



94
29

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**EVOLUCION CRONOLOGICA DE LA
ADMINISTRACION. EL POSICIONAMIENTO
DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION ANTE
LAS EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO EN EL
D.F.**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTAN:**

**NOLASCO EMILIANO, JOSEFINA
ROSARIO HUERTA MARIANA
VELAZQUEZ GOMEZ ALEJANDRO**

**ASESOR DEL SEMINARIO:
L.A. J. CARLOS VARELA COTA**



MÉXICO, D.F.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

L.A. J. CARLOS VARELA COITA:

Le agradecemos por compartir con nosotros su experiencia, dedicación y sencillez, su dinamismo único, su entusiasmo, por dejar que los jóvenes proyecten sus ideas y que usted las transforme en grandes investigaciones.

No sólo nos dio parte de sus conocimientos sino que además nos mostró que en la vida se puede ser triunfador sin olvidarse de reír.

Muchas gracias de nuevo por confiar en nosotros para este proyecto que hoy es realidad, por su tiempo y dedicación hacia nosotros y por contagiarnos su alegría.

JOSEFINA, MARITZA y ALEJANDRO.

A DIOS:

Te doy gracias Señor por la vida, por todo lo que me has dado, por la fe que has sembrado en mí, que me ayuda a no desesperarme ante los fracasos ni enojarme con los triunfos. Por todas las cosas que me has dado para que éstas te sirvan como una herramienta para ayudar y servir con mi profesión a los demás.

A MIS PADRES:

Gracias por haberme enseñado lo bueno, lo malo y decirme que camino elegir, el enseñarme creer en Dios, en apoyarme en toda mi carrera de estudio; gracias por hacer del estudio una obligación en mí y en mis hermanos que ahora los agradezco infinitamente, dedicándoles este esfuerzo por subir otro más de los peldaños en mi vida profesional.

A MIS HERMANOS:

Ignacio, Yolanda, Rogelio, Regina, Miguel.

Gracias por estar unidos en las buenas y las malas ayudándonos a superarnos mutuamente para salir adelante y haciendo un ambiente super agradable.

A MIS AMIGOS:

Lucero, Rosario, Eduardo, Mariana, Georgina, Maribel, Jesús, Arturo, Jorge, Alejandro C. Francisco, Mauricio S. Angélica, Berenice, Felipe, Maestra Carlota.

Gracias por permitir conoceros, por compartir momentos inolvidables, por su ayuda incondicional, por apoyarme y entenderme, por ser una motivación en toda mi carrera

JOSEFINA

DROS: Gracias por estar siempre a mi lado, permitiéndome llegar a esta meta tan importante más que para mí, para todos los que siempre han creído en mí; gracias por permitirme regalarles este instante.

MRS Y ACO: Me siento muy feliz por llegar a este momento de su mano porque sé que lo esperaban tal vez más que yo, quisiera que estén tan orgullosos de mí como yo lo estoy de que ustedes sean parte de mí. No hay nadie en el mundo que me haya dado tanto como ustedes, sin esperar nada a cambio. Gracias por estar siempre a mi lado, por amarme, apoyarme y nunca dejar de creer en mí a pesar de mis grandes errores. **LOS QUERO MUCHO.**

MAM? Me has dado tanto, no sólo la vida; me diste la convicción de luchar por lo que uno cree a pesar de tener todo en contra, no sabes como te admiro por el valor que siempre has demostrado ante la vida y aunque no estemos juntas, siempre estás en mi corazón. El lograr este sueño tiene mucho que ver contigo, Gracias por tu confianza y amor. **TE QUERO.**

AMTA: Como agradecerte todos tus deseos y apoyo para lograr este anhelo y más aún como agradecerte todo lo que me has enseñado de la vida "a ser tú misma y dar todo para lograr lo que tú crees y quieres". Gracias por escucharme, entenderme y querirme; **ERES MUY IMPORTANTE PARA MÍ.**

ADRIANA Y SUSANA: Ocupan un lugar muy importante en mi vida, ojalá pueda ser yo el ejemplo de lo que ustedes pueden lograr.

SERGIO: Este libro aunque no lo creas tiene mucho de ti, es uno de los sueños que no se hizo realidad contigo, pero que aún así te lleva en cada hoja, porque me costo muchísimo aceptar que no estabas a mi lado como a lo largo de toda la carrera para hacerlo juntos, como tantas otras cosas. Es lo primero que termino sin ti, tal vez sea el principio de nuestro final, pero quedará para siempre como muestra de lo que fuimos y de lo que no podremos ser ya. **SIEMPRE TE AMARE.**

GRACIAS a todos los que están al pendiente de mí, a los que mucho me aman, a los que nada me quieren y también a los que a veces me hieren: gracias a todos. hoy estoy orgullosa de lo que soy sin dejar de querer ser mejor cada día. soy muy afortunada y no quiero dejar de compartirlo con algunas de las personas que son importantes para mí:

ALIS: Por estar siempre al pendiente.

GTMA: Por estar siempre conmigo.

SILVIA: Gracias por compartir lo bueno y lo malo de la vida.

JILLIAN: Por ser una parte importante en mi vida.

SAM: Por estar siempre ahí.

KARMA y ALEX: Por demostrar que el amor existe.

PACO: Por tu apoyo incondicional.

EDUARDO: Por entenderme.

CAUCHO: Por compartir este momento.

LEONARDO: Por contar contigo.

RAZHEL: Por tu confianza y cariño.

JOSETTA: Por escucharme.

OSCAR: Por todos los momentos inolvidables que compartimos.

MARILINA

ADIOS:

Por la oportunidad que nos brinda al otorgarnos la vida y realizar nuestros sueños más preciados.

A LA ULAH:

*Como una muestra de infinito cariño y respeto.
"Por mi raza hablará el espíritu"*

A MI MADRE MARGARITA GONZALEZ:

Por ser un ejemplo de la lucha y entrega en cada tarea emprendida, te doy gracias por tu comprensión y cariño que has brindado a cada uno de los miembros de nuestra familia. Para ti mi admiración y respeto por siempre.

A MI PADRE EZEQUIEL VELAZQUEZ

Por ayudarme a comprender que el trabajo nos da no solo lo suficiente para vivir, sino es nuestra siembra diaria para ser mejores. Te quiero tu hijo.

A MIS HERMANOS:

Por su apoyo incondicional en cada momento que hemos pasado en nuestras vidas. Ezequiel, Ezequiel, Jesús, Margarita, José Luis, Ma. Guadalupe, Norma. Que esto sea solamente un fruto para estar por siempre unidos. Los quiero mucho.

AL PADRE JORGE RODRIGUEZ:

Como un homenaje postumo a quien me apoyo en los momentos más difíciles de mi vida, gracias por sus consejos y por ser un excelente amigo.

A ALTA ADVERTISING:

Por darme una oportunidad y formar en mí a un profesionalista comprometido con su trabajo. A todos mis amigos: Agustín, Roberto, Paty, Socorro, Jorge, Miguel, César, Paola, Esther, Toño, Álvaro, Delfino, Manuel, Alejandra, Guillermo y Fernando.

"Muchísimas Gracias"

A MIS AMIGOS:

Por convivir dentro y fuera de aulas momentos inolvidables. Gracias por las enseñanzas que cada uno me brindó y por tener por y para siempre su amistad.

A MIS MAESTROS:

Que con su ejemplo y dedicación dignifican una de las profesiones que más enaltecen al ser humano. "La enseñanza".

ALEJANDRO

**EVOLUCION CRONOLOGICA DE LA ADMINISTRACION. EL
POSICIONAMIENTO DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION ANTE LAS
EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO EN EL DISTRITO FEDERAL.**

INDICE

INTRODUCCION

JUSTIFICACION..... 1

CAPITULO I

EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION..... 2

1.1. ADMINISTRACION TRADICIONAL..... 3

1) Administraci3n cientifica..... 3
(1900-1925)

Frederick Taylor (1856-1917)
Henry Gantt (1861-1919)
Henri Fayol (1841-1925)
Frank Gilberth (1868-1924)
Harrington Emerson (1853-1931)
Moons Cooke

2) Escuela del comportamiento..... 7
(1925-1935)

Elton Mayo (1880-1949)
Hugo Munsterberg (1836-1916)
Mary Parker Follet (1868-1933)
Chester Barnard (1886-1961)
Abraham Maslow (1908-1970)
Frederick Herzberg (1923)
David C. McClelland
Chris Argyris (1923)

3) Escuela neoclásica	12
(1925-1945)	
Luther Gulick	
Lindall Urwick	(1891-1983)
James Mooner	
Harold Koontz	(-1984)
4) Teoría burocrática	14
(1910-1950)	
Max Weber	(1864-1920)
Vilfredo Pareto	(1848-1923)
Kurt Lewin	
5) Escuela de sociología y psicología	15
(1935-1950)	
Lester Coch	
John French	
Rensis Liker	(1903-1981)
Douglas Mc.Gregor	(1906-1964)
Eric Berne	
6) Teoría de la organización	18
(1946-1960)	
Herbert Simon	(1916)
James G. March	
R. Cyert	
D. Miller	
M. Starr	
7) Teoría de los sistemas	19
(1950-1970)	
Ludwing Von Bertalanffy	
Chester Barnard	(1886-1961)
Kenneth Beulding	
8) Planeación Estrategica	21
1950	
Igor Ansoff	(1918)
Phillip kotler	

9) Administración Japonesa.....	23
1960	
Saburo Okita	
William Oucchi	
Konosuke Matsushita	
10) Administración para calidad.....	24
(1950 - 1990)	
William E. Deming	(1900-1993)
Joseph M. Juran	(1904)
Kaoru Ishikawa	
David Garvin	
11) Administración por objetivos.....	25
1954	
Peter Drucker	(1909)
1.2. ADMINISTRACION DE FINALES DEL SIGLO XX.....	26
1) Modelos de análisis de negocios.....	28
1970	
Boston Consulting Group	
McKinsey	
2) Phillip Kotler.....	31
3) La tercera ola.....	32
1980	
Alvin Toffler	
4) Estrategia competitiva.....	33
(1985-1990)	
Michel Porter	(1947)
5) Enfoque de excelencia.....	35
(1980-1985)	
Tom Peters	(1942)

6) La excelencia - cultura compartida.....	36
(1980-1985)	
Tom Peters	(1942)
R. Waterman	
Nancy Austin	
Alvin Toffler	
Craig R. Hickman	
7) La guerra de la mercadotecnia.....	38
1985	
Al Ries	
Jack Trout	
8) La excelencia en su segunda parte.....	39
(Pasión por la excelencia)	
1985	
Tom Peters	
Nancy Austin	
9) Posicionamiento.....	41
1986	
Al Ries	
Jack Trout	
10) ISO 9000.....	42
1987	
11) Megatendencias.....	43
1990	
John Naisbitt	
Patricia Aburdene	
12) Liderazgo y Gerencia.....	44
1990	
John Kotter	
Craig R. Hickman	
Warren Bennis	(1925)

13) Atención al cliente	45
1990	
Ron Zenke	
David Garvin	
14) Globalización	47
1990	
Alvin Toffler	
Michel Porter	(1947)
Kenichi Ohmas	
15) Estructuras empresariales dinámicas.....	48
1991	
Roberto Serra	
Eduardo Kastika	
16) Greening strategies.....	49
1991	
17) Reingeniería	49
1991	
Michael Hammer	
James Champy	
Thomas Davenport	
18) Benchmarking	51
1991	
19) La estrategia global.....	54
1992	
Michael Porter	(1947)

20) Los nuevos gurús de la administración.....	56
1992	
Peter Droker	
Michael Hammer	
David Hädler	
Peter Senge	
C. K. Prahalad	
Edward E. Lawler III	
George Staik Jr.	
Charles Handy	(1932)
John Kotter	
Gary Hamill	
Gerald Ross	
Shdshanha Zuboff	
Kenichi Ohmae	
21) Doce pasos para dominar los vientos del cambio.....	60
1993	
Erick Olesen	
22) Administrando el remolino	61
1994	
Michael Annison	
Thomas Kuhn	
23) Los tiempos locos requieren organizaciones locas.....	62
1994	
Tom Peters	(1942)
24) Outsourcing y Downsizing.....	64
1994	
25) Enfoque	65
1996	
Al Ries	
26) El nuevo posicionamiento.....	66
1996	
Jack Trout	

27) La empresa flexible.....1996	67
28) El nuevo maximarketing.....1996	68

Stan Rapp
Thomas C. Collins

CAPITULO II

MERCADOTECNIA Y POSICIONAMIENTO.....71

2.1. ¿Qué es mercadotecnia?	71
2.2. Mercadotecnia de servicios con calidad	72
2.3. Mercadotecnia y Posicionamiento	73
2.4. Posicionamiento, imagen, percepción y planos perceptuales	74
2.5. Análisis de la posición de la marca en el mercado	76
2.6. Publicidad en el posicionamiento	77
2.7. Enfoque al cliente (El momento de la verdad)	79
2.8. El enfoque y posicionamiento en una marca	80
2.9. El posicionamiento de una marca como tabla de éxito comercial	80
2.10. Formas de posicionar y enfocar las marcas de productos y servicios en el mercado	81
2.11. Enfoque y maximarketing, claves en el posicionamiento de las marcas en el mercado	83
2.12. Relación de posicionamiento, enfoque y maximarketing	84
2.13. Ejemplos de marcas posicionadas	84
a) Bacardi	
b) Kodak	
c) Grupo Modelo	
d) Coca Cola	
e) Birbo	
2.14. 7 P's	94

CAPITULO III

LA UNAM Y SU FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION, CAMPUS C.U.	96
3 1 Antecedentes.....	96
3 2 Licenciaturas impartidas.....	99
3 3 Las 7 P's del Licenciado en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración.....	101

CAPITULO IV

ANALISIS DE LAS 7 P'S DE LAS UNIVERSIDADES: IBEROAMERICANA, ANAHUAC, ITAM, ITESM, PANAMERICANA, LA SALLE Y UVM	113
4 1 Producto.....	113
4 2 Precio.....	118
4 3 Plaza.....	119
4 4 Promoción.....	122
4 5 Personal.....	123
4 6 Prestación de Servicios.....	125
4 7 Proceso.....	127
4 8 Cuadro de comparación de los planes de estudio de las diferentes universidades con la Facultad de Contaduría y Administración.....	140
4 9 Población escolar de la Licenciatura en Administración en Universidades e Institutos.....	142

CAPITULO V

METODOLOGIA	143
5 1 Planteamiento del problema.....	143
5 2 Objetivo general.....	143
5 3 Objetivos especificos.....	143
5 4 Hipótesis.....	144
5 5 Tipo de investigación.....	144
5 6 Fuentes de información.....	145

CAPITULO VI

INVESTIGACION DE CAMPO	146
6.1. Introducción a la investigación de campo.....	146
6.2. Diseño de cuestionario piloto.....	147
6.3. Análisis de cuestionario piloto.....	157
6.4. Cuestionario definitivo.....	159
6.5. Objetivo de cada pregunta del cuestionario.....	171
6.6. Análisis e interpretación de resultados.....	173
6.7. Tabulación.....	226
6.8. Plano perceptual del posicionamiento de las universidades en el D.F.....	251

CAPITULO VII

CASO PRACTICO	254
7.1. Introducción a los procesos.....	254
7.2. Estrategia de mercadotecnia para posicionar al Licenciado en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración.....	255
7.3. Proceso operativo central para posicionar al licenciado en administración egresado de la F.C.A. ante el mercado laboral.....	258
7.4. Proceso para posicionar por medio de la promoción a un Licenciado en Administración de la F.C.A.....	268
7.5. Perfil ideal del Licenciado en Administración conforme a las necesidades del mercado laboral en el Distrito Federal.....	275

CAPITULO VIII

COMPROBACION DE HIPOTESIS	277
--	------------

CAPITULO IX

CONCLUSIONES	279
---------------------------	------------

CAPITULO X

RECOMENDACIONES	282
------------------------------	------------

GLOSARIO.....	284
BIBLIOGRAFIA.....	287
HEMEROGRAFIA.....	291
TESIS.....	294
INTERNET.....	113
ANEXO	

INTRODUCCION

Para que un país pueda crecer y avanzar es importante que conforme van evolucionando las ideas, tecnologías y cambios en el mundo se vaya revolucionando al mismo tiempo la educación de su juventud, de lo contrario cualquier cambio será transitorio y superficial, pues no existirá modificación en la mentalidad y preparación de la gente y por sistema los errores continuarán repitiéndose.

Hoy en día no sólo se requieren mexicanos con un nivel educativo universitario, sino con una formación adecuada a las necesidades y exigencias del país además de un horizonte internacional. ¿Estamos preparados para afrontar estos retos?

La administración es activa, no teórica. Trata sobre cambiar las conductas y hacer que las cosas ocurran, sobre desarrollar a las personas, trabajar con ellas, cumplir objetivos y alcanzar resultados.

La búsqueda del secreto de la administración a llevado a los gerentes a ciclos enloquecedores y ha hecho surgir un vocabulario totalmente nuevo. Los gerentes toman la "tormenta de ideas" como una herramienta útil, exploran las Teorías "x" y "y" de Douglas McGregor, son impulsados por la "administración por objetivos" y, sin duda han probado los "círculos de calidad". No obstante, no existe una sola forma óptima de dirigir. No es que estas diversas ideas sean conceptos deficientes. Muchas funcionan, pero no están escritas en piedra. Deben ser flexibles y usarse cuando se requieran, en lugar de como "soluciones" que lo abarcan todo.

La administración siempre ha estado plagada por modas, gurús y demagogos. Pero nunca antes hubo un volumen tan grande de nuevos enfoques. El presente trabajo tiene como finalidad dar a conocer las diferentes tendencias de la administración para entender como ha evolucionado esta ciencia, además de conocer si en los planes de estudio actuales se toman en cuenta los cambios en la misma para adecuarlos a las empresas. Posteriormente se dan conceptos mercadológicos ya que este es un estudio referente a la comercialización de un producto en específico "el Licenciado en Administración egresado de la Facultad de Contaduría y Administración", buscando mediante una investigación de campo que posición ocupa con respecto a las siete universidades escogidas para este estudio: Universidad Anáhuac, Universidad Iberoamericana, ITAM, ITESM, Universidad Panamericana, Universidad La Salle y UVM, representado éste en un Plano Perceptual. De éstos resultados se realizará un proceso operativo para posicionar al Licenciado en Administración egresado de la Facultad de Contaduría y Administración, así como el perfil idóneo para el mercado laboral.

JUSTIFICACION

La presente investigación se realizó con la finalidad de conocer el posicionamiento ante las empresas que tienen los Licenciados en Administración egresados de la Facultad de Contaduría y Administración (UNAM) con respecto a los egresados de las principales universidades privadas en el mercado laboral en el D.F. Las universidades comparadas son: Anáhuac, Iberoamericana, ITAM, ITESM, UP/PADE, La Salle y UVM. Estas fueron escogidas por medio de cuestionamientos sobre el índice de contratación que tienen las empresas en relación a las universidades mencionadas.

Se cree que la Facultad de Contaduría y Administración y en general la UNAM atraviesan por una crisis de prestigio la cual tiene que ver con su imagen y no con su calidad académica, los criterios de selección utilizados por los contratantes de empresas privadas, no se asocian principal o necesariamente con la capacidad académica de los egresados.

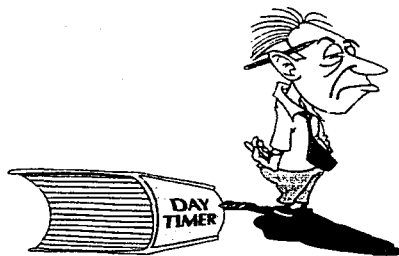
Ante un mayor número de egresados y una proporción menor de plazas, se suman a la calidad profesional criterios como la capacidad de adaptación de los aspirantes a las normas e ideologías, a la disciplina y a los símbolos empresariales, e incluso, la presentación personal.

Con este trabajo se pretende brindar un panorama actual de como perciben las empresas a los Licenciados en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración (UNAM). Se han elegido para el presente estudio 37 empresas tomadas a juicio y de la revista Expansión "500 empresas más importantes de México" 1996, con el objeto de ofrecer una visión real y objetiva sobre la presencia del Licenciado en Administración de la F. C. A. en empresas dentro del D.F.

Esta investigación cuenta con los siguientes atributos:

- a) Singularidad.
- b) Real y contemporánea
- c) Contribuir a ampliar el conocimiento de las actuales tendencias de la administración así como su inicio.
- d) Crear conciencia en los Licenciados en Administración de dejar buena imagen mediante un desempeño profesional con excelencia.
- e) Brindar la oportunidad de presentar la posición actual del Licenciado en Administración y sus principales diferencias con las universidades privadas.
- f) Servir como base para posteriores investigaciones sobre el tema de posicionamiento.

CAPITULO I



I. EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION

La administración, en una posición casi desconocida desde sus inicios, ha llegado a ser la actividad central de nuestra época y economía - una fuerza innovadora y poderosa en la cual se apoya el bienestar material y nacional de los países- La administración es simultáneamente determinante de nuestro progreso económico, creadora de empleos, es el núcleo central tanto de nuestras actividades nacionales como personales, y el modo en que manejamos a nuestras instituciones y a nosotros mismos refleja con nítida claridad lo que nosotros y nuestra sociedad somos.

Aunque podemos reconocer la importancia de la administración para nuestro bienestar y desarrollo, es difícil reconstruir su historia. Los anales de las primitivas empresas del hombre, si los hay, son vagos y frecuentemente incompletos, por otra parte, la interpretación de los mismos es tan problemática como el descubrirlos. Además al no considerar muchas veces a la administración como una función trascendente, existe escasez de referencias.

Cuando a esas dificultades agregamos la reserva con que se rodea todo buen empresario forzado por la competencia, y la rapidez con que se registran nuevos conocimientos en la administración podemos fácilmente comprender la dificultad para documentar ésta evolución, sin embargo, se han tratado de resumir sus más importantes momentos desde la administración tradicional con Taylor hasta hoy, 1996, en el que posicionamiento, bechmarking, maximarketing son sólo algunos de los conceptos que se utilizan.

1.1. ADMINISTRACION TRADICIONAL

1) LA ADMINISTRACION CIENTIFICA 1900-1925

FREDERICK TAYLOR	(1856-1917)
HENRY GANTT	(1861-1919)
HENRI FAYOL	(1841-1925)
FRANK GILBERTH	(1868-1924)
HARRINGTON EMERSON	(1853-1931)
MOONS COOKE	



Frederick W. Taylor

Frederick W. Taylor ha sido llamado el padre de la administración científica. Creía que era la administración, no la fuerza de trabajo, la causa y la solución potencial a los problemas de la industria. Taylor concluyó que los trabajadores usaban siempre tácticas dilatorias porque creían que si trabajaban más rápido se quedarían sin empleo además de que los salarios por hora o por día destruían el incentivo individual. Pidió una "revolución mental" para fusionar los intereses de los trabajadores y de la administración en un todo mutuamente beneficioso. Esta revolución mental estaba basada en cuatro principios vitales: 1) la creación del mejor método de trabajo, 2) la selección y desarrollo científico de los trabajadores, 3) la relación y unión del mejor método de trabajo y el trabajador desarrollado y entrenado y 4) la cooperación estrecha de los gerentes y no gerentes, lo que incluía la división del trabajo y la responsabilidad del gerente de planear el trabajo.



Henry Gantt

Henry Gantt fue contemporáneo y protegido de Frederick W. Taylor, pero hasta 1887 se unió a Taylor en sus experimentos en la Midvale Steel works, siendo atraído por sus conceptos e ideales. Sin embargo difiere de Taylor en su especial empatía por los pocos privilegios que ofrecía a todos los individuos, de estas influencias nacieron dos conceptos, el humanismo y la bonificación por tarea.

En 1901, Gantt sacó a la luz su tema de salarios de bonificación por tarea. Estaba basado en el sistema de tasas diferenciales por pieza de Taylor, pero era, en palabras de Gantt "lo más diferente posible del antiguo método de fijar tasas por pieza de los registros del tiempo total que tomo hacer el trabajo". En lugar de eso el tiempo permitido para el trabajo estaba basado en condiciones estándar del taller y una ejecución de primera clase.

Además de su trabajo en este campo, Gantt desarrolló la "gráfica de balance diario"¹ ahora conocida como gráfica de Gantt. En términos simples, esta gráfica mide la producción en uno de sus ejes y las unidades de tiempo en el otro siendo este método revolucionario en el área de control de la producción.

Henri Fayol contemporáneo francés de Taylor, hizo también valiosas contribuciones al pensamiento y desarrollo administrativo. Fayol, un exitoso industrial, fue un pionero de la administración porque hizo generalizaciones universales respecto a la administración basado en su aguda percepción y en su experiencia administrativa práctica, en donde el foco es la empresa que es un todo, no un solo segmento de ella, además de que consideraba que la administración está compuesta de funciones, y su trabajo proporcionó un amplio marco a partir del cual podía estudiarse y desarrollarse la administración. Fayol enfatizaba el racionalismo y la congruencia lógica.

Fayol observaba que la administración era una actividad común a todas las empresas humanas, ya fuera en la casa, los negocios o el gobierno. También hacía notar que todas estas empresas requerían un cierto grado de planificación, organización, dirección, coordinación y control. Puesto que la administración es

¹ Wilburg Jimenez Castro, "Introducción al estudio de la Teoría Administrativa". México (1990). Ed. Limusa (pag. 76).

