

872702



**UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.**

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA**

**Análisis competitivo de la empresa  
Super Papelera S.A. de C.V., sucursal  
Uruapan, Michoacán.**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

**Licenciado en Administración**

Presenta:

**ANGEL TORRES PÉREZ**

Uruapan, Michoacán. JULIO de 2005.



m347167



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

---

## *Agradecimientos*

*Le agradezco a Dios la dicha de permitirme estar vivo y tener a mi familia. El terminar una carrera que le cause a mis padres el orgullo de tener un hijo egresado de la universidad.*

*El apoyo incondicional de mis padres, mi novia, mi familia y mi asesora en todo momento.*

*A mis maestros, por transmitir los conocimientos necesarios para hacer de mí un administrador digno de estar al frente de cualquier empresa, inclusive una propia.*

*A usted, por dedicar un poco de su tiempo a leer mi trabajo de tesis.*

---

---

---

# Índice

<b>ÍNDICE</b> .....	
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	
<b>DEDICATORIA</b> .....	
<b>PRÓLOGO</b> .....	6
<b>INTRODUCCIÓN:</b> .....	9
<b>I. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN PARA LA EMPRESA</b> .....	12
1.1 CONCEPTO .....	12
1.1.1 <i>Definición de administración</i> .....	13
1.1.2 <i>Relación de la administración con otras ciencias</i> .....	14
1.1.3 <i>Escuelas administrativas</i> .....	17
1.2 ADMINISTRAR Y DESCENTRALIZAR .....	19
1.2.1 <i>Características esenciales de un empresario</i> .....	19
1.2.2 <i>Finalidad de la administración</i> .....	21
1.3 SU IMPORTANCIA EN LA EMPRESA.....	22
1.3.1 <i>Objetivos de una empresa</i> .....	22
1.3.2 <i>Elementos que integran una empresa</i> .....	23
1.3.3 <i>Trascendencia en la empresa</i> .....	25
1.3.4 <i>Toma de decisiones</i> .....	26
<b>II. EL PROCESO ADMINISTRATIVO</b> .....	28
2.1 DEFINICIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	28
2.1.1 ANTECEDENTES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	28
2.2 LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS .....	30
2.2.1 <i>El proceso administrativo de Henry Fayol</i> .....	30
2.2.2 <i>El proceso administrativo en tercera dimensión</i> .....	31
2.2.3 <i>El proceso administrativo de Agustín Reyes Ponce</i> .....	33
<b>III. PLANEACIÓN A FONDO</b> .....	45
3.1 CONCEPTO DE PLANEACIÓN.....	45
3.1.1 <i>Importancia de la planeación</i> .....	45
3.1.2 <i>Planeación de los recursos</i> .....	46
3.1.3 <i>Trascendencia en la empresa</i> .....	47
3.2 LAS REGLAS DENTRO DE LA PLANEACIÓN.....	48

---

---

---

3.2.1 Políticas y sus reglas .....	48
3.2.2 Estrategias y sus reglas .....	49
3.2.3 Procedimientos y sus reglas .....	51
3.3 PARTES IMPORTANTES DE LA PLANEACIÓN .....	52
3.3.1 Planeación y presupuestos.....	52
3.3.3 Técnicas a utilizarse en la planeación.....	54
3.3.4 Tipología de la planeación.....	54
<b>IV. HACIA UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>57</b>
4.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA .....	57
4.1.1 Sus beneficios.....	58
4.1.2 Programa de estrategias.....	58
4.1.3 Diferencia con la planeación táctica.....	60
4.2 RECOPIACIÓN DE DATOS.....	61
4.2.1 Datos e información del mercado.....	61
4.2.2 Datos importantes para la empresa.....	64
4.3 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS .....	65
4.3.1 Tipo de objetivos.....	67
4.4 PLANES ESTRATÉGICOS .....	67
4.4.1 Plan financiero .....	67
4.4.2 Plan de recursos humanos.....	67
4.4.3 Planes con asesoría extra.....	69
4.4.4 Plan considerando tiempo.....	70
4.4.5 De mercado.....	70
4.5 ELEMENTOS A CONSIDERAR .....	70
4.5.1 Definir oportunidades y amenazas .....	70
4.5.2 Delimitar una visión del negocio.....	71
4.5.3 Establece tu misión.....	71
<b>V. LA COMPETITIVIDAD EN NUESTROS TIEMPOS.....</b>	<b>73</b>
5.1 COMPETITIVIDAD MODERNA .....	73
5.1.1 Concepto .....	73
5.1.2 Importancia.....	74

---

---

5.1.3 <i>Trascendencia de su uso</i> .....	75
5.2 PUESTO DE TRABAJO IMPORTANTE.....	75
5.2.1 <i>Perfil</i> .....	76
5.3 VENTAJAS COMPETITIVAS.....	79
5.3.1 <i>Qué son y cómo lograrlas</i> .....	79
5.4 ESTABLECE PRECIOS COMPETITIVOS.....	80
5.5 MODELO DEL DIAMANTE DE PORTER.....	82
5.5.1 <i>Innovación e inversión</i> .....	82
5.5.2 <i>Competencia o rivalidad interna</i> .....	82
5.5.3 <i>El Diamante</i> .....	83
5.5.4 <i>Trascendencia del gobierno</i> .....	83
<b>VI. ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA SUPER PAPELERA...</b>	<b>84</b>
6.1 METODOLOGÍA.....	84
6.2 OBJETIVOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	85
6.3 ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	86
6.4 PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA ACTUAL O SITUACIÓN DE OPORTUNIDAD ..	89
<b>VII. PLAN COMPETITIVO ACORDE AL MERCADO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>96</b>
7.1 ESTUDIO DE DESCUENTOS POR PRONTO PAGO.....	96
7.1.1 <i>Estudio de Precios</i> .....	96
7.1.2 <i>Estudio de Capacidad de Producción</i> .....	96
7.2 MANUALES.....	97
7.3 MEJORAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE.....	97
7.3.1 <i>Unificación de Compras</i> .....	98
7.3.2 <i>Información Clara</i> .....	98
7.3.2 <i>Códigos</i> .....	99
7.3.4 <i>Inventario</i> .....	99
7.4 CONTROL INTERNO.....	100
7.4.1 <i>Separar Información</i> .....	100
7.5 DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA.....	101
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>102</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>104</b>

---

---

## *Prólogo*

Vivimos en sociedad. De una forma u otra, más o menos claramente, todos los seres vivos del planeta, pero muy especialmente los seres humanos, formamos parte de una inmensa estructura que se extiende en todas las direcciones, cuyo origen se extravía en la noche de los tiempos y cuya conclusión permanece, hasta el momento, por completo desconocida a nuestros sentidos. Sin embargo, y a pesar de que la mayoría de las veces no nos damos cuenta, nacemos, crecemos, nos reproducimos y morimos conforme a las reglas que esa sutil y extremadamente poderosa tela de araña define, delinea y desarrolla en los diferentes tiempos de la humanidad, las cuales exceden holgadamente los más rudimentarios requerimientos de perpetuación de la especie.

¿Qué es una sociedad? Resulta sorprendente la cantidad de definiciones que existen para el término, aunque es causa de mayor sorpresa el darnos cuenta de que, salvo lugares comunes, muchos de nosotros no estamos en condiciones de aportar un sentido al término. De una manera u otra, nos valemos de las instituciones sociales, pero sin saber de qué forma es que están hechas, para qué pueden servir o cómo es que operan.

Uno de los conceptos más interesantes que hay sobre la sociedad es aquél que la define como “un sistema de responsabilidades”, cuya meta es el beneficio verdadero, suficiente y duradero de todos sus integrantes. ¿Que por qué es interesante? Simplemente, porque deja de lado ese enfoque tradicional que suele considerar al ser humano (hombre o mujer) como el natural beneficiario de todas las bondades de la Creación, en aras de convertirlo en un agente dinámico de su circunstancia, cuya acción o inacción son causa de consecuencias favorables o desfavorables, lo cual le obliga a

---

ponderar con seriedad cada una de sus decisiones, buscando con ello el maximizar sus beneficios y utilidades, a la par que minimizar sus perjuicios y pérdidas.

Habiendo partido de semejante concepto, salta a la vista la importancia que tiene, tanto para el individuo como para la sociedad, la idea de la administración. Si, como la evidencia sostiene, las necesidades de los grupos humanos son invariablemente infinitas y de tendencia creciente, mientras que los recursos para satisfacerlas resultan siempre finitos y con tendencia a la extinción, el deber natural de la especie es velar para garantizar no sólo provisiones suficientes para la generación en turno, sino también para todas aquéllas que puedan ir apareciendo conforme el transcurrir del tiempo.

Esta idea de la administración, tan elemental por lo demás, se ve ampliada y modificada según las características de las agrupaciones humanas van evolucionando y tornándose más y más complejas. En cuanto han quedado satisfechas las necesidades más básicas, surgen otras más demandantes y elaboradas, que ya no sólo tienen que ver con el mantenimiento del fenómeno vital, sino que constituyen la oportunidad de creación, consolidación y mantenimiento de los sistemas económicos, sociales, políticos y religiosos de los pueblos, inconfesado anhelo de todos los grupos humanos, siempre preocupados por la prolongación de la importancia de su contribución a la historia de la especie.

Este deseo de pervivencia en floración permanente se halla presente en todos los niveles de una estructura social, lo mismo condicionando las decisiones de los jefes que marcando la situación de supervivencia de los sectores más desposeídos y pasando, es obvio, por el trazo de las reglas de operación de las entidades productivas,



---

fenómenos inscritos en tiempos y espacios, reguladas por reglas escritas y no escritas, y permanentemente en riesgo de ser desplazadas por la aparición de otras semejantes, con vocación similar y orientadas hacia el mismo grupo de consumidores.

Esta tesis apunta, desde su origen, a la búsqueda de argumentos de validez científica que puedan, merced a una selección e interpretación cuidadosas, constituir una base de información valiosa y significativa respecto del fenómeno administrador. Tomando como eje fundamental una empresa proveedora de bienes de papelería, el documento se dedica a indagar en los procesos que permiten (u obstaculizan) la operación del lugar, asignando papel preponderante a la planeación estratégica, ingrediente fundamental para facilitar (mas nunca garantizar) la permanencia del mismo, aún ante la aparición de diversos agentes actualmente inexistentes, pero cuya ocurrencia cabe esperar en el corto o mediano plazos.

Mediante la incorporación del factor competitividad, la tesis Planeación estratégica para mejorar la competitividad de la empresa Súper Papelera, S.A. de C.V., Sucursal Uruapan, propone la implementación de una serie de medidas orientadas a un diseño estratégico de mejora de calidad en el servicio, ingrediente básico en la construcción de relaciones empresa-cliente, las cuales se han vuelto más y más importantes para favorecer la existencia de la empresas a lo largo del tiempo, conforme una competencia cada vez más intensa y hoy vuelta global, satura por una parte la capacidad de apreciación del potencial cliente y, por otra, avasalla y expulsa del mercado a las entidades similares cuya dimensión –y falta de creatividad- no se halla en posibilidades de hacer frente a la andanada.

-Arturo Ávila Camacho-

---

## *Introducción:*

*El tema de la competitividad es muy sonado en nuestros días, y cada vez lo será más porque, a medida que el tiempo avanza, es más difícil mantener una empresa, especialmente siendo competitiva, tema que es muy importante para muchos propósitos dentro de una empresa, como lo puede ser el incrementar los ingresos. Todo esto se logra mediante un estudio de competitividad y en la medida en que éste sea aplicado llegará a un mismo fin.*

*Es por esto que sólo se podrá sobresalir ante las demás organizaciones siendo mejor que ellas, y eso sólo se logra con la competitividad. El no ser competitivo no quiere decir necesariamente que la empresa presente una situación problemática en la actualidad, sino que se está expuesto a ser presa fácil de una fuerte competencia que probablemente no existe, pero que puede darse en el futuro y convertirse en un verdadero problema.*

*Los autores de los libros que hablan de competitividad la enfocan a aquellas empresas del sector industrial dedicadas a la transformación de materias primas, por esto resulta interesante en este caso el darle un enfoque de competitividad a una empresa de comercio que incluye el servicio como una forma de vida comercial. La empresa que será sujeta a estudio tiene competencia mínima en la región en la que se encuentra, por lo que hay que prepararla desde ahora por si se presentara una empresa con monto de activos o de ingresos similares a los que ella maneja.*

---

*El objetivo general de ésta investigación es el Diseñar un plan competitivo acorde al mercado de la empresa Super Papelera S.A. de C.V. Sucursal Uruapan, que servirá como referencia para todo el grupo papelerero.*

*Los objetivos particulares son conocer la situación actual de la organización, establecer criterios de medición y comparación y lograr una propuesta que mejora la empresa. Es por esto que el trabajo se ha dividido en 7 capítulos, cuyo contenido se explica a continuación:*

*En el **Capítulo I** se explica como a medida de que la empresa evolucione tendrá que ir acompañada de cambios necesarios que le ayudarán a estar a la altura de su crecimiento. Por lo que trata puntos específicos y fundamentales de la administración. **El Capítulo II** contiene una herramienta de la administración que resulta sumamente importante para las personas que desarrollan esta ciencia, y que es lo relacionado con el proceso administrativo para la obtención de mejores resultados. **El Capítulo III** abarca la planeación como parte fundamental de una empresa, puesto que señala el camino meta a llegar. Y en un negocio es de lo más importante pues para conseguir el crecimiento sostenido que se ha venido planteando, es necesario contar con bases sólidas que lleven a ser mejores y más fuertes cada día. **El Capítulo IV** presenta las herramientas de aplicación para la empresa con una planeación estratégica, de tal manera que podrá decidir si aplicar una simple planeación de su empresa o una planeación estratégica, o inclusive combinar ambas y así aplicar lo mejor a cada caso. **El Capítulo V**, dedicado a la competitividad, se plantea como en estos días solo las empresas que son altamente competitivas logran sobrevivir a un mercado cada vez más competido. Donde solo*

---

*las organizaciones mejor preparadas son las que sobreviven. El Capítulo VI señala la metodología utilizada dentro del estudio de competitividad, se plantean los objetivos de dicho análisis, de tal manera que se conocerá la situación actual de la empresa mediante una breve reseña de la misma, desde su historia hasta la situación actual y la problemática que presenta. El Capítulo VII establece las bases para que la empresa pueda llegar a ser una organización competitiva, en el caso de que ya lo fuera, pudiera haber aspectos a mejorar, el que se lleve a cabo dependerá de la dirección de las mismas.*

---

## Capítulo I:

### *Importancia de la administración para la empresa*

*A medida de que la empresa evolucione tendrá que ir acompañada de cambios necesarios que le ayudarán a estar a la altura de su crecimiento. Por eso, el presente capítulo trata puntos específicos y fundamentales de la administración. Por ello se desarrollarán puntos que intervienen en el tema.*

#### **1.1 Concepto**

Diversos autores proporcionan infinidad de conceptos acerca de lo que es y lo que no es la Administración. En este apartado no nos centraremos en uno específico, sino que la idea de lo que es la administración debe adecuarse conforme a las necesidades de cada persona, puesto que todos ocupamos de ella.

Para comprender lo anterior es necesario basarnos en actividades económicas específicas de nuestra sociedad. Por ejemplo, las personas que tienen comercios ambulantes se limitan a pagar a sus proveedores, cubrir gastos del negocio, y lo que sobre serían ganancias, ¿no? De alguna manera las personas que tienen un negocio establecido requieren probablemente del pago de una renta, cubrir gastos fijos y variables, considerando un margen de utilidad.

Es por esto que la administración no es igual para todos: para algunos es más sencilla y para otros es muy laboriosa. Depende de qué tan compleja sea la organización, del grado de evolución que presente y de la competencia que pudiera existir.

