(O2,D2)(O2,D3) E3. Registro y Control de Inventario	(D1,A1)(D2,A2) E4. Descripción de Puestos, funciones y responsabilidad

Tabla 2. Matriz FODA Combinación de Factores Internos-Externos

Se realizó matriz de combinación para analizar los Factores Internos y Externos, con la finalidad de definir las acciones estratégicas a seguir, estableciendo prioridades. Se realizan combinaciones entre FI y FE .

Ejemplo:

F1. Personal Disponible

O1. Nuevo sistema de trabajo

O3. Control Acceso.

La combinación (F1, O1) (F1, O3) es un estado maxi-maxi de la matriz, es decir, tenemos que emplear una acción estratégica que maximice nuestras fortalezas y oportunidades. Como resultado después de realizar las siguientes combinaciones es "Control de Acceso", beneficiando y resolviendo nuestras oportunidades de mejora.

En resumen, las acciones estratégicas representativas de este ejercicio son:

FO (maxi-maxi): Estrategia para Maximizar Fortalezas y Oportunidades

1. **EFO. Control de Acceso**, una de las estrategias para maximizar fortalezas y oportunidades es regular el acceso a almacén, el personal a cargo cumple con funciones y responsabilidades, pero no cuenta con control de acceso a dicha área, es por ello, que no se puede mantener limpieza, orden e inventarios controlados. La acción a ejecutar es sencilla; se requiere el uso de candado o llave por parte de Supervisor de almacén para poder llevar un control detallado de lo que entra y sale: control de inventario. Tanto en materiales como herramienta y equipo. Proporcionar listado de personal que está autorizado para entrar al almacén y bajo qué condiciones.

FA (Maxi-Mini) Fortalezas vs Amenazas, las fortalezas de la empresa enfrentan las amenazas del entorno externo. Se tenderá a maximizar las primeras y minimizar las segundas.

2. **EFA: Registro y Control de Inventario**, actualmente, no se cuenta con inventario registrado, sabemos que contamos con material pero no exactamente cuánto, ni de que especie. En el almacén podemos encontrar partes obsoletas o que no son de la incumbencia del departamento, es por ello, que el equipo realiza la tarea en estos momentos de aplicación de 5 ís logrando a la fecha el 50% de avance. Con el control de inventario facilitaremos las tareas de búsqueda de

material que pueden ser utilizados en otras obras y evitaremos la doble compra de material, de manera eficiente el usuario accederá al registro y proporcionará a sus contrapartes el material que pueden utilizar en obras actuales.

El objetivo es que cuando da inicio una obra nuestra primera reacción sea revisar el inventario para seleccionar material que se le pueda dar uso. Evitar pérdidas, de tiempo, confusiones, fugas y dinero.

DO mini-maxi (Debilidades vs. Oportunidades), estas estrategias se dan cuando existen las oportunidades en el entorno externo, pero las debilidades propias de la institución le impiden aprovechar convenientemente esas oportunidades.

- 3. .EDO. Establecimiento de Políticas y procedimientos:** No se cuenta con una guía o camino a seguir para realizar nuestras funciones, necesitamos que todos los integrantes de la empresa conozcan las funciones de cada uno de nuestros departamentos e integrantes es necesario que cada parte al momento de realizar cualquier procedimiento que involucre a otro departamento, este no afecte al flujo continuo. En especial este departamento requiere políticas específicas de acceso y manejo de almacén.

DA mini-mini (Debilidades vs. Amenazas): La estrategia tiene como objetivo, en este caso la minimización de los dos factores. La situación de la institución es totalmente precaria y debe luchar por su supervivencia.

- 4. EDA. Descripción de puestos:** Conocer exactamente cuáles son nuestras funciones y responsabilidades; así como las de nuestros compañeros, saber de quién se aceptarán direcciones y a quien reportar de inmediato cualquier suceso de nuestro departamento. Cuáles son nuestros límites.