² comprensiva. Fayol creía que un conocimiento general de ésta beneficiaría a todo el mundo y, por tanto, debería ser enseñada en escuelas y universidades.

De las propuestas básicas y desarrollos técnicos de Fayol destacan:

* Su concepción de la administración: "El arte de administrar exige el desarrollo de elementos como: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar."²

* La definición de las áreas de operaciones de una empresa:

- Funciones técnicas.
- Funciones comerciales.
- Funciones financieras.
- Funciones de seguridad.
- Funciones de contabilidad.
- Funciones de administración.

* Enunciación de los 14 principios de administración:

- 1) División del trabajo
- 2) Autoridad y responsabilidad.
- 3) Disciplina.
- 4) Unidad de mando.
- 5) Unidad de dirección.
- 6) Subordinación del interés particular al interés general.
- 7) Remuneración del personal.
- 8) Centralización.
- 9) Jerarquía
- 10) Orden.
- 11) Equidad.
- 12) Estabilidad del personal.
- 13) Iniciativa.
- 14) Unión del personal.³

Frank B. Gilbreth decidió entrar a la industria de la construcción con la empresa Whidden y compañía. Gilbreth noto rápidamente que los hombres que le enseñaban a poner ladrillos usaban tres conjuntos diferentes de movimientos: uno para enseñar a las personas a poner los ladrillos, un segundo para trabajar despacio y un tercero para trabajar rápido. Observando éstas y otras variaciones en los patrones de movimientos usados en su trabajo, Gilbreth se cuestionaba

² Claude S. George, Jr. "Historia del Pensamiento Administrativo". México (1974). Ed Prentice-Hall (pag. 106)

³ Claude S. George, Jr. "Historia del Pensamiento Administrativo". México (1974). Ed Prentice-Hall (pag. 107)

cuál de los movimientos sería el más eficiente. A través de estudiar y analizar científicamente los movimientos de los trabajadores. Gilberth desarrollo un método más eficiente y rápido de poner ladrillos y sin saberlo se inicio en una búsqueda de toda su vida para encontrar la mejor forma de efectuar cualquier trabajo. Entre sus aportaciones se encuentran el uso de sistemas de tarjetas de personal o lista blanca, el diagrama de proceso y el diagrama de flujo, actualmente utilizados.

Hamington Emerson fue hijo de un ministro presbiteriano de Trenton, Nueva Jersey. Fue Emerson quien uso primero el término de ingeniería de eficiencia para describir a su rama de consultoría. El concepto de eficiencia de Emerson era sencillo: preservación - la eliminación del desperdicio.

Emerson estableció doce principios de eficiencia que se deben de dar entre patrón y empleado principalmente relacionados con la metodología o sistemas administrativos:

- 1) Objetivos claramente definidos: saber lo que se está tratando de lograr.
- 2) Sentido común: un sentido común supremo que lo capacita a uno para distinguir entre los árboles y los bosques.
- 3) Consejo competente: buscar activamente el consejo de personas competentes.
- 4) Disciplina: adherencia a las reglas.
- 5) Trato justo: rectitud y justicia.
- 6) Registros fiables: hechos en los cuales basar las decisiones reales.
- 7) Despacho: planificación científica que capacita a la organización para llegar a su objetivo.
- 8) Estándares y guías: un método y un tiempo para llevar a cabo las metas.
- 9) Condiciones estandarizadas: uniformidad del medio ambiente.
- 10) Operaciones estandarizadas: uniformidad del método.
- 11) Instrucciones escritas de la práctica - estándar
- 12) Recompensa a la eficiencia.*

Por otra parte, **Moons Cooke** aplico la metodología científica a los problemas de administración municipal y el estudio de organización y operación de universidades. Ambas aplicaciones apoyaron los conceptos originales de universalidad y sirvieron para enfatizar de una manera práctica la viabilidad y utilidad de la creciente práctica de la administración científica. Fue uno de los primeros individuos que se dieron cuenta de la eficiencia que se podía lograr a través de la aplicación apropiada de la ciencia a la industria y procedió a aplicar los mismos fundamentos administrativos a otro tipo de esfuerzos.

* Claude S. George, Jr. "Historia del Pensamiento Administrativo" México (1974). Ed. Prentice-Hall. (pág. 102)

2) LA ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO

1925 - 1935

ELTON MAYO	(1880-1949)
HUGO MUNSTERBERG	(1836-1916)
MARY PARKER FOLLET	(1868-1933)
CHESTER BARNARD	(1886-1961)
ABRAHAM MASLOW	(1908-1970)
FREDERICK HERZBERG	(1923)
DAVID C. McCLELLAND	(1923)

Los partidarios de la escuela del comportamiento consideran que el punto importante y focal de la acción administrativa es el comportamiento del ser humano. ¿Qué es lo que se logra?, ¿cómo se logra? y ¿por qué se logra? se considera en relación con su impacto e influencia sobre las personas, que son el componente de verdadera importancia de la administración. Los partidarios de esta escuela dicen, "la administración no lo hace, hace que otros lo hagan." Entre los temas que más se hacen resaltar están las relaciones humanas, la motivación, el liderazgo, el entrenamiento y la comunicación.



Elton Mayo

Elton Mayo condujo los famosos estudios Hawthorne en la Western Electric y proporciono una nueva escuela de pensamiento administrativo. "Los estudios de Hawthorne buscaban determinar el impacto de factores en el entorno físico sobre la productividad del trabajador. No se encontró ninguna relación, pero los experimentos descubrieron que si los supervisores desarrollaban habilidad efectiva en relaciones humanas al aconsejar a los empleados y establecían su autoridad sobre una base de habilidades sociales procurando la cooperación entre los empleados, en vez de sólo la experiencia técnica y coerciva, se aumentaba mucho la productividad del empleado."⁵

⁵ Harold Koontz, Heinz Weihrich "Administración" México, (1990) Ed. McGraw-Hill, (pág. 40)



Hugo Munsterberg

Hugo Munsterberg, padre de la psicología industrial, obtuvo su doctorado en psicología en la Universidad de Leipzig en 1885 y su doctorado en medicina dos años más tarde. Escribió frecuentemente sobre los aspectos psicológicos de la administración por lo que comenzó a hacer investigaciones con respecto a la aplicación de la psicología en la industria. El resultado de este trabajo fue su libro publicado en 1913, "psicología y la eficiencia industrial", que pedía firmemente se utilizará más la ciencia en administración; particularmente, pedía una mejor comprensión y aplicación de la psicología. Munsterber propuso que el papel de los psicólogos en la industria debería ser: 1) ayudar a encontrar los individuos más aptos para el trabajo, 2) determinar en que condiciones psicológicas se puede obtener la máxima productividad por hombre, 3) reducir sobre la mente humana la influencia deseada en el interés de la administración.

Mary Parker Follet asistió a la academia Thayer y al Radcliffe college, concentrando sus estudios en filosofía, leyes y ciencias políticas.

Reconociendo que una persona en su trabajo es motivada por las mismas fuerzas que motivan sus tareas y placeres fuera de su trabajo, Follet señaló que el problema básico de toda organización de negocios o de cualquier otro tipo, era el armonizar y coordinar los esfuerzos de grupo para lograr el más eficiente esfuerzo para completar su trabajo. A sus ojos, el poder, el liderazgo y la autoridad se convirtieron en conceptos dinámicos; no herramienta pesada que sólo agobiaba a los administradores.

Señalo que cuando los usos de la fuerza física sobrepasan un punto determinado, las energías disminuyen y se pierde el respeto a uno mismo; por tanto, ninguna comunidad podría subsistir por largo tiempo, a menos que estuviera apoyada en el consentimiento del gobernado.



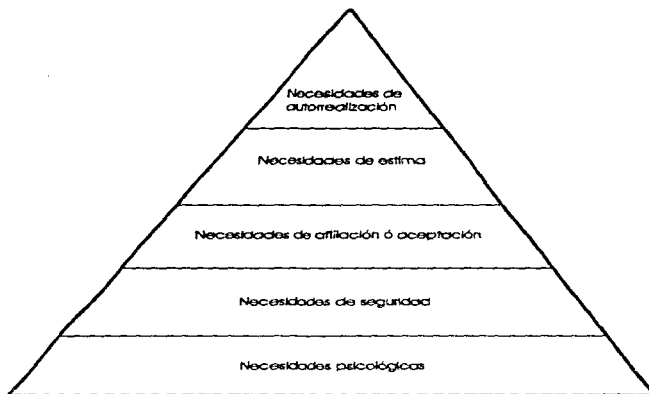
Chester Barnard

Chester Barnard realizó un análisis lógico de la estructura organizada y la aplicación de conceptos sociológicos a la administración. Barnard es probablemente más conocido por la publicación de su obra en 1938: "las funciones del ejecutivo".

Barnard tenía un doble propósito al escribir su libro: establecer una teoría de la cooperación y de la organización y presentar una descripción del proceso ejecutivo. Barnard describió una organización formal como "esa clase de cooperación entre las personas que es consciente, deliberada y tiene un propósito". La definió además como "un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas" e indicó que para el ejecutivo la capacidad ejecutoria es el factor más estratégico en sistemas cooperativos u organizacionales. Esta es su premisa básica: que la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, en la cual el ejecutivo es el factor más estratégico.

Una de las teorías de la motivación más ampliamente conocida es la "teoría de jerarquía de necesidades" desarrollada por el psicólogo **Abraham Maslow**. En donde vio las necesidades humanas, que ascienden desde el nivel más bajo al más alto y llegó a la conclusión de que cuando se satisface un conjunto de necesidades, éste tipo de necesidad deja de ser un motivador.

Las necesidades humanas básicas, colocadas por Maslow en un orden de importancia ascendente son:



Jerarquía de las necesidades de Maslow

El enfoque de necesidades de Maslow fue considerablemente modificado por **Frederick Herzberg**. Su investigación busco encontrar una teoría de dos factores de la motivación. En un grupo de necesidades se encuentran elementos como las políticas y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salarios, estatus, seguridad en el trabajo y vida personal. Herzberg determino que éstos son solamente insatisfactores y no motivadores. Herzberg también enlisto algunos satisfactores relacionados con el contenido del puesto. Se trataba del logro, reconocimiento, trabajo desafiante, avance y crecimiento en el empleo. El primer grupo de factores (insatisfactores) fueron calificados por Herzberg como factores de mantenimiento, higiene o contexto del puesto. Su presencia no motivara en las organizaciones a las personas, no obstante, deben estar presentes o surgirá la insatisfacción.

Determino que el segundo grupo o factores de contenido del puesto eran los verdaderos motivadores debido a que tenían la capacidad de producir una sensación de satisfacción. Es claro, que, si se concluye que su teoría es confiable los gerentes deben poner mayor empeño en mejorar el contenido del puesto.

David C. McClelland ha contribuido al entendimiento de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas motivantes. Las clasifico en necesidad de poder, necesidad de afiliación y necesidad de logro. Hasta ahora se han realizado un gran número de investigaciones sobre métodos para probar a las personas en estos tres tipos de necesidades y particularmente sobre la necesidad de logro.

Los tres impulsos (poder, afiliación y logro) tienen una importancia particular en la administración ya que hay que tenerlos en consideración para que una empresa funcione bien. La necesidad de logro es de primordial importancia debido a que en cualquier empresa trabajan grupos de individuos para alcanzar metas comunes.

Por otra parte la incapacidad de la alta gerencia para obtener información correcta sobre el verdadero estado de la organización surge, según Chris Argyris, de la manera en que las personas aprenden en la organización.

La norma tradicional para aprender es el aprendizaje simple. Básicamente, éste consiste en comparar el desempeño con los criterios y luego corregir las desviaciones. Sin embargo, existe otro tipo de aprendizaje organizacional, el aprendizaje doble, que cuestiona las suposiciones en que se fundan los objetivos y las políticas organizacionales.

El aprendizaje doble ocurre en las organizaciones. Desafortunadamente con frecuencia es la respuesta a una crisis en el medio externo o interno, o inclusive creadas por gerentes para sacudir a la organización. Es evidente que esto es costoso en términos de tiempo, energía y dinero. Una razón es que las acciones podrían llegar demasiado tarde como para ser eficaces, en tanto que los problemas podrían haberse evitado mediante la comunicación abierta.

**3) LA ESCUELA NEOCLASICA
1925 - 1945**

LUTHER GULICK	
LINDALL URWICK	(1891-1983)
JAMES MOONEY	
HAROLD KOONTZ	(-1984)

Creada por los continuadores de los clásicos de la administración. Existe, por un lado, la escuela neoclásica de administración industrial, formada por ingenieros que continuaron desarrollando los métodos y técnicas de Taylor, y por otro, la escuela neoclásica de dirección y administración general; ubicada en una tarea de continuidad con las propuestas de Fayol.

Contribuciones de la escuela neoclásica :

- a) Adecuó las técnicas de eficiencia (de los clásicos) a los cambios tecnológicos.
- b) Adecuó las técnicas de eficiencia a los nuevos sistemas automáticos de transporte, carga, descarga y comunicaciones.
- c) Adecuó los procedimientos y principios de dirección - la mayor cantidad de miembros y de fines de las organizaciones.
- d) Formulación de principios de estructura y control que posibilitaron la dirección de las organizaciones
- e) Formulación de principios de departamentalización y de autoridad funcional para atender la multiplicidad de fines organizacionales.

Luther Gulick ha contribuido también al estudio y consolidación de la ciencia administrativa con varios ensayos y tratados, entre ellos uno de los más importantes es el titulado "Notas sobre la teorías de la organización" publicado por el Instituto de Administración Pública de la Universidad de Columbia.

Para Gulick existían dos principios más al modelo de administración de Fayol que son la rendición de cuentas y la confección del presupuesto

Es a **Lindall Urwick** que se debe una de las presentaciones mas racionales que existen sobre los principios, procesos y efectos administrativos, que agrupó en un cuadro de 27 elementos básicos. Menciona que en cada organización, debe decirse cuantos subordinados puede dirigir un superior; descubrió que "el número ideal de subordinados para todas las autoridades superiores es de 4"⁶, mientras que en el nivel inferior de las organización, donde se delega la responsabilidad por el desempeño de tareas específicas y no por la supervisión de otros, el número puede ser de ocho o doce. Otros creen que el gerente puede dirigir de 20 a 30 subordinados.

En 1926, **James D. Mooney**, concibió la idea de que la organización empleada por todos los grandes administradores era la misma y procedió a probarlo. Su obra dio énfasis y estatura a la corriente del proceso administrativo. Lo que obtuvo fue un concepto de organización basado en procesos escalafonados, definiciones funcionales de puestos y coordinación fundamental. Sin mencionar el elemento humano, el de Mooney era un estricto enfoque ingenieril a la tarea del administrador de lograr que se hiciera el trabajo a través de otros.

Harold Koontz afirma que la administración es planear, organizar, formar cuadros, dirigir y controlar. También este autor sigue los lineamientos clásicos, con la sola excepción de que reemplaza la coordinación de Fayol por el concepto de formación de cuadros.

Para él, desde que el hombre empezó a formar grupos para alcanzar metas que no hubiese podido lograr individualmente, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de esfuerzos individuales.

⁶ *Wilburg Jiménez Castro, "Introducción al estudio de la Administración, México (1990) Ed. Lunusa (pág. 77)*

4) LA TEORIA BUROCRATICA
1910 - 1950

MAX WEBER	(1864-1920)
VILFREDO PARETO	(1848-1923)
KURT LEWIN	

Max Weber reconoció que la división del trabajo es esencial para maximizar la producción de los trabajadores y máquinas. La división del trabajo significa dividir grandes tareas en paquetes más pequeños de trabajo que se distribuyen entre varias personas, esta especialización del trabajo permite a un empleado dominar una tarea en el tiempo más corto con un mínimo de habilidad. También permite que el trabajador se vuelva intercambiable, lo que contribuye mucho a la eficiencia organizacional.

Weber imagina un modelo de control social, que persigue como objetivos la eficiencia y la racionalidad, para lo cual se apoya en una estructura jerárquica, inflexible, impersonal y altamente centralizada.

En esencia, hace destacar la interacción y cooperación de las personas que forman una entidad social. Utiliza el comportamiento organizacional tanto racional como no racional y el desarrollo del entendimiento basado en investigaciones empíricas.

Vilfredo Pareto quien en una serie de conferencias y libros se ganó el derecho a ser llamado "el padre del enfoque de sistemas sociales" de la organización y la administración consideraba la sociedad como un conjunto intrincado de unidades interdependientes o elementos, es decir, como un sistema social con numerosos subsistemas. Entre muchas ideas estaba la tendencia de los sistemas sociales a buscar equilibrio al recibir influencias internas o externas. Su tesis era que las actitudes sociales, o sentimientos, funcionan para hacer que el sistema busque un equilibrio cuando lo perturban estas fuerzas. Consideraba también que la tarea de la élite (la clase dirigente) en cualquier sociedad es proporcionar el liderazgo para mantener el sistema social.

Para **Kurt Lewin** las organizaciones pueden estar en un estado de equilibrio con fuerzas que pugnan por el cambio, por un lado, y fuerzas que se resisten a él por el otro con la intención de mantener el *status quo*. Kurt Lewin expresaba este fenómeno en su teoría de la fuerza de campo, la cuál establece que un equilibrio se mantiene por fuerzas impulsoras y fuerzas coercitivas. Para iniciar el cambio, la tendencia es acrecentar las fuerzas impulsoras; esto puede producir algún movimiento. Sin embargo también acrecenta la resistencia a fortalecer las fuerzas coercitivas. Otro enfoque, que suele ser más eficaz, es reducir o eliminar las fuerzas coercitivas y pasar entonces a un nivel de equilibrio.

El proceso de cambio puede verse como un proceso de tres pasos:

- 1) Descongelamiento.
- 2) Movimiento o cambio.
- 3) Recongelamiento.

**5) LAS ESCUELAS DE SOCIOLOGIA Y PSICOLOGIA
1935 - 1950**

LESTER COCH	
JOHN FRENCH	
RENSIS LIKER	(1903-1981)
DOUGLAS MCGREGOR	(1906-1964)
ERIC BERNE	

ESCUELA DE SOCIOLOGIA (también sociología industrial). Investigadores como Lester Coch y John French. Alex Bavelas y Rensis Likert realizaron un aporte valioso, descubrieron variables de la conducta y del comportamiento, que de allí en más se incorporará a la administración en forma definitiva.

ESCUELA DE PSICOLOGIA: esta escuela intento dar respuesta al desafío de las empresas, para descubrir e investigar todo lo relativo al individuo en función de grupos. Así se incorporaron los conceptos de grupos pequeños, primarios y secundarios, la elaboración de normas grupales, su estructuración, el papel del líder y los aspectos vinculados a la participación y resistencia a los cambios. Directamente con esta escuela existen tres elementos de notable importancia desarrollados a partir de los estudios realizados y que son quizá los elementos de mayor aplicación en la actualidad. 1) dirección por objetivos; 2) teoría "x" y teoría "y" de McGregor y 3) análisis transaccional de Eric Berne (1964)

Coch y French sugirieron que la toma de decisiones de grupo en una firma manufacturera era superior a los métodos individuales con respecto a la productividad y la moral. Desde entonces numerosos estudios apoyan la tesis de que la participación por lo general da como resultado mejor calidad y cantidad de trabajo.

Rensis Likert ha formulado algunas ideas y enfoques que son importantes para entender la conducta del liderazgo. "Considera que un gerente eficaz está fuertemente orientado hacia los subordinados y se basa en la comunicación para mantener a todas las partes funcionando como una unidad. Todos los miembros

del grupo incluyendo al gerente o líder, adoptan una actitud de apoyo en la que comparten las necesidades, valores, metas y expectativas de todos⁷.

Como normas de la investigación y la clarificación de sus conceptos Likert ha sugerido cuatro sistemas de administración.

- 1.- "exploratoria - autoritaria", son gerentes muy autocráticos, tienen poca confianza en los subordinados, y motivan a los subordinados mediante el temor.
- 2.- "benevolente - autoritaria", estos gerentes tienen confianza relativa en los subordinados, motivan con recompensas y algo de temor y castigo.
- 3.- "de consulta", estos gerentes tienen una confianza sustancial, pero no total, en los subordinados, generalmente tratan de utilizar ideas y opiniones de ellos.
- 4.- "participativa de grupo", los gerentes de este sistema tienen confianza absoluta en los subordinados en todos los sentidos, siempre aceptan ideas y opiniones de los subordinados y las utilizan constructivamente, ofrecen recompensas con base en la participación grupal.

Dirección por objetivos.

Si bien en su concepción básica es un enfoque de dirección y de estructuración, la dirección por objetivos tiene una deuda de reconocimiento con la psicología, pues en esencia es una mezcla de motivación y de aprendizaje organizacional.

Al aplicar la dirección por objetivos, la empresa se propone controlar en forma adulta y madura a sus individuos, a quienes se ha asignado una meta a lograr y se les ha nutrido de los recursos necesarios para ello. El individuo será artífice de su éxito o de su fracaso, y la empresa solamente controlará resultados.

Teoría "X" y teoría "Y" de McGregor.

Otra perspectiva de la naturaleza humana ha sido expresada en dos conjuntos de suposiciones propuestas por **Douglas McGregor** y comúnmente conocidas con el nombre de "teoría X" y "teoría Y". La administración, dice McGregor, debe empezar con la pregunta fundamental de cómo los gerentes se ven a sí mismos en relación con los demás.

⁷ Harold Koontz, Heinz Weihrich "Administración" México, (1990) Ed. McGraw-Hill, (pag. 501)

Supuestos de la teoría "X".

- 1) Los seres humanos promedio tienen una aversión inherente al trabajo y lo evitarán si pueden
- 2) Debido a esta característica la mayoría de las personas deben de ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que trabajen.
- 3) Los seres humanos promedio prefieren ser dirigidos, desean evitar la responsabilidad, tienen relativamente poca ambición y desean seguridad sobre todo lo demás.

Supuestos de la teoría "Y".

- 1) El uso de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- 2) El nivel de compromiso con los objetivos está en proporción con el tamaño de las recompensas asociadas con su consecución.
- 3) Los seres humanos promedio aprenden, en condiciones apropiadas, no solamente a aceptar sino también a buscar responsabilidad.
- 4) La capacidad de ejercer un nivel relativamente elevado de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales tiene una distribución amplia no estrecha en la población.
- 5) Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, sólo se utilizan parcialmente las potencialidades intelectuales del ser humano promedio

Eric Beme formuló el análisis transaccional el cual consiste en analizar los estados primarios del ego: relativa al niño, relativa al padre y la que se refiere al adulto.

En todas las relaciones interindividuales es uno de estos estados el que priva y el que condiciona la conducta del individuo, así como también su percepción, motivación y aprendizaje.

El papel de padre actúa en función de cómo se le enseña a actuar al individuo, esto es, formal y estereotipadamente. El papel del niño será actuar tal como se siente, sin ocultar ni medir consecuencias. Por último, el adulto tenderá a actuar en forma meditada, es decir, después de pensar ejercerá su decisión con independencia.

6) LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN
1946 - 1960

HERBERT SIMON (1916)
JAMES G. MARCH
R. CYERT
D. MILLER
M. STARR

Surgida en el período de posguerra las organizaciones no sólo debían competir con sus iguales por el mercado interno, sino que, además, debían ser eficientes para instalarse en otros países, comerciar en todo el mundo, obtener materia prima; planificar a mediano y largo plazo en virtud de la complejidad de sus estructuras, decidir con racionalidad y eficiencia y por sobre todo desarrollar modelos de control a escala y distancia.

Herbert Simon está reconocido como el inspirador y principal exponente de esta escuela. Guiado por su excelente preparación teórica y académica, Simon introdujo importantes desarrollos integrados en materia de autoridad, influencia, decisiones, equilibrio, eficiencia, etc. Algunas de sus aportaciones más significativas son:

1. Una crítica profunda a los principios de la administración neoclásica principal sostén de esa escuela, ello provoca su inmediata crisis.
2. Introduce, como modelo de análisis de la conducta, pautas que reconocen una clara influencia conductista tanto en materia de percepción como de racionalidad.
3. Introduce el modelo del equilibrio de la organización, como explicación de la participación en la organización para sus distintos miembros.
4. Esboza temas como lealtad e identificación organizativa y el concepto de eficiencia, concluyendo con un intento analógico al que llama anatomía de la empresa, que constituye su modelo imperador para la explicación de la organización.⁸

James G. March al lado de **R. Cyert** estudió los fines y objetivos de la organización en lo referente a su formación, ajuste y modificación; los siguientes son los más importantes:

- a) Un análisis de la teoría conductista y su comparación con la teoría económica y con la teoría de la organización.

⁸ Jorge Hermida, Roberto Serra, Edward Katsvka: "Administración & Estrategia Teoría y Práctica" Argemina, (1995) Ed. Macchi (pág. 104-105)

- b) Un estudio del proceso de formación de objetivos y de los fines individuales y grupales.
- c) Una categorización del proceso de toma de decisiones, describiendo detalladamente su estructura y su puesta en operación.

Por otra parte **D. Miller** y **M Starr** estudiaron la toma de decisiones y centraron su investigación sobre todos los aspectos vinculados y derivados de aquélla. De tal forma, contribuyeron a sentar las bases de la teoría de la decisión, una de las áreas de mayor significación de la administración.