---

---

De tal forma que cuando una persona tiene una entrada de dinero también debe estar consciente de lo importante que es la administración para él. Por lo que cualquier persona debería conocer la definición de tan importante actividad.

### **1.1.1 Definición de administración**

Hay un sinnúmero de definiciones que se han hecho a través del tiempo, de igual manera uno puede tener su propia definición, puesto que la mayoría se enfocan al cumplimiento de una actividad con la ayuda (casi siempre remunerada) de otras personas, enfocadas al cumplimiento de un mismo fin.

A continuación se muestran algunas definiciones concretas, las cuales tienen la única finalidad de que toda persona las comprenda de acuerdo con las actividades que realice y logre su propia definición aplicable. Y correcta.

- “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado” (E.F.L. Breach, citado por Agustín Reyes Ponce, 1994: 3)
- “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar” (H. Fayol, citado por Agustín Reyes Ponce, 1994: 3)
- “Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno” (G.P. Terry, citado por Agustín Reyes Ponce, 1994: 4)

Las definiciones antes mencionadas, las cuales son las que mejor la han ejemplificado, ayudarán a tener una idea amplia de lo que es y lo que no es la

---

---

administración en el mundo de los negocios. Como se puede apreciar en las definiciones, todo va enfocado a un mismo fin.

Por tal motivo se puede comprender que Administrar es hacer a través de otros algún fin determinado. Resulta importante señalar que se menciona por lo menos a otra persona que se hace participe, por lo que comienza el trabajo en equipo.

Más que una herramienta, la administración es una forma elemental en el desarrollo de una persona, tanto en el mundo personal como en el laboral.

Otros autores señalan que es una ciencia, arte y técnica. La cual forma parte de un universo que conjuntamente con otras ciencias, tales como las matemáticas, las relaciones sociales, la psicología, la moral, entre otras, ayudarán en el camino del manejo de la organización.

### **1.1.2 Relación de la administración con otras ciencias**

Una ciencia, por sí sola, no es ciencia. Todas necesitan de otras para desenvolverse plenamente, y la administración no es la excepción. A medida que se comprende más y se desarrolla más una ciencia, se encuentra que cada vez se abre a nuevos campos. De esta manera, y una vez comprendida la importancia de la relación de las ciencias, se muestra a continuación la correlación de nuestra ciencia con otras. Y más aún, con elementos importantes de nuestra sociedad.

*Administración y Ciencias Sociales.* No se puede omitir el mencionar que lo que hoy conocemos como área de la administración en otros tiempos se consideraba en parte como económica, sociológica, entre otras más. La administración trabaja

---

principalmente con el factor humano de toda organización, de ahí que esté ligada a la sociología. Necesaria sin duda alguna.

*Administración y Derecho.* La ciencia que se menciona en este turno es la base fundamental de nuestra ciencia y de muchas más, dado que muchas de las normas administrativas tienen su sustento directo sobre las leyes. Para que quede más clara la relación entre ambas materias, se puede mencionar como ejemplo los convenios que realiza la empresa y los contratos de trabajo.

*Administración y Psicología.* Estas ciencias van tomadas de la mano, más la administración con la psicología, debido a que todo buen administrador tiene que trabajar con personas, las cuales serán parte de un ambiente social. Lo anterior, debido a que el fin del administrador es influir, y hacerlo de la mejor manera, sobre las personas que le rodean, para que formen parte de un equipo de trabajo.

*Administración y Económicas.* Debido a que la economía fue la cuna de la Ley Económica Básica, la cual es llamada también la Ley de Oro en los negocios, la administración tiene una estrecha relación con esta disciplina, debido a que todos sabemos que la finalidad de la administración es hacer más con menores recursos.

*Administración e Ingeniería Industrial.* La administración dio pie a que se crearan ramas dentro de la ingeniería industrial, comúnmente llamada Ingeniería Administrativa, por lo que las personas que se desempeñan como ingenieros



---

industriales y ocupan puestos administrativos dentro de una industria, tienen la necesidad de conocer técnicas administrativas, dependiendo de su nivel jerárquico.

*Administración y Escuela Matemática.* Gracias a esta relación se está logrando tener una administración con naturaleza matemática, herramienta fundamental para una toma de decisiones planeadas y mayor acertadas. Destacando que no es un cimiento único, debido a que un método matemático nunca podrá sustituir el criterio del administrador, por lo que sólo funciona como una herramienta para una decisión más acertada.

*Administración y Moral.* De alguna manera, la moral es la indicada para marcar la conducta de la humanidad, al igual que la administración lo hace enfocándose al comportamiento de la persona en un sector determinado. Por tal motivo a ellas las une el hecho de que ambas son disciplinas de carácter normativo. Sólo que la administración se enfoca a un fin específico llevando la eficiencia a su máximo esplendor en su hábitat social, y la moral va determinada a un fin último.

(Reyes; 1994)

Una vez que ya se ha mencionado la mayoría de las relaciones que tiene la administración con otras ciencias y disciplinas principales, es importante mencionar que es por estos vínculos que la administración se ha abierto a nuevos terrenos, de la misma manera que muchas carreras han tomado un enfoque administrativo.

---

---

Ahora podrá comprenderse la importancia de explorar nuevos horizontes y darse cuenta de que, aunque nos cerremos en teorías administrativas, todas tienen un sustento o comienzo en otras ciencias o disciplinas, lo cual no hace menos a ninguna, sino que logra la expansión de una ciencia en nuevas ramas de estudio.

### **1.1.3 Escuelas administrativas**

Las escuelas que forman parte de la administración pretenden enriquecer al área administrativa, hablando tanto de lo humano, como de lo material y estructural. Y aunque los autores de dichas teorías parecieran contradecirse unas con otras, puede decirse que casi todas tienen razón, pues sus creadores adoptan puntos de vista distintos unos de otros, considerando situaciones que otro no tomó en cuenta.

Por lo cual tenemos la opción de seguir una de las escuelas o separar lo elemental de todas ellas y hacer un compendio propio con ellas.

Fundamentalmente, las escuelas de la administración pueden concentrarse en cuatro grupos:

1. **Primer grupo.** Aquéllas que miran la naturaleza intrínseca y la estructura de la disciplina de la administración, además de tratar de establecer lo referible a lo administrativo, estableciendo reglas y/o principios; entre ellas se encuentran:
  - La Escuela de Administración Científica o Taylorismo
  - La Escuela del Proceso Administrativo
  - La Escuela Empiriológica de Ernest Dale
  - La Escuela Burocrática de Max Weber

- 
- 
2. **Segundo grupo.** Las cuales enfatizan los aspectos humanos; entre ellas se encuentran:
    - Escuela del Comportamiento Humano
    - Escuela del Sistema Social
  
  3. **Tercer grupo.** Conformado por las escuelas que se apoyan en avances de la ciencia logística, utilizando en su totalidad modelos matemáticos para una toma de decisiones; como las siguientes:
    - Escuela de Toma de Decisiones
    - Escuela Matemática
  
  4. **Cuarto grupo.** Lo integran escuelas que se sitúan principalmente en relaciones dentro de la administración, tales como:
    - Escuela Estructuralista
    - Escuela Situacional o Contingencial
    - Escuela de Sistemas

Los autores de libros no manejan en su totalidad todas las escuelas; casi todos mencionan solo las más importantes o de mayor uso. Se ha mencionado a la mayoría como posible herramienta de trabajo.

De acuerdo con las necesidades que presente cada caso en especial, se podrá dirigir a la escuela de administración que se enfoque en puntos a desenvolver, necesarios de acuerdo al caso en particular que se presente.

---

---

## **1.2 Administrar y descentralizar**

De acuerdo con el tamaño que pudiera presentar una organización, y lo compleja que ésta pudiera ser, el grado de administración y descentralización varía de una a otra. Por el momento, se puede mencionar que administrar es la acción que se desempeña al cuidar y eficientar los recursos de una organización, mientras que por otro lado, la descentralización corresponde a la delegación de responsabilidades.

### **1.2.1 Características esenciales de un empresario**

En todos los casos el empresario será el encargado de lograr una coordinación entre las funciones, elementos y factores que conforman la empresa, por lo que esta persona presenta elementos característicos que le distinguen de otro grupo de personas.

**TIENE ASUJCIÓN DE RIESGOS.** Empresario es la persona que toma riesgos, los cuales van de la mano con el camino que recorre la empresa. Una persona que vive de sus rentas o de sus intereses, no merece ser llamada empresario, puesto que no arriesga su capital en algo que le puede generar o no ganancias.

**ES CREATIVO O INNOVADOR.** Es creativa o innovadora, aquella persona que tuvo cuando menos la idea de abrir una empresa, de la misma manera que aquel que es poseedor de la idea de mejorar un producto actual, pero más allá de tener la idea, aquel que, con la característica anterior, tiene el capital de alguna manera suficiente para cimentar esas ideas.

---

**SUS DECISIONES SON FUNDAMENTALES Y FINALES.** Es aquella persona que por la naturaleza de todo negocio, es la única capaz de decidir en situaciones importantes y trascendentales para la empresa, como un árbitro o juez. Su decisión es irrevocable, puesto que aunque hay personas que toman decisiones en su representación, pueden ser cambiadas o supervisadas por la cabeza de la institución.

Como consecuencia de estos elementos de todo empresario, aparecen otras características:

**DESIGNACIÓN DE FUNCIONARIOS.** Cuando la persona suprema de la organización designa a otras que le seguirán en la realización de tareas, o bien nombra a una persona encargada de realizar dichos roles.

**DELEGACIÓN.** Se realiza la delegación de situaciones que considera necesarias para el desarrollo de la organización y dependerán de lo compleja que sea la empresa, aún cuando sobre él recae toda totalidad de los grados jerárquicos de su organización.

**FIJA GRANDES OBJETIVOS Y POLÍTICAS.** Establece metas que la empresa deberá realizar en un periodo marcado por él, estableciendo de ella objetivos y políticas acordes con lo que pretende alcanzar.

**TIENE EL CONTROL.** Revisa periódicamente el estado en que se encuentra su patrimonio, por lo menos mediante estados de resultados.

---

APRUEBA LINEAMIENTOS GENERALES DE LA EMPRESA. Aunque es una tarea del personal administrativo, suele revisarlo el empresario.

### **1.2.2 Finalidad de la administración**

*“quien realiza por sí mismo una función no merece ser llamado administrador”*

(REYES, 1994 : 4)

Uno de los principales objetos o finalidades de la administración es el delegar funciones, como se expresan las palabras exactas del autor, una persona que está al frente de un organismo social y no delega funciones no debe ser llamado administrador. Un objetivo más es el encaminar a todo el personal de una organización a los objetivos planteados, debido a que si no establecemos los objetivos de la empresa, al desempeñar labores administrativas, y aunque pudieran obtenerse resultados positivos, tales consecuencias no llegarían a ser las mejores, recordando que la principal finalidad de todo buen administrador, es el hacer más con menores recursos.

Cuando una persona establece a otra para que ocupe un puesto administrativo, de alguna manera, su finalidad es que el sujeto contratado establezca una organización, y aún más, que lleve a cabo una coordinación de los elementos que conforman al ente económico.

Todo esto se logrará estableciendo reglas y técnicas, lo cual llevará a cumplir otro objetivo de la administración: lograr una máxima eficiencia general, así como la obtención de resultados positivos, logrando también el mayor aprovechamiento de los recursos que integran a la empresa, encaminándola a un crecimiento sostenido y

---

---

a diferenciarse de su competencia, lo cual se entiende en parte como *ser competitivo*.

### **1.3 Su importancia en la empresa**

No cabe duda de que la empresa que se encuentra en buena condición es porque esta bien administrada, pero la que atraviesa por un mal momento, no quiere decir necesariamente que la persona que está al frente de ella no sea lo suficientemente apta para el puesto, o bien, que sea mal administrador.

Recuerde que las organizaciones son muy diferentes unas de otras, porque por principio de cuentas estamos trabajando con personas, y pueden desarrollar sus labores dependiendo simple y sencillamente del estado de ánimo en que se encuentren cada día.

Por lo que no hay que preocuparse de lo anterior porque es normal, más bien debe considerar la forma en que es interpretada nuestra ciencia y trasladada al terreno práctico, de ahí que todas las organizaciones tienen por lo menos una idea de lo que debería ser la administración, por simple experiencia por ejemplo, pero es el punto más importante para todo negocio.

#### **1.3.1 Objetivos de una empresa**

El primer fin de una empresa debe ser producir bienes y/o servicios para la satisfacción de un mercado al que van dirigidos. Además de esto, es necesario recordar que existen dos principales tipos de empresa:

---

---

La *PRIVADA*, que busca una remuneración económica a través de la satisfacción de una necesidad de un mercado específico, necesidad que muchas veces es creada por ella misma;

Y la *PÚBLICA*, la cual también tiene como objetivo la satisfacción de una necesidad para un grupo social, sólo que puede obtener o no beneficios.

Por lo que cuando se cumple lo anterior, sobre todo cuando es una empresa privada, se pueden obtener dividendos debido al trabajo que se haya realizado, pero es importante destacar que las finalidades de la empresa van a la par con las del empresario, puesto que si no nos hemos dado cuenta, la empresa y el empresario se unen para formar una sola persona, ya que lo que beneficia y perjudica a uno, repercute en el otro.

#### FINALIDADES DEL EMPRESARIO:

1. *Finalidad natural.* Esta finalidad no es más que la que toda persona persigue al abrir un negocio, y ésta es la remuneración que se obtendrá mediante una obtención de utilidades.
2. *Finalidad colateral.* Esta es la que se obtiene con el manejo del negocio y ante las demás personas, tales como clientes, amigos, proveedores, etc., como puede ser un prestigio ante la sociedad o una buena imagen.

#### **1.3.2 Elementos que integran una empresa**

Básicamente toda empresa es integrada por tres elementos, sin que sea necesario que el orden en el que se describan sean de la importancia para la empresa, puesto



---

---

que para un elemento organizacional, pueden presentar la misma trascendencia para ella.

- BIENES MATERIALES:

- Elementos físicos que conforman una organización, como lo son sus instalaciones y la maquinaria que ha de participar en la producción.
- Materiales auxiliares que tienen como finalidad una transformación posterior, o bien que ayudará a la empresa a cumplir con sus operaciones.
- Toda empresa, sea de naturaleza que sea, necesita de capital para que entre en funcionamiento y realice sus operaciones.

- ELEMENTO HUMANO:

- Una empresa que se dedica a la producción, la cual sus funciones son meramente manuales y es realizada por *obreros*. Estos pueden presentar una clasificación de acuerdo a los conocimientos o experiencia que presenten, o que no presenten.
- Trabajadores cuya actividad se toma un tanto intelectual, los cuales se desarrollan principalmente como administrativos, llamados *empleados*.
- *Supervisores*; encargados de la vigilancia de los trabajadores en el cumplimiento de sus tareas o evaluando las mismas.
- Personas que se encargan del alto mando de la organización, en donde se impone la función administrativa, la cuales presentan los *altos ejecutivos*.

- 
- *Directores*, que son las personas que establecen los principios de la organización, la misión, visión, objetivos que guiarán a la empresa. Además de vigilancia y supervisión de los mismos.

- **SISTEMAS:**

- *De producción*, los cuales establecerán el funcionamiento de los factores de la empresa.
- *De organización y administración*, que marcarán las funciones que se llevan a cabo dentro de la empresa, así como el estilo de trabajo en torno del cual girará.

### **1.3.3 Trascendencia en la empresa**

Como ya se mencionó anteriormente, la administración se encuentra en todos lados, y la empresa no es la excepción. Para un organismo dedicado a la satisfacción de una necesidad social, es sumamente necesario que, además de ser administrada, lo sea de la mejor manera posible.