4.6.1. Matriz de Evaluación Factores Internos y Externos

Al momento de obtener nuestras acciones estratégicas en base a la combinación de nuestros Factores Internos y Externos, dejamos a un lado varios factores específicos. Para que estos factores influyan directamente en el diagnóstico se realiza una tabla de ponderación que nos ayuda a definir el estado en el cuál se encuentra el departamento de Almacén.

Se utiliza la herramienta de Ponderación y calificación para cada uno de los factores internos y externos de nuestra matriz FODA y después se les otorga individualmente por un factor de ponderación y un grado de importancia ó calificación a dichos factores, donde la sumatoria del factor ponderado es igual a 1 y la sumatoria de cada uno de esos factores nos brindara el estado interno y externo del departamento.

A continuación se muestra un ejemplo de la tabla de ponderación empleada (Tabla 16, Tabla 17), el resultado es en base al criterio individual, para después promediarse entre el número de integrantes de equipo para obtener un promedio general.

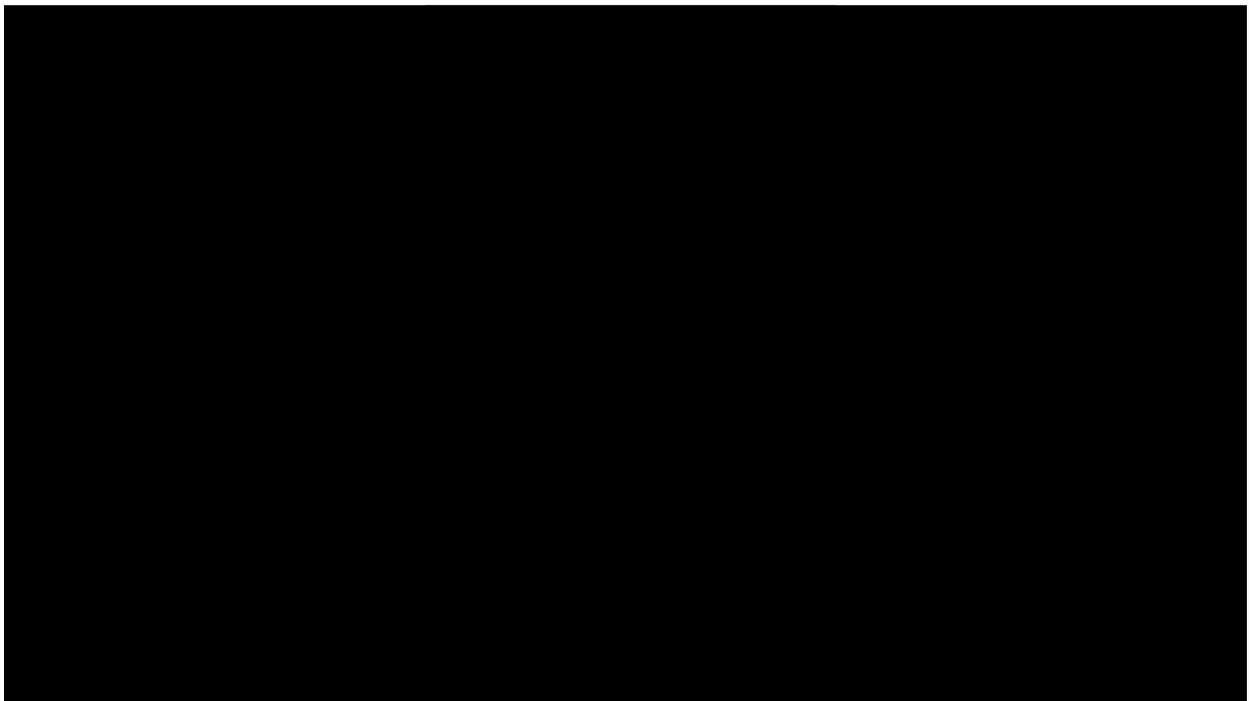


Tabla 16. Almacén: Tabla Ponderación Factores Internos

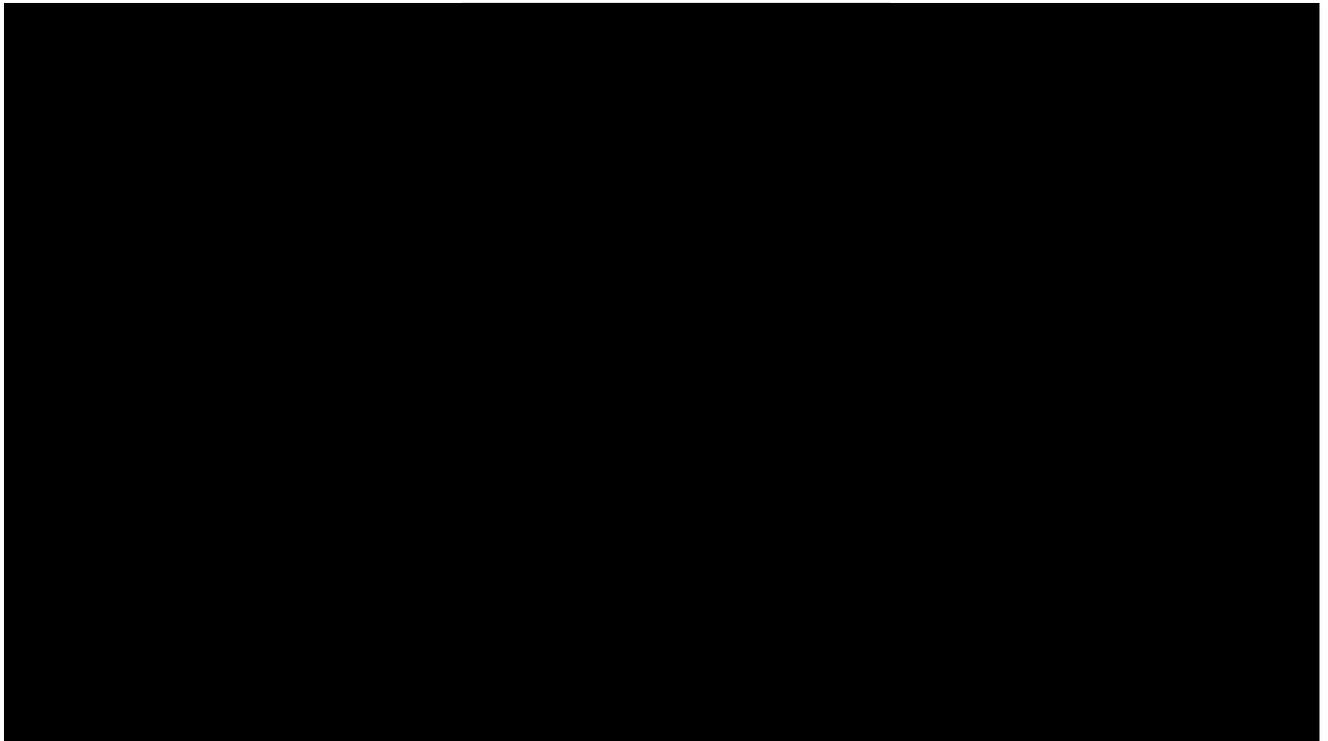


Tabla 17. Tabla Ponderación Factores Externos

Realizada la ponderación de cada uno de los factores internos y externos, por cada integrante del equipo. Se promedia el resultado por cada una de las categorías y el resultado en base a la evaluación de Matriz de Evaluación Factor Interno:

8- 0.99 No existe ambiente interno

1- 1.99 Ambiente interno bajo

9- 2.99 Ambiente interno medio-estable

Arriba de 2.99 ambiente interno óptimo

El departamento de Administración arroja un resultado de **1.86**. Lo cual indica que existe un **ambiente interno BAJO**, donde hay que **actuar inmediatamente** para corregir las debilidades existentes.