La contribución de estos autores es la siguiente:

- a) Desarrollaron una completa metodología del análisis y normación de los procesos decisorios.
- b) Introdujeron una pauta de aplicación para los problemas decisorios tanto en lo cualitativo (conceptual) como en lo cuantitativo (operacional).
- c) Apoyados en dicha pauta desarrollaron modelos de decisión ante distintos estados de información:
 - 1. Certeza
 - 2. Riesgo
 - 3. Incertidumbre
 - 4. Información parcial.

7) TEORIA DE LOS SISTEMAS

1950 - 1970

LUDWING VON BERTALANFFY

CHESTER BARNARD

KENNETH BEULDING

(1886-1961)

Ludwing Von Bertalanffy fue quien expuso por primera vez la teoría general de los sistemas, con la intención de lograr una metodología integradora para el tratamiento de los problemas científicos con una tendencia general hacia la integración.

La lógica que siguió es esencialmente un proceso de verificación y de comprobación del razonamiento que él plasma de la siguiente manera:

- 1.- Los objetivos del sistema considerado como un todo y más.
- 2.- El medio ambiente del sistema las restricciones fijas.
- 3.- Los recursos del sistema
- 4.- Los componentes del sistema, sus actividades, metas y medidas de actuación.
- 5 - La administración del sistema.

Para el administrador científico, el enfoque de sistemas implica la construcción de un "sistema de información para la administración" que habrá de registrar la información relevante para la toma de decisiones y específicamente habrá de señalar la mejor información sobre el uso de los recursos, incluyendo las oportunidades desperdiciadas

Chester Barnard intentó explicar el trabajo de los ejecutivos en su famoso libro "las funciones del ejecutivo", consideró que los objetivos operaban y mantenían sistemas sociales cooperativos que denominó "organizaciones". En otras palabras, Barnard vio los sistemas sociales como la interacción cooperativa de las ideas, fuerzas, deseos y pensamientos de dos o más personas. Por lo tanto, se interesó en los elementos de la conducta tanto impersonal como de grupo, y consideró que la interacción entre ambas conducía a sistemas de cooperación.

El estadounidense **Kenneth Boulding** escribió un artículo que tituló "la teoría general de sistemas y la estructura científica", este artículo es considerado importante porque revolucionó el pensamiento científico y planteó la taxonomía de los niveles de desarrollo de los diferentes sistemas.

La teoría de los sistemas es la base de desarrollo conceptual de todo lo que se puede visualizar en términos de técnicas de computación e informática.

**8) PLANEACION ESTRATEGICA.
1950**

**PHILLIP KOTLER
IGOR ANSOFF (1918)**

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominándolos sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

La Planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización en las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios

Para **Philip Kotler** el proceso de planeación estratégica consta de ocho pasos:

a) Misión de los negocios

Es necesario definir la misión específica en cada negocio dentro de la misión más amplia de la corporación, ésta debe indicar las metas y políticas generales, detallando el campo de acción de negocios.

b) Análisis del ambiente externo (oportunidades y riesgos)

La empresa debe monitorear las fuerzas clave del macroambiente (demográficas/económicas, tecnológicas, políticas/legales y socioculturales que puedan afectar su negocio, y los factores microambientales importantes (clientes, competidores, canales de distribución, proveedores), que afecten su capacidad de obtener utilidades en su mercado. Por cada tendencia o desarrollo, el mercadólogo debe identificar las oportunidades y riesgos obvios y no tan obvios.

c) Análisis del ambiente interno (fuerza y vulnerabilidad)

Una cosa es distinguir las oportunidades atractivas en el ambiente y otro es tener las habilidades necesarias para alcanzar el éxito con estas oportunidades. Todo negocio necesita evaluar periódicamente su fuerza y vulnerabilidad.

d) Formulación de metas

Después de definir la misión es hora de establecer metas y objetivos. Las metas indican a dónde quiere llegar un negocio. La mayor parte de las empresas persiguen una mezcla de objetivos que comprenden rentabilidad, crecimiento de las ventas, incremento de la participación del mercado, renombre, etc., para que esto funcione deben ser jerárquicos, cuantitativos, realistas y consistentes.

e) Formulación de estrategia

Las estrategias indican como llegar a las metas definidas

f) Formulación de programas

Una vez que el negocio ha desarrollado sus estrategias principales que le permitirán lograr sus objetivos, debe desarrollar programas de apoyo para llevar a cabo estas estrategias.

g) Implementación

Llevar a cabo los programas

h) Retroalimentación y control

En la medida en que se lleva a cabo la implementación, el negocio necesita rastrear los resultados y monitorear la evolución del ambiente.

Empleando el concepto de administración estratégica, **Igor Ansoff** formuló un paradigma de éxito estratégico, que especifica las condiciones que elevan al máximo la rentabilidad de una firma. Este paradigma tiene cinco elementos fundamentales

- 1.- No existe una fórmula universal de éxito para todas las empresas.
- 2.- La variable impulsora que dicta la estrategia necesaria para el éxito de una empresa es el nivel de turbulencia en el entorno.

- 3.- No es posible optimizar el éxito de una firma a menos que la energía de su estrategia concuerde asimismo con el entorno
- 4.- No es posible optimizar el éxito de una firma a menos que la capacidad de la dirección concuerde asimismo con el entorno.
- 5.- Las variables internas fundamentales de capacidad que determinan de manera conjunta el éxito de una firma son: perceptuales, psicológicas, sociológicas, políticas y antropológicas.⁹

9) ADMINISTRACION JAPONESA 1960

**SABURO OKITA
WILLIAN OUCCHI
KONOSUKE MATSUSHITA**

Japón, una de las principales naciones industrializadas del mundo, ha adoptado prácticas administrativas muy distintas de las de otros países económicamente avanzados del Mundo Occidental.

La declinación de la capacidad competitiva de las empresas norteamericanas y su desplazamiento de muchos mercados mundiales por productos japoneses comenzó a llamar la atención de los estudios de la administración. Aparece un claro contraste entre una administración sin nuevas ideas y con cierta impotencia para sostener con eficiencia los modelos tradicionales utilizados hasta 1960 con la avasallante fuerza del nuevo enfoque japonés de la administración.

Uno de los más prestigiosos economistas del Japón, **Saburo Okita**, sostiene que en administración no existe ningún secreto, y que la eficiencia en esta materia no tiene visos de magia, sino que está fundada en razones de tipo económico y social.

Características importantes de la práctica administrativa japonesa son el empleo para toda la vida (relacionado con la función de administración de personal). Normalmente, los empleados pasan toda su vida laboral en una sola empresa, lo que a su vez representa seguridad y les da una sensación de pertenencia. Esta práctica produce el concepto culturalmente inducido de wa (armonía) en la empresa, que favorece lealtad del empleado y una estrecha identificación con los objetivos de la compañía. Sin embargo, también reduce en los costos de la operación debido a que se mantiene a los empleados en la nómina aún cuando haya poco trabajo.

⁹ *Stuar Cramer, "Ideas Fundamentales de la Administración" México (1997) Ed. Panorama (pág. 114)*

William Oucchi en su libro "Teoría Z" desarrolla una serie de ideas enfocadas al desafío de las empresas norteamericanas ante el desempeño de las empresas japonesas.

Habla de temas como la relación crítica-sinceridad; la confianza, la amistad y el trabajo en conjunto; la atención que se da a las habilidades interpersonales requeridas para la interacción de grupo, la administración por participación directa; ámbitos propios y ámbitos no propios. Trata el tema de los Círculos de Calidad como uno de los aspectos más fascinantes del arte de la administración japonesa.

Konosuke Matsushita, fundador del gigante japonés de la electrónica, observo que las firmas occidentales permanecen "construidas sobre el modelo de Taylor. Aún peor también sus cabezas lo están. Con los jefes pensando en tanto que los obreros dan vuelta al desatornillador, existe el convencimiento profundo de que está es la forma de administrar una empresa. "Nosotros (los japoneses) estamos más allá del modelo de Taylor. Sabemos que los negocios son hoy en día tan complejos y difíciles, la supervivencia de las firmas es tan riesgoza en un entorno cada vez menos predecible, más competitivo y pletórico de peligros, que la continuidad de la existencia depende de la movilización cotidiana de toda la inteligencia disponible".¹⁰

10) ADMINISTRACION PARA LA CALIDAD **1950 - 1990**

WILLIAM E. DEMING	(1900-1993)
JOSEPH M. JURAN	(1904)
KAURO ISHIKAWA	
DAVID GARVIN	

Esta difiere del concepto de empresa tayloriana. Para ella, la empresa la componen en primer lugar, los conocimientos, las habilidades, y las actitudes desarrolladas por las personas que trabajan en la organización para producir, mejorar e innovar cierta clase de productos y servicios, además de la tecnología, la maquinaria y los otros activos.

Los trabajos de Deming, Juran y David Garvin aportaron la materia esencial para incorporar los conceptos de la calidad total a la administración moderna.

¹⁰ *Swar Crooner, "Ideas Fundamentales de la Administración" México (1997; Ed. Panorama (pág. 28)*

La calidad total, significa por sobre todo, que cada persona de la empresa "siente" el producto o el servicio o "sufre" cada vez que alguien lo critica. A partir de la calidad total, las culturas que sigan maltratando a los clientes en la atención, en los reclamos, en la calidad del producto, en las entregas fuera de plazo, en la falta de los colores elegidos, o en cualquier cosa que tenga que ver con la lealtad y la identificación del cliente, serán definitivamente culturas débiles y perdedoras.

El **Dr. William Edwards Deming**, experto reconocido en el campo del muestreo, es la persona que introdujo el control de calidad en el Japón. En 1950 se estableció un premio con su nombre con el producto de las reimpresiones de las conferencias dadas por el Dr. Deming, dinero que donó al esfuerzo japonés por mejorar la calidad. Otorgado anualmente con gran despliegue. A partir de 1950 los premios fueron adjudicados a las compañías que mostraban gran habilidad en la aplicación de las técnicas estadísticas de calidad, las cuales habían sido recientemente descubiertas.

En 1954 **Joseph M. Juran** presentó cursos a los japoneses sobre la administración del control de calidad.

Para **Kaoru Ishikawa** calidad quiere decir calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de las personas, incluyendo trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad de la compañía, calidad de los objetivos. El Control Total de Calidad es "una revolución del pensamiento gerencial".

Los desarrollos de **David Garvin** tienen que ver con lo que él denomina "manejo de la calidad como herramienta competitiva", plantea que la calidad no debe ser vista como algo a cuidar sino como algo a utilizar en función de una estrategia competitiva.

11) ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS 1954

PETER F. DRUCKER (1909)

Peter F. Drucker actuó como catalizador en 1954, al recalcar que deben establecerse objetivos en todas las áreas donde el desempeño afecta a la salud de la empresa. Presento una filosofía que subraya el autocontrol y la autodirección. Por la misma época, o un poco antes, la General Electric Co. estaba usando elementos de la administración por objetivos en sus esfuerzos de reorganización para descentralizar la toma de decisiones administrativas. Implanto esta filosofía de la evaluación al identificar áreas clave de resultados y emprender considerables investigaciones sobre la medición del desempeño.

La administración por objetivos se define como un sistema administrativo completo que integra muchas actividades administrativas clave de una manera sistemática y está dirigido conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.

1.2. ADMINISTRACION DE FIN DEL SIGLO XX 1970 - 1996

Sucesos importantes ocurridos han impactado sobre la economía y los mercados, fracturando la continuidad de las líneas de desarrollo tradicional de las ideas sobre la administración y la gestión de negocios.

Aparece entonces un fenómeno sobre el cual se comienza a hablar cada vez más y que se convierte en una constante para los administradores contemporáneos; que es la turbulencia y la inestabilidad.

A tal grado ha llegado este suceso que en la actualidad el grado de turbulencia contextual no admite la división entre países inestables y en consecuencia no puede aceptarse la estructuración de modelos sin inflación o sin inestabilidad, a riesgo de incurrir en falacias metodológicas.

El reciclaje que existió de los petrodólares hace años llevó a una realidad financiera internacional que culminó con una reforma financiera donde los problemas de estancamiento de los mercados se convirtieron en una durísima declinación acentuando los efectos de la lucha competitiva por el mantenimiento y por el resguardo de las posiciones comerciales.

Mientras en el área del dólar se advierten estas dificultades, surge cada vez con más intensidad el crecimiento de Japón, que no sólo desarrolla una potente economía industrial dentro de sus fronteras, sino que fundamenta su expansión a nivel internacional poniendo en todo el mundo productos de excelente tecnología a precios increíblemente competitivos, desplazando a las respectivas producciones locales o a las tradicionales industrias multinacionales, proveedoras de dichos bienes.

Las nuevas industrias de Hong Kong, Taiwan, Corea y Singapur siguen los pasos de Japón y comienzan a competir cada vez más en distintos mercados internacionales.

Al mayor valor relativo del dinero sobre los bienes se le adicionó un notable aumento del grado de competitividad de los productos de Oriente cada vez que las fronteras a la importación se mantuvieran abiertas.

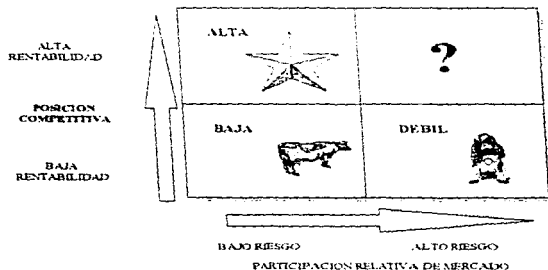
Los problemas del endeudamiento de los países hicieron que este cuadro adquiriera mayor turbulencia, dado que generaron mayor inflación y recesión y movimientos de tipo pendular sobre las economías que aumentaron su presión fiscal; perdieron las monedas su paridad respecto del dólar, redujeron sus ingresos brutos y per capita, y se fue perdiendo cada vez más el aliciente para la inversión en proyectos de riesgo, derivándose las mismas a las colocaciones financieras.

De allí la importancia de desarrollar dentro de la administración un enfoque conceptual y las herramientas adecuadas para comprender lo que está sucediendo y poder ayudar a las empresas y organizaciones en general en estos momentos que tienen características tan diferentes a las estudiadas en el período anterior.

1) MODELOS DE ANALISIS DE NEGOCIOS (mezcla de productos y posicionamientos) 1970

Son enfoques que estudian los negocios a través de la utilización de las matrices, comenzó con la matriz 2 X 2 de Boston Consulting Group para el análisis de las unidades estratégicas de negocios de las empresas. Ha trascendido también con el modelo de la matriz 3 X 3 desarrollado por McKinsey, General Electric y otros. A este enfoque se le conoce como análisis de la cartera de negocios "Portfolio Analysis".

"La esencia del modelo del Boston Consulting Group es presentar a la empresa en términos de cartera de negocios, cada uno de los cuales genera una contribución particular relacionada con el crecimiento y la rentabilidad. Con el propósito de visualizar el rol particular de cada una de las unidades estratégicas BCG desarrolló la matriz "crecimiento-participación" en la cual cada negocio es ubicado en una grilla de cuatro cuadrantes; a partir del concepto de curva de experiencia y de costos dinámicos se redefine el concepto tradicional de ciclo de vida del producto y se lo vincula con el grado de participación relativa en el sector y con el nivel de crecimiento en el mercado."¹¹



¹¹ Jorge Hermida, Roberto Serra, Eduardo Katska, "Administración & Estrategia. Teoría y Práctica", Argentina. (1995) Ed. Macchi (pag. 240)

El eje horizontal corresponde a la participación relativa en el mercado lograda por la empresa, como una manera de caracterizar las fuerzas de las empresas en el negocio analizado. El eje vertical indica el crecimiento, representando la atracción del mercado en el cual el producto está posicionado.

La matriz define cuatro cuadrantes que fueron definidos de la siguiente forma:

1. **Negocios "signos de interrogación".** Son los componentes del portafolio que tienen participación baja en un mercado en crecimiento. Corresponden a oportunidades aún no exploradas que aparecen como muy atractivas debido a su alta tasa de crecimiento de mercado.
2. **Negocios "estrella".** Son unidades de negocios con participaciones mayores en mercados en crecimiento. Estas son las unidades que necesitan recursos e inversiones para poder explotar sus oportunidades.
3. **Negocios "vaca lechera".** En el modelo del BCG éste es un componente que domina el mercado, pero que no está en crecimiento. Puesto que lógicamente no se puede esperar un crecimiento aquí, el consejo es el operar el negocio como un generador de flujo de dinero (ordeñar la vaca).
4. **Negocios "perros".** Son los modelos que tienen participaciones bajas del mercado y cuyos mercados ya están en disminución. Son componentes que deberíamos de eliminar porque no van a ninguna parte.

Durante los primeros años de la década del setenta se comenzó a aplicar el modelo de análisis de posicionamiento de la empresa en función del grado de atracción que registra el mercado.

Modelo de análisis del posicionamiento

EJE HORIZONTAL: grado de atracción del sector o mercado, midiéndose sobre el mismo, si el comportamiento es creciente, estancado o decreciente, para ello debe tenerse en cuenta varios factores de tipo macroeconómico y de situación específica de cada mercado.

EJE VERTICAL: el posicionamiento de cada producto o negocio en el mercado en función de su liderazgo, participación relativa o marginal, debe considerarse para la calificación a un conjunto de elementos propios del sector y de las características de los competidores.

MATRIZ 3 X 3 DE MCKINSEY

POSICIONAMIENTO DE PRODUCTO	BAJO	2	2	1
	MEDIO	2	1	3
	ALTO	1	3	3
		ALTO	MEDIO	BAJO
		ATRACCION DEL SECTOR		

1. Mantenerse en la posición.
2. Avanzar y defender la posición.
3. Cosechar y/o desinvertir.

2) PHILLIP KOTLER



Phillip Kotler es una de las principales autoridades mundiales en mercadotecnia. Obtuvo su grado de maestría en la Universidad de Chicago y su doctorado en el Massachusetts Institute of Technology, ambos en economía. Realizó trabajos de postdoctorado en matemáticas en Harvard, y de ciencias de la conducta en la Universidad de Chicago.

Es autor de "Principios of Marketing", "The New Competition"; "Marketing Professional Services"; "Marketing for Health Care Organizations" entre otros; a escrito, asimismo, más de ochenta artículos para importantes publicaciones, como Harvard Business Review, Journal of Marketing, Management Science, Journal of Business Strategy y Futurist. Es el único que ha ganado en tres ocasiones el codiciado premio Alpha Kappa Psi por el mejor artículo anual publicado en el Journal of Marketing.

Para Kotler la mercadotecnia "es la función comercial que identifica necesidades y deseos no satisfechos"¹², define y mide su magnitud, determina a qué mercados puede servir mejor la organización, decide sobre los productos, servicios y programas adecuados para servir a esos mercados y hace una llamada a toda la organización para que piense en el cliente y lo sirva.

Nos dice que no debe verse a la mercadotecnia sólo como la labor de encontrar formas hábiles de vender los productos de la empresa. Muchas personas confunden la mercadotecnia con algunas de sus subfunciones, como la publicidad y las ventas. La auténtica mercadotecnia no es el arte de vender lo que se produce, sino de ¡saber qué producir! Es el arte de identificar y comprender las necesidades del cliente y de crear soluciones que den satisfacción a los clientes, ganancias a los productores y beneficios a los accionistas. El liderazgo en el mercado se gana logrando la satisfacción del cliente a través de la innovación y la calidad del producto y el servicio al cliente.

¹² Philip Kotler, "Dirección de la Mercadotecnia" México (1993). Ed. Prentice-Hall (pág. VI)

3) LA TERCERA OLA 1980

ALVIN TOFFLER

Alvin Toffler propone en la tercera ola un análisis de la evolución social y económica basándose en una metáfora donde las olas representan a los grandes movimientos de cambio que se han generado en la historia de la humanidad. Las tres olas coexisten todavía en algunos países, decadente la primera, poderosa aunque comenzando a tambalear la segunda e insinuante y avasallante la tercera. Los grupos de interés que están asociados a cada una luchan y se aferran para no perder posiciones, pero los cambios se tornan irreversibles.

Según esta interpretación, la actual crisis que se viene agudizando desde 1960 no sería sino la situación de recambio entre la segunda y la tercera ola, y entonces la inestabilidad y la turbulencia sólo serían las consecuencias de la fuerte lucha entre los intereses de las industrias y negocios asociados a cada una de las olas, donde algunos tratan de prolongar los ciclos de los mercados de la segunda y otros tratan de acelerar los tiempos de los mercados de la tercera.

La administración estratégica viene predicando desde 1975 que en los momentos de crisis existen tanto amenazas como oportunidades.

Si la percepción se asocia a las amenazas, la visión es negativa, y sólo cabe luchar para que se extiendan los ciclos que irreversiblemente se extinguirán tarde o temprano. Si, por el contrario, se percibe el efecto de las crisis en toda su dimensión, no sólo se puede luchar contra las amenazas sino que se puede posicionar el negocio en función de la nueva ola, para aprovechar desde su comienzo el ciclo de las oportunidades.

La mayor violencia por la lucha del recambio exigirá un plazo no menor a cuarenta años, y ésto parecería que es lo que está pasando entre 1960 y el 2000, justamente el momento histórico de mayor convulsión, turbulencia e inestabilidad, éste es el epicentro de la crisis.

4) ESTRATEGIA COMPETITIVA
1980

MICHAEL PORTER (1947)

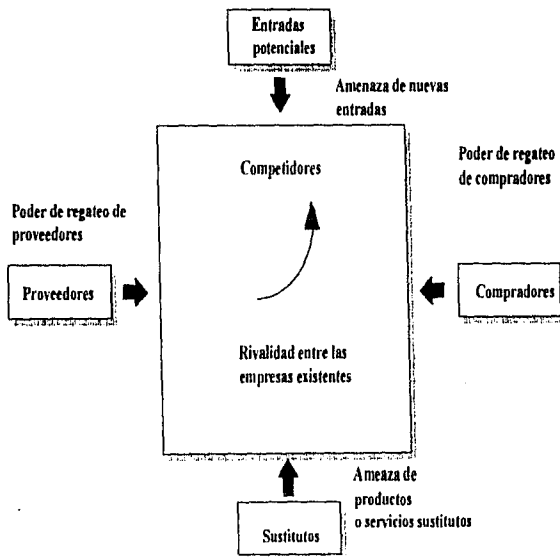
Michael Porter publica "Competitive Strategy" y se constituye en el líder de la moderna estrategia competitiva, desarrollando un análisis de los mercados industriales y de las características de la lucha competitiva y exponiendo además técnicas para su aplicación en esas condiciones.

"La propuesta lleva a ampliar el concepto clásico de competencia, reservado para la rivalidad de los operadores que circunstancialmente luchan en un mercado determinado. Porter lo amplía a los competidores potenciales, o de productos sustitutos, de proveedores que quieren integrarse hacia adelante y de clientes o compradores que evalúan la posibilidad de integrarse hacia atrás. Tomando estas cinco fuerzas como base de análisis se determina el grado de atraktividad del sector y las oportunidades y amenazas provenientes de éste."¹³

Analiza individualmente los principales competidores - y potenciales -, a partir del lo cuál determina la respuesta probable de cada competidor a la gama de posibles movimientos estratégicos que otras empresas pudieran iniciar, el tiempo que le demandaría dicha respuesta, las capacidades para emprender movimientos ofensivos, la dirección probable de éstos.

¹³ Michel Porter, "Estrategia Competitiva" México (1996). Ed. Cecsá (pág. 7)

Modelo de estructuración competitiva



5) ENFOQUE DE LA EXCELENCIA
1980

TOM PETERS (1942)



Tom Peters

Tom Peters interpretó las respuestas de los gerentes de sesenta empresas en ocho grandes ideas, a las cuáles llamo claves, para obtener la excelencia y el éxito:

- 1) Alta predisposición a la acción
- 2) Identificación y alto compromiso con el consumidor
- 3) Dar autonomía y decisión empresarial a los gerentes
- 4) Buscar metas de productividad fundamentalmente a través de las personas
- 5) Tener un sistema de valores compartido
- 6) Tener un criterio de diversificación dentro de lo conocido
- 7) Tener una estructura simple y no burocrática
- 8) Otorgar libertad para crear dentro de un marco controlado.

En conclusión existe el permiso para crear, para innovar, para desarrollar; siempre que exista un sistema de autocontrol asociado con los valores que la empresa prestigia.