La trascendencia en la empresa puede ser tan variada como ella misma, puesto que se puede ver reflejada en aspectos como:

- Aumento en la producción
- Disminución en la rotación del personal
- Crecimiento
- Obtención de utilidades
- Satisfacción de una necesidad
- Ser mejor que la competencia

- 
- Crear una nueva organización
  - Disminución o eliminación de problemas financieros

### **1.3.4 Toma de decisiones**

Dentro de la empresa sólo hay un tipo de toma de decisión, la cual puede ser llevada a cabo de diferentes maneras. Sea como sea, la toma de decisión puede repercutir de dos maneras dentro de la organización:

**Positiva**, cuando las acciones tomadas logran su objetivo, el cual puede ser desde la corrección o prevención de situaciones de la organización, si ésta reacciona de buena manera.

**Negativa**, cuando por muy buena que haya sido una estrategia, ésta no se materializa de buena manera para la empresa, y en lugar de beneficiarla, la mayoría de las veces la perjudica.

A medida que comenzamos a identificar la manera en que ha de llegarse a tomar una decisión, se da cuenta que puede ser de lo más complicado posible y, de hecho, un albur.

Para una correcta toma de decisiones es necesario:

1. Identificar el problema
2. Tener la información suficiente
3. Identificar posibles soluciones
4. Eliminar alternativas poco razonables

- 
5. Plantear decisiones complementarias
  6. Establecer un sistema de control de resultados

Esto, aunado a la experiencia que pudiera presentar un elemento de la organización, son la mejor manera en que han de resolverse situaciones particulares de toda organización, sin que la acción a tomar sea necesariamente la mejor.

*Como se puede apreciar, en el primer capítulo se tocaron aspectos sumamente importantes para una empresa, como lo fueron definiciones de administración, e incluso las características que debe presentar la persona que la crea, que está al frente de ella, o bien, que es su propietario. Al hablar de estos elementos en el siguiente capítulo se dedica al aspecto a tratar más importante para toda aquella persona que se encuentre en áreas administrativas de una organización, **el cual es el proceso administrativo.***

---

## Capítulo II:

### *El proceso administrativo*

*Esta herramienta de la administración resulta sumamente importante para las personas que desarrollan esta ciencia. Debido a que engloba el trabajo de un buen administrador, se desarrollará en el presente capítulo lo relacionado a este tema fundamental, para la obtención de mejores resultados.*

#### **2.1 Definición del proceso administrativo**

El proceso administrativo es una herramienta en la cual intervienen diferentes elementos, en la que se pretenden englobar actividades comunes para la realización de un mismo fin. Puesto que la palabra proceso significa *seguimiento*, dentro de la administración vendría siendo el seguimiento del acto administrativo.

#### **2.1.1 Antecedentes del proceso administrativo**

El proceso administrativo, por lo que se conoce, comienza de manera establecida con el llamado padre de la administración -Henry Fayol- quien fue la primera persona en establecer pasos para su aplicación.

A lo largo del tiempo, diversos autores han dado su propia versión de dicho proceso, cosa que es muy válida, porque como se ha comentado la forma de aplicar de la administración la lleva cada quien, puesto que no existe una receta (y menos

mágica) para que una empresa se vuelva exitosa. Aunque si se sigue un proceso de la mejor manera posible, los resultados serán mejores a simple vista.

Es importante y necesario recalcar que no existe un elemento que sea más importante que otro, sólo que algunos son elementales.

A continuación se muestra un cuadro del proceso administrativo a través del tiempo:

**Cuadro 2.1**

*Elementos del Proceso Administrativo según diferentes autores*

<b>AÑO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>FACTORES</b>				
1886	Henri Fayol	Previsión	Organización		Comando Coordinación	Control
1943	Lyndall Urwick	Previsión Planeación	Organización		Comando Coordinación	Control
1951	William Newan	Previsión	Organización	Obtención Recursos	Dirección	Control
1951	R.C. Davis	Previsión	Organización			Control
1955	Koontz y O'Donnell	Previsión	Organización	Integración	Dirección	Control
1956	John F. Mee	Previsión	Organización		Motivación	Control
1956	George R. Terry	Previsión	Organización		Ejecución	Control
1958	Louis A. Allen	Previsión	Organización		Motivación	Control
1958	Dalton Mc. Farland	Previsión	Organización			Control
1960	Agustín Reyes P.	Previsión Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
1961	Isaac Guzmán V.	Previsión	Organización	Integración	Dirección y Ejecución	Control
1965	J. Antonio Fernández A.	Previsión	Decisión Motivación Implementación Comunicación			Control

Fuente: Fernández Arena; 1991; Pág. 117 Con modificaciones propias

---

---

## **2.2 Los procesos administrativos**

Como se mostró en el cuadro anterior, han sido diversas las modalidades del proceso administrativo. En la actualidad los pasos más utilizados son los de Planeación, Organización, Dirección y Control.

### **2.2.1 El proceso administrativo de Henry Fayol**

El padre de la administración implantó un proceso administrativo que consta de cinco pasos: *Previsión, Organización, Dirección, Coordinación y Control*. Es el primer proceso administrativo del que se tienen datos.

**PREVISIÓN.** Como lo maneja Henry Fayol en su propio libro, la previsión radica en un programa de acción, el cual consiste en un programa que será la guía de la organización; en él se encuentran todos los elementos que llevarán a su cumplimiento como son:

**ORGANIZACIÓN.** En esta etapa se entrega a la empresa los elementos, herramientas y cualquier punto importante para que entre en operaciones, además de establecer la estructura en que ha de desarrollarse la organización de la misma. Elementos importantes para el desarrollo sustentable que se mencionó en el capítulo anterior.

**DIRECCIÓN.** Básicamente la función de este elemento pretende la integración del elemento humano dentro de la empresa y los planes o programas de ella misma. El cual se verá beneficiado con partes importantes como la comunicación.

---

---

**COORDINACIÓN.** Consiste en hacer que todos los elementos que se aportan para que el proceso se lleve a cabo se integren y sigan un mismo camino a seguir, como lo puede ser el mostrar la manera de desenvolverse del elemento humano de la empresa ante los programas que se pretende implantar con la mejor disponibilidad de todas las partes que intervienen en el.

**CONTROL.** Elemento que trata de la vigilancia del proceso, a fin de que se cumpla todo lo establecido, es decir, que se lleve a cabo lo que se planteó y de la mejor manera posible.

(Fayol; 1993)

Como ya he mencionado no resulta menos importante un elemento que otro, dependerá de la organización (simplemente el tamaño y el giro como ejemplo) para destinar los elementos que se tomarán en cuenta para su realización.

### **2.2.2 El proceso administrativo en tercera dimensión**

Tiene como objetivo integrar todos los elementos, funciones, ideas, definiciones y características en un solo cuadro. Como su nombre lo indica es en tercera dimensión, puesto que va desplegando las partes de cada elemento y forma un camino uniforme a seguir.

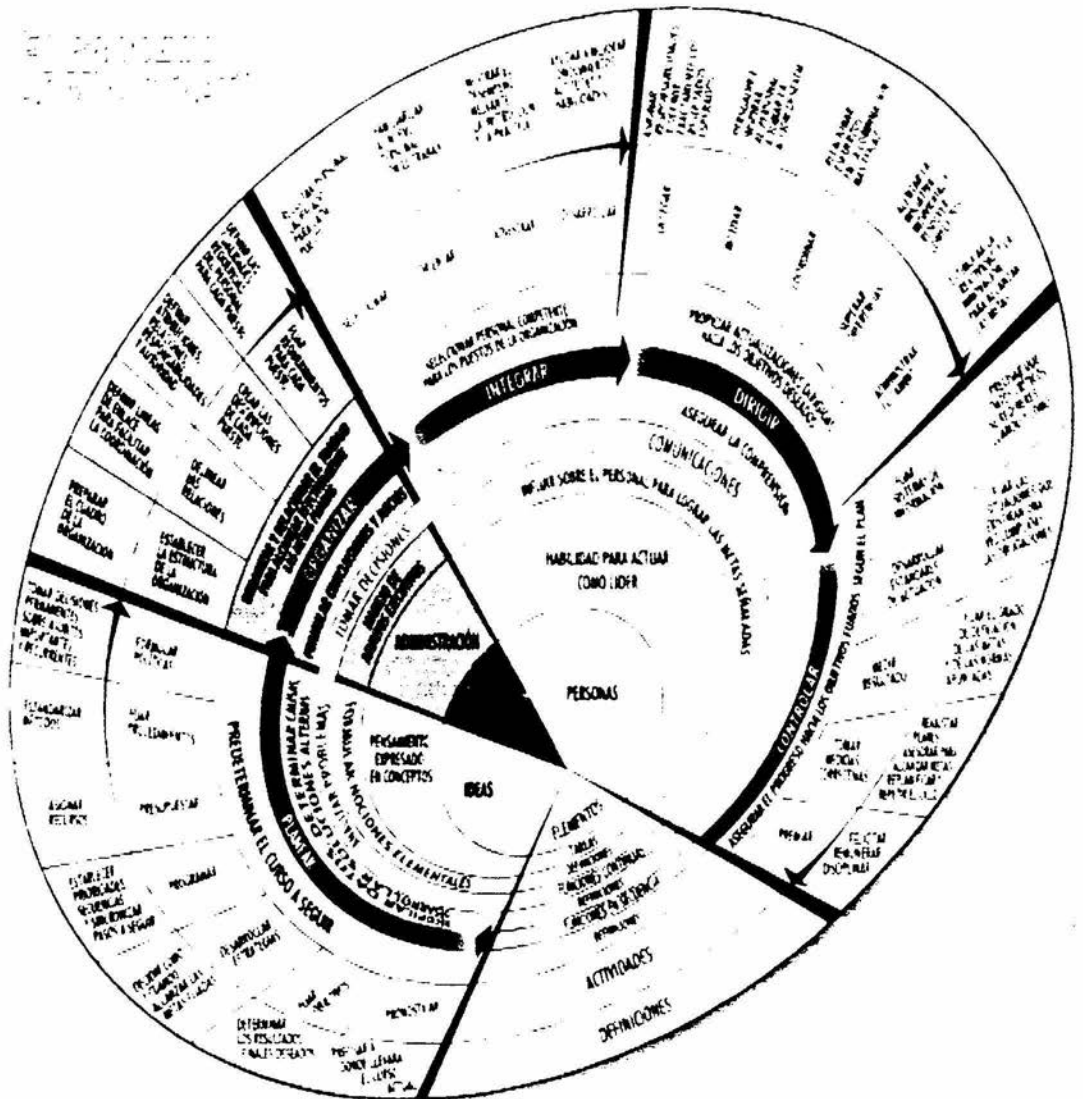
El creador de este novedoso e interesante proceso administrativo es R. Alec Mackenzie en *Harvard Business Review* de noviembre-diciembre del año 1969.

A continuación se muestra el proceso administrativo de Alec Mackenzie:



Figura 2.2

El proceso administrativo en tercera dimensión



Fuente: Curso de inducción al Servicio Social en el área de Desarrollo Organizacional de la Presidencia Municipal de Uruapan Michoacán; 2003

---

Como usted sabe, son aspectos actuales en nuestro país porque las corrientes administrativas que llegan y se implantan después de la obtención de resultados en otros países.

Los elementos que utiliza Alec. Mackenzie en su proceso administrativo son: *Planear, Organizar, Integrar, Dirigir y Controlar.*

Como se pudo apreciar en el cuadro 2.1 del desarrollo del proceso administrativo, el cual se presentó en hojas anteriores, no menciona este importante proceso y resulta trascendente que se conozca, puesto que es una excelente propuesta.

Como se puede apreciar es un proceso muy completo y muy sencillo, puesto que establece en cada elemento las partes que lo integran y las explica, mencionadas en los siguientes apartados:

- Elementos
- Tareas
- Definiciones
- Funciones continuas
- Definiciones
- Actividades
- Definiciones

### **2.2.3 El proceso administrativo de Agustín Reyes Ponce**

Sin duda alguna es el autor que más aportó al desarrollo de la administración en nuestro país. Conocido por diversas obras, este importante autor tiene su propia versión de lo que es un proceso administrativo, en el que intervienen *Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control* como factores del proceso. En nuestros días es uno de los autores que mejor explica el proceso administrativo a

---

detalles y sin llegar a exageraciones, por lo que se menciona cada factor con los elementos que intervienen en él.

**PLANEACIÓN.** Es el elemento en el que se visualiza hacia dónde se va a dirigir como organización, de tal manera que pretende marcar un camino a seguir que le conducirá al sitio al cual queremos llegar.

*Elementos que Intervienen:*

- Principios de planeación
  - Flexibilidad
  - Rentabilidad
  - Unidad de dirección
  - Participación
  - Consistencia
- Reglas sobre políticas
  - 1° De su fijación
  - 3° De su coordinación
  - 2° De su difusión
  - 4° De su revisión periódica
- Reglas sobre estrategias
  - 1° De su carácter indicativo de un sentido correcto
  - 2° De la posibilidad de adaptarlas a circunstancias tácticas concretas
  - 3° De la necesidad de formularlas por escrito
- Reglas sobre procedimientos
  - 1° Fijarse por escrito y de preferencia de una manera gráfica
  - 2° Revisión periódica
  - 3° Evitar duplicación innecesaria de los procedimientos
- Reglas sobre programas y presupuestos
  - 1° Contar con la autorización del más alto nivel administrativo

---

2° Convencer a los jefes de línea que habrán de aplicarlos

3° Estudiar las posibilidades de iniciar la operación de un programa nuevo en el mejor momento

➤ Técnicas de planeación

a) Manuales de objetivos, políticas y procedimientos

b) Diagramas de proceso y de flujo

c) Gráficas de Gantt

d) Programas: *presupuestos no financieros, financieros y pronósticos*

e) Sistemas (técnicas de trayectoria crítica):

a. Program evaluation and review technique (PERT)

b. Critical path method (CPM)

c. Resource allocation and multi project scheduling (RAMPS)

**ORGANIZACIÓN.** Es el establecimiento de las actividades, materiales, funciones, tareas, niveles jerárquicos, autoridad y responsabilidad de una manera formal dentro de la organización, a manera que se logre el objetivo principal de la administración dentro de ella, llevando al ente económico activo al cumplimiento de sus funciones, sin que presente complicaciones mayores.

*Elementos que Intervienen:*

➤ Objetivos, función social y especies

○ Objetivos básicos:

▪ Suplir las limitaciones

▪ Permitir la comunicación de los valores

▪ Lograr la eficacia de la acción con la mayor eficiencia posible

- 
- Objetivos secundarios:
    - Aumentar nuestras capacidades
    - Aprovechar los conocimientos acumulados en el pasado
    - Ahorrar tiempo
    - Favorecer la especialización
  - Función social de la organización
    1. Toda sociedad necesita de la organización
    2. Serán mayores los beneficios de una sociedad cuando mejor organizada esté la misma
    3. Se pertenece a un gran número de sociedades
    4. La acción de cada organización repercutirá en las demás
  - Clasificación de la organización
    - Organización formal
    - Organización informal
  - Clasificación de la organización por sus fines
    - Políticas
    - Económicas
      - Primarias, secundarias y terciarias
    - Educativas y Culturales
    - Religiosas
    - De fines meramente sociales
- Los principios de la organización
- De Unidad de Mando

- 
- De Autoridad – Responsabilidad
  - De Dirección – Control
  - De Definición de Puestos
  - La funcionalización: reglas y técnicas
    - Reglas sobre la división de funciones
      1. Elaborar una lista de todas las funciones
      2. Definir de forma sencilla las funciones listadas
      3. Fijar las funciones del 2° nivel jerárquico partiendo del 1°
      4. Repetir la regla anterior hasta completar todos los niveles
      5. Las funciones deben comprender número, calidad, preparación, experiencia
      6. Consignar una departamentalización concreta
    - Unidades de organización
      - Por producto
      - Por territorio
      - Por comprador
      - Por proceso
      - Por número
  - Sistemas de organización
    - Lineal o militar
    - Funcional o de Taylor
    - Lineal y staff
    - Organigramas
  - El tramo de control y sus reglas
    - Centralización o descentralización
-

- 
- Funciones y obligaciones
    - Análisis de puestos
    - Análisis de puestos de altos ejecutivos
    - Manuales departamentales de la organización
    - Carta de distribución del trabajo
  - Los comités
    - Consultivos
    - Decisorios
    - Ejecutivos
    - De investigación
  - La complejidad de la organización
    - Diferenciación horizontal
    - Diferenciación vertical
    - Dispersión espacial

**INTEGRACIÓN.** Es lograr la interacción entre las partes que conforman el proceso, el cual integrará elementos que forman parte de la organización.