A su vez, el valor total obtenido de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos corresponderá a la evaluación del análisis externo en una escala de 1 a 4, en donde la calificación de:

1 - 1,99 significa un ambiente externo hostil EMERGENTE, no atractivo, con graves amenazas externas.

2 - 2,99 significa un ambiente externo medio ALERTA, en el que existen tanto oportunidades como amenazas.

Calificación entre **3 y 4** significa un ambiente externo muy atractivo, en el que existen abundantes oportunidades externas.

Por lo tanto, el valor obtenido en la Matriz de Evaluación de Factores Externos de **2.245** en el departamento de Administración. Indica que las oportunidades y amenazas están balanceadas pero en estado de **ALERTA**, con un potencial medio del sistema penitenciario de salir adelante, siempre y cuando se tomen en cuenta los correctivos administrativos en lo referente a amenazas.

Conclusiones y recomendaciones DEPARTAMENTO ALMACÉN.

Almacén cuenta con un equipo responsable, creativo, de mente abierta, disponibilidad y flexibilidad.

Son un equipo que otorga valor agregado a la organización, comprometidos, con sentido de pertenencia, siempre en la búsqueda de la mejora. La creatividad y las aptitudes personales, son los factores fundamentales que intervienen de modo positivo; para que este proyecto se maneje exitosamente y se establezca como modo operativo.

La diversidad de sus conocimientos en varios campos es una oportunidad con la cual cuenta la organización.

CAPITULO 5. LA ESTRATEGIA A SEGUIR

A esta altura ya tenemos una visión completa de la empresa, su entorno y su posición relativa. Ahora solo tendremos que planear hacia donde queremos ir y como lograrlo, a través de una “Estrategia General” y directrices estratégicas y operativas, estas directrices estratégicas y operativas nos llevan a formular planes específicos para cada área o departamento. Porter, M.E. (1995) definió la *estrategia competitiva* como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran respuesta a las cinco fuerzas competitivas que rodean a las empresas, (nuevos competidores, competidores actuales, poder negociación proveedores, poder negociación compradores y productos sustitutos), y que como resultado buscaban obtener un rendimiento sobre la inversión.

Las directrices estratégicas son las líneas de acción o políticas que en su aplicación nos ayudarán con el cumplimiento de la estrategia general y así alcanzar los factores críticos de éxito.

En cambio, las directrices operativas son aquellas líneas de acción que en su aplicación tenderán a superar las debilidades, mantener las fortalezas, aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas.

Después de analizar los resultados obtenidos por departamento, se tienen identificadas completamente algunas estrategias generales en la empresa. Se realizará la propuesta y posteriormente se desarrollara un proceso formal por etapas para su implementación.

Estrategias principales generales:

- **Aplicación de nuevo software**
- **Estructura Organizacional**

Directrices Estratégicas:

- **Establecer políticas y procedimientos efectivos**
- **Comunicación Efectiva y canales de comunicación ordenados.**
- **Estandarizar formatos para evitar confusiones.**

Directrices Operativas:

- **Búsqueda de convenio fiscal**
- **Juntas Efectivas.**
- **Tiempos de respuesta ágiles.**
- **Equilibrar las funciones del puesto**
- **Descripción del puesto**
- **Recurso Humano**
- **Hardware**

5.1. Implementación Estrategia a Corto Plazo, basada en Directrices Operativas.

Tiempo de Implementación: 3 meses.

Una vez que fueron identificadas las directrices operativas se informa a la dirección cuales fueron los resultados de este estudio. Donde ahora el involucramiento y decisión de cambio de la Dirección general toma un papel indispensable para llevar a cabo la conclusión de este estudio y que ahora los datos que se transforman en información, se conviertan en soluciones para los empleados de la empresa. Es por ello, que se inicia con condiciones que se puedan controlar y detectar rápidamente tal es el caso, como la necesidad de Hardware en el departamento de Costos ó la necesidad de personal en esta área y en Compras.