**6) LA EXCELENCIA - CULTURA COMPARTIDA
1980-1985**

A principios de la década de los 80's, simultáneamente con la irrupción de la excelencia (dimensión soft, donde sucesivamente aparecen in search of excellence, de Tom Peters y R. Waterman, 1982, Nueva York; A passion for excellence de Tom Peters y Nancy Austin, 1985, Nueva York; Creating excellence de C. Hickman y M. Silva, 1985, London) comienza a revalorizarse la innovación y la creatividad. "A los gerentes no se les formaba para pensar y crear, sino para administrar y controlar, y que quede claro entonces que en el management tradicional, administrar no fue sino sinónimo de innovar y de crear, sino de todo lo contrario."¹⁴

Alvin Toffler en su interpretación de la tercera ola en la que "explica que no es otra cosa que una onda de ciclo mayor, donde se mueven los componentes de una cultura y donde aparece una nueva onda, en la cual nacen los nuevos símbolos culturales, que definen a los nuevos mercados y a los nuevos conceptos de management, entre muchas otras cosas."¹⁵

El management competitivo para luchar y ganar en los grandes mercados tradicionales en declinación es sólo una parte del problema, y por un período de transición, de cantidad de años (que variará según los mercados, los países, su grado de desarrollo y sus culturas), y la turbulencia no será otra cosa que la lucha que se deriva del recambio, esta visualización se muestra en la siguiente figura:

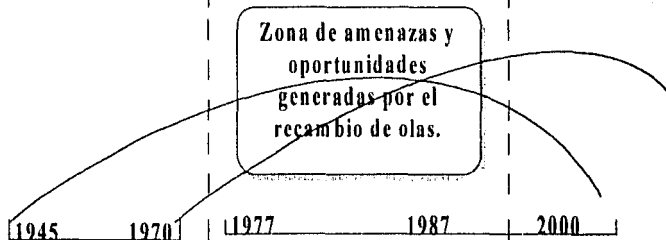
¹⁴ Jorge Hermida, Roberto Serra, Eduardo Katsika, "Administración & Estrategia Teoría y Práctica", Argentina, (1995) Ed. Atacchi (págs. 369-370.)

¹⁵ Alvin Toffler, "La Tercera Ola" Colombia (1980) Ed. Plaza & Jánex (pág. 15)

Un Enfoque Hard + Soft

Segunda ola Toffler

Tercera ola Toffler



Enfoque Hard + Soft

Management
Tradicional.

Management Competitivo y creativo
para mercados decrecientes y para
mercados nacientes.

Las inversiones hard tienen que ver con bienes de capital o de uso: inmuebles, equipos, nuevas plantas, etc.

Inversiones soft; son inversiones en cambio de cultura empresarial, mejoramiento de la excelencia, de las ventajas competitivas, potenciación de la capacidad de emprendimiento y otras.

La zona de inversiones soft es la antesala perfecta para el aprovechamiento pleno de las oportunidades que se derivan del área de inversión hard, cuando las características del contexto le acuerdan viabilidad.

El área de inversiones soft es un área de oportunidades en sí misma y es a su vez un medio para éstas en mejor posicionamiento para las oportunidades que en su momento se derivan del área de inversiones hard.

7) LA GUERRA DE LA MERCADOTECNIA **1985**

AL RÍES
JACK TROUT



La mercadotecnia significa guerra, actualmente, la naturaleza de la mercadotecnia no es servir al cliente, sino burlar, flanquear y poner fuera de combate al competidor. Es una guerra donde el enemigo es la competencia y el cliente el territorio que se debe ganar.

La guerra en sí busca dos características inmutables: estrategias y tácticas. "La estrategia debe seguir a la táctica; es decir, el logro de los resultados tácticos es la meta única y fundamental de una estrategia. Si una estrategia determinada no contribuye a resultados tácticos, entonces es imperfecta, sin importar con cuánta brillantez se haya concebido. La estrategia debe emerger de abajo hacia arriba, no de arriba hacia abajo. Sólo aquel general con un conocimiento profundo y familiar de lo que sucede en el campo de batalla está en posición de desarrollar una estrategia eficaz."¹⁶

¹⁶ Al Ries, Jack Trout, "La Guerra de la Mercadotecnia". México (1988). Ed. Mc Graw-Hill (pág. 1,2)

Saber lo que el cliente desea no es de gran utilidad cuando una docena de empresas ya están satisfaciendo los deseos de éste. Es necesario buscar los puntos débiles en las posiciones de sus competidores y después atacarlos mercadotécnicamente. La compañía debe aprender como atacar a la competencia y adelantarse a sus movimientos además de defender su posición. Un plan de mercadotecnia bien elaborado siempre incluye una sección sobre la competencia "evaluación de la competencia". La parte principal del plan casi siempre hace una descripción detallada del mercado, sus diversos segmentos y una gran cantidad de estadísticas sobre encuestas al consumidor recogidas con cuidado de interminables grupos examinados, paneles con grupos de prueba y pruebas sobre las verosimilitud de los conceptos y el mercado.

8) LA EXCELENCIA EN SU SEGUNDA PARTE
(PASIÓN POR LA EXCELENCIA)

1985

TOM PETERS
NANCY AUSTIN

(1942)

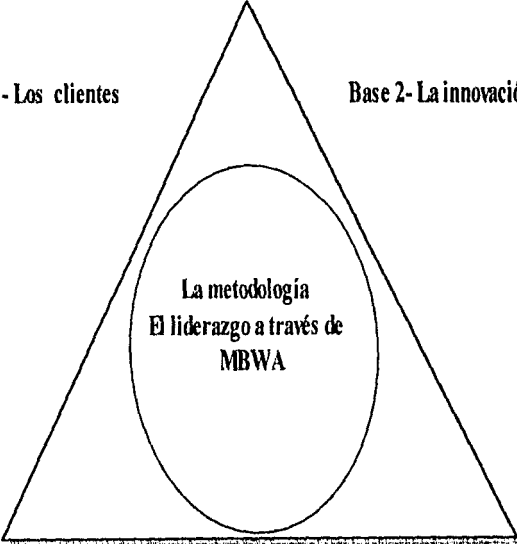
Peters - Austin. Tres años después de *In search of excellence*, publican *A passion excellence*. Donde realizan un retrato mas fino y también mas atrevido de las formas en que las compañías pueden lograr diferenciación y éxito a largo plazo a través de privilegiar la calidad y el cuidado por sus productos, por su gente y sobre todo por sus clientes.

Peters desplegó toda una batería de ataques contra sus enemigos predilectos: las estructuras rígidas, los mitos y tabúes del management de las grandes compañías, en esencia, contra la centralización y la burocratización

Propuesta de la pasión por la excelencia

Base 1- Los clientes

Base 2- La innovación



La metodología
El liderazgo a través de
MBWA

MBWA, Managing By Wandering Aroun, puede traducirse como un nuevo gerente muy activo y dinámico que va a las casas y está siempre cerca de lo que le pasa y siente su personal, sus clientes y los sucesos tecnológicos vinculados con sus productos y sus mercados. Con esta simple fórmula los autores desarrollan una propuesta que privilegia a: 1) los clientes (ellos son los que nos permite vivir; a ellos todo) 2) la innovación (debemos estar allí antes que los demás) 3) la gente (de ello proviene no solo la productividad sino también la mayor cantidad de ideas y soluciones) 4) una metodología basada en un nuevo liderazgo y con una propuesta poco estructurada pero muy fuerte y basada en cientos de experiencias concretas que atestiguan sobre su éxito potencial.

9) POSICIONAMIENTO

1986

AL RÍES

JACK TROUT



El posicionamiento comienza con un producto, que puede ser un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona, pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos manipulando lo que ya está en la mente concentrándose en la manera de percibir de las personas.

Es mejor no comunicar, a menos que se esté dispuesto a conquistar posiciones a largo plazo. Nadie tiene una segunda oportunidad para causar buena impresión, la mejor manera de penetrar en la mente de otro es ser el primero en llegar o desbancando una idea vieja para presentar una nueva, ya que se generará un vacío que la misma gente busca llenar.

¿Cómo se inicia un plan de conquista de posiciones?

- 1.- ¿Qué posición ocupa?
- 2.- ¿Qué posición desea ocupar?
- 3.- ¿A quién debe superarse?
- 4.- ¿Tiene dinero suficiente?
- 5.- ¿Puede resistir?
- 6.- ¿Se esta a la altura de su posición?

Cuando se rastrea la historia de cómo se implantaron los liderazgos en los posicionamientos, desde Hershey on chocolates, hasta Hertz en alquiler de coches, se advierte que el hilo conductor no es la habilidad en mercadotecnia o siquiera la innovación en los productos. El hilo conductor es tomar la iniciativa antes que el compelidor haya tenido oportunidad de establecerse. En términos militares antiguos, el líder del mercado "llegó el primero con lo más"¹⁷. El líder fue de ordinario quien invirtió dinero en el mercado mientras la situación era aún fluida.

10) ISO 9000 1987

En 1987 la Organización Internacional de Normalización (ISO), por sus siglas en inglés se reunió en Ginebra Suiza, con objeto de encontrar una posible solución a uno de los crecientes problemas dentro del comercio internacional: conforme incrementan las cantidades de bienes intercambiados, se hacen cada vez más evidentes las diferencias en las normas de calidad requeridas de los productos por los respectivos países.

Lo que era considerado como un producto aceptable en un país, frecuentemente no lo era en otro. El resultado de la convención del ISO fue una serie de documentos en los cuales se definen normas internacionales que permiten juzgar los procesos de fabricación, así como, de manera indirecta, la calidad de un producto.

A partir de entonces, los documentos de la serie ISO-9000 se convirtieron en la base para el control de los procesos de calidad a nivel mundial. Actualmente, ya existen miles de organizaciones autorizadas para certificar a empresas que cumplen con los correspondientes principios de calidad en todo el mundo.

¹⁷ Al Ries, Jack Trout, "Posicionamiento - México (1992). Ed. Mc Graw-Hill (pág. 251)

11) MEGATENDENCIAS 2000
1990

JOHN NAISBITT
PATRICIA ABURDENE



John Naisbitt y Patricia Aburdene analizan en megatendencias 2000, el futuro en donde nos dicen que existe una sociedad basada en la creación e información con alta tecnología con respuesta humana, con un sistema económico global; regidos por el largo plazo. Además de mostrarnos que hemos redescubierto la capacidad para actuar creativamente y en forma innovadora y obtener resultados desde las bases hacia la dirigencia. Se está abandonando la dependencia de estructuras jerárquicas en favor de un sistema de redes de comunicación no formales y se está dejando de ser una sociedad masificada para transformarse en una que ofrece juego libre y multiplicidad de opciones.

Las megatendencias no vienen y van como si tal cosa. Los grandes cambios económicos, políticos y tecnológicos tardan en formarse, y una vez instalados, influyen en nosotros durante cierto tiempo —de siete a diez años, o más.

Naisbitt y Aburdene nos proponen las influencias más importantes y dominantes en nuestra vida para los 90's:

- * La bonanza mundial de los años 90
- * El renacimiento de las artes
- * La aparición del socialismo de mercado libre
- * Estilos de vida mundiales y nacionalismo cultural
- * La privatización del estado benefactor
- * El auge de la cuenca del pacífico
- * El decenio del liderazgo femenino
- * La edad de la biología
- * El renacimiento religiosos del nuevo milenio
- * El triunfo del individuo

No se pueden entender las megatendencias de los años 90 sin reconocer el significado metafórico y espiritual del milenio. El acercarnos al año 2000, vuelve a surgir el milenio como metáfora del futuro. En el milenio bíblico el establecimiento del reino celestial en la Tierra sólo podía ocurrir después de una batalla final entre Cristo y Anticristo, el choque de contrarios absolutos. A pesar del espectro de una guerra nuclear, alimentamos la esperanza de que "si logramos llegar al año 2000" habremos demostrado que somos capaces de resolver nuestro problemas y de vivir en armonía en este frágil planeta.

Los más sensacionales avances definitivos del siglo XXI no se los deberemos a la tecnología sino a un concepto más amplio de que significa ser seres humanos.

12) LIDERAZGO Y GERENCIA

1990

**JOHN KOTTER
CRAIG R. HICKMAN
WARREN BENNIS**

(1925)

John Kotter el gurú del "liderazgo" en la escuela de negocios de Harvard; considera que la mayoría de las compañías en los Estados Unidos están sobreadministradas y subdirigidas. Kotter dice que las organizaciones necesitan combinar un liderazgo fuerte, definido como la habilidad de estar en un ambiente de cambio, con una administración fuerte siendo la habilidad de manejar la complejidad.

Para **Craig R. Hickman** en su libro "mente de gerente, alma de líder" las organizaciones requiere un despliegue completo, tanto de líderes como de gerentes, ya que en su teoría unificada de la gerencia de los negocios; los resultados perdurables y la ventaja competitiva superior proviene de aprovechar la tensión natural entre gerentes y líderes.

Los gerentes tienden a ser más prácticos, razonables y decisivos, mientras que los líderes tienden a ser más visionarios, a tener mayor empatía y flexibilidad. Mezclar aspectos gerenciales y de liderazgo en un todo integrado, donde las fortalezas de los líderes se combinen en lugar de chocar con las fortalezas de los gerentes, y de esta manera se puedan minimizar las debilidades de ambos es la clave para una organización exitosa con resultados sobresalientes¹⁸.

¹⁸ Craig R. Hickman, "Mente de Gerente, Alma de Líder" México (1992). Ed. Laser Press (pag. 8)

En muchas formas, **Warren Bennis** es el epitome del pensador ejecutivo moderno. De sus numerosas publicaciones, la más leída es: *Strategies for Taking Charge* (1985). Ahí se examinaron la conducta y características de 90 líderes y se busco llegar a conclusiones generales. Los líderes estudiados fueron un grupo de verdad ecléptico y en cierta forma excéntricos. Bennis concluyo que los líderes poseían cuatro competencias vitales:

- Administración de la atención: la visión de los líderes exigía la atención y el compromiso de aquellos que trabajaban para y con ellos cuando trataban de lograrlo.

- Administración del significado: los líderes eran comunicadores hábiles, capaces de eliminar la complejidad para marcar aspectos en imágenes y lenguajes sencillos. Siendo expertos para recibir información.

- Administración de la confianza: "la confianza es esencial en todas las organizaciones" observa Bennis. Para los líderes, se expresa por medio de la consistencia de propósitos y de los tratos con los colegas y otros. Aún cuando las personas a veces no están de acuerdo con lo que dijeron o hicieron.

- Administración del yo. los líderes eran adeptos a la identificación y utilización plena de sus fortalezas, aceptar y buscar desarrollar sus áreas de debilidad.

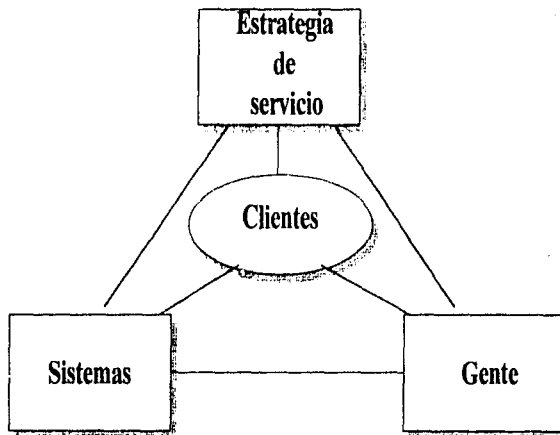
13) ATENCIÓN AL CLIENTE

1990

Ron Zenke desarrolla la competitividad a través de la calidad del servicio y propone cinco claves para la diferenciación a través del servicio

- 1) Escuchar, comprender y responder a las necesidades de los clientes
- 2) Establecer y comunicar con claridad la visión estratégica sobre la calidad de servicio
- 3) La calidad se mide con standares concretos y se controlan resultados
- 4) Enfrentar, involucrar y comprometer a la gente con el programa de calidad de servicio
- 5) Reconocimiento del esfuerzo y recompensas a los que logran los resultados.

Triángulo de calidad de servicio



En los 90 las culturas que sigan maltratando a los clientes en atención, en los reclamos, en la calidad del producto, en las entregas fuera de plazo, en la falta de los colores elegidos, o en cualquier cosa que tenga que ver con la lealtad y la identificación del cliente, será definitivamente culturas débiles y perdedoras.

Los desarrollos de David Garvin tienen que ver con lo que el denomina "manejo de la calidad como herramienta competitiva" plantea "la desagregación" del concepto de calidad en ocho puntos.

- 1) Rendimiento, prestaciones
- 2) Atributos, elementos del perfil, características
- 3) Confianza, fiabilidad, seguridad de funcionamiento
- 4) Conformidad con las prestaciones prometidas
- 5) Vida del producto
- 6) Servicio posventa
- 7) Estética
- 8) Reputación (percepción)

14) GLOBALIZACION 1990

A partir de 1990 se acentuaron las tendencias que ya se visualizaban al finalizar la década anterior en lo referente a la globalización de los mercados y a sus marcadas influencias sobre la competitividad.

Esta fue ampliando sus espacios, dado que las economías que habían sido mantenidas reguladas y cerradas, con alta protección, comenzaron un ciclo de apertura de sus economías, con diversas políticas arancelarias y al mismo tiempo se fueron consolidando los emblocamientos (Merconorte, Mercosur, Mercado Común Europeo, Mercado Común Asiático).

Toda metodología tanto para el diagnóstico, como para el análisis y el diseño estratégico-competitivo; tuvieron como principales expositores a Alvin Toffler con su excelente Powershift (el cambio del poder), Kenicki Ohmas que expuso el Triad Power (el poder de la triada) las primeras ideas sobre el emblocamiento y sus consecuencias para la competitividad de los mercados mundiales y las exigencias de reencuadre y ajuste estructural para las empresas, Michael Porter con su libro Ventajas Competitivas de las Naciones. Por lo que los conceptos de calidad total, acercamiento al cliente y excelencia en los servicios, fueron algunos de los senderos por donde se comenzó a perfilar esa búsqueda necesaria de reducir costos, aumentar la eficiencia o la calidad de las prestaciones, que exige el actual nivel de la globalización competitiva y la emergente amenaza del neoproteccionismo que inevitablemente se desprenderá de la estructura de los bloques.

15) ESTRUCTURAS EMPRESARIAS DINAMICAS
1991

ROBERTO SERRA
EDUARDO KASTIKA

Roberto Serra y Eduardo Kastika profundizan sobre estos temas en su libro *"Estructuras Empresarias Dinámicas"*.

Las estructuras de "reinos", fuertemente ligadas a las culturas de "reinos" tienen su antecedente en las formas tradicionales de departamentalización funcional rígida e inamovible. Con organigramas que eran considerando la "estructura" o el "esqueleto" de la organización y, por lo tanto, una base sólida e inmodificable.

Al diluirse la idea de autoridad formal inflexible, al modificarse los conceptos relacionados con las jerarquías, al establecerse la necesidad de colaboración y responsabilidad en lugar de la oposición de intereses; es poco probable que resulten estructuras de muchos niveles. Lo que denominamos estructuras "alargadas".

La tendencia esta enfocada a estructuras armónicas dentro de un modelo de estructura diferente al tradicional. Comunicaciones e interacciones más amplias y abiertas; integración funcional entre distintas áreas; estructura de redes, en lugar de estructura de reinos; hacia proyectos y objetivos en lugar de autoridad formal y jerarquías inflexibles; colaboración en lugar de oposición de intereses, y necesariamente, también se toman poco útiles modelos como el organigrama (que sólo muestra los canales de comunicación formales), o los manuales de función (por definición "limitan funciones") a los flujos y cursogramas (modelos muy útiles en caso de flujos estándares y repetitivos); etc.

16) GREENING STRATEGIES

1991

El congreso internacional llevado a cabo en Canadá en 1991 se denominó Greening Strategies. Tiene que ver con una nueva concientización a nivel mundial del cuidado de la ecología, con conceptos tales como:

- Conciencia ecológica
- Cuidado de la naturaleza
- Materiales y productos reciclables o biodegradables
- No al alcohol, drogas y la grasa
- Crecimiento de las actividades relacionadas con el ocio, el deporte, los entretenimientos y el aire libre
- Cuidado de la salud y de lo natural

Muchas empresas ya están empezando a contar con un departamento o sección encargada de las Greening Strategies, no solo en sus efectos a nivel cultural sino de sus efectos a nivel legal (ya que la legislación irá creciendo cada vez más), a nivel económico (ya que implica nuevas oportunidades, nuevas amenazas y nuevas restricciones) a nivel tecnológico (ya que implica nuevas formas de productos y transformación de los materiales).

17) REINGENIERIA

1991

**MICHAEL HAMMER
JAMES CHAMPY
THOMAS DAVENPORT**

Expuesta por Michael Hammer y Champy en su libro Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. (Cómo reestructurar la empresa: el manifiesto de una revolución empresarial).

El debut en sociedad de la reingeniería ocurrió en un artículo pionero publicado en la prestigiada publicación Harvard Nusiness Review por Hammer, quien acuña la palabra y la puso en boca de muchos. Luego vendría la también importante contribución de otro teórico, Thomas Davenport. La reingeniería más que una invención es una serie de herramientas y fórmulas que, de manera aislada, ya existían desde hacía tiempo. de hecho hay quienes afirman que los primeros "reingenieros" fueron los japoneses, quienes revolucionaron la forma de hacer automóviles, relojes y equipos electrónicos. Dos de los aspectos básicos son la innovación y el logro de incrementos radicales en los indicadores de desempeño del negocio.

Los prácticos de la reingeniería analizan las reglas o procedimientos tenidos siempre como esenciales o inamovibles, pero que pierden sentido o pueden ser eliminados cuando se estudian desde una óptica nueva o revolucionaria. Así pueden sustituirse formas, trámites, estructuras, vistos buenos, sellos y otras intervenciones que no sólo contribuyen a mejorar el servicio sino que lo frenan y encarecen.

La reingeniería parte del principio de ver a la empresa como un sistema integrado y su objetivo es optimizarlo y hacerlo más eficiente, hacerlo crecer, capturar mayor mercado y darle mayor valor al consumidor.

Aunque la secuencia puede variar dependiendo de cada empresa y de si se contratan facilitadores o consultores externos, sus principios generales son comúnmente aceptados: identificación, diagnóstico, diseño e implementación:

- a) *Identificación*: permite conocer la situación de la organización, la competencia, los clientes. En dónde se encuentra la empresa y hacia dónde quiere ir.
- b) *Diagnóstico*: procura identificar y entender los procesos principales y las oportunidades de mejora. Se trata de fotografiar los procesos y no de radiografiarlos, porque en este caso se corre el riesgo de enredarse en detalles y, en vez de reingeniería, hacer mejora incremental.
- c) *Diseño*: se realizan los planos ejecutivos y los modelos de los nuevos procesos.
- d) *Implementación*: es la etapa más delicada y con más alto índice de fracasos, porque significa llevar los proyectos a la práctica. Es cuando se instrumenta la llamada administración de la transición. Involucra toda la organización y hasta la cultura de la empresa, las normas de evaluación, las compensaciones de los trabajadores, etc. Aquí se utilizan estrategias motivacionales y de administración del cambio.

"LOS MAGOS DE LA REESTRUCTURACION EMPRESARIAL REVISAN SUS TEORIAS"

"Michael Hammer, el gurú de administración de empresas cuya ideas provocaron decenas de miles de despidos en Estados Unidos, quiere enviar un nuevo mensaje que algunos de sus seguidores no han captado

"Años después de que Michael Hammer y James Champy iniciaron la tendencia de administración más explosiva de la década con su popular libro, Hammer ahora reconoce que hay un defecto: él y otros líderes del sector de reestructuraciones, olvidaron el factor humano. No fui lo suficientemente inteligente con eso", admite. "Reflejaba mis antecedentes de ingeniería y no prestaba atención suficiente a la dimensión humana. He aprendido que es un factor vital".

Muchos negocios también han aprendido la misma lección, desilusionados con la reacción violenta contra los despidos, el exceso de trabajo y la agitación constante que provoca el modelo de Hammer. Las empresas han comenzado a aprender que la simple reducción de personal, en lugar de reorganizar los métodos de trabajo, no generará los "enormes aumentos" de rendimiento que Hammer y Champy proclamaron en su libro

La búsqueda de nuevos métodos ha despertado interés a medida que el movimiento de reestructuración pierde atractivo. "La gente comienza a darse cuenta que cambiar los métodos de trabajo es mucho más que una reestructuración", dice Thomas Davenport, profesor de la Universidad de Texas, ex-colega de Hammer y pionero del movimiento de reestructuración. Davenport advierte contra la idea de valerse de una sola técnica para solucionar todos los problemas de negocios. "Espero que cuando surja la próxima gran solución, se encuentre con algo de escepticismo", dice ⁻¹⁹

18) BENCHMARKING

1991

El benchmarking es una técnica de análisis comparativo de la estructura, procesos y desempeño entre una compañía determinada y sus similares, competidoras o no, nacionales, internacionales, siempre y cuando sean comparables. Los instrumentos de esta metodología se basan en parámetros cuantitativos de análisis de funciones o actividades, costos, gastos administrativos, niveles y periodos de control, calidad, servicio y tiempo.

¹⁹ Reforma México, 27 de noviembre de 1996 (pag. 39).

De igual forma, el benchmarking, es un instrumento de comparación cualitativa, ya que resulta idóneo para evaluar la implementación de negocios, estilo gerencial y procesos de toma de decisiones. Esto puede incluir servicio a clientes, procesamiento de ordenes, logística, desarrollo de productos, ingeniería y otros procesos.

Desde luego todo este esfuerzo puede resultar inútil sino se obtiene de antemano el compromiso de los ejecutivos de todos los niveles para llevar el proceso a sus últimas consecuencias e instrumentar los cambios necesarios aún cuando estos pudiesen resultar poco populares.