*Elementos que intervienen:*

- Principios de la integración de personas
  - De la adecuación de hombres y funciones
  - De la provisión de elementos administrativos
  - De la importancia de la Introducción adecuada
- Principios de la integración de cosas
  - Del carácter administrativo de esta Integración
  - Del abastecimiento oportuno
  - De la instalación y mantenimiento

- 
- De la delegación y control
  - Reglas y técnicas de la integración de personas
    - Del reclutamiento
    - De la selección
    - De la introducción
    - Del desarrollo
    - Adiestramiento de obreros y empleados
    - Capacitación de supervisores
    - Desarrollo de ejecutivos
    - Capacitación
    - Adiestramiento

**DIRECCIÓN.** Es la parte del proceso administrativo en la que se muestra al personal la manera en que ha de recorrer su camino dentro de la organización, es decir, se indica la manera en que han de realizarse lo planeado. Generalmente se delega esta función.

- Principios de la dirección
  - De la coordinación de intereses
  - De la impersonalidad del mando
  - De la vía jerárquica
  - De la resolución de los conflictos
  - Del aprovechamiento del conflicto
- La comunicación
  - Elementos:



- 
- 
- |              |              |
|--------------|--------------|
| 1. Fuente    | 4. Contenido |
| 2. Recepción | 5. Respuesta |
| 3. Canal     | 6. Ambiente  |

➤ Especies de la comunicación

- Formal e informal
- Imperativa, exhortativa o informativa
- Oral, escrita o gráfica
- Vertical u horizontal

➤ Principios de la comunicación

- |                      |                         |
|----------------------|-------------------------|
| ○ De responsabilidad | ○ De integridad         |
| ○ De adaptación      | ○ De circunstancialidad |
| ○ De efectividad     | ○ De revisión constante |
| ○ De bilateralidad   | ○ Es un medio           |

➤ Barreras de la comunicación

- |                 |                    |
|-----------------|--------------------|
| a) Semánticas   | e) Administrativas |
| b) Psicológicas | f) Fisiológicas    |
| c) Sociológicas | g) Físicas         |
| d) Culturales   |                    |

➤ La autoridad y el mando en la empresa

- Tipos de autoridad

1. Formal	3. Técnica
2. Operativa	4. Personal
- Los elementos del mando
  - 1. Determinar lo que debe hacerse

- 
- 
2. Establecer cómo debe hacerse
  3. Vigilar que lo que debe hacerse se haga
- o Formas del mando
    - a) Órdenes
    - b) Instrucciones
- Complementos y auxiliares de la autoridad
- o El poder
    - Jurídico
    - Físico
    - Social
    - Cultural
    - Moral
    - Carismático
    - Poder Económico
  - o La motivación
    - Clasificación de Maslow
    - 
    - 
    -
  - o Autoridad y liderazgo
    - Estilos de liderazgo
      - a) Autocrático
      - b) Democrático
      - c) Dejar hacer (Laissez Faire)
- Decisiones
1. Identificar el problema en el que se debe decidir
  2. Tener la información necesaria para tomar una decisión
  3. Plantear las diferentes posibilidades de acción y ponderarlas

- 
4. Eliminar alternativas de acuerdo a su valor práctico
  5. Tomar en cuenta decisiones complementarias
  6. Establecer un sistema de control de resultados

➤ Auxiliares técnicos del mando

- Disciplina (positiva)
- Las recompensas
- Disciplina negativa: sanciones y castigos
- Clasificación de méritos
- Sistemas de sugerencias
- Estímulos para las sugerencias
- Sistemas de quejas
- La entrevista
- Sistema de delegación

➤ La supervisión

EL CONTROL. Es la parte del proceso administrativo en la que se compara lo que esperábamos contra lo que obtuvimos, a fin de obtener una retroalimentación de lo realizado.

*Elementos que Intervienen:*

➤ Sus principios:

- Del carácter administrativo del control
- De los estándares
- Del carácter medial del control
- Del principio de excepción

---

➤ Su proceso y reglas

1. Pasos del control

- a) Establecer los medios de control
- b) Operaciones de recolección y concentración de datos
- c) Interpretación y valoración de los resultados
- d) Utilización de los resultados

2. Elegir los medios de control que puedan considerarse estratégicos

3. Reflejar la estructura de la organización con los sistemas de control

4. Tomar en cuenta la naturaleza y función al establecer los controles

5. Deben ser flexibles

6. Reportar rápidamente las desviaciones

7. Los controles deben ser claros para todos

8. Los controles deben ser concentrados

9. Deben dirigirse por sí mismos hacia la corrección

10. Los datos del control deben seguir un sistema

11. Debe ser confiable, seguro, motivar al personal

➤ Clasificación de los medios de control

○ Por áreas:

- Ventas
- Producción
- Financieros y contables
- Generales
- De la calidad de la administración

➤ Algunos sistemas modernos

- 
- Administración por objetivos
  - Principios generales
  - Descripción general del sistema
  - Gráficas de Gantt
  - Técnicas de trayectoria crítica
  - Técnica PERT
  - Técnica CPM
  - Técnica RAMPS

(Reyes;1994)

Es el proceso administrativo que más elementos abarca, pero a diferencia del proceso administrativo en tercera dimensión, se torna complicado por las multifunciones que presenta; el de tercera dimensión establece en forma clara, sencilla y precisa cada elemento.

*Durante el capítulo se mostraron los cambios y evolución que ha sufrido el proceso administrativo por diversos autores. Cuando uno busca un proceso por contenido, se debe dirigir con el autor Reyes Ponce, pero cuando prefiera uno que sea sencillo y fácil de llevar a cabo, entonces debe utilizar el proceso administrativo en tercera dimensión.*

*Como el proceso administrativo es la base de todo buen administrador, pasaremos a otro punto muy importante dentro de él, **la planeación.***

---

## Capítulo III:

### *Planeación a fondo*

*La planeación es una parte fundamental de una empresa, puesto que señala el camino meta a llegar. Y en un negocio es de lo más importante pues para conseguir el crecimiento sostenido que se ha venido planteando, es necesario contar con bases sólidas que nos llevarán a ser cada día mejores y más fuertes.*

#### **3.1 Concepto de planeación**

Planear es proyectar, preparar u organizar una situación que tiene la posibilidad de llegar a ser aplicable, o no. Además de ser parte del proceso administrativo que tiene como finalidad el establecimiento de una serie de pasos a seguir.

Planear es "el proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades." (Gómez, 1997 : 12)

#### **3.1.1 Importancia de la planeación**

Cualquier negocio que plantee establecer una medida de acción por situaciones probables futuras está planeando. La importancia no radica en el hecho de si se aplica o no, porque todas las empresas de una u otra manera la realizan. Más bien, la trascendencia descansa en que a manera de que mejor sea la planeación de una empresa, mejores resultados le rodearán.

---

---

Un ejemplo sencillo sería en una tienda de abarrotes cuando incrementa la compra normal de agua embotellada en el tiempo de calor, puesto que se está previendo que el consumo aumentará. Eso es planeación.

Pero, si se tuviera un récord de compra de la temporada de calor de al menos dos (por mencionar un número) años inmediatos anteriores y se estima un incremento anual en el consumo del producto, además de estar aplicando la planeación, se está llevando a cabo de una de las mejores maneras posibles, puesto que no se pidió por pedir, sino que hubo una base para la toma de decisión.

### **3.1.2 Planeación de los recursos**

Dentro de la planeación de recursos entran todos y cada uno de los elementos que se necesitan para cumplir tan grande e importante misión. Muy pocas personas saben que el área de compras no es la única parte de una empresa donde se puede llevar a cabo una buena planeación.

Todas las áreas o departamentos de la organización son susceptibles de anteponerse a situaciones específicas. Éstas pueden ser tales como: *elemento humano (Recursos Humanos)*, *factor económico (Recursos Financieros)*, *compra, venta y cualquier factor interno o externo de la organización*.

Debido a que la empresa opera gracias a los recursos que la integran, es completamente necesaria la planeación dentro de ella, existen a su vez formatos para facilitar la planeación dentro de cada departamento.

---

---

### **3.1.3 Trascendencia en la empresa**

Cada empresa es completamente diferente una de otra por aspectos como: *se trabaja con personas, diferencia en giros, cultura organizacional y ubicación geográfica*, entre muchas otros.

Debido a que la principal finalidad de la planeación, de acuerdo a un punto de vista concreto, es el crecimiento uniforme, la trascendencia dentro de la empresa es muy variada. Comenzando con que al tener un parámetro establecido de lo que se espera en un tiempo determinado, la planeación servirá como referencia con los resultados obtenidos, y junto con ellos, servirán de base para una posible toma de decisiones.

Al tener dicha base, las tomas de decisiones tendrán una posibilidad mayor de ser acertadas, que aquellas que no fueron fundadas en una base de información como la que arroja la planeación.

Y desde luego que una correcta toma de decisiones, o al ser más acertada y tener mayor posibilidad de serlo, se verá reflejada positivamente dentro de la empresa.

Cuando se plantea una forma de actuar, sobre todo dentro de la organización, siempre servirá para mantener una guía de comportamiento organizacional (manera de desempeñarse dentro de la empresa) y consultarla en momentos en que se nos olvide hacia dónde nos dirigimos y cómo establecimos llegar allá.

Tiene tan relevante trascendencia dentro de la empresa, que las organizaciones que no la aplican de una manera "establecida" la mayoría de las veces ven frenado su crecimiento.



---

---

Por tal motivo deberá decidir si utilizar tan elemental herramienta dentro de su negocio o dejarse ir al “ahí se va”.

### **3.2 Las reglas dentro de la planeación**

Obviamente se debe tener un conocimiento de la planeación para aplicarla correctamente y que ésta sea positiva para la organización. Es por esto que se mencionan las partes importantes de la planeación:

#### **3.2.1 Políticas y sus reglas**

Las políticas juegan dentro de la planeación un papel primordial, puesto que señalan la manera en que ha de desarrollarse la planeación.

Y como importante que es, hay que señalar los errores más comunes que cometen las empresas, para que al momento que decida aplicarlas no las cometa:

- Nunca se formula una política con: “*es política de la empresa que...*”
- Nunca se integra con: “*en la medida de lo posible...*”
- Nunca serán para fijar reglas ni márgenes de ningún tipo

Una vez destacado lo anterior, se podrán señalar las reglas que intervienen para establecer buenas políticas en la planeación:

#### **Primera regla. Estar por ESCRITO**

Para que no suceda lo típico de que “a las palabras se las lleva el viento”, es importante que se realicen por escrito y desde luego que sean claras para todos.

---

---

**S gunda regla.** *Deben darse a CONOCER*

¿De qué le serviría tener políticas claras y por escrito si no se les diera a saber a las personas que tendrán contacto directamente con ellas? No tendría el derecho de reclamar su cumplimiento cuando no se conocen y se encuentran en el cajón del escritorio de la persona que está al frente de la empresa.

**Tercera regla.** *Debe haber una persona que las INTERPRETE*

Desde luego que cuando comience a emplearlas surgirán inquietudes de aplicación, e inclusive lleguen a malinterpretarse, por lo que debe existir una persona que las interprete tal y como se requiere que sea. De esta manera evitará conflictos posteriores y ella será la persona que proporcione la solución (de acuerdo a su interpretación) en casos que se requiera.

**Cuarta regla.** *Debe fijarse tiempo de REVISIÓN*

Independientemente del tiempo que éste sea, debe indicarse un tiempo en el que será revisada cada una, e inclusive su periodo de vigencia. Todo esto con la única finalidad de que las políticas que se están aplicando sean las que tienen que serlo y no otras que dejaron de ser, e inclusive para que no se le “adelante” alguien a una aplicación auto-favorable.

(Gómez; 1997)

**3.2.2 Estrategias y sus reglas**

Dentro de libros del tema de planeación estratégica, se puede llegar a comprender que una estrategia es señalar la manera de llegar a un camino deseado

---

---

(cumplimiento de metas y objetivos de la empresa). Por ejemplo, si su meta es “ser la empresa número uno en...” su estrategia deberá ir de acuerdo con el cumplimiento de la meta establecida, y las acciones que tenga que realizar para ser la mejor empresa, serán entonces sus estrategias, las cuales usted plantea.

**Primera regla.** *Deben ser interpretadas en un sentido CONCRETO*

Las estrategias deben ser señaladas en forma concreta, clara, englobar a todas, para de esta manera señalar la manera de utilización de los recursos con los que contaremos.

**Segunda regla.** *Deben ser adaptables al CUMPLIMIENTO de los planes*

Puesto que la estrategia es la encargada de establecer el camino que tomará para la resolución de los lineamientos a seguir dentro de la empresa, éstas deben estar acordes con la realización de los planes de la organización, llámense Misión, Visión, Planes, Objetivos, Metas, Etc.

**Tercer regla.** *Deben ser fijadas por ESCRITO*

De la misma manera que las reglas, las estrategias deben ser establecidas por escrito, debido a que presentan un cambio constante.

(Gómez; 1997)

A lo que se debe recalcar que de igual manera deben ser completamente difundidas entre el personal que tiene directo contacto con ellas.

---

---

### **3.2.3 Procedimientos y sus reglas**

Un procedimiento es el universo de un número de actividades para la realización de un mismo fin. Solo que dentro de la planeación además irá acompañada del tiempo, al tener una "secuencia cronológica" como lo señala Reyes Ponce.

#### **Primera regla. Forma de establecimiento.**

Al igual que los puntos anteriores (y todo dentro de la empresa) los procedimientos tienen que estar por escrito, y siendo mejor de una manera gráfica, puesto que se comprende con mayor facilidad y se detectan circunstancias especiales que perjudiquen a la organización con mayor facilidad.

#### **Segunda regla. Revisión Periódica y Constante**

Más que otra cosa, la revisión debe realizarse para evitar que un procedimiento se encierré. Una de las principales causas de una revisión es que siempre sea hecha para mejorar.

#### **Tercer regla. Eliminación de duplicaciones**

Muchas veces, dentro de la empresa se tienen varios procedimientos para una misma actividad, por lo que deberá buscar unificar criterios, a manera de dejar el que más convenga a la organización.

(Gómez; 1997)

Debido a que se encuentra cierta similitud en las reglas de los puntos desarrollados, se pueden establecer reglas similares para las Políticas, Estrategias y

---

Procedimientos, a fin de facilitarlas. Ello puede establecerse de la siguiente manera:

1. Deben ser por escrito
2. Lo más claras y concretas posible
3. Difundirse a todo aquel que lo requiera y lo más rápido posible
4. Revisarlas constantemente
5. Debe establecerse un coordinador de criterios
6. Eliminar la duplicación
7. Dirigirlas al cumplimiento de los planes de la organización

### **3.3 Partes importantes de la planeación**

La planeación como tal, no puede ser llamada de esa manera si no concluye con la elaboración de varios elementos, debido a que de nada serviría planear sin aterrizar.