BENCHMARKING COMPETITIVO

"El benchmarking competitivo comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de su organización. El objetivo del benchmarking es identificar información específica de los productos, procesos y los resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de su organización."²⁰

Es de gran utilidad cuando se busca posicionar los productos, servicios y procesos de la organización en el mercado. En muchos casos, las prácticas comerciales de la competencia no desempeñan el mejor desempeño o las mejores prácticas. Sin embargo, la información es muy valiosa porque las prácticas de la competencia afectan a las percepciones de los clientes, de los proveedores, accionistas, los clientes potenciales y los "observadores industriales" todos los cuales producen efectos directos sobre el eventual éxito del negocio.

²⁰ *Michael J. Spendolini "benchmarking" Colombia (1994). Ed. Norma (pág. 21)*

LOS ELEMENTOS DEL BENCHMARKING

Documentar el nivel de desempeño actual

- Cifras características
- Valores meta
- Prácticas
- Estándares

Identificar puntos claves

- Nexos estratégicos operativos
- Oportunidades
- Restricciones
- Contribuciones necesarias
- Integración

Comparar con las mejores prácticas

- Competidores
- Líderes
- Especialistas en funciones/procesos
- Líderes en costos
- Líderes en calidad

Desarrollo de un plan de mejoramiento

- Análisis de las brechas
- Valores meta
- Pasos de mejoramiento
- Medidas

Ventajas competitivas

19) LA ESTRATEGIA GLOBAL 1992

MICHAEL PORTER

La estrategia debe de ser global o sea, lanzada desde un lugar de base llamado por Michael Porter *Homebase* hacia el mercado o los mercados gráficos objetivos.

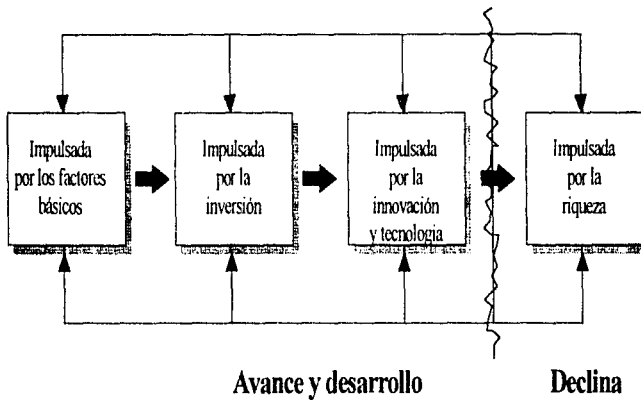
El concepto importante a tener en cuenta es que debe existir una visión estratégica global, es decir, tener una estratégica única para todos los mercados geográficos, lanzada desde el mejor punto estratégico y competitivo, ésto es, el homebase.



Se persigue que los sistemas sean adecuados en tiempo real, ésta es la meta de la reingeniería de procesos y se busca finalmente que las habilidades gerenciales estén adecuadas a las necesidades de los 90's, ésto es que aprendan y se entrenen para ser más anticipadores, estratégicos y competitivos con visión global, innovadores, emprendedores para prepararse más como equipo y menos como francotiradores o Mesías organizacionales. Facilitar el cambio cultural hacia el logro de valores que la transformen en vigorosa y emprendedora con valores compartidos que le permitan a las empresas ser más competitivas a través del menor costo. La mayor eficiencia, la mayor calidad o el mejor servicio o todo junto cuando los mercados así lo requieran.

Porter expone un modelo de evolución competitiva. Para llegar a la sucesivas etapas de evolución que propone, existen modelos y técnicas, las que en su dimensión estratégica requieren también el apoyo y el ajuste simultáneo en lo estructural y lo cultural.

Modelo de evolución competitiva



20) LOS GURUS DE LA ADMINISTRACION

1992

**PETER DRUCKER
MICHAEL HAMMER
DAVID NADLER
PETER SENGE
C.K. PRAHALAD
EDWARD E. LAWLER III
GEORGE STALK Jr.**

Peter Drucker y **W. Edward Deming** son de los primeros gurús de la administración; hoy uno de los más conocidos es **Tom Peters**, pero él ha externado ya durante años su mensaje de "sea fiel a su cliente". Muchas de las nuevas ideas administrativas son teorías del ayer "recalentadas y disfrazadas bajo una nueva salsa de palabras de moda". Otras son meras ilusiones para sentirse bien externadas por profetas falsos que convencen a los administradores de que sus soluciones facilitan los cambios a gran escala.

"Estos gurús venden esperanza, confianza, el futuro, alegría y todos son grandes vendedores". Si mucho de lo que ofrecen los gurús en sus rondas interminables de seminarios, discursos o apuntes es mera fantasía, también existen minas de oro. Algunos de éstos oráculos de la administración moderna están logrando un impacto profundo en empresas entre las más importantes en los E.U. Eastman Kodak inc. y American Express Co., por ejemplo, las predicciones de **Michael Hammer**, quién acuñó el término de "re-ingeniería" para describir el análisis fundamental y diseño radical de los sistemas de algún negocio.

David Nadler es el arquitecto principal de la reorganización fundamental que Xerox realizó (1992). Un profesor convertido en consultor, Nadler, es el gurú actual en la arquitectura organizacional término que él utiliza para describir una nueva forma de estructura en la empresa que desarrolla alrededor de equipos autónomos de trabajo funcionando en sistemas de trabajo de alto rendimiento

Los nuevos gurús no están sustituyendo a Drucker, el pensador administrativo más ferviente de nuestros tiempos. Frecuentemente, están actualizando sus conceptos con nuevas ideas y herramientas a lo que Drucker llamo "la práctica de la administración".

En adición a Nadler y Hammer, el nuevo grupo de gurús más cotizado e influyente, incluye a **Peter N. Senge**, un investigador en el Instituto Tecnológico de Massachusetts quien se ha dedicado a estudiar cómo aprenden los administradores y sus empresas; incluye también a **C. K Prahalad**, profesor de la Universidad de Michigan quien está reconceptualizando la planeación estratégica. **Edward E. Lawler III**, un académico que está expandiendo los límites de la habitación de poder para los empleados; y **George Stalk Jr.**, un consultor que es el proponente principal de la competencia en función al tiempo.

Los nuevos gurús no están proselitando del mismo libro pero ellos tienen muchos dogmas y principios en común. Para empezar, su religión es más estricta que la propuesta en el libro *Gerente al Instante*. Casi todos los nuevos gurús predicán en contra de los cambios incrementales.

Ellos impulsan a los administradores a pensar en términos radicales, modificando operaciones complejas con un plumazo. Algunos de los nuevos gurús en sus momentos más provocativos, han puesto de cabeza a la sabiduría convencional. Hace solo pocos años se convenía a los administradores de que un liderazgo fuerte y una cultura corporativa duradera eran buenos. Ahora creen que todo el enfoque de liderazgo estaba mal conceptualizado porque debilitaba la transferencia de responsabilidad. Los mejores administradores de hoy en día, deben dar un paso hacia atrás para dejar a sus subordinados asumir roles alternos de líder en equipos.

Aún muchos de los pensamientos sobre administración aparentan ser reciclados y reempaquetados. "La profunda involucración", por ejemplo, es únicamente la interacción más reciente de la transferencia de responsabilidad.

Si las creencias básicas de la transferencia de responsabilidad y otorgamiento de poder no son nuevas, Lawler ha adelantado los conceptos con una apreciación de que tan profundos deben ser los cambios en una empresa para que funcione la transferencia de responsabilidad y el otorgamiento de poder.

Otro movimiento de moda en el pensamiento administrativo es la importancia de ser un competidor en función al tiempo. El proponente de esta idea George Stalk y sus socios en el Boston Consulting Group Inc. (BCG) se habían sorprendido, a finales de los setentas de cómo algunas empresas japonesas hacían llegar sus nuevos productos al mercado mucho más rápido que su competencia en los E.U.. En estudio tras estudio, Stalk escuchaba a sus clientes hablar de la necesidad de desarrollar los productos más rápidamente. Lo sorprendente era que todos sabían que el tiempo era importante para los negocios, pero nadie sabía cómo administrar el tiempo, dijo Stalk.

Para 1985, él había conceptualizado la frase "la competencia en función al tiempo". Para describir el objetivo de sus esfuerzos de consultoría. A finales de los 80's, Stalk constantemente estaba midiendo, monitoreando y delimitando procesos dados, desde el desarrollo de un producto hasta el llenado de un pedido, para formular la base practica para doce consultorias en BCG sobre la competencia en función al tiempo.

No importa que tan deslumbrante sea el concepto, o que tan brillante sea la teoría, tendrá poca utilidad si la organización y su personal no pueden aprender de ello. De ahí viene la idea de "organización de aprendizaje" popularizada por Senge. Una manera de mejorar el aprendizaje, él dice, es creando oportunidades a los administradores de practicar en un ambiente sin riesgos, similar a un ensayo para un acto o un juego de exhibición para un jugador de Baseball. "Moviendo a los administradores entre los campos de desempeño y práctica, puedes mejorar el proceso de aprendizaje", dice Senge.

Para lograr ésto, Senge junta a los ejecutivos de alto nivel y los principales gerentes operativos para desarrollar juegos de simulación que los ayudan a ganar conocimientos más profundos de como cada una de sus decisiones afecta a los demás. Su sistema está siendo utilizado por los administradores en numerosas compañías, desde Ford hasta Federal Express

LOS PRINCIPIOS DE LOS NUEVOS GURUS.

ORGANIZACION DE APRENDIZAJE CONSTANTE

Es el esqueleto para una organización del futuro, la noción de que el aprendizaje es el centro del éxito. La administración necesita tener un panorama más amplio, escapando del pensamiento lineal y de comprender ingeniosamente las interrelaciones.

REINGENIERIA

Es el término para volver a pensar en los fundamentos del diseño radical de un sistema de negocios. Insiste en una revisión de los diseños en el trabajo, en estructuras organizacionales y en sistemas administrativos. El trabajo se debe organizar alrededor de sus productos, no de las tareas y funciones.

ESENCIA DE LA COMPETENCIA

La idea es que las compañías identifiquen y se organicen alrededor de lo que hacen mejor. La estrategia de la corporación debe estar basada no en los productos o mercados, sino en la competencia que le da a la compañía acceso a varios mercados y que sea difícil para sus competidores de imitar.

ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

Es como una metáfora que fuerza a los administradores a pensar principalmente acerca de la organización en términos de cómo el trabajo, la gente y las estructuras formal e informal embonan. Esto lleva a equipos de trabajo autónomos y alianzas estratégicas.

COMPETENCIA EN FUNCION DEL TIEMPO

Los proponentes discuten que el tiempo como los costos, son negociables además de un recurso de ventajas en la competitividad a través de cada proceso en la organización. El tiempo es equivalente al dinero, productividad, calidad e innovación.

OTROS GURUS Y SUS PRINCIPIOS

Charles Handy: mitad filósofo, mitad futurista, este inteligente pensador inglés sostiene que el cambio discontinuo requiere de acercamientos dramáticamente diferentes al trabajo y la organización. Como catedrático en la escuela de negocios de Londres, Handy, es el autor de la era de la irracionalidad, un manual de frases nuevas y pegajosas para ayudar a los administradores a adaptarse al cambio.

John Kotter: el gurú de liderazgo en la escuela de negocios en Harvard considera que la mayoría de las compañías en los E.U. están sobreadministradas y subdirigidas. Kotter, dice que las organizaciones necesitan combinar un liderazgo fuerte, -definido como la habilidad de estar en un ambiente de cambio, con una administración fuerte siendo la habilidad de manejar la complejidad

C.K. Prahalad: originario de la India, profesor de la Universidad de Michigan, Prahalad es probablemente el pensador más influyente sobre las estrategias de corporaciones hoy en día. Junto con **Gary Hamill**, un colega en la escuela de negocios de Londres, Prahalad insiste en que las compañías deben diseñar sus estrategias alrededor de sus habilidades competitivas -lo que ellos hacen mejor- y apalancarse a éstas y a las que desarrollen en el futuro.

Gerald Ross: cofundador de una compañía consultora de Greenwich; Ross es un experto en cambios administrativos que ha trabajado en empresas como Aetna Life & Casualty y Bristol -Myers Squibb. Ross sostiene que la nueva organización molecular se tiene que estructurar alrededor de los mercados, no alrededor de productos o funciones.

Shdshanha Zuboff: autora de la era de las máquinas inteligentes, habla de la necesidad, no de automatizar, sino de informar -utilizar máquinas inteligentes en interacción con gente inteligente-. Zuboff, estudio compañías modelo que emplean tecnología para cambiar la naturaleza de trabajo.

William J. Stanton: profesor emérito de mercadotecnia en la Universidad de Boulder, Colorado. Ha trabajado en empresas y ha enseñado en varios programas de desarrollo de administración para ejecutivos de mercadotecnia. Se ha desempeñado como consultor para varias organizaciones de negocios y dedicado a proyectos de investigación para el gobierno federal estadounidense. En una encuesta de educadores de mercadotecnia, los votos lo señalaron como uno de los líderes en el pensamiento de mercadotecnia.

Kenichi Ohmae: es un pensador cuyo rango y aspiraciones se han expandido de manera creciente: hoy en día abarcan la política. Sus vistas sobre estrategia muestran los aparentes puntos opuestos del análisis racional y el mundo irracional de la institución. Algunos de sus trabajos hablan de la globalización y, lo que el llama la economía interrelacionada de Estados Unidos, Europa y Japón/Asia.

21) DOCE PASOS PARA DOMINAR LOS VIENTOS DEL CAMBIO **1993**

ERICK OLESEN

Todos los emprendedores exitosos utilizan estrategias similares para mejorar el cambio. Estas habilidades les ayudan a:

- Aprender y avanzar.
- Sobreponerse a los obstáculos.
- Descubrir nuevas oportunidades.
- Hacerse más resistentes.
- Dominar nuevas habilidades.

Los doce pasos que los emprendedores exitosos utilizan para tomar ventaja de la única constante en sus vidas y en la de los demás; el cambio son:

PASO UNO: Contemplar el cambio como reto: los emprendedores exitosos son resistentes.

PASO DOS: Establecer un compromiso: el compromiso con el trabajo o misión es el elemento más importante hacia el logro.

PASO TRES: Mantener un compromiso: establecer metas efectivas

PASO CUATRO: Saber cuando controlar; cuando dejar de hacerlo: los emprendedores exitosos mantienen el control.

PASO CINCO: Manejar los contratiempos: maneras de recuperarse

PASO SEIS: Ser optimista. para alcanzar lo imposible se debe creer en lo posible

PASO SIETE: Utilizar el humor: ayuda a mitigar la tensión causada por el cambio.

PASO OCHO: Aprender de los errores: resolver efectivamente los errores hace que los cambios que son inevitables sean más fáciles de aceptar. Tomar el riesgo del fracaso.

PASO NUEVE: Mantener la perspectiva: ésta es la esencia de la administración del cambio: para así ordenar los eventos según su verdadera importancia.

PASO DIEZ: Ejercitar el cuerpo.

PASO ONCE: Elevar el nivel de confianza: la autoeficacia, es el sentido que se tiene de competencia para realizar tareas específicas; cuando se dominan habilidades se aumenta la confianza y ayuda a alcanzar metas.

PASO DOCE: Comunicar y ayudar a otros: recibir -y dar- ayuda.

22) ADMINISTRANDO EL REMOLINO

1994

**MICHAEL ANNISON
THOMAS KUHN**

Frecuentemente estamos tan atrapados en el remolino de las actividades diarias que tenemos problemas de ver en qué nos afectarán los cambios a nuestro entorno a nuestra vidas y negocios. Pero los cambios son una parte del patrón que podemos, con esfuerzo, identificar. Este es un trabajo importante, y aquellos que ignoran las implicaciones de los cambios sociológicos y tecnológicos lo pagarán caro.

El autor **Michael Annison** escribe que sus trabajos de consultoría en la década pasada se han enfocado, de una manera u otra, en tres aspectos: ¿qué patrones e ideas subrayan los cambios que experimentamos? ¿Cómo se verá el futuro? ¿Cómo podemos manejar el cambio?

Tratamos asuntos prácticos en nuestras vidas en base a ideas oportunamente arraigadas. Estas ideas, o paradigmas, son modelos o visiones de la realidad. Los paradigmas son cosas que nosotros "sabemos" que están bien. Por ejemplo, por mucho tiempo la gente de negocios "sabía" que grandes organizaciones eran más efectivas

Thomas Kuhn en su libro "Estructura de las revoluciones científicas" describe a los paradigmas y cómo van cambiando. "De vez en cuando", escribe, "lo que sabemos nos falla y las nuevas ideas empiezan a tomar el control".

Administrar los cambios es difícil. En parte, es porque es más fácil defender y mantener lo que ya existe en vez de admitir el futuro. Para tener éxito en la era de la información, se debe tener una fuerte conciencia de la realidad. Esto significa: entender que el cambio en los aspectos sociales, políticos y económicos continuará; tener cuidado si se dice "ésto no me pasará", "no en éste negocio", "es una novedad". Estas frases sugieren que el futuro será como el presente. Sin duda así no será.

En vez de eso, es necesario ver el cambio o problema y preguntarse: ¿qué significa? ¿cómo puede afectar? ¿se acrecentará o se irá disipando?. El futuro no sólo pasará -éste tomará forma por lo que cada uno haga hoy, mañana, la siguiente semana, mes y el año que entra. Es un tiempo extraordinario de oportunidades. La pregunta es: ¿qué decidirá hacer cada uno de nosotros?

23) LOS TIEMPOS LOCOS REQUIEREN ORGANIZACIONES LOCAS **1994**

TOM PETERS

No hay duda de que los tiempos son locos y nuestro principal problema organizativo de hoy es la falta de locura. Las teorías actuales implican el estrangulamiento de la creatividad y la supresión del entusiasmo en una época en la que éstos se convertirán en los creadores fundamentales del valor económico.

Es necesario destruirse y reinventarse a sí mismo, el fracaso... es la mayor fuerza. El mundo de la tecnología es complejo, cambia con rapidez, no es estructurado y progresa mejor cuando a los individuos se les deja en paz para que sean diferentes, creativos y desobedientes.

Se necesita gente en verdad excéntrica si se quieren productos originales, es necesario erradicar a los estúpidos y estimular a los chiflados; los genios, en general, viven al margen de la sociedad (siempre escépticos frente a la sabiduría convencional y a sus proveedores) y mantienen, a través de la vida, "la inocencia intelectual"

En el mercado de hoy, sin hablar del de mañana, se requiere un tipo de carácter diferente (curioso) en un tipo diferente de lugar (animado) para poder crear valor, no hay que pedir algo importante, bueno, o inclusive excelente, sino algo maravilloso.

La revolución perpetua, será suficiente, los líderes de todos los niveles deben aceptar lo que nos dicen los líderes de la transformación: que la organización puede aceptar cambios enormes, que sólo una inclinación hacia la acción constante y una audaz aceptación del fracaso, tanto pequeño como grande, permitirán que las empresas avancen.

24) OUTSOURCING Y DOWNSIZING

1994

"El *outsourcing* es la subcontratación de servicios de apoyo y otras actividades que no agregan valor al negocio central o *core business* de las empresas"²¹. De este modo están surgiendo proveedores especializados en limpieza de edificios y oficinas, administración de cafeterías y comedores industriales, distribución de mercancías y mensajería, fotocopiado, servicios informáticos y hasta procesamiento de nóminas. Esta visión del *outsourcing* o la subcontratación es una forma de convertir los costos fijos en variables.

Existen también sonados modelos de descentralización, como el de Nike (calzado y accesorios deportivos) que sólo se dedican al diseño y mercadeo de sus productos, y encargan la manufactura a maquiladores en diferentes países del mundo. Son, por así decirlo, centros de capitalización de inteligencia y evitan involucrarse en procesos propiamente industriales.

Otro fantasma recorre el mundo de las grandes industrias de todo el mundo, llamado *downsizing*, que significa reducción de tamaño, aunque en la práctica las medidas son más amplias y para miles de trabajadores es el argumento con el que han sido transferidos a la estadística del desempleo. En términos generales podría decirse que el *downsizing* intenta eliminar el gigantismo de las empresas y busca la mayor concentración de las áreas de valor.

Algunos de los factores que determinan éstas medidas son:

- Competencia mundial.
- Evolución de la filosofía empresarial.
- Cambios en productos y servicios.
- Cambios tecnológicos.
- Aumento de automatización.

La experiencia ha demostrado que la reestructuración de las organizaciones y sus procesos permiten acercarse a esa ansiada competitividad, y por eso se han desarrollado enfoques como *outsourcing* y *downsizing* entre otros, esta nueva estrategia del desarrollo organizacional busca rediseñar las estructuras y eliminar o minimizar aquellas partes que no ayudan a crear valor.

²¹ *Manufactura, "Downsizing & Outsourcing"* México (febrero 1997), (pág. 8-12)

Las nuevas organizaciones que salgan de los procesos de downsizing también deberán ser flexibles, quizá este ajuste sea una búsqueda del ansiado *rightsizing (la justa medida)* lo que nos da por resultado la eficiencia para ampliarse o encogerse de acuerdo con las condiciones de los mercados, y ésto incluye la contratación de trabajadores eventuales y el outsourcing. En este punto existe coincidencia entre los expertos: las leyes laborales imponen muchas limitaciones, y tendrán que cambiar para admitir nuevas formas de empleo, trabajos de tiempo parcial o contrataciones flexibles para realizar más de una actividad, dependiendo de las necesidades de la organización.

25) ENFOQUE 1995

AL RIES



Un enfoque es el futuro porque formula una predicción acerca de lo que va a ser el futuro y después establece medidas específicas para lograr que ese futuro se convierta en realidad. "Cuando una compañía pierde su enfoque, pierde su poder. Se convierte en un sol que disipa su energía en demasiados productos, demasiados mercados"²². En las últimas décadas, una plétora de nuevos bienes y servicios llegó al mercado. La combinación de rápido desarrollo tecnológico y técnicas menos costosas de producción ha dado lugar a un aumento masivo del número y la variedad de productos disponibles a los consumidores en todas partes. Computadoras, copiadoras, televisores a color, cámaras y grabadoras de vídeo, teléfonos, celulares, equipos de fax, la lista es interminable. Como es obvio, resulta matemáticamente imposible sostener índices anuales de crecimiento de 10, 15 o 20 por ciento durante largos periodos.

El crecimiento puede ser el resultado admirable de otras iniciativas, la búsqueda del mismo es un error estratégico. Por lo regular se empieza con un enfoque centrado que con el tiempo se pierde. Sólo cuando se enfoca una compañía o marca durante un período suficientemente largo es posible desarrollar el poder necesario para garantizar un éxito futuro.

²² Al Ries "Enfoque" México (1996), Ed. McGraw-Hill. (pág. VIII)

La concentración es la clave de los buenos resultados económicos; éstos obligan a los directivos a centrar su atención y esfuerzos en aquella cantidad más pequeña de actividades que produzcan la mayor cantidad de ingresos. La desincorporación mejora el desempeño de una compañía. Cuando se enfoca una empresa su percepción de la calidad mejora. Tener un enfoque puede mejorar la percepción mental de la calidad.

26) EL NUEVO POSICIONAMIENTO

1996

JACK TROUT



"Una década después de "posicionamiento"; Jack Trout ahora sin Al Ries escribe el "nuevo posicionamiento" atendiendo a los cambios que se han experimentado en estos diez años.

Describe cómo las exigencias de nuestra atención se han incrementado en más de mil veces, con respecto al tiempo en que se escribió el documento anterior, y de los nuevos conceptos, nuevas estrategias e incluso nuevos trucos para enfrentar la enorme cantidad de información que busca captar la atención del consumidor.

En la primera parte se detalla la mente, cómo funciona, qué información acepta, por qué es tan difícil cambiarle la opinión al consumidor, y los cinco elementos de la mente más importante. En la segunda parte se describe el "reposicionamiento" como remedio para las empresas, profundizando en ejemplos de compañías que lo llevaron a cabo con éxito como Lotus, Repsol e incluso la imagen pública de personajes como George Bush y Bill Clinton. Por último, en la tercera parte se comenta al respecto de trucos para captar la atención, como por ejemplo la fuerza del sonido, los nuevos nombres para las empresas, la asignación de nombres para productos, la investigación y los grupos de influencia, así como los riesgos del posicionamiento"²³.

²³ El Financiero "El Nuevo Posicionamiento de Jack Trout"(Abril 24 de 1996) (pág. 13)

27) LA EMPRESA FLEXIBLE **1996**

Debe pasarse de principios como la estabilidad, información perfecta, eficiencia productiva y costo total, al valor en la inestabilidad y el cambio, con información imperfecta y considerando variables múltiples y complejas, exigencias que, a primera vista, pudieran parecer imposibles de reconciliar.

La ventaja principal de una "empresa flexible" es su maleabilidad derivada de su escasa estructuración, de su desorganización. Es la que mejor permite crear un contexto en el que la estructura emerja de la acción, en lugar de ser definida "a priori", en el que los sistemas estén orientados al mercado y no al control interno; en el que la estrategia sea evolutiva e inclusiva en su proceso de diseño, en vez de dirigista y sobreplanificada; y en el que la dirección de personal está más orientada a los individuos concretos en vez de a la organización como un todo.

La organización en red es la que mejor permite eso que tanto intentan, a veces intuitivamente, a veces de manera deliberada los directivos: el continuo rediseño de las estructuras, su continua desestructuración. Esta inestabilidad por diseño es la clave de la competitividad de organizaciones en entornos altamente cambiantes, y la capacidad de provocar sin excesos esa desorganización en una de las características determinantes de la eficacia directiva.

La dificultad estriba en que ya no se puede controlar como antes, ni definir exactamente a dónde llegar, ni conocer los pasos precisos para llegar ahí para ver esa adaptación final. Se requiere una empresa diferente, manejada de una forma diversa y, para ello, debe existir una mentalidad distinta. Outsourcing, alianzas estratégicas, downsizing y reingeniería han comenzado a ser términos comunes.

La estabilidad ya no existe. Hay que administrar dentro del cambio o, mejor, administrar el cambio. Es necesario, incluso, administrar un cambio continuo. "El buen directivo sólo puede funcionar eficazmente en un entorno de cambio continuo"²⁴.

²⁴ Istmo "Del Control Central a la Empresa Flexible". México (nov-dic 1996) (pág. 8-13)

28) EL NUEVO MAXIMARKETING
1996

STAN RAPP
THOMAS L. COLLINS

El maximarketing es una forma de maximizar las ventas y las utilidades mediante la interacción y participación selectiva con prospectos y clientes identificados.

Esto es en este momento porque el mercado de masas se ha desintegrado en un mercado fragmentado, "desmasificado"; en una serie de minimercados que no dejan de multiplicarse y de evolucionar, y que, exigen una continua expansión del gama de opciones, modelos, tipos, tamaños, colores y adaptaciones personales.

Para el mercado de hoy es necesario saber quién es el usuario final: nombre, dirección, teléfono, ingresos, estilo de vida, gustos, marcas, etc.; para poder servirlos y hacerlos volver por más.

Conforme se ha ido abaratando el acceso a bases de datos, los mercadólogos han adoptado lo que otrora parecía un proceso costoso que siempre había de mantenerse fuera de su alcance. Una gran cantidad de compañías de mercadotecnia al consumidor y casi todos los mercadólogos de ventas entre compañías mantienen alguna forma de perfil detallado de sus prospectos y sus clientes utilizando características geográficas, demográficas y psicográficas y su historial de compras. Los mercadólogos pueden crear productos, servicios y ofertas especiales a la medida de segmentos seleccionados de sus bases de datos para incrementar tanto la participación en el mercado como la satisfacción y la lealtad de sus clientes.

Es necesario desarrollar una relación personalizada e ininterrumpida con los clientes de forma individual para cultivarlos. Se marca y promueve la relación, ya no existe simplemente la marca, también existe la relación que no sólo es la percepción de la calidad sino la forma en que la compañía interactúa para crear valor agregado.

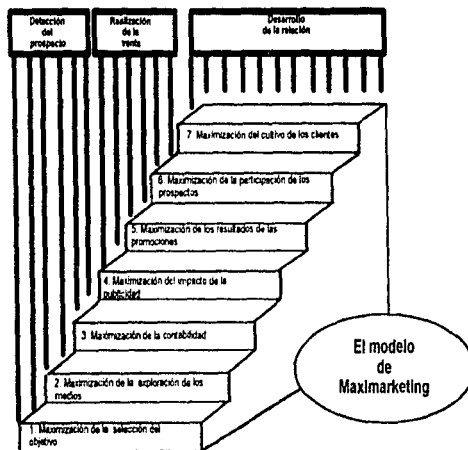
Existen tres denominadores comunes del proceso de ventas:

- 1) Toda mercadotecnia debe tratar de satisfacer las necesidades y los deseos de los prospectos, sin importar que lo haga con torpeza o con suma habilidad.

2) Toda mercadotecnia debe conducir a una venta: a convertir el interés del prospecto en una intención de compra y en una compra real.

3) Y casi toda mercadotecnia debe después de la primera venta, tratar de establecer con el cliente una relación ininterrumpida de una manera tal que genere por su parte compras adicionales y su lealtad continua.

En base a éstos tres denominadores comunes se creo el modelo de maximarketing, con una progresión de siete pasos que ayudaran a maximizar las oportunidades de las compañías.



CAPITULO II



II. MERCADOTECNIA Y POSICIONAMIENTO

2.1 ¿QUE ES MERCADOTECNIA?

El concepto de mercadotecnia sostiene que la clave para alcanzar las metas organizacionales consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados meta, y entregar los satisfactores deseados de forma más eficaz y eficiente que los competidores.

El concepto de mercadotecnia se sustenta en cuatro pilares principales que son:

a) **ENFOQUE HACIA EL MERCADO:** ninguna empresa puede operar en todos los mercados ni satisfacer todas las necesidades. Tampoco puede realizar una buena labor dentro de un mercado extenso. Las empresas funcionan mejor cuando definen cuidadosamente su mercado objetivo y, realizan su mejor labor cuando preparan un programa de mercadotecnia a la medida de cada mercado meta.

b) **ORIENTACION HACIA EL CLIENTE:** una mentalidad orientada hacia el cliente requiere que la empresa defina cuidadosamente las necesidades del mismo desde el punto de vista del cliente, no desde su propio punto de vista. Todo producto implica alternativas mediadas y la administración no puede saber cuáles sin hablar ni investigar con los clientes. Los diseñadores deben hacer elecciones rigurosas, no con base en lo que a ellos les gusta, sino lo que el cliente prefiere o espera. Después de todo, el objetivo de vender es lograr la satisfacción de las necesidades del cliente. Por tanto, la conservación del cliente es más importante que la atracción del cliente, la clave para conservar al cliente es su satisfacción.

c) **MERCADOTECNIA COORDINADA:** la mercadotecnia coordinada significa dos cosas. Primero, que varias de las funciones de mercadotecnia (fuerza de ventas, publicidad, investigación de mercados, etc.) deben coordinarse entre sí. Segundo, la mercadotecnia debe estar bien coordinada con los otros departamentos de la empresa. La mercadotecnia no funciona cuando es meramente un departamento, solo da resultados cuando todos los empleados se percatan del efecto que tiene en la satisfacción del cliente, "la mercadotecnia es demasiado importante para dejarla en manos del departamento de mercadotecnia".

Por esta razón, el concepto de mercadotecnia requiere que la empresa realice mercadotecnia interna y mercadotecnia externa. La mercadotecnia interna es la función de contratar, capacitar y motivar con éxito a empleados capaces de servir bien al cliente. La mercadotecnia interna debe de hecho preceder a la mercadotecnia externa, pues no tiene sentido prometer un servicio excelente antes de que el personal de la empresa este preparado para proporcionarlo.

d) RENTABILIDAD: el propósito del concepto de mercadotecnia es ayudar a las organizaciones a alcanzar su meta. La clave no es lograr utilidades como tales, sino lograrlas como consecuencia de haber realizado un buen trabajo. Una empresa hace dinero satisfaciendo las necesidades de sus clientes mejor que la competencia. La función no es hacer dinero sino encontrar una manera redituable de satisfacer los diversos deseos de sus clientes.²⁵

2.2. MERCADOTECNIA DE SERVICIOS CON CALIDAD

Lo esencial en la mercadotecnia de servicios es el servicio. La calidad del servicio es lo fundamental. En la mezcla de mercadotecnia es necesaria la "C" de calidad. La mercadotecnia de servicio debe ser un concepto de servicios que se prestan bien, servicios deseados que se prestan en forma excelente. La ejecución superior es vital para sostener el éxito alcanzado con un concepto innovador de servicio.

Los servicios generalmente se venden antes de producirse. la mercadotecnia de servicios ejerce una influencia más limitada sobre los clientes antes de la compra que en la mercadotecnia de bienes. Los clientes tienen que experimentar los servicios para conocerlos realmente, pues su intangibilidad hace que sean más difíciles de imaginar y de desear que los bienes. La percepción que tiene el cliente tiende a ser grande porque los servicios no se pueden tocar, ni oler, ni gustar ni probar, antes de comprarlos. Los servicios están dominados por calidades de experiencia, atributos que sólo se pueden evaluar significativamente después de la compra y durante la producción-consumo.

En los servicios, tanto la mercadotecnia postventa -mediante la orquestación de una experiencia satisfactoria para los clientes durante la producción - como la comunicación de boca en boca (que reemplaza y complementa la experiencia directa del cliente) tienen mucha importancia para ganar la lealtad de la clientela. Los vendedores de servicios pueden hacer conocer la marca e inducir a probarla antes de la venta, pero demuestran los beneficios y crean la preferencia de marca más eficazmente después de la venta.

²⁵ Philip Kotler, "Dirección de Mercadotecnia" México (1993). Ed. Prentice-Hall (pág. 19,20)

Un servicio de superior calidad no se puede manufacturar en una fábrica ni empacar y entregar completo al cliente. En lugar de eso para muchos servicios, los clientes en realidad acuden a la "fábrica" (un aeropuerto o un avión, por ejemplo) a consumir el servicio a medida que se produce. Los "productores" con quienes tratan los clientes - por ejemplo, los agentes de venta de pasajes de la aerolínea, las auxiliares de vuelo y los que manejan el equipaje - desempeñan al mismo tiempo el papel de "vendedores". Cómo se comporten los del personal de servicios en presencia del cliente - cómo actúan, qué dicen y qué no dicen, su apariencia general - influye en que el cliente vuelva o no vuelva a comprarle a esa firma.

Aunque es útil comparar la naturaleza y los papeles de la mercadotecnia de bienes y de la mercadotecnia de servicios, no existe una clara diferencia entre firmas manufactureras y firmas de servicios. La verdad es que la prestación de un servicio es uno de los factores más importantes, sino el principal factor del éxito de las empresas fabriles. Una fuerza que impulsa a los manufactureros hacia operaciones de servicio intensivo es que los servicios tienen mayor potencial que los bienes para crear una ventaja competitiva sostenible.

2.3. MERCADOTECNIA Y POSICIONAMIENTO

La mercadotecnia utiliza métodos e instrumentos de análisis para el desarrollo de estrategias exitosas de comercialización, entre estos está el posicionamiento. La teoría mercadológica encierra en el rubro de "teoría del posicionamiento" los conceptos de posicionamiento, imagen, percepción y planes perceptuales.

El posicionamiento en mercadotecnia pueda definirse como la conquista o el logro de un lugar o posición en un mercado determinado, no se refiere a un producto, sino a lo que pasa en la mente del consumidor, o sea, como se ubica el producto o servicio en la mente de éstos.

Hoy en día las sociedades en general están saturadas de información, esto es debido a la gran cantidad de productos que existen en el mercado actual, a los medios de comunicación masiva (radio, T.V., periódicos, etc.) y a la enorme cantidad de publicidad que hay por todas partes, debido a esto, las personas, o mejor dicho sus mentes, comienzan a no aceptar más información.

El posicionamiento es un sistema organizado para encontrar "ventanas" en la mente, se basa en el concepto de que la comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias. Ser creativo, crear algo que no exista ya en la mente, se vuelve cada vez más difícil, quizá imposible.

Lo que se necesita para "fijar un mensaje en la mente" de un modo indeleble, no es un mensaje, sino una mente, una mente en blanco, que no haya sido marcada. Cuando se es el primero en llegar a esa mente, ya sea llegando primero que los demás o cerrando un vacío que aún no ha sido detectado es cuando se puede crear una imagen en la mente del consumidor, y esta imagen sirve para hacer una distinción en el mercado la cual deberá ser aprovechada como una ventaja competitiva.

Conocer como es percibida la competencia y el propio producto permite utilizar más eficientemente los recursos para la comercialización, actividades como: diseño y desarrollo adecuado del producto, análisis y revisión de políticas de precios, mejores alternativas de distribución y, formas más efectivas de comunicación que se ven muy favorecidas con el uso de la teoría de posicionamiento.

El posicionamiento trata de formar una imagen en la mente del consumidor presentando las características más importantes del producto (tangibles o intangibles) y por medio de todos los elementos de la mezcla de mercadotecnia, procurando hacer que el consumidor sienta que lo que esta recibiendo es mayor que lo que esta dando, y es así cuando se puede decir que se está haciendo una buena mercadotecnia.

2.4. POSICIONAMIENTO, IMAGEN, PERCEPCION Y PLANOS PERCEPTUALES

El *posicionamiento* es un método de análisis cuyo objetivo es estudiar la forma en la que un producto o servicio es percibido en la mente de los consumidores. La imagen que el producto proyecta es obtenida y analizada por medio de técnicas de investigación de mercados, a través de la construcción y uso de planos perceptuales. Los planos perceptuales permiten una visualización comparativa de los productos o marcas que existen en el mercado, pudiéndose apreciar cómo es percibida la marca propia y las de la competencia.

La *imagen* de un objeto es la personalidad que los individuos le atribuyen a ese objeto, la imagen de una organización o producto es la forma con la cual los consumidores visualizan la "personalidad" de la organización o producto. Cada individuo tiene un número de percepciones permanentes de imágenes, las cuales incluyen la imagen que mantienen de sí mismos, y las percibidas por objetos tales como: clases de productos, instituciones y empresas. Los productos y otros objetos tienen un valor simbólico para los individuos, quienes los evalúan con base en su consistencia o congruencia con las representaciones de ellos mismos, el individuo tiene una autoimagen que es la imagen percibida de sí mismo, considerando sus hábitos, pertenencias y formas de comportamiento entre otras. Algunos productos concuerdan con esta autoimagen, y los consumidores tratan de preservar o realizarla comprando productos que son congruentes con ésta.

La *percepción* es el proceso mediante el cual el individuo selecciona, organiza e interpreta la información sensorial para crear una imagen significativa de el universo, también se dice que es la forma como el individuo capta la realidad a través de los sentidos. En mercadotecnia se dice que es la forma en la que un consumidor ve, distingue y jerarquiza un producto o marca, servicio o en general un objeto. De la percepción se derivan actitudes además de conductas por lo que su estudio y comprensión es esencial para el análisis de un proceso de posicionamiento.

La representación visual de las percepciones de un grupo de sujetos en dos o más dimensiones con respecto a un objeto recibe el nombre de "*plano perceptual*", lo mas común es la representación bidimensional, en la que cada uno de los ejes representa una dimensión. La percepción de cada objeto tiene una posición dentro del espacio mostrado por el plano, la cual refleja la relativa similitud o disimilitud con respecto a los demás objetos tomando como referencia las dimensiones indicadas por lo ejercido. Las dimensiones representan las características que poseen los objetos por ejemplo: liderazgo, creatividad e imaginación, alto grado de compromiso. La mercadotecnia utiliza esta herramienta de análisis, entre otras cosas para: identificar los "vacíos en el mercado", identificación del punto ideal para los consumidores, representar la forma en la que los consumidores jerarquizan los productos que compiten en un mercado, conocer el grado de parecido o diferenciación que tienen las marcas entre sí, la forma en la que se pueden conocer e identificar los diferentes segmentos de mercado.

Uno de los pioneros en los estudios del posicionamiento a través de planos perceptuales es Yoram Wind. Hacia los años setentas la adecuación de las técnicas estadísticas de análisis multivariado aplicadas a la reproducción de la imagen que perciben los consumidores de los productos o marcas existentes en el mercado dio resultados satisfactorios, se intento por primera vez reproducir el esquema mental de los consumidores a través de un plano cartesiano en el que se mostraban sus percepciones, utilizando el análisis de las variaciones entre las respuestas obtenidas directamente de los individuos encuestados, por medio de la estadística. El intento de representar esquemáticamente la forma de percibir la realidad a través de los sentidos y mostrar una imagen mental del consciente colectivo es la importante contribución teórica de los planos perceptuales.

2.5. ANALISIS DE LA POSICION DE LA MARCA EN EL MERCADO

El valor de la marca constituye un grupo de fortalezas o activos como el reconocimiento de la marca, la lealtad de clientes, la calidad percibida y asociaciones que se vinculan a la marca (propiedades, nombre, símbolo) e incorporan (o disminuyen) valor al producto o servicio ofrecido. El valor de la marca se ve a través de la consistencia del posicionamiento a lo largo de los años.

Muchas compañías dirigen sus esfuerzos sobre una marca, protegiendo su posición mediante una estrategia de posicionamiento determinada. El desarrollo del valor de la marca crea asociaciones que conducen a posicionamientos de mercado, se mantienen durante largos periodos de tiempo y son capaces de resistir a competidores agresivos.

La marca es un nombre y/o símbolo distintivo (logotipo, marca registrada, diseño de envase) para identificar los productos o servicios de un fabricante o grupo de fabricantes y para diferenciar aquellos productos o servicios de los de su competencia. El poder de las marcas y la dificultad y recursos necesarios para establecerlas son un índice para comprender por qué las compañías están dispuestas a pagar por ellas.

La asociación de marca es algo vinculado al recuerdo de la marca. El vínculo a una marca será mayor cuando se base en numerosas experiencias o exposiciones a la comunicación. Será mayor cuando esté apoyado por una red de otros vínculos. Tanto la asociación como la imagen representan percepciones que pueden (o no) reflejar la realidad objetiva. El posicionamiento se relaciona estrechamente con los conceptos de asociaciones y de imagen excepto en que implica un marco de referencia, y el punto de referencia lo da la competencia. El enfoque se basa en una asociación o imagen definida en el contexto de un atributo y en un competidor.

Una marca bien posicionada tendrá una posición competitiva atractiva apoyada por sus fuertes asociaciones. La posición de la marca refleja cómo los clientes perciben a esa marca. No obstante el posicionamiento o la estrategia de posicionamiento puede también ser usada para reflejar cómo se desea ser percibido.

Asociaciones de una marca:

- 1) Atributos del producto.
- 2) Intangibles (calidad, liderazgo tecnológico, valor percibido).
- 3) Beneficios al cliente.
- 4) Precio relativo.
- 5) Uso/aplicación.
- 6) Usuario/cliente (estrategia de segmentación).
- 7) Celebridad/personaje. Una celebridad posee fuertes asociaciones.
- 8) Estilo de vida/personalidad.
- 9) Clase de producto
- 10) Competidores.
- 11) País/área geográfica (como símbolo poderoso).²⁷

La decisión de posicionamiento para una marca establecida es complicada por el conjunto de asociaciones ya existentes. Se debe considerar que asociaciones deberán ser debilitadas o eliminadas y cuáles se deberán crear o potenciar. La selección se basa en una decisión económica que implica la respuesta del mercado a las asociaciones y a la inversión y el coste marginal asociado a ella. Las mayores asociaciones son aquellas que pueden implicar al cliente hasta el punto de llegar a entrelazarse con su propia vida.

El posicionamiento implica normalmente, un compromiso de segmentación (decisión manifiesta de ignorar una parte del mercado y concentrarse sólo en ciertos segmentos, aquellos interesados en las asociaciones seleccionadas para la marca). Tal enfoque requiere compromiso y disciplina; concentrarse en el segmento objetivo y no estar condicionado por la reacción de otros segmentos.

2.6. PUBLICIDAD EN EL POSICIONAMIENTO

Toda acción de la empresa que tenga como objetivo la venta de sus productos o servicios cae dentro de la esfera de acción de lo que se ha denominado como mercadotecnia, dentro de ésta la comunicación juega un papel muy importante ya que informa al consumidor o usuario sobre las características y bondades del producto o servicio ofrecido, a su vez llegan de manera permanente informaciones, datos, noticias, etc., sobre el mercado que permiten a la empresa adecuar sus actividades de manera constante.

²⁷ David A. Aaker "Gestión del valor de la marca. Capitalizar el valor de la marca". España (1992). Ed. Díaz de Santos (pág. 132)

La comunicación es un proceso, no es un hecho aislado o estático. Esto implica que el emisor esta sujeto a ir modificando su mensaje en función de la reacción que produce en el receptor. Dentro de las actividades de comunicación que realiza una empresa a fin de influir en su público consumidor con el objeto de incrementar la venta del producto o servicio podemos señalar actividades como:

- Publicidad, propiamente dicha.
- Promoción de ventas.
- Relaciones públicas

La publicidad no puede ser considerada como la responsable única ni del éxito o fracaso de un producto o servicio; todos los elementos de la mezcla de mercadotecnia participan y tienen su cuota de responsabilidad. También tiene que considerarse que en el proceso publicitario el justo equilibrio entre el anunciante (agencia) y los medios permite que las acciones publicitarias tengan una mayor eficacia.

Uno de los factores que va a determinar el éxito del mensaje publicitario desde un anuncio suelto hasta una compañía completa, lo será la debida planificación del proceso y el establecimiento de las adecuadas estrategias, en consecuencia, todo el proceso de planificación publicitaria deberá tener su origen en la planificación de la mercadotecnia de la empresa.

El objetivo global de toda acción publicitaria es el de producir, a través de un mensaje motivante un cambio en el comportamiento del consumidor, ese cambio puede consistir en el reforzamiento de comportamientos ya existentes, éstos cambios se producen como resultado de:

- a) Crear una opinión nueva en la mente del consumidor al establecer un nuevo código de valores en relación a determinada situación en el mercado.
- b) Cambiar la opinión que previamente tenía el consumidor respecto a esa situación.
- c) Reforzar la opinión que tenía previamente el receptor de los mensajes sobre las cosas o las situaciones de mercado.

El proceso inicia con la evaluación del tipo de mercado en el que se opera, el tipo de reacción deseado, unido a los análisis internos que deberán estar contenidos en un plan de mercadotecnia que permitirá la fijación de los objetivos de la misma, todo lo que a su vez, desembocará finalmente, en la definición de la estrategia publicitaria a seguir, ésta estrategia cumple dos funciones básicas:

- a) Establecer los objetivos fundamentales de la publicidad del producto
- b) Definir la impresión final que se desea dejar en la mente del consumidor respecto al producto (posicionamiento)

Como es lógico para llegar al enunciado final habrá sido necesario pasar por una serie de análisis que deberán cubrir como mínimo aspectos tales como el producto, la situación competitiva, los informes de investigación de mercado, los análisis de mercado y la marca.

2.7. ENFOQUE AL CLIENTE (EL MOMENTO DE LA VERDAD)

"UN MOMENTO DE LA VERDAD ES TODO EVENTO EN EL QUE UNA PERSONA ENTRA EN CONTACTO CON EL PERSONAL O CON ALGÚN ASPECTO O MENSAJE (directo o indirecto) DE UNA EMPRESA Y SE CREA UNA IMPRESIÓN SOBRE ELLA".²⁸

Algunos conceptos que tal vez se saben pero no son tomados en cuenta son:

- * Una empresa entra en contacto permanente con decenas, miles y millones de clientes.
- * En cada uno de estos contactos, los clientes reciben una impresión que depende de la calidad del encuentro del servicio.
- * La imagen de la calidad depende de la impresión que reciben en todos y cada uno de los encuentros.
- * De esa imagen se determina si la empresa tendrá éxito o fracasará en el futuro.

No sólo los miembros del personal de la empresa dejan una impresión en los clientes, también lo hacen los elementos tangibles del servicio (instalación, equipos, cartas, etc.); la información y noticias que llegan sobre la empresa; publicidad, vendedores, comunicación boca a boca, etc.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

²⁸ "Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. La Fórmula del Servicio Excelente" España (1995) Ed. Díaz de Santos (pág. 140)

Los momentos de la verdad casi nunca son neutros. Son más o menos para los clientes. Pueden constituir puntos de peligro, ya que si se gestionan de forma deficiente, la empresa proyecta una imagen - pero también constituye continuas oportunidades para consolidar una reputación de buen servicio -

2.8. EL ENFOQUE Y POSICIONAMIENTO EN UNA MARCA

ENFOQUE DE UNA MARCA: Determinar el futuro de una marca mediante predicciones, estableciendo medidas específicas para lograr que ese futuro se convierta en realidad.

POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA: Buscar un espacio en la mente del consumidor, manipulando su percepción emocional así como su realidad, para poder ubicar a la marca en un lugar estratégico en la mente del posible consumidor.

¿ENFOQUE O POSICIONAMIENTO?

Dentro del posicionamiento se debe comprender que para que una marca o serie de marcas logren una participación del mercado aceptable, es necesario que los consumidores lo conozcan, esto se logra a través de diferentes herramientas tales como investigación de mercados, promoción, telemarketing, publicidad, etc.

Sin embargo hay que canalizar cada producto o servicio, para observar que valor agregado se le puede proporcionar a futuro y es aquí cuando comienza a enfocarse el producto o servicio. Por lo tanto el enfoque como el posicionamiento son importantes para un producto.

2.9. EL POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA COMO TABLA DE EXITO COMERCIAL

Ries y Trout afirman que los productos suelen ocupar determinada posición en la conciencia de los consumidores. Así, éstos piensan que Hertz es la agencia de alquiler de autos más grande de todo el mundo; Coca Cola, la mayor empresa de refrescos embotellados; Porsche, uno de los mejores autos deportivos, y así sucesivamente. Estas marcas ocupan estas posiciones y a un competidor le sería difícil desplazarlos.

A la competencia sólo le quedan tres estrategias: una consiste en dejar bien marcado su lugar en la conciencia de los consumidores. De esta manera, Avis ocupó la segunda posición en el negocio de alquiler de autos y lo dejó bien señalado: "Somos el número dos y trabajamos más".

La segunda estrategia consiste en buscar una posición nueva y desocupada, valorada por los consumidores, para apoderarse de ella. A esto se le llama "buscar el hueco": hay que encontrar el hueco del mercado y llenarlo. Así, Milky Way deseaba afianzar su participación en el mercado frente a Hershey; sus mercadólogos observaron que casi todas las barras de chocolate se consumían en un minuto, pero que Milky Way duraba más, así que buscaron la posición del que "dura más", que no ocupaba ningún competidor.