De esta manera podemos estar seguros que lo que planeamos se lleve a cabo con orden y encaminado a un mismo fin. Las partes importantes las conforman los: *Presupuestos, Métodos utilizados, Técnicas utilizadas y una adecuada tipología.*

#### **3.3.1 Planeación y presupuestos**

Muy pocos saben que la planeación funciona a la perfección con los presupuestos, y de esos pocos, sólo unos cuantos los aplican.

*“El presupuesto en un plan de acción financiera para un programa que cubre un periodo definido” (Gómez, 1994 : 34)*

---

Por lo anterior, son mencionadas las ventajas de la utilización de los presupuestos dentro de la planeación:

- Se conoce lo estimado siempre
- Se pueden realizar proyecciones
- Se tiene un mayor control en las áreas de aplicación
- Se disminuyen gastos innecesarios

### **3.3.2 Métodos utilizados en la planeación**

Los métodos a utilizar dependerán de la manera en que se desempeñe una organización, es decir, de la situación en la que se encuentre una empresa. Dentro de los cuales los más utilizados, de acuerdo con Guillermo Gómez Ceja son mediante:

- Pronósticos de la actividad económica. Los cuales pretenden establecer la manera en que se comporta su ente económico y trata de predecir movimientos futuros.
  - Análisis Barométricos
  - Análisis de ingresos
  - Estudio de perspectivas
- Técnicas Barométricas. Pretende predecir movimientos de partes sumamente importantes y delicadas para la organización como lo son:
  - Precios de acciones
  - Quiebras de negocios
- Modelos econométricos. Son representaciones de una economía completa, o sólo de partes específicas. Para su aplicación toman en cuenta:
  - Factores adicionales y los refleja en su actividad económica

(Gómez; 1997)

---

---

Resulta importante señalar que los pronósticos son una variable dependiente y los factores agregados son variables independientes.

### **3.3.3 Técnicas a utilizarse en la planeación**

Existen muchas técnicas de aplicación en la planeación. Dentro de las más utilizadas se encuentran:

- a. *Manuales*. De una manera sencilla, manual son cualquier forma de expresión escrita de lo que es la empresa. Puede ser un folleto, libreta de apuntes, etc. Existen manuales de: *Objetivos y políticas, departamentales, bienvenida, organización, procedimientos y combinados*.
- b. *Diagramas de proceso y de flujo*. De alguna forma son un modo de representación del trabajo que consiste en la descripción gráfica o escrita de una conjunto de actividades. Dentro de los cuales se el de *OTIDA*
- c. *Gráficas de Gantt*. Son la representación gráfica de las actividades a desempeñar, dentro de una tabla cronológica que representa la realización propuesta con la establecida.
- d. *Programas*
- e. *Sistemas: PERT, CPM y RAMPS*

(Gómez; 1997)

### **3.3.4 Tipología de la planeación**

Las características de los planes son muy diversas, de ahí es donde se parte para clasificar los planes que se crean dentro de ella. Todo plan debe tomar en cuenta:

- 
- 
- |                  |               |
|------------------|---------------|
| ➤ Tiempo         | ➤ R. Humanos  |
| ➤ Función        | ➤ Corporativo |
| ➤ Nivel          | ➤ Productos   |
| ➤ Propósito      | ➤ Políticas   |
| ➤ Inventario     | ➤ Marketing   |
| ➤ Fusiones       | ➤ Directivos  |
| ➤ Procedimientos | ➤ Capital     |
| ➤ Plazo medio    | ➤ Estrategias |

De lo anterior se desprende que los planes son clasificados de tres maneras:

1. *Objetivos*. Indican hacia dónde van encaminadas todas las acciones de la empresa.
  - 1.1. Meta (hacia dónde)
  - 1.2. Presupuesto (cuánto)
  - 1.3. Límites de tiempo (cuándo)
2. *De uso único*. Son aquellos que como lo indica su nombre sólo servirán una sola vez, los cuales son utilizados en ocasiones muy especiales dentro de la empresa:
  - 2.1. Programas mayores
  - 2.2. Proyectos
  - 2.3. Programas especiales
  - 2.4. Planes detallados
3. *De uso constante*. Son aquéllos que se utilizarán una y otra y otra vez. Siempre estarán en uso:
  - 3.1. *Políticas*



---

3.2. *Procedimientos*

3.3. *Métodos estándar*

(Gómez; 1997)

*Dentro del capítulo se pudo apreciar de una forma más detallada lo que es la planeación y las partes que la conforman. Además de conocer lo importante que resulta llevarla a cabo, también se identificó la manera de aplicarla dentro de una organización. Por lo que una vez concluido el tema de la planeación, el siguiente capítulo se hablará de la planeación “moderna”, la cual es la **Plan acción Estratégica**.*

---

## Capítulo IV:

### *Hacia una planeación estratégica*

*Durante este importante capítulo se presentarán las herramientas de aplicación para la empresa, de tal manera que podrá decidir si emplear una simple planeación en su empresa o una planeación estratégica, o inclusive combinar ambas y así aplicar lo mejor a la situación en la que se encuentre.*

#### **4.1 Concepto e importancia**

*“Es la planeación de tipo general proyectada al logro de objetivos institucionales de la empresa” (Gómez; 1997; 55)*

Como puede apreciarse, la definición es bastante clara pero, ¿en qué radica la importancia de la planeación estratégica?

Se puede partir de la importancia del hecho de que la planeación estratégica **simula el futuro**, debido a que de alguna manera se juega con un “futuro simulado” de la organización, de tal manera que las decisiones se facilitan y tienen mejores repercusiones que si se aplicaran así por así. Una vez que entienda lo anterior se dará cuenta de que todas las demás son enfocadas a ella, como una **toma de decisiones más acertada**, dado que se tiene la máxima flexibilidad al tener la oportunidad de manejar una aproximación al resultado esperado y simula las situaciones en que la empresa se podría ver perjudicada. Va enfocada al **cumplimiento de los objetivos** puesto que una planeación sin ellos, no le llevará a ningún lado, ya que precisamente se establece el camino a llegar. **Control** en todas

---

las acciones que intervienen dentro de ella, ya que al ser establecidas de manera escrita servirán como un sistema de medición del desempeño dentro de su organización, puesto que **mejora los resultados**. Y lo más importante, **obtendrá un crecimiento sostenido** de su negocio; esto es, al establecer su propio camino a seguir, sus únicas limitantes de crecimiento serán las que usted mismo se marque.

#### **4.1.1 Sus beneficios**

Los beneficios de la planeación estratégica van tomados de la mano con la importancia que tiene para su empresa. Hay algunos posibles beneficios adicionales junto con los anteriores:

- Crecimiento sostenido
- Mejora la eficiencia del personal
- Conoce a donde se quiere llegar
- Se establecen metas y objetivos
- Control
- Toma de decisiones sustentada
- Mejores resultados que si no fuera aplicada

#### **4.1.2 Programa de estrategias**

Por principio de cuentas, una estrategia es la forma en que usted mismo plantea la forma para llegar al cumplimiento de los objetivos de su organización; posteriormente hay que definir la manera de realizarlo:

---

**DESCRIPCIÓN GRÁFICA:** La cual se logrará aplicando las siguientes preguntas en caso de querer identificarlas por primera vez y podrá adaptarlas de acuerdo a sus necesidades:

- ¿Tenemos estrategias? **No** ¿Por qué? ¿Dónde necesitamos estrategias?
- ¿Tenemos estrategias? **Sí** ¿Son implícitas o explícitas? ¿Dónde funcionan mejor? ¿Cuándo fue la última actualización? ¿Cuáles se necesitan cambiar? ¿Dónde se necesitan nuevas estrategias?

**PRODUCTO-MERCADO:** Consiste en establecer estrategias de acuerdo con nuestros productos y nuestros mercados, las cuales pretenden y éstas pueden ser:

- Nuevos productos en mismo mercado
- Nuevos productos en distinto mercado
- Mismos productos en mismo mercado
- Mismos productos en distinto mercado

**CICLOS VITALICIOS DEL PRODUCTO:** Dependerán de la ubicación del ciclo de vida de un producto dentro de un mercado y deberá tomarse en cuenta el establecimiento de estrategias y el lugar que ocupa dentro de las siguientes etapas:

- Desarrollo técnico e investigación
- Desarrollo del mercado
- Crecimiento
- Madurez
- Declinación

---

---

**POSICIÓN CONVENIENTE:** Se deberá buscar dentro del mercado y tomar en cuenta:

- Si puede satisfacer la mayoría de él
- Precio irresistible
- Poca o nula competencia
- Crecimiento del mercado
- Situación actual y futura

Dentro de un plan competitivo las estrategias son las más importantes para ser consideradas, puesto que toman en cuenta los puntos más esenciales a tratar: mercado y producto.

#### **4.1.3 Diferencia con la planeación táctica**

*"La planeación táctica es el compromiso presente de gerentes y empleados importantes para elaborar planes para la empresa como un todo, así como para sus unidades independientes"* (Morrisey; 1996; 5)

Una vez definida se puede mencionar la mayor diferencia entre ambas, la cual es el tiempo de aplicación, al ser adaptable para la obtención de resultados a corto plazo y los campos de medición que existen entre ambas, puesto que la planeación táctica es más específica y detallada. De tal manera que de la planeación estratégica se obtendrán planes estratégicos (a largo plazo) y de la planeación táctica se obtendrán planes a corto plazo (operativos) y a mediano plazo (corporativos).

---

## **4.2 Recopilación de datos**

Debido a que todos los datos que se necesitan para tener una planeación estratégica son la base para su aplicación, se tocarán los más importantes para lograr una recopilación de datos adecuada y funcional.

Si se pregunta la importancia de esta trascendental herramienta, solo piense que sin ellos no se puede lograr una planeación estratégica como tal.

### **4.2.1 Datos e información del mercado**

Para una recopilación de datos adecuada acorde a la importancia necesaria requerida se deben considerar los siguientes aspectos:

#### **DATOS DEL MERCADO:**

- **Compañía**
- **Dirección**
- **¿Quiénes son nuestros clientes actuales?**
- **¿Quiénes son nuestros clientes potenciales?**
- **¿Quiénes son nuestros clientes prospectos?**
- **¿Los segundos?**
- **¿Los terceros?**
- **¿Dónde localizarlos?**
- **Edad**
- **Ingresos**
- **Tendencias**
- **Opiniones**
- **Gustos y Preferencias**

- 
- ¿Competidor a vencer?
  - ¿Qué tan bueno es?
  - Sus ventajas
  - Sus debilidades
  - Sus oportunidades
  - Sus tácticas
  - Su producto
  - Su precio
  - Su paquete
  - Sus promociones
  - Su distribución física
  - Su venta personal
  - Su agencia de publicidad o propaganda
  - ¿Qué estamos vendiendo?
  - ¿Cuáles son nuestras ventajas?
  - ¿Qué nos enseñan nuestros competidores?
  - ¿Qué podemos ofrecer a nuestros clientes?
  - ¿Qué beneficios ofrecemos a nuestros clientes?
  - ¿Qué podemos hacer para mejorar?
  - ¿Qué opinan nuestros competidores de nosotros?
  - ¿Cuál es el total del mercado en dinero?
  - ¿Cuáles son las tendencias?
  - ¿Cuál es nuestro potencial?
  - Divisiones del mercado que presentan buenas oportunidades

- 
- ¿Qué incrementa el crecimiento de anuncios?
  - ¿En qué periodo?
  - ¿Qué participación tenemos?
  - ¿Nuestra tendencia de ventas?
  - ¿Qué se requiere para incrementar nuestra participación?
  - ¿Cuáles son las claves del éxito?
  - ¿Cuándo compran los clientes?
  - ¿Cuándo planean los clientes sus programas?
  - ¿Investigación?
  - ¿Cuándo producir un producto (propaganda)?
  - ¿Dónde compran los clientes?
  - ¿Cuál es la mejor área geográfica?
  - ¿Por qué compran los clientes?

#### INFORMACIÓN DEL MERCADO:

- Nuestro producto
- Nuestro precio
- Nuestro paquete
- Nuestra promoción
- Nuestros premios
- Nuestra distribución física
- Nuestra venta personal
- Nuestra agencia de publicidad o propaganda



- Nuestra agencia de publicidad o propaganda

#### 4.2.2 Datos importantes para la empresa

##### DATOS DE LA COMPAÑÍA:

- Nombre de la compañía
- Localización
- Historia breve
- Gerente de la compañía
- Empleados (grupos)
- Asesores clave
- ¿Cuál es el giro?
- ¿Cuál es el propósito?
- ¿Qué vendemos?
- ¿Cuál es nuestra estructura legal?
- ¿Cuándo vendemos (mejor)?
- ¿Por qué crecimos?

##### DATOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS:

Últimos Cuatro años (miles de pesos)				
Concepto	1er. año	2o. Año	3er. Año	4o. año
Ventas				
Costo de ventas				
Ganacia bruta				
Costo de administración				
Costo de ventas				
Otros costos				
Neto antes impuestos				
Impuestos				
Neto después de impuestos				

Fuente: La Competitividad de la Empresa Mexicana: 1995

---

---

## DATOS DEL BALANCE:

Últimos Cuatro años (miles de pesos)				
Concepto	1er. año	2o. Año	3er. Año	4o. año
<i>Activos</i>				
Circulante				
No circulante				
Total Activos				
<i>Pasivo</i>				
Préstamos a corto plazo				
Préstamos a largo plazo				
Capital				
Total Pasivos				

Fuente: La Competitividad de la Empresa Mexicana: 1995

- Tendencias y causas
- Adquisición / compra
- Apertura / expansión
- Fuerzas
- Debilidades
- Oportunidades
- Amenazas
- Recursos de la compañía

### **4.3 Establecimiento de objetivos**

Para comenzar a establecer objetivos, es importante señalar los criterios que se deberán tomar en cuenta, sin olvidar establecerlos por escrito.