La tercera estrategia consiste en reubicar a la competencia. Casi todo el público creía que las vajillas Lenox y Royal Doulton eran inglesas. Royal Doulton publicó anuncios mostrando que Lenox se fabricaba en Nueva Jersey, pero que su vajilla era de Inglaterra.

2.10. FORMAS DE POSICIONAR Y ENFOCAR LAS MARCAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS EN EL MERCADO.

FORMAS DE POSICIONAMIENTO

- a) **ASALTO A LA MENTE.** Impresionando desde un principio, para crear una posición a largo plazo.
- b) **PENETRACION EN LA MENTE.** Decir lo que se debe, a la persona adecuada en el momento más apropiado.
- c) **ESCALAS MENTALES.** El consumidor es más emocional que racional.
- d) **POSICIONAMIENTO COMO LIDER.** Siendo el primero en algo. Ampliando la gama de aplicación del producto.
- e) **POSICIONAMIENTO DEL SEGUNDO EN EL MERCADO.** Buscar un hueco en la mente del consumidor o colocarse frente al primero sin intentar luchar contra él.
- f) **REPOSICIONAMIENTO DE LA COMPETENCIA.** Tomándola en cuenta para la estrategia. Si se desbanca una idea vieja, es más fácil presentar una nueva.
- g) **EL PODER DEL NOMBRE.** El nombre es muy importante porque es el primer punto de contacto entre el mensaje y la mente
- h) **CUANDO FUNCIONA LA EXTENSION DE LINEA.** Es una moda a corto plazo. Es preferible invertir la extensión de línea a ampliar la base.

FORMAS DE ENFOCAR LAS MARCAS

- a) **UN ENFOQUE DEBE SER SENCILLO.** Puesto que debe influir en la mente del público, éste no debe ser complicado, obtuso o difícil de entender, por lo que debe ser captado de forma sencilla e inmediata por los futuros clientes, empleados y medios de comunicación.
- b) **UN ENFOQUE DEBE SER MEMORABLE.** Una de las formas para posicionar una marca es la idea, porque debe ser memorable y exclusiva en el momento que se exprese, por lo que este concepto deberá abarcar que es lo que vende el producto o servicio.
- c) **UN ENFOQUE ES PODEROSO.** Entre más seguido se repita una palabra o concepto será mayor el poder que desarrolle ya que crea un entorno en el cual el enfoque se repite de manera constante y éste concientizará al consumidor de su efectividad, por lo que lo ayuda a tener éxito e incrementa su participación en el mercado.
- d) **UN ENFOQUE ES REVOLUCIONARIO.** Si mejora su enfoque restringiendo sus líneas de productos, la compañía terminará mejorando sus ventas porque aumentará su participación en el mercado, ya que se centrará en una sola unidad o marca que hará que crezca su poder y dominación en un nicho de mercado.
- e) **UN ENFOQUE NECESITA DE UN ENEMIGO.** Para enfocar una marca habrá que analizar con cuantos competidores se tiene que enfrentar la compañía analizando precio, calidad, formas de comercialización, financiamientos (en caso de que el producto lo requiera) por lo que hay que enfocar a la empresa con la competencia más fuerte y que se encuentre en el giro principal de la compañía.
- f) **UN ENFOQUE ES EL FUTURO.** Un líder corporativo deberá vislumbrar su futuro, en este caso deberá de ser específico, para establecer medidas que en ese futuro se materialice.
- g) **UN ENFOQUE ES TANTO INTERNO COMO EXTERNO.** Los enfoques deberán de girarse y aplicarse internamente también. Porque cuando se tiene un enfoque de manera interna se sabe con que personal habrá que contar, que investigaciones habrá que llevar a cabo o que productos o servicios necesita un mercado. Un enfoque externo lo mismo ayuda a encauzar las labores de investigación y desarrollo internas de una compañía como sus labores de administración de mercadotecnia.

- h) **UN ENFOQUE NO ES UN PRODUCTO.** Porque es en sí la distinción lo que lo llega a diferenciar de los demás productos similares. Ejemplos: Volvo no se enfoca en automóviles, se enfoca en seguridad, Televisa no se enfoca en programas se enfoca en diversión, Coca Cola no se enfoca en refrescos, se enfoca en recuerdos (Siempre).
- i) **UN ENFOQUE NO ATRAE A TODO EL MUNDO.** Siempre hay personas que quieren ser diferentes, se inclinan por aquello que la mayoría rechazan, como la ropa, peinados, estilos de vida, productos o servicios, por lo que un intento para atraer a todo el mundo es un error grande. la compañía debe dirigirse a algo específico y en lo que sea líder.
- j) **UN ENFOQUE NO TIENE EXITO EN FORMA INSTANTANEA.** A corto plazo, restringir el enfoque resarcirá en ventas y negocios, lo que es cierto es que el enfoque deberá de abarcar un largo plazo como punto de éxito.
- k) **UN ENFOQUE NO ES PARA SIEMPRE.** Para que la compañía y la marca que esta maneje no se vuelva obsoleta deberá de reenfocarse conforme se vaya percibiendo mediante el dominio del mercado al cual se está atacando, por lo que hay que aplicar otro tipo de estrategias y no las del pasado.

2.11. ENFOQUE Y MAXIMARKETING, CLAVES EN EL POSICIONAMIENTO DE LAS MARCAS EN EL MERCADO.

Cuando ya se encuentra posicionada la marca lo que se pretende es que siga teniendo participación en el mercado, por lo que se busca darle valor agregado, por esto es que cada marca se enfoca de manera distinta y se ayuda con herramientas que nos permiten llegar a más mercado objetivo como lo es el correo directo y las relaciones públicas.

Al posicionarse una marca y situarse en un mercado de masas deberá de enfocarse a un sector específico para vender su producto, por lo que se aplica la esencia de la solución de maximarketing en donde toda mercadotecnia debe detectar al prospecto para después satisfacer las necesidades y deseos de los mismos. Toda mercadotecnia debe conducir a una venta, y casi toda mercadotecnia debe después de la primer venta tratar de establecer con el cliente una relación ininterrumpida.

2.12. RELACION DE POSICIONAMIENTO, ENFOQUE Y MAXIMARKETING.

El posicionamiento, enfoque y maximarketing se manejan de una forma interactiva ya que se necesita de estos tres conceptos para establecer una relación estrecha, primero; para que una marca logre ocupar un lugar en la mente del consumidor debe encontrar la ventana apropiada para colocarse y ocupar ese lugar, enfocándose a un solo sector del mercado para lograr un lugar en el futuro, y ya que se encontró el nicho de mercado se localizan a los posibles prospectos dentro de éste, logrando con ésto la venta y conservar una relación con los clientes.

2.13. EJEMPLOS DE MARCAS POSICIONADAS

BACARDI



En 1862, el Sr. Bacardí, español de origen Catalán que se había acentado en Santiago de Cuba, descubrió que el ron podía elaborarse con un método similar al utilizado en la fabricación del coñac y que con una levadura especial podía fermentarlo y añejarlo en barricas de madera. El producto: una bebida de sabor muy suave.

De inmediato, puso manos a la obra y comenzó a buscar un local para almacenar las barricas y esperar su añejamiento; así, una vez que encontró el lugar idóneo, abrió las puertas del local y del interior salieron varios murciélagos, lo que Bacardí tomo como presagio de éxito, ya que en la heráldica española, este animal era símbolo de longevidad y buena suerte; así que decidió poner como emblema del producto la figura del murciélagos.

Con la primera producción de este nuevo tipo de ron, se comenzó a conquistar el gusto de los consumidores de los diferentes estratos socioeconómicos, pues hasta ese momento el ron era considerado un producto que sólo consumía la clase social baja, porque era una bebida fuerte, elaborada en forma artesanal y, como si efectivamente el murciélago fuese un buen presagio, la incipiente fábrica de ron comenzó a tener un éxito inusitado, tanto como en élites como en masas que lo consumían sólo sin ningún mezclador.

Una vez establecido su negocio, Bacardí definió las bases para continuar creciendo: brindar un servicio cordial a los clientes, y no tratar de obtener mayores ganancias a costa de bajar la calidad del producto.

La empresa creció rápidamente y cimiento un lugar importante entre los consumidores, por lo que Bacardí decidió conquistar otros mercados. Es así que en 1931 llegó a México, en donde se pensaba tan sólo maquilar la producción.

Inicialmente, el ron BACARDÍ se presentaba como una bebida para tomarse sola y su principal competencia era el tequila, el whisky y el coñac; sin embargo, tiempo después se descubrió que mezclado con refresco de cola tenía un sabor diferente, por lo que con el tiempo se posicionó como un excelente mezclador, conquistando gran parte del mercado.

Ante ello se decidió instalar una planta en la ciudad de México en la calle de Cedro, que durante mucho tiempo fue conocida como "la calle de la cuba libre", porque casualmente ahí también se ubicaba la compañía Coca Cola.

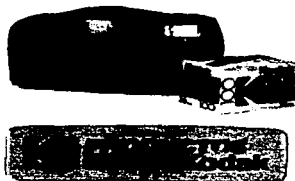
Sin embargo, Bacardí no estuvo libre de problemas, pues a finales de la década de los 50's, la familia tuvo que salir de la isla caribeña, por la revolución cubana, refugiándose sus integrantes en diferentes países, pese a ello la visión y el carácter emprendedor de la familia no se aminoró, sino por el contrario se fortalecieron, razón por la cual la mayoría de los descendientes de Bacardí comenzaron a producir el ron en los diferentes países donde radicaban. Años después establecieron una corporación familiar con la casa matriz en Bermuda, y decidieron mantener el contacto y la misma calidad en sus procesos de fabricación.

Para ganar liderazgo en el mercado, la familia agregó otras estrategias a las bases que había asentado Bacardí: analizar las singularidades de cada mercado y tratar de adaptarse a ellas hasta ser el número uno en el mundo; mejorar el nivel de vida de sus trabajadores y ofrecer equidad en el trato a los distribuidores, para que pudiesen competir en igualdad de condiciones.

La compañía BACARDI se constituyo en un "holding" ciento por ciento propiedad de la familias, años después en 1989 adquirió la firma Martini Rosi, habiendo mantenido las mismas estrategias e instrumentando otras, a fin de consolidar su prestigiada y envidiable posición en el mercado nacional e internacional.

Sus productos líderes son: Ron Añejo, Ron Carta Blanca, Ron Solera.

KODAK



Después de muchos intentos por encontrar una palabra que se pronunciará igual en cualquier idioma, independientemente del acento, en 1888 George Eastman por fin había encontrado el nombre que pondría a su cámara fotográfica para poder comercializarla en cualquier parte del mundo: KODAK.

Años más tarde, esta marca se adopto para una gran variedad de artículos fotográficos y cinematográficos, asegurando, así, la facilidad de su venta en cualquier país, pues aunque no se hablará inglés, era sencillo pronunciar la palabra KODAK, en cualquier idioma (español, japonés, francés, etc.) se escucha igual. Esto aunado a la meta de distribuir dichos productos en todas las naciones, era suficiente para saber que con solo ese vocablo el cliente pediría película o un artículo fotográfico.

En México el arte de la fotografía había llegado desde finales del siglo pasado pero no fue hasta 1922 que la marca KODAK llego al país, gracias a un pequeño establecimiento instalado en el centro de la ciudad capital en donde se vendían estos productos fotográficos, como película, cámaras, equipos y químicos para revelado.

Para mantener una presencia directa ante el consumidor mexicano y evitar depender de otros distribuidores, la empresa KODAK adquirió una cadena de tiendas (American Photo) para expandir sus productos.

Con ésto entro de lleno en el mercado de México y, para crecer, aplico los principios establecidos por la compañía desde su creación: satisfacer plenamente al cliente; mantener estricto control de calidad en todos los productos y servicios, invertir en investigación para crear nuevos artículos, mejorar los procesos ya existentes y aplicar tecnología de vanguardia, tanto para la producción como para la distribución.

Siguiendo estos principios, su crecimiento fue rápido, no habían pasado diez años de su llegada al país, cuando introdujo al mercado su película de rayos X para usos médicos.

Más tarde, en 1940, presento un sistema de microfilmación y siete años después produjo una película especial para las artes gráficas.

Recientemente, el grupo KODAK-MEXICO obtuvo una certificación en el sistema MRPII-CLASE "A" (Manufacturing Resource Plan), que conduce a la excelencia en la ejecución de planes de operación y utilización de recursos: la mejora continua en los procesos busca incrementar la calidad y al mismo tiempo disminuir los costos y los ciclos de producción y servicios, lo cual conlleva a ofrecer una excelencia en el servicio y la satisfacción total de los clientes "el producto correcto, en la cantidad exacta, en el lugar preciso y a tiempo".

Hoy en día, los artículos producidos en las plantas de México se exportan a varios países del mundo como Brasil, Canadá, Argentina, Australia, etc., pues se cuenta con la certificación de calidad ISO-9000. Las ventas por exportaciones superan los 200 millones de dólares al año y se prevé que a corto plazo esta cifra se incrementará de manera importante. Por otra parte, KODAK Mexicana a incursionado en varios tipos de mercado: fotografía, artes gráficas, copiadore, discos para computadora, etc., su objetivo corporativo radica en estar presente en todo lo relacionado en imágenes.

Actualmente, las estrategias que está utilizando para acrecentar el mercado de imágenes son: fomentar el uso de la fotografía, fabricar cámaras de fácil operación para uso masivo, y desarrollar nuevas tecnologías.

Gracias a una serie de medidas para ser más productivos y fortalecer las operaciones que KODAK de México había venido adoptando, la empresa se encontraba debidamente posicionada, para enfrentar la devaluación en 1994 y su consiguiente crisis económica.

Parte de la estrategia que hubo de intensificarse como resultado de las dificultades económicas, consistió en reforzar el acercamiento con clientes medianos y pequeños.

En este esfuerzo permanente de KODAK por mejorar tiempos, reducir costos y mantener los altos estándares de calidad en los productos, los proveedores nacionales han jugado un papel importante. Sus niveles de calidad y capacidad de respuesta a las necesidades han contribuido al fortalecimiento de la empresa en el país.

De igual modo, se han esforzado por ampliar sus programas de capacitación, están convencidos de que el desarrollo de los recursos humanos es factor de éxito para la compañía. Todos los empleados de KODAK tienen la obligación de tomar un mínimo de horas de entrenamiento. De esta manera se asegura su desarrollo y mejoran sus aportaciones a la empresa.

Otra actividad clave ha sido mantener una sólida presencia de mercado en todos los giros de la empresa, ello ha significado darle un uso más eficiente a los recursos y trabajar mucho más para controlar los procesos, pero el esfuerzo vale la pena, porque no sólo permite el mantenimiento de las ventas, sino que se está conquistando un sitio de liderazgo que rendirá sus frutos cuando se reactive la economía del país.

Aunado a lo anterior, se han diseñado diversos proyectos de reingeniería, varios de los cuales se habían iniciado antes de la crisis con el fin de prepararse mejor para el futuro, y coincidentemente ayudaron a enfrentar la crisis.

KODAK acostumbra evaluar su desempeño en tres niveles de satisfacción: del cliente, de los accionistas y de los empleados. Sin duda, KODAK siempre va un paso adelante...

Sus productos líderes son: cámaras y productos fotográficos para aficionados y profesionales; películas de rayos X; materiales para artes gráficas.

GRUPO MODELO



Empresa desde hace 53 años, hoy en día, la MODELO es la cervecera líder del país, con una producción de 200 millones anuales de cajas, que se rige por la reinversión casi total de utilidades, lo cual le ha permitido crecer con recursos propios.

En el rubro de la capacitación, el vicepresidente del consorcio asegura que sus trabajadores -de confianza y sindicalizados- son comparables "ventajosamente" con cualquier trabajador de la industria cervecera en todo el mundo.

Y claro, la compañía ha mantenido un camino ascendente en la modernización de sus plantas. Siempre tienen los recursos suficientes para adquirir los insumos necesarios para la planta industrial, tal vez no tengan la fábrica que más produce en el mundo, pero sí la que tiene las mejores instalaciones.

Todo esto se ha traducido en un producto de calidad. En un principio se tenía un 20% del mercado; ahora es un el 56%. Ciertamente, el éxito de MODELO es incuestionable. Desde hace años, CORONA es la marca mexicana por excelencia en decena de países del mundo.

COCA COLA



En 1996 COCA COLA de México cumplió setenta años de permanencia y desarrollo continuo en el país, y sus esfuerzos la han llevado a conquistar el 64% del mercado refresquero y el 79% en el segmento de colas, porcentajes récords en la historia mundial de esta industria.

Para continuar este liderazgo y proseguir el crecimiento, la estrategia de la empresa se basa en su programa de inversiones; como ejemplo, recientemente se realizó la construcción de las nuevas oficinas corporativas, independientemente de que se seguirá invirtiendo en la infraestructura y en el mercado.

Dicha estrategia obliga a la compañía a estar siempre a la caza de oportunidades de inversión, incluso en nuevos segmentos, propiciando un constante movimiento, razón por la cuál en el año de 1996 realizó 138 lanzamientos de nuevos productos y presentaciones.

Tres de los productos de creación más reciente son: dos bebidas carbonatadas que fueron introducidas al mercado en 1995; se trata de *Fresca y Lift*, cuyo lanzamiento ha sido considerado como uno de los de mayor éxito en la historia de la empresa.

De igual forma, este año COCA-COLA de México, incursiono en otro segmento que es la contraparte de lo que ha manejado hasta ahora: el de las bebidas no carbonatadas. El primer producto en este nuevo producto fue *Delaware punch*, una bebida con sabor a uva.

A este producto, le siguió: *fruitopia*, una bebida elaborada a base de agua, azúcares y combinaciones de concentrados de jugos naturales, sujetos a un proceso de pasteurización, con lo cual entro a competir en el segmento de los jugos.

La inversión en la infraestructura para el lanzamiento tan sólo en este producto fue aproximada a los 3 millones de dólares, pues estableció una nueva área de producción en Cuautla Morelos, con capacidad para fabricar más de 4 millones de cajas al año

Existen otras estrategias importantes en la compañía; entre ellas la cercanía con el cliente, la mercadotecnia y las acciones en pro de la comunidad

Respecto al primer punto, uno de los principales objetivos es mantenerse cerca del consumidor con el fin de conocerlo mejor y saber de sus necesidades para poder responder a ellas.

Con este propósito, fue que en 1993 establecido su sistema de respuesta al cliente a través de una línea telefónica 800; además, creo 76 centros de atención al consumidor distribuidos en todas las plantas embotelladoras de toda la república.

En cuanto al segundo punto, por costumbre siempre se realiza una intensa actividad mercadológica. Como ejemplo, la promoción del ganón olímpico, en la que se repartieron 25 millones de pesos en premios, independientemente que a través del concurso "haz realidad tu sueño olímpico" se le dio la oportunidad a diez jóvenes mexicanos para portar la antorcha olímpica durante su recorrido por los E.E. U.U.

Finalmente en lo que respecta al tercer punto se realiza un esfuerzo en participar en una gran variedad de programas y actividades vinculados con el bienestar y prosperidad de la sociedad en aspectos como el deporte, la cultura, la ciencia, la educación, el cuidado del medio ambiente y la recreación familiar lo que en conjunto les ha permitido posicionarse como una empresa seria, agresiva y orientada 100% al cliente y a la comunidad en general.

BIMBO



BIMBO®

Para que una empresa sea percibida como una de las más admiradas de México, no sólo por sus clientes y proveedores, sino también por su competencia debe ser el fruto de una gran labor, ésto es el sueño de todo publicista y mercadólogo, en el caso de BIMBO es fruto de una labor que se gestó con la constitución de Panificación BIMBO, S.A. de C.V. con Lorenzo Servitje Sendra, Jaime Sendra, Alfonso Velasco y Jaime Jorba, y que inicio formalmente el 2 de diciembre de 1945 con la inauguración de su primera fábrica.

Hoy medio siglo después Grupo Industrial BIMBO esta organizado en ocho divisiones: Organización BIMBO, Organización Marinela, Organización Wonder, Organización Alpre, Organización Barcel, Organización Ricolino, Organización Altex y Operaciones Internacionales. Tiene más de 44 mil empleados, más de 50 empresas diferentes y más de 300 productos. Gozan de una red de distribución (Que ya entro en un proceso de automatización) que los hace llegar a más de 200 mil puntos de venta a lo largo y ancho del territorio nacional.

Por si fuera poco, desde hace más de un lustro esta empresa 100% mexicana se expandió hacia el centro, el sur y el norte del hemisferio. Hoy forman parte del Grupo: BIMBO de Centroamérica (Guatemala), alimentos elaborados (Chile), Industrias Marinela de Venezuela y Panificadora HOLSUM Venezolana, BIMBO del Salvador, Panificadora BIMBO de Costa Rica, BIMBO Argentina y Bimar Foods, INC (Estado Unidos).

Una empresa en donde la alta dirección tiene oficinas reñidas con el lujo, o en donde no se recorta al personal aunque se viva una aguda crisis económica, es sin duda un lugar excepcional. Se vincula a BIMBO con la ética corporativa la responsabilidad social y la vocación altruista.

Pero estar orientado a la gente no es para BIMBO un concepto que sólo engalana trípticos o informes anuales. Es algo que se remonta a la fundación de la empresa y que en épocas recientes muchas organizaciones han imitado, aunque sólo sea al nivel del discurso. Hacen reducciones de personal sin reestructurar, como si lo hace BIMBO.

Y es que BIMBO es una de las pocas compañías de capital tricolor que no le mete cuchillo a la nómina. ¿El secreto? "Tenemos una amplia colaboración con todo el personal y éste sabe que si en una línea se reducen las ventas paramos y ubicamos a la gente en otra parte."

2.14. 7 P'S.

McCarthy popularizó una clasificación de cuatro factores. llamada las **4 P's**: *producto, precio, plaza, promoción*, también conocidas como mezcla de mercadotecnia. La eficaz gestión de una empresa depende de la eficacia y eficiencia con que se gestionen y mezclen sus cuatro elementos.

Sin embargo, el concepto de la mezcla de mercadotecnia ha sido ampliado incluyendo tres factores más. Por ejemplo, Christopher, Payne y Ballantine plantean lo que ellos denominan como la **mezcla de mercadotecnia ampliada**, en la que además de las 4 P's tradicionales, incluyen los elementos: *personal, procesos y prestación de servicio*.

Por su parte Lynch se refiere a las **3 P's de la calidad del servicio**, en las que incluye: *personal, producto/servicio, procedimientos*.

PRODUCTO: representa la oferta tangible de la firma al mercado, incluyendo la calidad, el diseño, las características, la marca, el empaque del producto, etc. Sin embargo los consumidores no quieren comprar productos sino "soluciones a problemas".

PRECIO: Valor monetario que se paga para la adquisición de un bien o servicio. Para la mercadotecnia su utilidad genera el valor y el valor el precio que entre oferentes y demandantes se establece. Por lo tanto precio, valor y utilidad son conceptos relacionados. Utilidad es el atributo de un artículo que da lugar a la satisfacción de un deseo. Valor es la medida cuantitativa del valor de un producto siendo el dinero el denominador común del valor.

El precio es el único elemento de la mezcla de mercadotecnia que produce ingresos; los otros elementos producen costos. La firma debe decidir dónde posicionar su producto en relación al precio.

PLAZA: es la forma de transferir de la persona individual o la organización al consumidor que los requiere, transportando las mercancías desde el lugar de la producción hasta donde se necesitan.

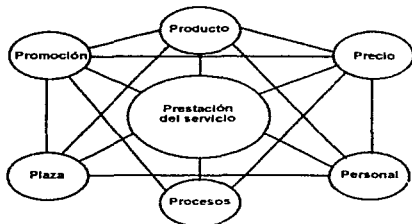
El papel de la distribución dentro de una mezcla de mercadotecnia es hacer llegar el producto a su mercado objetivo, por lo cual se justifica el uso de intermediarios, ya que muchas veces ellos logran con mayor eficiencia hacerlo.

PROMOCION: forma en que la empresa se comunica con el mercado, le informa, recuerda y persuade sobre la organización y/o sus productos. Básicamente, constituye un intento de influir en los sentimientos, creencias o el comportamiento de quien la recibe.

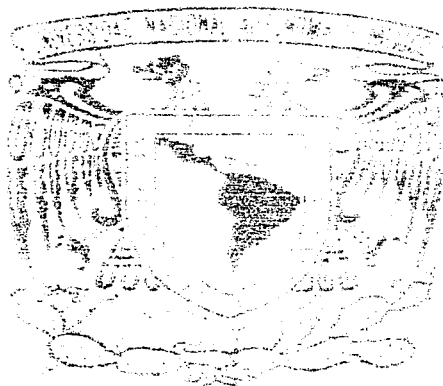
PERSONAL: el ser humano es el recurso más versátil disponible en todos los sectores empresariales; sin embargo, muchas de las prácticas existentes en relación con la gestión del personal tienden a limitarlo, en vez de a estimular las habilidades e inteligencia del ser humano. Es un elemento fundamental de la calidad.

PRESTACION DE SERVICIOS: es una interacción social entre el productor y el cliente. Un servicio existirá mientras una parte ofrezca alternativas de satisfacción a una determinada necesidad de los clientes. Los objetivos de los servicios son: brindarle atención a los clientes, incrementar su retención y atraer y consolidar nuevos clientes.