*Conveniente.* Deberán ser encaminados al cumplimiento de la misión

*Mensurable.* Deberán ser establecidos de una manera concreta y ser medibles

*Factible.* Debe ser alcanzable y congruente con la realidad

---

*Aceptable.* Que la mayoría de las personas esté de acuerdo con ellos

*Flexible.* Que pueda ser modificable en situaciones necesarias

*Motivador.* Van un poco más allá de ser alcanzables

*Comprensible.* Deben ser claros y sencillos, sin dejar de ser concretos

*Obligación.* Más que la obligación es el compromiso que se pretende tener

*Participación.* Deben participar en su desarrollo principalmente sus creadores

*Relación.* Deben estar ligados unos a otros encaminados a un mismo fin

## MÉTODOS UTILIZADOS PARA ESTABLECERLOS

- *Del desempeño pasado.* Basar sus objetivos en circunstancias pasadas
- *A fuerzas futuras.* Basado en circunstancias pasadas aplicables a oportunidades posteriores.
- *Industria y participación en el mercado.* De acuerdo con la participación del mercado que desea obtener
- *Utilización de recursos.* Estableciendo posibles utilizaciones en recursos y proyectando la utilización deseada
- *Negociación.* Acuerdos ente mandos altos y medios de la organización
- *Por la alta dirección.* Impuestos por el alto nivel de la empresa
- *Reiteración con estrategia.* Acorde a los procesos de planeación
- *Análisis OPEDEPO FP.* Oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades Fundamentales en la Planeación
- *Estrategias.* Podrán partir de ellas, siempre y cuando ya estén establecidas
- *Medios analíticos.* Estudios detallados basados en la computación

### 4.3.1 Tipo de objetivos

No existe una clasificación a seguir para las empresas, puesto que son muy variables y siempre serán de acuerdo con las necesidades de la empresa, pero de alguna manera se pueden clasificar en:

- Conceptuales. De acuerdo con su origen de aplicación
- Operativos. Dependerán de su campo de desarrollo, dentro de la empresa

### 4.4 Planes estratégicos

Dentro de las bases de éstos planes para crear nuestras estrategias de toda empresa se encuentran:

#### 4.4.1 Plan financiero

Últimos Cuatro años (miles de pesos)				
Concepto	1er. año	2o. Año	3er. Año	4o. año
Ingresos netos por ventas				
Menos costo de lo vendido				
Ganancia Bruta				
Otros Costos				
Administración				
Investigación				
Ventas				
Propaganda				
Otros Gastos				
Total otros costos				
Ganancia neta antes de impuesto				
Impuestos				
Ganancia neta después de impuesto				

Fuente: La Competitividad de la Empresa Mexicana: 1995

#### 4.4.2 Plan de recursos humanos

---

---

## INVENTARIO DE HABILIDADES INDIVIDUALES

- Nombre y antigüedad
- Historia breve personal
- Escolaridad
- Experiencia en negocios
- Experiencia gerencial
- Capacitación en la empresa
- Experiencia en la empresa
- Metas personales
- Pasatiempos
- Habilidades no desarrolladas
- Estado de salud

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- Nombre y puesto
- Reporta a
- Supervisa a
- Relación con otros empleados
- Objetivos clave
- Obligaciones y responsabilidades
- Comentarios

## PRESTACIONES

- Puesto y Fecha
- Rango de sueldo
- Revisión Salarial
- Tiempo extra
- Gastos de representación
- Bono o gratificación
- Reparto de utilidades
- Pensión, retiro
- Permisos especiales
- Vacaciones
- Seguros
- Capacitación
- Guardería
- Liquidación o terminación
- Reubicación
- Comentarios

---

## PLAN DE MOTIVACIÓN PERSONAL

- Retos
- Metas impuestas por sí mismo
- Eliminación de miedos
- Fuerza psicológica
- Respeto mostrado
- Reunirse / trabajar en equipo
- Trabajar hacia sus metas
- Estimular los sentimientos
- Delegar
- Capacitar
- Comunicar
- Su propio proyecto
- Reconocimientos
- Iniciativa
- Comentarios

### **4.4.3 Planes con asesoría extra**

- Contador
- Abogado
- Banquero
- Proveedores
- Colegas de negocios
- Técnicos
- Agencia de publicidad
- Cámara de comercio local
- Asesores de administración
- Servicio fiscal
- Junta de consejo
- Asociación de negocios
- Clubes de servicio
- Agente de bienes y raíces
- Asociaciones privadas y gubernamentales
- Seminarios o cursos
- Agencia de información crediticia
- Libros
- Profesores universitarios
- Agencia de relaciones públicas
- Agencia de colocaciones
- Agencia de viajes
- Agencia de exportaciones

---

---

#### **4.4.4 Plan considerando tiempo**

<b>¿Quién?</b>	<b>¿Qué hace?</b>	<b>¿Cuándo?</b>

Fuente: La Competitividad de la Empresa Mexicana: 1995

#### **4.4.5 Plan de mercado**

- Producto / servicio
- Promoción
- Empaque
- Venta de personal
- Precio
- Distribución física
- Premios
- Relaciones Públicas
- Anuncios
- Comentarios

#### **4.5 Elementos a considerar**

Existen partes que no se pueden omitir a la hora de realizar una planeación dentro de una empresa para que la aplicación de ésta sea de una manera fácil y se llegue a su implantación de una manera adecuada, y más si ésta es estratégica; es por esto que si son considerados le llevarán a lograr el objetivo deseado.

##### **4.5.1 Definir oportunidades y amenazas**

Es importante establecerlas debido a que una vez que desarrolle las oportunidades y amenazas de la empresa podrá comparar y es muy importante que

---

---

aproveche las oportunidades que identifica y disminuya las amenazas y la planeación estratégica le puede ayudar a lograrlo.

#### **4.5.2 Delimitar una visión del negocio**

*"la visión es una representación de cómo cree usted que deba ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes"* (Morrisey; 1996; 69)

Y es que al establecer su visión tendrá un panorama de lo que espera de su negocio en el tiempo que se fije, razón por la cual debe tomar en cuenta para su establecimiento a los integrantes de la organización. Con esto sabrá como ve su empresa en un periodo determinado:

Identificar la clave para el futuro de la empresa

Identificar la posición de la empresa en niveles de desempeño

Identificar la mayor oportunidad de crecimiento para la empresa

Acentuar aquellos valores que sean necesarios

¿Cómo ves a la empresa en un tiempo determinado?

¿Cómo te ves dentro de ella en ese mismo tiempo?

#### **4.5.3 Establece tu misión**

Mientras la fe mueve montañas, la misión mueve a la empresa, debido a que establece la razón de ser y marcará el modelo a seguir de la empresa y todo debe ir enfocado a ella. Para esto debemos preguntarnos ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Para quién lo hacemos?, como preguntas básicas.



---

*A lo largo del capítulo se mencionaron las partes más importantes para aplicar la planeación estratégica dentro de la organización, se estableció la importancia y cómo se beneficia la empresa con ella. Esto nos lleva al tema principal, que es la **comp titividad**, debido a que los tiempos ya no permiten ser una empresa común y para subsistir se debe ser mejor que la competencia.*

---

---

## Capítulo V:

### *La competitividad en nuestros tiempos*

*En estos días, sólo las empresas que son altamente competitivas logran sobrevivir en un mercado cada vez más competido. Sólo las organizaciones mejor preparadas son las que sobreviven. Conviene hacer hincapié en lo importante que es estar siempre un paso adelante de la competencia. Es por esto que en el presente capítulo se hablará de tan importante tema.*

#### **5.1 Competitividad moderna**

La competitividad, como tal, siempre ha existido, solo que en estos tiempos se ha dado más importancia a que una empresa sea competitiva, debido a que "o eres competente o eres competitivo" y las empresas que logran serlo tienen una ventaja mayor que aquéllas que no.

##### **5.1.1 Concepto**

Para efectos amplios del tema entenderemos como competitividad "a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico" (Pelayo; 2003) en el largo plazo, si no, no servirá de nada.

¿Pero qué importancia tiene para una empresa?

---

### 5.1.2 Importancia

La competitividad va tomada de la mano con la planeación estratégica; de hecho, una planeación estratégica nos dirige a ser competitivos, sólo que para poder serlo, hay que plantearlo así desde el momento de la planeación.

La empresa que va siempre adelante de la competencia tiende a marcar la pauta. Esto se ve claramente ejemplificado cuando comenzaron las tiendas de abarrotes con servicio en el mismo auto, ahí esas empresas tienen ventajas competitivas con las tiendas de abarrotes que conservan el concepto original, pero ojo, porque el servicio en el auto es un nuevo mercado, de tal manera que si existieran 5 tiendas de abarrotes juntas son competentes una de otra, pero al una ofrecer un servicio de lavado gratuito mientras se realiza la compra de productos, esta tiende a ser competitiva, debido a que ofrece una ventaja en el consumo de sus productos o servicios.

Se puede mencionar a Kimberly Clark de México, que es la empresa que maneja esa pauta con la competencia, donde una vez que establece los precios de sus cuadernos, la competencia los toma como medida de referencia para realizarlo. Pero no se tiene que tener o administrar una empresa grande para poder hacerla competitiva, porque si dos tienditas de abarrotes están una enfrente de otra, aquella que esté más surtida, más limpia, tenga mejores precios y otorgue mejor atención al cliente, será la que establezca un estilo de atención del negocio y sea competitiva; la otra sería competente porque no tiene ese *plus*\* que ofrece la otra tienda.

---

\* Gratificación

---

---

Ahora, cuando usted se pregunte *¿Porqué necesito ser competitivo?*, sabrá que es porque el ser competitivo implica el ser mejor, para así lograr finalmente el objetivo primario de cualquier organización, que es el de obtener una ganancia aceptable de acuerdo con la inversión y el riesgo asumido.

### **5.1.3 *Trascendencia de su uso***

Cuando una empresa es competitiva es porque existe ese *"plus"* que el cliente no encuentra en otro lado; si todos tuvieran ese *"plus"*, ya no sería una empresa competitiva, sino una empresa competente.

Razón por la cual una empresa que pretenda serlo, deberá estar siempre a la vanguardia y pendiente de que sus virtudes sean únicas; si dejaran de serlo, deberá buscar nuevas ventajas que le distingan de sus competidores, lo cual sólo se logra a través de la innovación constante de productos, procesos y sistemas administrativos.

### **5.2 *Puesto de trabajo importante***

Toda organización tiene un puesto de trabajo que es la base de la obtención de buenos resultados, aunque de ahí se parte para hacerse llegar de un equipo de trabajo que también es portador de la realización de ventajas competitivas. Por lo que si queremos tener buenos resultados, el puesto más importante debe estar bien representado con las características necesarias para ello, lo cual aumentará las probabilidades de éxito.

---

### 5.2.1 Perfil

Como a continuación se establece, es importante que la persona que la lleve a ser competitiva cuente con elementos que le facilitarán el ser competitivo.

Existen diversos elementos (no es necesario tomar todos, aunque sería lo ideal), de los que dependerá el papel que juegue dentro de la empresa:

➤ Motivación

- El deseo de ganar
- Dar libertad a la gente
- Tener retos agresivos, pero siempre alcanzables
- Dar autonomía de acción y decisión
- Ser consejero
- Trabajar bajo el concepto de calidad total
- Tener orgullo de uno mismo -de lo que somos-
- Disfrutar de su trabajo
- Ser natural
- Ser parte del cambio de la innovación
- Tener pasión en lo que hace

➤ Delegación

- Delegar conociendo a la gente
- Tener madurez psicológica: Madurez de tarea
- Delegar, pero dar guía
- A mayor delegación mayor retroalimentación

- 
- Actuar en asuntos prioritarios
  - Promover el manejo y resolución de tareas
  - Tomar riesgos uno a uno
  - Gerenciar con base a objetivos
  - Evaluar el desempeño para mejorar
  - Obtener de la gente lo que espera de ella
  - Criticar un trabajo pobre
  - Saber elegir gente de calidad para la responsabilidad encomendada
  - Saber encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado
  - Tener determinación y buscar siempre la excelencia en ejecución
  - Supervisar, no abandonar; a quien se delega

➤ Liderazgo

- Practicar el liderazgo con base en el ejemplo
- Ejercitar el liderazgo
- Ser abierto y seguro
- Ser directo y franco
- Tener energía, coraje y determinación
- Ser un modelo
- Crear espíritu de equipo
- Contar con estrategia de negocios
- Proveer éxitos frecuentemente
- Dar prioridades
- Tomar decisiones

- 
- Enfocarse a ganar
  - Mantener la calma, trabajando duro e inteligentemente

➤ Reconocimiento

- Reconocer un trabajo bien hecho
- Reconocer informalmente en forma constante
- Compartir el éxito con el equipo de trabajo
- Contar con eventos formales de reconocimiento
- Dar visibilidad a la gente
- Celebrar
- Contar con una compensación competitiva
- Manejar a los que tienen un desarrollo pobre
- Crear una cultura ganadora, no tener miedo a perder

Además de lo anterior, existen elementos para contar con un área de liderazgo efectivo, dentro de los más importantes existen:

➤ Estructura

- Desarrollar la visión, el propósito y los objetivos claramente

➤ Comunicación

- Frecuente con empleados y clientes, y dar retroalimentación

➤ Confianza

- Confía en su gente, establece las reglas, es justo

➤ Flexibilidad

- 
- Es parte del cambio y se adapta, innova positivamente y con calidad
  - Información
    - Informa a todos de todo, todos toman decisiones
  - Decisión
    - Asume riesgos, es un experto en su campo, toma decisiones
  - Trabaja para tener éxito, no para descubrir errores

(MCP; 1992)

### **5.3 Ventajas competitivas**

La competitividad se mueve por ventajas competitivas; quien las posee es el que, en pocas palabras, tiene el control. Es por esto que la competitividad pretende fomentar las ventajas competitivas de las empresas y de esta manera establecer una buena manera de trabajar.

#### **5.3.1 Qué son y cómo lograrlas**

Las ventajas competitivas no son más que la distinción de una característica que se tiene o que se ha desarrollado más que la empresa que contiene un mismo mercado, el competidor.

Éstas se logran mediante:

- La obtención de un nivel de competencia
- La innovación
- Un enfoque innovador, oportuno y agresivo



---

---

#### 5.4 Establece Precios Comp titivos

Cuántas veces vemos que lo que mueve a una gente a comprar es el precio que presenta un producto, a menos que éste sea demasiado bajo. Sólo las empresas que manejan los monopolios (o en su defecto las que dominan el mercado), al establecer sus precios sin llegar a la necesidad de establecerlos de una manera competitiva, y es que no todo es bonito al encontrar un precio competitivo: intervienen diversos factores que hacen que la compra exista y se incremente o disminuya acorde con el precio establecido. Pero ese no es el lado tan feo, debido a que cuando una empresa baja sus precios a fin de ganar clientes, y teniendo una competencia a que vencer, ésta se turnará en una guerra de precios, donde las empresas pueden estar hasta perdiendo en costos, con tal de ganar en esta guerra desleal que a lo único que lleva es a lo que comúnmente conocemos en México como *choteo de precio*. (Análisis Moderno de la Competitividad; 2000)

No siempre la manera de resolver un incremento en ingresos es el incremento o la disminución de un precio, por lo tanto tiene que enfocarse a saber hasta donde está dispuesto el cliente a pagar un bien o servicio (según sea el caso) y hasta dónde es posible disminuir un precio.

Para esto me basaré en el caso que plantea el Libro de Sharon M. Oster en "Análisis de la Competitividad Moderna" al plantear el caso de una tienda de loción, que podría ser cualquier cosa, la cual tiene un costo de producción mínimo y el medicamento ya no tiene la opción a ser patentado. Con una característica que la distingue de las otras lociones y con un precios de dos dólares (pesos, euros, da igual, siempre que siga la comparación con la misma moneda), su loción ganaría mercado al ofrecerla por debajo del precio mencionado, al ser más efectiva que las

lociones comunes, pero si la diéramos por arriba de los dos dólares que tenemos por referencia, competiríamos con el precio de la loción común, más no competiríamos en las características. Por lo que sin tomar en cuenta los costos de inventar dicha loción, puesto que son amortizables, un costo de producción de 45 centavos y ayuda del departamento de Mercadotecnia que realiza una investigación del mercado y teniendo como fin la maximización de utilidades y no el desplazamiento del producto, nos damos cuenta que:

**Tabla 5.1**

Demanda de Loción

<b>Precio \$</b>	<b>Clientes por trimestre</b>	<b>Utilidades en el corto plazo</b>
4.01	0	0
3.50	1,500	4,575
3.00	3,000	7,650
2.50	4,500	9,225
2.00	6,000	9,300
1.50	8,700	9,135
1.00	9,000	4,950

Fuente: Análisis Modelo de la Competitividad; 2000; Pág. 352

Como se puede dar cuenta, la maximización de utilidades se encuentra en el precio que se venía manejando, desde luego que es después de realizado dicho estudio, pero es importante recalcar que si lo que se quiere tener es presencia en el mercado se debe disminuir el precio hasta donde no ponga demasiado en riesgo los ingresos de la venta, debido a que caeríamos en una saturación del mercado, o simplemente que ya no exista mercado para el producto, como se puede apreciar al manejar el precio de dólar. No es ésta la única razón a considerar, sino que también se debe tomar en cuenta la capacidad de producción.

---

## **5.5 Modelo d l diamante de Porter**

El modelo de Porter pretende desarrollar un marco conceptual que sirve para orientar a empresarios y ejecutivos en la toma de decisiones, así como para la formulación de políticas orientadas a la competitividad de una nación. Solo que dicho modelo emplea diversos aspectos que resultaron contradictorios, pero que son útiles dentro de las empresas.

### **5.5.1 Innovación e inversión**

Para alcanzar un nivel competitivo enfocándolo a las empresas, Porter establece que se debe favorecer la inversión y el crecimiento económico a largo plazo, siempre en lugar del gasto en consumo y la redistribución del ingreso.

Por su parte la innovación; señala que no hay que dedicarse a copiar, sino a mejorar tecnología, productos (productos y/o servicios), y procesos propios existentes. (IMEF; 1995)

### **5.5.2 Competencia o rivalidad interna**

Se puede extraer de ella, aplicándolo a empresas, más que a industrias, que existe la competencia externa, pero se debe en parte fomentar una competencia interna, de tal manera que las metas individuales compitan con las metas en conjunto y la actitud de la gente.

Una rivalidad interna mayor determina que las empresas tienden a expandirse a nuevos y en ocasiones hasta diferentes mercados con mayor prontitud que los demás.

---

### **5.5.3 El Diamante**

El diamante pretende que el nivel de competencia se incremente, se agilicen los flujos de la información, acelere la dinámica del sistema y genere un entorno fértil para la creación de empresas.

### **5.5.4 Trascendencia del gobierno**

El gobierno, si pusiera de su parte, sería el responsable de crear empresas modelo, y líderes, debido a que pretende fomentar la innovación. Esto sería mediante la implantación de estímulos fiscales, por ejemplo. Pero se establece que cuando el gobierno elimina las presiones del mercado, también elimina los incentivos para innovar y mejorar. De ahí que se exponga que el gobierno debería enfocarse a generar ventajas competitivas sostenibles.

*A lo largo del capítulo se estableció la importancia de la competitividad en estos momentos tan difíciles, donde el mercado y la situación actual es el más grande elemento para ser competitivo, puesto que una empresa al competir, ya no lo hace sólo con empresas de su región, estado o país, sino que lo hace con todas las empresas a nivel mundial. Y la competitividad es el mejor camino que se puede establecer para ser una empresa fuerte a través de las ventajas competitivas.*

---

## Capítulo VI:

### *Estudio de competitividad en la empresa Super Papelera*

*A lo largo del presente capítulo se señalará la metodología utilizada dentro del estudio de competitividad, se plantearán los objetivos de dicho análisis, de tal manera que se conocerá la situación actual de la empresa mediante una breve reseña de la misma. Desde su historia hasta la situación actual y la problemática que presenta.*

#### **6.1 Metodología**

Una vez concluida la parte de investigación documental de la tesis se llega estudio de caso, mediante el cual:

1. Proporcionará soluciones o cursos de acción específicos a problemáticas u oportunidades de la organización en particular estudiada.
2. El investigador se adentra mucho más en la organización estudiada que cuando se trata de un simple muestreo estadístico, ya que en este tipo de estudios no sólo se desea conocer la problemática, sino interactuar y experimentar vías de acción adecuadas a lo detectado.
3. Por tal motivo, un estudio de caso no genera hipótesis extensivas que busquen generalizar y generar conocimiento de un universo deseado.

- 
- 
4. De cualquier manera, los hallazgos encontrados en un estudio de caso pueden ayudarnos a entender problemáticas similares en organizaciones de características semejantes a la de la empresa sujeta a estudio.

## **6.2 Objetivos y técnicas de la investigación**

De lo anterior se desprende el objetivo de la investigación a la empresa “Diseñar el plan estratégico que logre un mayor posicionamiento en el mercado de la empresa Super Papelera S.A. de C.V. Sucursal Uruapan que sirva como referencia para todo el grupo papelerero” lo cual aunque actualmente existe un declive en las ventas debido a situaciones ya planteadas será del tipo de ayuda como los dirigentes lo crean conveniente.

Una vez descrito el objetivo general cabe mencionar que se pretenden también objetivos particulares, los cuales contribuyen a un mismo fin que facilitará el objetivo general planteado:

- ⊕ Conocer la situación actual de la organización
- ⊕ Establecer criterios de comparación
- ⊕ Conocer y mejorar el proceso administrativo
- ⊕ Lograr estrategias claras y competitivas

Debido a que es un tema que se tiene que usar con delicadeza, pues el investigador puede llegar a perderse en los temas, durante el estudio a la empresa se tendrán como técnicas estratégicas las siguientes:

- 
- *Entrevista.* Al tocar sólo puntos importantes al tema y no establecer preguntas cerradas, se contará con testimonios de personas que tienen un tiempo importante considerable, como experiencia para la investigación y el desarrollo de la misma.

Puestos que serán entrevistados:

- *Director General de la organización*
  - *Gerente General de la sucursal*
  - *Agente de Venta de la sucursal*
- *Observación Directa.* El investigador tendrá que conocer por el mismo el contorno de la organización para poder dar un dictamen que beneficie a la misma y que será más de primera fuente que si se usaran otros tipos, como podrían serlo los cuestionarios.

### **6.3 Antecedentes y situación actual de la empresa**

Fundada en el año de 1962 en Tlalnepantla, Estado de México, bajo el nombre de “La Japonesa” (con productos como mercería, papelería, bonetería y regalos) constituida en el régimen fiscal de Personas Físicas como un pequeño contribuyente, con apenas seis personas dedicadas al menudeo en el ramo papelerero como principal actividad y un vehículo destinado al uso de todas las actividades.

Los únicos puestos con los que inició fueron el de cajera, almacenista, empleado general y encargado de tienda. Debido al pronto crecimiento se instalan sucursales

de ésta en la calle Emilio Carranza #47 (Papelería México) y otra de igual nombre dedicada en su mayoría a la mercería en Emilio Carranza #49.

Una decisión familiar orilla a la separación de las tiendas, siendo papelería México la primer tienda del grupo papelero, a la cual la sucursal en estudio pertenece. Ya para el año de 1970 desaparece papelería México y se constituye como persona moral Super Papelera, de la cual se formó Cía. Mercantil Tlane en Zumpango 131, Col. La Romana. Fue el comienzo de una gran prosperidad en el ramo papelero, de donde se desprenden las siguientes sucursales con el año de creación:

**Tabla 6.1**

Sucursales del grupo Super Papelera

Super Papelera:		Cía. Mercantil Tlane:	
1981	Suc. Pachuca	1983	Suc. Uruapan
1986	Suc. Querétaro	1993	Suc. Morelia
1987	Suc. Aguascalientes*		
1995	Suc. Puebla		
1999	Suc. San Luis		
* cerrada			
1999	Unifican Razón Social a Super Papelera		
2002	Centro de Distribución y Oficinas Generales		

Fuente: Elaboración Propia con base en entrevista Gerente General Uruapan (2003)

Por lo que actualmente el grupo papelero cuenta entre 290-300 empleados, 34 vehículos, 19 camionetas, 5 camiones de carga y 1 montacargas.

Un vendedor de nombre Armando Castillo vendía mucho en la zona de Uruapan y sus alrededores, tal era la venta de aquel vendedor de la tienda matriz que se instaló un depósito de mercancía en esta ciudad de Uruapan, de apenas 500 m<sup>2</sup>. Pasó de ser una bodega a una Sucursal en el año de 1981. Cubrieron expectativas, pero faltaba organización, la cual se levantó al poner al frente un personal de confianza de



la tienda matriz. Se pensó en el ramo de la papelería pero con un concepto diferente, el autoservicio, el siguiente paso fue computarizar el inventario. El director General de la empresa señala que el crecimiento que ha tenido la cadena de papelerías ha sido modesto y que "se crece poco, pero más organizado, no evadiendo impuestos", lo cual lo considera como la clave del éxito en cualquier negocio.

La sucursal sujeta de estudio abre sus puertas con apenas 11 empleados, 2 automóviles, una camioneta de entrega y un camión de carga. Comenzó con departamentos similares a los actuales, sólo que ha venido incrementando el número de personas que los conforman.

**Tabla 6.2**

Comparación del número de empleados Sucursal Uruapan, Antes y Ahora

<b>Puestos</b>	<b>Antes (1983)</b>	<b>Ahora (2003)</b>
Gerente	1	1
*Subgerente	0	1
Vendedores	4	7
Crédito y Cobranza	1	2
Cajera	1	3
Chofer	1	3
*Capturista	0	1
Secretaria	1	1
*Inventario	0	1
Empleado General	1	5
Embarques	2	2
Empaques	1	2
Papel	1	2
*Almacenista	0	2
*Linea Fina	0	2
*Paquetería y Devoluciones	0	1
*Regalos	0	1
*Encargado de Bodega	0	1
*Mantenimiento	0	1
*Limpieza	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>40</b>

Fuente: Elaboración Propia con base en entrevista Gerente General Uruapan

Claramente se puede apreciar el crecimiento que ha tenido la sucursal, donde los puestos que tienen un asterisco al iniciar es debido a que son puestos que no se venían manejando y que por el incremento en operaciones del negocio se han hecho indispensables. Además de que ha crecido en el número de empleados, sino que la buena administración profesional que se lleva y las medidas acertadas la han llevado a incrementar las instalaciones de trabajo y elementos particulares necesarios para el desarrollo de la misma.

**Tabla 6.3**

Comparativa de Superficie y Elementos Necesarios Sucursal Uruapan, Antes y Ahora

<b>Concepto</b>	<b>Antes (1983)</b>	<b>Ahora (2003)</b>
Automóvil	2	4
Camioneta	1	3
Computadora	0	12
Caja Registradora	1	0
Exhibición de Mercancía	400 m2	1000 m2
Almacén	100 m2	1132 m2
Administrativo	32 m2	100 m2
Pedidos	70 m2	200 m2
Otras	50 m2	290 m2

Fuente: Elaboración Propia con base en entrevista Gerente General Uruapan

A lo largo de toda esta evolución ha predominado como actividad principal la papelería.

#### **6.4 Planteamiento de la problemática actual o situación de oportunidad**

Super Papelera es una empresa sólida que, como ya se explicó, está establecida en esta ciudad, la cual posee sólo una pequeña porción del mercado, debido a que la

---

---

competencia de la ciudad en su mayoría vende al detalle y vienen empresas de fuera a abastecerlas.

Actualmente presenta una situación problemática muy especial al disminuir sus ventas dramáticamente debido a que el actual Gobierno del Estado otorga útiles escolares a poco más de 700,000 estudiantes en todo el estado y si a esto le aumentamos la desaceleración económica y posible crisis del país a nivel nacional, pues resulta todavía más problemático. Esto parecería una oportunidad, al poder venderle al Gobierno los útiles que regala, desde luego que se intentó, sólo que la respuesta de participación fue negativa al deliberar que el domicilio fiscal está en la Ciudad de México, no en Michoacán, y no bastó el hecho de que da empleo a 40 personas que viven, ganan y gastan en nuestro estado.

Otra situación problemática es que negocios establecidos e informales evaden impuestos, y por otro lado el gobierno se está dedicando a crear nuevos impuestos en lugar de atacar el comercio informal y a los evasores fiscales, lo que se traduce en una carga especial para el negocio, que significa un costo y baja la moral. (Entrevista con Director General, 2003)

Al no ser un evasor fiscal se compite en un mercado desleal donde los clientes tienen la opción de comprar mercancía a otro proveedor sin I.V.A. e incluso sin factura, y esto disminuye posibles ventas al considerar que los productos que ofrece la empresa son de precio alto, al no ofrecer la opción de disminución de precios por los conceptos mencionados.

El ramo fuerte del negocio, la papelería, se está tornando cada vez más competido. Lo que mantiene a la empresa en el mercado es la amplia gama de

productos que maneja, además de que por el tamaño actual del negocio (véanse tablas comparativas) el inventario requiere de mayor atención en su manejo y también significa muchos más recursos invertidos.

Competencia de la Sucursal de Uruapan:

**Tabla 6.4**

Competencia de Super Papelera Sucursal Uruapan

<b>Nombre</b>	<b>Estado</b>
Tony, Tiendas S.A. de C.V.	D.F. Y Guanajuato
Distribuidora Cisne S.A. de C.V.	D.F.
Casa Marchan S.A. de C.V.	Jalisco
Grupo Gutiérrez y Montañó S.A. de C.V.	Michoacán
Mercería y Papelería Maral de Zamora S.A. de C.V.	Michoacán
Conti, Papelerías	Michoacán
Comercial América de Zamora S.A. de C.V.	Michoacán
Bodega Papelería Gasio S.A. de C.V.	Michoacán
Super Papelería Cárdenas	Michoacán

Fuente: Entrevista Director General y Agente de Ventas, 2003

Dentro de los negocios que abastece la sucursal mencionada está la papelería, mini súper, imprenta, oficina y taller. Existe otro mercado como el de los colegios y escuelas de gobierno, pero es indispensable dar buenos precios y muchas veces a crédito, lo cual no siempre resulta rentable.

Mejorando los precios actuales pareciera que se incrementarían notoriamente los ingresos, pero actualmente casi la séptima parte de la utilidad bruta lo representan los gastos de operación de la misma, a los vendedores se les paga una comisión de hasta el 8% de la venta, el cual disminuye acorde con el descuento proporcionado al cliente, el cual puede llegar a ser de hasta 15% en condiciones especiales, como lo es el pago de contado arriba de 3001.<sup>00</sup> pesos y llevándose el cliente la mercancía.

---

---

Todo esto al evitar gasto de entrega, manejo de crédito, entre otras cosas. De tal manera que el margen de utilidad al disminuir los precios sería casi nulo. (Entrevista Gerente General Uruapan, 2003)

A pesar de que algunos clientes consideran que los precios llegan a ser altos, aquellos que tienen un consumo regular señalan que la preferencia no la marca el precio, sino el servicio, la calidad del trabajo y la continuidad de visita. Y las quejas que recibe la empresa son sólo por los precios y por mercancía maltratada, la cual entra en el proceso de que si es una mercancía que fue comprada dentro de los quince días anteriores se recibe, siempre y cuando venga en su empaque original (a excepción de disquetes y CD, de los cuales no se acepta devolución), si el producto ya sobre pasa el lapso normal de devolución, pero está en condiciones de ser aceptado, se le cobra el 10% sobre el valor actual de la mercancía. Solamente en el caso de que sea maltrato que venga así de fábrica, se junta la mercancía y se le regresa al proveedor en un periodo variado acorde al producto. Pero sólo es alrededor del 5% de los clientes, los cuales ya están identificados con datos obtenidos en una entrevista (2003), donde se comentó que existe un sistema de encuesta para conocer la satisfacción del cliente, la cual es de manera verbal y sin ningún método estadístico aplicado aleatoriamente a diferentes clientes.

Por lo que las ventajas que presenta el ente económico estudiado es la variedad de productos de papelería, la continuidad, el buen servicio y la atención que se le da al cliente, teniendo como debilidades los precios no competitivos. Cabe aclarar que las sucursales del Grupo Papelero no utilizan como estrategia para abatir los precios la compra conjunta. La falta de complemento que ofrecen aquellos negocios que no venden sólo papelería (por ejemplo mercería), por lo que se pudiera pensar que al

---

ofrecer precios iguales al competidor (Maral) los clientes preferirían más a Super Papelera por las ventajas mencionadas.

La temporada en que se incrementan los anuncios comerciales es en la temporada alta, que para el caso de la papelería es junio-septiembre, donde acorde a los datos proporcionados por las entrevistas realizadas la Sucursal tiene una participación del mercado de unas tres cuartas partes de los lugares foráneos que visitan los vendedores, siendo mucho menor este porcentaje en la ciudad donde está establecida debido a varios factores, dentro de los cuales se puede mencionar que la competencia es mayor y que en otras ocasiones como pudiera pensarse que una empresa de mayor tamaño da mejores precios, resulta lo contrario al encontrar pequeños negocios que se especializan en ciertos puntos (como es el papel para imprenta) donde centran sus fuerzas a solo pocos productos y con poco personal esto da como resultante el proporcionar mejores precios en esos productos, y lo que beneficia a la organización en estudio es muchas veces la amplia gama de productos que maneja.

Las fuerzas con que cuenta la competencia regional de la Sucursal Uruapense es la unión papelera de las papelerías más grandes de la ciudad de Zamora, y al hacer una sola compra logran mejores precios con los proveedores, lo que lleva a dar mejores precios. El mismo sistema de encuesta que usa la gerencia de la sucursal arroja diversos resultados, entre los cuales se encuentra otra fuerza de la competencia al ofrecer mercancía sin I.V.A. e inclusive la vende a bajo precio, en ocasiones precio que no ofrece ni el proveedor, todo facturado a otro renglón. Es decir, compro cuaderno y me facturan lápices. Otra ventaja competitiva que presenta

---

---

la competencia es que maneja otra rama del mercado, la cual puede ser desde la mercería, hasta perfumería. Existe poca presencia de la competencia en los lugares foráneos cercanos a Uruapan visitados por los vendedores de la tienda de esta localidad.

Contra las debilidades que presenta la Sucursal, como lo son: manejar precios aparentemente altos, no señalar los vendedores a los clientes los posibles descuentos a los que se pueden hacer acreedores por descuentos por pronto pago, ya que esto se traduce en ver disminuida su comisión. Ramo limitado, al vender solo productos que se encuentran en una papelería, teniendo muy poco surtido en las ramas en las que se ha venido expandiendo este tipo de empresas (regalos, dibujo) y la ausencia de productos de mercería. Poca o casi nula visita a la ciudad de Zamora, lugar donde se encuentra la competencia más cercana y fuerte de la empresa.

Se cuenta con el prestigio de no entrar al juego del choteo de precios, y le distingue la seriedad. (Entrevista Gerente General y Vendedor Uruapan, 2003)

Otro aspecto que se observa en la sucursal es que la plantilla de empleados es manejada todo el año, esto incluye la temporada alta de papelería, navidad y los meses bajos en venta. Cantidad que ha venido disminuyendo sin la necesidad de hacer despido de personal ya que por diversas razones los empleados salen de la Sucursal y el trabajo se reparte entre los empleados restantes. (Observación Directa) Sin embargo habría que analizar si los puestos ocupados actualmente son necesarios durante todo el año.

El sistema de compras es llevado por personal de las oficinas generales junto con el Gerente de la Sucursal, donde cada quince días se realiza un listado (documento

---

---

que señala existencia, entradas y salidas por producto) y se compara con el anterior, lo cual para obtener la cantidad de la mercancía a solicitar se usa un cálculo basado sobre todo en la experiencia, el cual determinará el pedido al proveedor si es que fuera necesario. En promedio, se reciben dos camiones de mercancía a la semana, y llevan un proceso en el cual aquella mercancía que no urge es retenida para su conteo cuidadoso y su entrada al sistema, para tener un mayor control sobre el inventario.

Las camionetas y los vendedores tienen un sistema, llevado a la práctica por la experiencia, en el cual se tiene un rol de visita a los clientes y de la entrega de mercancía (el cual no cambia) donde se entrega mercancía a las poblaciones acorde a la cercanía que presentan, es decir que en la Ciudad de Uruapan, donde está situada la sucursal, se lleva una entrega más continua que a los lugares donde sólo es desde una hasta dos veces por semana, lo cual garantiza la atención constante a los clientes, cuando la competencia sólo hace visitas de hasta cada quince días.

*Como se pudo apreciar, existen diversas situaciones que se desarrollan en un mismo ambiente, y puesto que nada es inmejorable, la situación actual de la empresa ayudará a plantear un plan estratégico que aplicado a aquellos temas que tienen trascendencia en la organización se establecerán los posibles puntos de mejora que le llevará a ser una empresa competitiva, lo que en la actualidad muchas empresas buscan, pero no saben encontrar por ellas mismas.*



---

## Capítulo VII:

### *Plan competitivo acorde al mercado de la empresa*

*En esta última parte de la tesis se establecerán las bases para que la empresa pueda llegar a ser una organización competitiva; en el caso de que ya lo fuera, podría haber aspectos a mejorar: el que se lleve a cabo dependerá de la administración de la misma.*

#### **7.1 Estudio de descuentos por pronto pago**

Debido a que en los últimos años la empresa ha sufrido un cambio radical en sus políticas de descuentos, se recomienda un estudio detallado de elementos clave para una maximización de utilidades.

##### **7.1.1 Estudio de precios**

Como se mencionó en la parte de precios competitivos, es recomendable conocer los límites de los precios que se manejan, con la única finalidad de obtener lo que la empresa busca, es decir, maximización de utilidades que, a través de los resultados de este estudio, pudieran obtenerse por mayores volúmenes de venta y no necesariamente con el enfoque tradicional de altos márgenes de utilidad.

##### **7.1.2 Estudio de capacidad de producción**

De tal forma que se conozca si el personal es suficiente, debido a que durante todo el año maneja la misma plantilla de trabajadores, o si sería mejor disminuirla y

---

en tiempos de temporada alta contratar personal eventual, o poder crecer el mercado combinando el entrar a nuevos mercados con mismos productos o nuevos productos con mismo mercado, e inclusive hasta mismos productos más otros nuevos en mismo y nuevo mercado, dependiendo de la capacidad que presente la Sucursal en estudio y si sería válido para ellos el inclusive incrementar personal, activos (camionetas) e inventario (mercería, juguetes, artículos para imprenta) para lograr una mayor participación y expansión en el mercado, y por consecuencia mayores ingresos.

## **7.2 Manuales**

Puesto que la administración de la empresa ha cambiado enormemente es necesario establecer manuales de organización y procedimientos que permita al empleado conocer por escrito lo que debe hacer, así como sus responsabilidades, con la ventaja de que el empleado en cualquier momento podrá conocer sus labores, entendiendo que los manuales deberán ser guías amplias que no limiten la creatividad del trabajador, sino que fomenten el trabajo en equipo. Es necesario hacerles notar que son parte de una empresa que busca resultados y que está consciente de que la gente es la que los logra.

## **7.3 Mejorar la calidad en el servicio al cliente**

Esto no quiere decir que el trato al cliente esté mal, sino que se deben tomar decisiones que repercutan directamente en el cliente, debido a que si bien es cierto

---

que se le atiende bien, deberán buscarse mecanismos que beneficien al cliente y por consecuencia a la empresa.

### **7.3.1 Unificación de compras**

Puesto que es un grupo papelerero que no es pequeño, puede seguir el modelo de aquellas empresas que, sin ser nada una de otra, se unen para conseguir mayor volumen de compras. Cuenta con una tienda matriz y 7 sucursales, las cuales deberían aprovechar compras conjuntas con todos los proveedores, lo cual repercutiría en dar un mejor precio al cliente.

### **7.3.2 Información clara**

Proporcionar lista de precios clara para los clientes, y no sólo en el hecho de la descripción de los artículos, sino en anexar además en la lista de precios los sistemas de descuentos, crédito y devolución que presta la compañía. O, si así lo prefirieren, otorgar una lista con los precios de contado, lo cual sería atacar de una manera más directa al evitar confusiones y mostrar los precios que se pueden alcanzar, debido a que se les puede mostrar la lista de precios por diversos conductos y si no saben lo que ofrece la empresa no pueden conocer la gama de precios que se manejan. Al ser conveniente una revisión a las políticas de comisiones a vendedores, pensamos de entrada que la comisión al vendedor no debe depender del tipo de venta que haga (contado con descuento o crédito) ya que se presta a que se induzca al cliente (quizá mal-informándolo) a que realice la compra de la forma en que a él le repercute en obtener una mejor comisión, lo que

---

perjudica que el cliente tenga una imagen errónea de los precios que maneja la empresa.

### **7.3.3 Códigos**

Evitar en lo más posible la tardanza del cliente que acude a la sucursal en su facturación con aquellos productos que no pasan a la primera vez por el lector de código de barras, es decir, establecer un sistema de control de inventarios que permita vigilar que todos los productos tengan código y que éstos sean aceptados por la computadora, lo que permitirá que las ventas sean realizadas con mayor velocidad y que el cliente no se desespere al ver gente en las cajas, sino que sepa que será atendido rápidamente.

### **7.3.4 Inventario**

De la misma manera que el código de barras, un sistema de monitoreo de inventario permitirá evitar la tardanza al momento de la venta, al no permitir que el cliente espere a que un producto sea dado de alta en el sistema de cómputo para que éste pueda ser cobrado, lo cual tendrá consecuencias en cuanto a que las compras serán más específicas. No basta con contar la mercancía constantemente, sino que es necesario establecer proporciones cerradas de venta conforme vengán los empaques de la mercancía, es decir que si una caja contiene 72 piezas, en lugar de hacer siete atados de diez piezas, se realicen ocho atados de 9 piezas, de tal manera que se evite que haya piezas sueltas, y si a esto le agregamos que el cliente también lleva por empaque, pues el inventario va variando cada vez más.

---

---

Además de cerrar la venta del producto en inventario, debido que cuando el personal se encuentre contando las piezas que se encuentran en góndola y en bodega, el producto puede estar siendo cobrado o encontrarse en carritos de clientes o de vendedores para su cobro.

#### **7.4 Control interno**

Ya se mencionaron varias situaciones que repercutirán en un mejor control interno, como lo son los sistemas de inventario y de código de barras; sin embargo, no hemos analizado la parte financiera de la empresa, por lo tanto se requiere un estudio y evaluación del control interno de todas las transacciones que realiza la empresa.

##### **7.4.1 Separar información**

Pese a que la empresa maneja la información contable junta (por grupo) ya que le resulta más conveniente tenerla consolidada, sería conveniente también tenerla separada por sucursal, lo cual beneficiará y ayudará a encontrar focos rojos de la organización.

Las cifras globales pueden esconder problemas en ciertos renglones de cada sucursal. Como ejemplo los bancos, lo que se compra y lo que se vende, se pueden determinar muchas cosas en forma global, pero se pueden determinar aún más situaciones si se llevaran balances, flujos de efectivo, resultados anteriores, etc, por sucursal.

---

### **7.5 Diversificación relacionada**

Vale la pena hacer un estudio de mercado en el cual se puedan obtener datos para hacer una diversificación de productos relacionados, debido a que se puede lograr un crecimiento exitoso al ampliar la gama de productos relacionados con los negocios que se visitan y que pueden ser consumidos con regularidad. Hemos encontrado en este estudio que esta diversificación podrá estar en áreas de mercería, regalos y posiblemente perfumería. Quizá incluso las ganancias que pudieran obtenerse con esta diversificación podrían soportar una mejora en los precios de papelería que atraerán nuevos clientes, quienes finalmente también consumirán estas nuevas líneas de productos.

*De esta manera, se ha concluido con la propuesta entendiendo claramente que ésta es apenas el bosquejo general de (como ya se ha mencionado) la necesidad de estudios exhaustivos en ciertas áreas. Se ha logrado detectar cual es la problemática principal y se han establecido guías de acción que complementadas con los estudios sugeridos, le permitirán a la empresa mejorar y llevar a cabo con éxito la planeación para la competitividad propuesta.*

---

---

## Conclusiones

*Lograr ser competitivo en nuestros días resulta la forma de sobrevivir de las grandes e incluso pequeñas empresas, donde no sólo basta con una intuición o muchas veces con la experiencia que un licenciado en Administración puede obtener rápidamente, lo cual beneficiará sin duda a toda empresa para la que preste sus servicios, inclusive su propia empresa.*

*Como el administrador busca resultados positivos para una organización, éstos se lograrán más y de mejor manera buscando siempre que la empresa sea competitiva, lo que logrará que los resultados obtenidos sean siempre mejores al propiciar un cambio en la manera de trabajar de una empresa. Claro que debe antecederle un estudio y contar con herramientas necesarias para ello.*

*El plan de competitividad propuesto a la empresa sujeta a estudio ayudó a cumplir el objetivo general de establecer una propuesta que lleve a la empresa a ser más competitiva. Se pudo establecer con las entrevistas que, aún cuando es la mayor empresa de este ramo en Uruapan (por el volumen de sus activos) y que es parte de una cadena o grupo de tiendas de este giro, que abarca varios estados de la república, no es el número uno en ventas de la localidad al no manejar precios competitivos. Y dado que la calidad de los productos que vende no puede ser manejados por la empresa al no ser ella quien los produce, ni tampoco puede hacer ciertas modificaciones que permitan diferenciación, entonces la empresa no es competitiva, sino que sólo se ha logrado sostener en el mercado porque éste no le ha*

---

---

*resultado muy agresivo, dadas las características de la ciudad de Uruapan (pequeña ciudad).*

*De ahí que la propuesta vaya en el sentido de mejorar esta situación de los precios, buscando ganancias a través de grandes volúmenes de ventas y no de altos márgenes de utilidad, que se le haya recomendado revisar sus políticas de precios, políticas de comisiones a vendedores, sus gastos fijos a través de un análisis de las necesidades de personal permanente y eventual y finalmente y, quizá la más significativa, el buscar una diversificación relacionada que le permita atraer y conservar clientes y le brinde el margen de utilidad que deberá sacrificar en el área de papelería.*

*Se conoció y mejoró el proceso administrativo de manera teórica explicando plenamente lo que pretende cada elemento. En el caso de la parte empírica del trabajo solo se mejoró la parte que abarca mi tema de tesis al desarrollar la planeación en planeación estratégica, y así pasar al tema de la competitividad, entendiéndola para lograr una propuesta de trabajo adecuada a una empresa de comercio que obviamente incluye un servicio.*

*Todo esto llevó al cumplimiento del último objetivo, el desarrollar una propuesta que mejore la empresa, entendiendo que la aplicación dependerá de la administración de la misma.*

*Una limitante en la investigación fue que no se permitió acceso a información financiera detallada de la sucursal, de ahí que no se conozcan márgenes de utilidad y otros aspectos financieros, al ofrecer opiniones en base a lo que en las entrevistas me informaron.*



---

---

## *Bibliografía*

- Colegio De Contadores Públicos de México, A.C.,** LA ALTA GERENCIA RUMBO AL SIGLO 21, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, México, 1992
- Fayol, Henri,** PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA, Litto FOCET Alfaro Hnos S.A., México, 1993
- Fernández A., José Antonio,** EL PROCESO ADMINISTRATIVO, Diana, 2ª Edición, México, 1991
- Gómez C., Guillermo,** PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, Mc Graw Hill, 8ª edición, México, 1997
- Hughes G., David,** MERCADOTÉCNIA, Planeación Estratégica, addison-Wesley, México, 1986
- Lerma A., Kirchner,** COMERCIO INTERNACIONAL, Metodología para la Formulación de Estudios de Competitividad Empresarial, ECASA, México, 1992
- Manrique de la Peña, Ramón,** MANUAL DEL CONSULTOR EN PLANEACIÓN, Limusa, México, 1984
- Morrisey L., George,** PENSAMIENTO ESTRATÉGICO, Construya los cimientos de su planeación, Prentice Hall, México, 1996
- Nacional Financiera, NAFIN,** LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA MEXICANA, IMEF, México, 1995
- Oster M., Sharon,** ANÁLISIS MODERNO DE LA COMPETITIVIDAD, Oxford, 3ª edición, México, 2000
- Pelayo, Carmen,** LA COMPETITIVIDAD, en [www.monografias.com/trabajos/competitividad.shtml](http://www.monografias.com/trabajos/competitividad.shtml)
- Reyes P., Agustín,** ADMINISTRACIÓN MODERNA, Limusa, Segunda reimpresión, México, 1992
- Rice S., Craig,** PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, Patria, México, 1993
- Steiner A., George,** PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, Lo que Todo Director Debe Saber, CECSA, 22ª edición, México, 1997