PROCESO: conjunto de procedimientos que se llevan a cabo mediante una secuencia lógica y que son necesarios para obtener un resultado final. Este resultado puede ser un producto, servicio o determinada actividad. Los elementos que integran un proceso son: insumos (materiales, energía, información, etc.), personal, trabajo, tiempo, procedimientos e instrumentos.



CAPITULO III



III. LA UNAM Y SU FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION, CAMPUS C.U.

3.1. ANTECEDENTES

1929. Se fundo lo que es hoy la Facultad de Contaduría y Administración, bajo el nombre de la Escuela Nacional de Comercio y Administración, surgiendo con la autonomía de la Universidad Nacional Autónoma de México. Se ubico en la calle de Humboldt.

Se establecieron las carreras cortas de experto en contabilidad pública, funcionario de banco y funcionario industrial, y al profesional de ingeniería comercial (entendido ésto como creador de empresas y organizador científico); desapareciendo más tarde quedando únicamente la de contador público.

1929-1945. En este período la escuela ocupó las siguientes direcciones. Donceles; Humboldt; Lic. verdad núm. 1, esquina con república de Guatemala. Lic. verdad núm. 3; preparatoria San Idelfonso (patio chico); cuartel de zapadores (San Idelfonso); anexo a la escuela nacional de derecho y ciencias sociales; y calle de Bolívar núm. 51.

El 1º de diciembre de 1945 se compró la casa de Liverpool, donde se instaló la Facultad.

1953-1954. Se inauguró Ciudad Universitaria en 1953 y el 24 de marzo de 1954 la escuela nacional de comercio ocupa su lugar en C.U.; ubicándose en el ala de humanidades.

1955. Se iniciaron una serie de estudios que culminaron en el proyecto de crear una nueva carrera dentro de la Universidad a la cual se denominó Lic. en Administración de Empresas. El H. Consejo Universitario aprobó este proyecto el 5 de enero de 1957.

1957. Durante este año la facultad cuenta con una población de 2718 alumnos, se inició la impartición de la licenciatura en administración de empresas.

1959. En abril, se constituyó la asociación de facultades y escuelas de contabilidad, comercio y administración, de la República Mexicana (A.F.E.C.C.A.R.M.)

1965. En junio, la escuela alcanzó el grado de Facultad al crearse la división de estudios superiores. La población estudiantil aumentó a 6393 alumnos.

1966. Se aprobaron los planes de estudio para Contaduría Pública y la Licenciatura en Administración de Empresas (diez semestres)

1969. A partir de febrero, la Facultad ocupó el actual edificio cuya obra tuvo un costo aproximado de \$15,000,000.00. Este edificio se proyectó para una población de 10,000 alumnos para las Licenciaturas de Contaduría y Administración, y para los estudios superiores de maestría.

1970. En febrero se aprobaron los planes de estudio de licenciatura.

1972. En marzo se inició la formación de un centro de proceso de datos para la facultad (SIFCA).

Se aprobó la creación del sistema de universidad abierta. El 26 de agosto cambia A.F.C.C.A.R.M. por A.N.F.E.C.A.

1973. Se modificó la designación de las carreras que se imparten en la Facultad, la de Contador Público por Licenciado en Contaduría y la de Licenciado en Administración de Empresas por Licenciado en Administración. Asimismo, se cambió el nombre de la Facultad por el de Facultad de Contaduría y Administración.

1974. En enero se iniciaron las actividades del centro de investigación, el cual había sido creado en junio de 1971. Se iniciaron las actividades del Sistema de Universidad Abierta; y en junio comenzó a funcionar la biblioteca, con un acervo de 23,790 libros.

1975. Se fundó la unidad de métodos audiovisuales y se inauguró el edificio de la división de estudios superiores.

Se aprobaron los planes de estudio 1975 de licenciatura. En julio, del mismo año, se adquirió la primera computadora para el centro.

1977. El Honorable Consejo Universitario aprobó la implantación del Doctorado en Administración, la Maestría en Administración con formación en investigación y docencia, y la maestría en Administración de la atención médica y de hospitales.

1980. En noviembre, se iniciaron los cursos de la maestría en contaduría.

1984. La Facultad tenía 14,700 alumnos en Licenciatura, 530 en Maestría, 130 en especializaciones, 30 en Doctorado, 1050 en Seminario de Investigación, 800 en educación continua, con una plantilla de 1059 profesores.

Se comenzaron las especialidades en personal, fiscal, administración de instituciones de enseñanza media superior y superior, finanzas, empresas hoteleras y gastronómicas, contraloría pública, mercadotecnia, comercio exterior, administración de la producción e informática.

Se aprobaron los planes de estudios para las Licenciaturas en Contaduría y Administración y se estableció la licenciatura en informática

Se tenían seis minicomputadoras y 25 terminales. Se creó el boletín "Bitácora: la vida diaria de la Facultad de Contaduría y Administración"

1985. Se creó la opción de seminario de áreas básicas para titulación, y se construyó la nueva biblioteca.

Entran en vigor los Planes de Estudio 1985 y la Licenciatura en Informática.

1986 Se adquieren 20 terminales, dando un total de 104 terminales, 15 microcomputadoras y 5 minicomputadoras. El 15 de mayo, se inaugura la nueva Biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración con una asistencia de 2000 usuarios por día.

1988. El 29 de septiembre es inaugurado el nuevo edificio de la División de Estudios de Posgrado.

1989. Se inicia la revisión de los planes de estudio 1985 de Licenciatura.

1990. Se conmemora el 25 aniversario de la División de Estudios de Posgrado de la FCA. Tiene lugar la inauguración de la Biblioteca del Sistema de Universidad Abierta; y la población con que cuenta esta facultad es de: 16,061 alumnos de licenciatura, 622 alumnos en posgrado y 1071 profesores.

Durante este año se comienza la actualización de los planes de estudios 1985 de las Licenciaturas en Contaduría, Administración e Informática. Se crea el boletín informativo "Acontecer" que sustituye al de "Bitácora".

Se incrementa el acervo de la biblioteca con 5,500 nuevas obras y 14,000 tesis profesionales.

1991. Entran en vigor los planes de estudio 1991 actualizados para generaciones 1989 y subsecuentes. En agosto fue inaugurada el Aula Magna de Profesores Eméritos de esta facultad, representa un homenaje a los C.P. Roberto Casas Alatríste (q.e.p.d.), Wilfrido Castillos Miranda, Alfonso Ochoa Ravizé, Arturo Elizundia Charles y Manuel Resa García (profesores eméritos de la FCA). Se tiene una población estudiantil de 16,472 alumnos de licenciatura.

1992. Fueron inauguradas tres redes Novell Netware instaladas en el laboratorio 1 (p.b. del edificio de la biblioteca) y en las salas A,B y C del edificio de posgrado.

La comunidad estudiantil de nivel licenciatura es de 16,920 alumnos.

1993. Entran en vigor los planes de estudio 1993 para las tres licenciaturas que se imparten en la facultad. La población de las tres licenciaturas que se imparten es de 14,432 alumnos, se reduce el número debido a que los grupos que eran de 120 personas en promedio son disminuidos también a 70; con el objeto que se tenga un mejor aprovechamiento de las asignaturas que son impartidas en esta facultad. Se comienza la construcción de la biblioteca para la División de Estudios de Posgrado.

Se remodelaron las tres salas de audiovisuales ubicadas en la planta baja del edificio de la biblioteca, para instalar tres laboratorios más de computadoras personales. La biblioteca cuenta con cerca de 128 mil volúmenes, correspondientes a 41,359 títulos.

1994. La población de la Facultad era de 16,566 alumnos a nivel licenciatura, 707 alumnos en posgrado y 1,308 profesores. La biblioteca atendió a 1,249,795 usuarios. Son inaugurados tres laboratorios de computadoras personales.

1995-1996. La población escolar fue de 17,000 estudiantes, presentaron examen profesional 2,432 alumnos, de los cuales 2,328 aprobaron; 59 tuvieron mención honorífica y 45 fueron suspendidos. Se llevaron a cabo abundantes cursos y conferencias de actualización dirigidos a maestros.

1997. Asume la Rectoría de la Universidad Nacional Autónoma de México el Dr. Francisco Barnés de Castro.

3.2 LICENCIATURAS IMPARTIDAS

a) LICENCIATURA EN CONTADURIA

La Licenciatura en Contaduría es una de las profesiones con mayor tradición universitaria y que ha sostenido una destacada participación en la vida socioeconómica y política del país.

Esta Licenciatura mantiene su presencia en la sociedad a través del desarrollo y practica de teorías contables, de vanguardia que mejoran el desempeño de sus profesionistas en las organizaciones.

El plan 1993 para esta Licenciatura se ha enriquecido con la incorporación de conocimientos provenientes de otras disciplinas y con aspectos formativos que promueven el desarrollo de investigaciones para generar nuevas teorías y vincularse con la práctica profesional.

El plan de estudios 1993 es una herramienta educativa que hace posible preparar al Licenciado en Contaduría con conocimientos de vanguardia, ética y conciencia ecológica que le permite enfrentar con mayores posibilidades su responsabilidad social.

Con esas acciones alcanza la calidad que la sociedad del siglo XXI demanda del egresado en cuanto a: liderazgo, capacidad negociadora, trabajo en equipo, visión globalizadora y conocimientos prácticos para el uso de los recursos de cómputo.

b) LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

La importancia manifiesta de la práctica administrativa, en el contexto actual de la sociedad y de los negocios, exige la formación integral de profesionistas con capacidad para aplicar los recursos en beneficio de los objetivos organizacionales.

El egresado de esta licenciatura proporciona a la sociedad, en general, a la organización, en particular, la seguridad y confianza en la calidad de su trabajo con base en:

- Su formación integral como individuo.
- Su conocimiento profundo de las áreas propias de su profesión (administración, planeación, dirección, control, mercadotecnia, operación y personal)
- El conocimiento de otras áreas generales (contaduría, informática, matemáticas y socioeconómico jurídicas).

Esta formación multidisciplinaria para el Licenciado en Administración abre un nuevo horizonte para su desempeño al interior de las organizaciones y hace posible que responda con suficiencia a las modalidades que asuma la sociedad en su dinámica presente y del siglo XXI.

c) LICENCIATURA EN INFORMATICA

Esta es una de las licenciaturas más jóvenes del curriculum universitario. Sin embargo, la informática constituye una disciplina teórico-empírica cuyas aplicaciones han permeado a, prácticamente, todas las áreas estratégicas y operativas de las organizaciones. Esto hace que el plan de estudios 1993 tienda a extender e intensificar, la influencia en los egresados en los sectores público, privado y de investigación. Actualmente los sistemas de información son entidades sociotécnicas complejas, de cuya función depende el éxito en las organizaciones y su proyección a nivel nacional e internacional.

En forma concreta, en el plan de estudio para esta licenciatura se fortalecen las características informativas y formativas en los educandos, lo que les permite mantenerse en la frontera de un campo que, con la informática se mantiene en continua evolución.

El egresado de esta licenciatura proporciona a la sociedad, en general, y a la organización, en particular la seguridad y confianza en la calidad de su trabajo, con base en:

- Su formación integral como individuo.
- Su conocimiento profundo de las áreas propias de su profesión (aplicaciones, sistemas, computo, informática avanzada, administración de los recursos informáticos y comunicaciones)
- El conocimiento de otras áreas generales (contaduría, administración, matemáticas y socioeconómico jurídicas)

3.3. LAS 7 P'S DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION.

1) PRODUCTO: LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Los procesos para la estructura final del perfil de un Licenciado en Administración son: la globalización económica, la transformación tecnológica para el procesamiento de la información, el desarrollo de las telecomunicaciones, la modernización en la política y estrategias educativas

Las actitudes, habilidades y conocimientos que capacitan a los egresados, para responder adecuadamente a las necesidades presentes y futuras de las organizaciones son:

ACTITUDES.

Referimos como actitud a los aspectos del comportamiento que se expresan en forma cotidiana durante la interacción del sujeto con la sociedad.

Las actitudes que se busca promover, en tanto que optimicen el desempeño de los licenciados en administración:

- De compromiso. Los profesionales deben identificarse con los objetivos organizacionales y ofrecer su mejor esfuerzo hacia su consecución.
- De respeto y observancia de los cánones éticos. La ética profesional es la norma que regula su desempeño y la hace prevalecer ante cualquier circunstancia.
- De servicio. Las relaciones laborales en una organización son implicaciones de servicio mutuo en tanto que coparticipan en la consecución de los objetivos organizacionales.
- De éxito. Se involucra al éxito como una aspiración inherente al ejercicio profesional, y siempre asociado al de la organización.
- Emprendedora. Se fortalece la capacidad de generar y probar alternativas innovadoras en la creación y operación de las organizaciones.
- De superación diaria. El ejercicio cotidiano debe ser evaluado y promover el avance intelectual de su desempeño futuro.
- De aprendizaje permanente. Se remarca la importancia de su actualización mediante el proceso de enseñanza aprendizaje o la lectura constante de artículos y libros de reciente aparición para incorporarlos a su desempeño.

HABILIDADES

Las habilidades en los profesionales incluyen a todos los aspectos que lo capacitan para ejecutar las tareas que le son propias.

Los egresados de la licenciatura en administración deben tenerlas para:

- Desarrollar una visión integral sobre la misión y estrategia de las organizaciones.
- Conducir grupos y lograr objetivos en un ambiente de mutua confianza (liderazgo).

- Participar en equipo multidisciplinario para que logren los objetivos institucionales en un ambiente de cooperación y apoyo reciproco.
- Resolver conflictos interpersonales que pudieran afectar a la organización.
- Negociar para promover acciones que signifiquen beneficios para la organización.
- Promover un ambiente de excelencia y calidad.
- Adaptarse a los avances tecnológicos y cambios económicos, políticos y sociales a nivel mundial.
- Aplicar con creatividad, durante su ejercicio profesional, los conocimientos teóricos adquiridos
- Manejar sistemas de computo y comunicación para el procesamiento de la información
- Tomar decisiones sin recibir instrucciones precisas
- Fundamentar sus decisiones en el análisis e integración de información que resulte de búsquedas específicas
- Comunicarse correctamente en forma verbal y escrita, en español e inglés.
- Analizar situaciones para detectar oportunidades y diseñar estrategias innovadoras en el campo de la administración
- Generar fuentes de trabajo mediante la creación de nuevas empresas.
- Diseñar e implantar programas de calidad total en las organizaciones.
- Diseñar e implantar sistemas, manuales de organización y procedimientos y técnicas de operación innovadoras y eficientes
- Preparar y utilizar modelos administrativos para la toma de decisiones.
- Prevenir, detectar errores y desviaciones en los procedimientos administrativos y proponer soluciones.

- Profesionalizar la administración empresarial mexicana y orientarla a un nivel competitivo.

CONOCIMIENTOS

La información que dará estructura al conocimiento de los egresados se caracteriza por un fuerte contenido multidisciplinario, con esto, se forman profesionistas generalistas con capacidad para participar en diferentes niveles organizacionales y asegurar su desarrollo individual, entre las cuales están

AREAS DE ADMINISTRACION

a) ADMINISTRACION

- Identificar el desarrollo histórico de la administración; analizar las principales escuelas de la teoría administrativa, sus aportaciones, técnicas, su función y relación con el contexto social; evaluar y enfocar la administración en nuestro país y valorar la necesidad social, perfil, campos de actuación y código de ética del licenciado en administración.
- Definir el concepto de organización, describir, analizar y relacionar las etapas del proceso administrativo con las áreas funcionales en las organizaciones.
- Señalar la problemática existente en las organizaciones, analizar, diseñar o rediseñar la estructura organizacional y formular el manual de organización.
- Analizar, diseñar o rediseñar procedimientos administrativos; simplificar y distribuir áreas de trabajo y formular el manual de procedimientos y el instructivo de forma.
- Analizar estructuras organizacionales, y las estrategias para su internacionalización.

b) DIRECCION

- Aplicar los conceptos básicos de la dirección; sus principios, sus reglas y técnicas en situaciones reales
- Aplicar diferentes técnicas de integración y desarrollo humano.
- Analizar las técnicas de dirección aplicables en diversas organizaciones nacionales e internacionales en un esquema de calidad total.

c) MERCADOTECNIA

- Explicar los conceptos y desarrollo de la mercadotecnia, su interrelación con otras áreas funcionales y analizar los factores del ambiente externo de la mercadotecnia.
- Analizar cada uno de los elementos de la mezcla de mercadotecnia e inferir en su interrelación nacional e internacional.
- Aplicar los distintos sistemas de información de mercadotecnia para la toma de decisiones.
- Evaluar y aplicar la planeación estratégica de mercadotecnia acorde con las condiciones del mercado nacional e internacional.
- Elaborar un plan estratégico de mercadotecnia internacional.

d) PERSONAL

- Analizar las funciones y ámbitos de la administración de personal de las organizaciones.
- Diseñar y ejecutar sistemas de planeación y evaluación de la función de personal en las organizaciones.

e) PRODUCCION

- Explicar los conceptos, aplicar las técnicas de la administración nacional e internacional de adquisiciones y abastecimientos y analizar su relación con otras áreas funcionales de las organizaciones.
- Aplicar la administración de la producción para la obtención de bienes y servicios y los diferentes sistemas de control en el área de producción.
- Determinar el alcance de la filosofía de calidad y sus efectos en las organizaciones.

f) CONTROL

- Aplicar los fundamentos de la auditoría administrativa, con diversos enfoques y sus diferentes técnicas.
- Realizar auditorías administrativas en distintas organizaciones.

g) PLANEACION

- Analizar el papel que desempeña la micro, pequeña y mediana empresa en el ámbito nacional e internacional.
- Demostrar la importancia del desarrollo empresarial y de la coordinación entre las organizaciones para el incremento de la competitividad.

Para complementar la educación de los educados se han implantado un conjunto de cursos extracurriculares que incluyen: hábitos de estudio, expresión verbal y escrita en inglés, manejo de sistemas de computo y programas de intercambio académico con universidades extranjeras.

Otro de los aspectos sustantivos del perfil ampliado que propenden hacia la formación integral en los egresados y que se incluye en los planes de estudio de 1993 son:

- Los avances más recientes en las teorías, técnicas y métodos.
- El fomento de desarrollo y tecnología y conocimientos a través de procesos de investigación y actualización constante, empleando todas las potencialidades, habilidades y creatividad que los estudiantes posean.
- La adquisición y práctica de los valores culturales nacionales y universales.
- El fomento a la mejora de la calidad de vida en todos los órdenes: individual, familiar y social.

2) PRECIO PARA EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

Inscripción:
Sin Colegiatura

\$0.25

3) PLAZA PARA EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EGRESADO DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

Un Licenciado en Administración egresado de la Facultad de Contaduría y Administración por su preparación puede desenvolverse en un amplio campo profesional, como:

- Empresas de servicios
- Empresas comerciales.
- Empresas Industriales.
- Instituciones públicas.
- Factoraje.
- Despachos administrativos.
- Bancos.
- Casas de Bolsa.
- Aseguradoras.
- Arrendadoras.
- Consultorías.
- Docencia.
- Investigación.

4) PROMOCION DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

La Facultad de Contaduría y Administración se da a conocer a través de diferentes medios como son las "Jornadas de Vinculación con el Mercado de Trabajo", con la asistencia de empresas e instituciones que visitan la facultad para reclutar a sus alumnos o la bolsa de trabajo que presta servicios a alumnos y egresados de la facultad .

Asimismo, se mantienen vínculos académicos con la unión de Universidades de América Latina, la Universidad de San Antonio Texas, la Asociación de Escuela de Negocios de Canadá, la American Assembly of Collegiate Schools of Business, la Universidad de Calgary, la Universidad de St. Mary's en Halifax, la Universidad de Victoria, la Universidad de Quebec, la Asociación Interamericana de Contabilidad, la American Accounting Association, la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración entre otros, con los que establece programas de intercambio y apoyos mutuos.

Por otra parte se cuenta con una página para la Facultad de contaduría y Administración que puede ser accesada vía Internet, con el fin de dar a conocer las Licenciaturas que se imparten, sus funcionarios, sus actividades principales y los eventos que organiza constantemente

5) PERSONAL DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

Se tienen programas de colaboración con la dirección General de Asuntos del Personal Académico de la UNAM, con el fin de llevar a cabo la actualización académica de los profesores,

Los maestros de esta facultad realizan una labor responsable y profesional, nutren a sus alumnos con experiencias, razones, ejemplos, convicciones, además de los valores y conocimientos que transmiten a sus alumnos.

6) SERVICIOS PARA LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

- a) Servicio Bibliotecario
- b) Enseñanza de Lengua Extranjera
- c) Becas
- d) Bolsa Universitaria de Trabajo
- e) Orientación Vocacional
- f) Servicios Médicos
- g) Seguro Social
- h) Actividades Artísticas y Culturales
- i) Extensión Universitaria:
 - Centro de Enseñanza para extranjeros
 - Centro de Iniciación Musical
 - Centro de Investigación y Servicios Museológicos
 - Centro Universitario de Comunicación de la Ciencia
 - Centro de Información Científica y Humanística
 - Centro de Investigación y Servicios Educativos
 - Radio UNAM
 - Filмотeca UNAM
 - Televisión Universitaria
- j) Librerías Universitarias
- k) Deporte y Recreación
- l) Comedores Universitarios
- m) Sistema de Tiendas UNAM
- n) Transporte hacia la facultad
- ñ) Seguridad
- o) Aulas de video conferencias
- p) Internet

7) PROCESO PARA CREAR UN LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Los planes de estudio son diseñados en respuesta al entorno tecnológico y necesidades que señala el status de los negocios. Los planes de estudio obedecen a la necesidad de suplir las nuevas expectativas organizacionales a través del fortalecimiento de la preparación académica y entrenamiento práctico de los estudiantes. De manera que se amplíe su horizonte de ingerencia en los diversos aspectos que conforman la vida organizacional e incrementen la calidad de su vida personal.

Los lineamientos para el diseño de los planes de estudio son.

- Identificar áreas de concentración que tipifiquen el conocimiento y las habilidades que el educando aprenderá durante su transcurso por las licenciaturas.
- Estar abiertos a los cambios en los escenarios políticos, sociales y económicos a nivel nacional e internacional.
- Contar con un marco de referencia sólido en cuanto a conocimientos generales.
- Favorecer una preparación humanística.
- Estar acordes con la filosofía educativa institucional.
- Satisfacer las necesidades sociales de nuestro país
- Ser congruentes con las expectativas de la institución, de los docentes y estudiantes
- Ser flexibles para responder al cambio acelerado de la tecnología, la ciencia y la cultura
- Promover la calidad académica uniforme de los egresados.
- Promover la investigación aplicada.
- Estar basados en conocimientos teóricos actualizados y vinculados con la práctica profesional

Bajo estos lineamientos se pretende que los planes de estudio permitan una mayor participación del estudiante en la configuración final de su programa formativo además, que promuevan la implantación de mecanismos de actualización constante

Objetivos generales para la adecuación y elaboración de los planes de estudio.

- Reubicar las asignaturas en cuanto al semestre en que se imparten en atención a la actualización de los contenidos.
- Estructurar un tronco común a los curriculums existentes y propuestos.

- Adecuar los objetivos educacionales para involucrar niveles superiores del ejercicio intelectual (aplicación, análisis, evaluación e integración).
- Eliminar los temas que hayan sido rebasados por el avance teórico-práctico de las disciplinas y que, por lo tanto resultan obsoletos.
- Incluir los temas que respondan a las características actuales del entorno tecnológico, social, económico y ecológico.
- Adecuar el orden de exposición de las temáticas específicas.
- Actualizar la bibliografía y el soporte a los contenidos temáticos.
- Establecer el perfil profesiorafico del docente que imparte la asignatura.
- Establecer sugerencias de evaluación por asignación.
- Reasignar el número de horas por tema.
- Ofrecer un mayor número de asignaturas optativas.

Acciones para la implantación de los planes de estudio:

Una vez establecido los objetivos para los nuevos planes de estudio, se determinan las acciones concretas y su secuencia para asegurar el éxito de la implantación. Estas acciones responden tanto a los requerimientos académicos propios de los planes como a los de adecuación del entorno físico-administrativo:

- a) Capacitación a profesores.
- b) Elaboración de instrumentos para evaluación.
- c) Selección y elaboración de recursos didácticos.
- d) Ajuste del sistema administrativo a los curriculum.
- e) Adquisición y adaptación de las instalaciones físicas.

MECANISMOS DE EVALUACION Y ACTUALIZACION DEL PLAN DE ESTUDIOS.

Al término del primer año lectivo al que se hayan implantado los nuevos planes de estudio, se iniciará el proceso de revisión y actualización, en lo que se refiere a los programas individuales de asignatura, a la bibliografía respectiva y las recomendaciones didácticas del curso, mediante la utilización del instrumento

de evaluación denominado diagnóstico de la organización curricular. Esta tarea será responsabilidad de las Divisiones de Estudios Profesionales, quienes con el apoyo del personal de carrera adscrita a cada departamento académico, se abocarán a invitar a todos los profesores del área de que se trate, para emitir sus opiniones.

Este proceso permite incorporar permanentemente, los avances del conocimiento de la asignatura, informando a la comunidad de dichos cambios, mediante el órgano de divulgación de la facultad denominado "Acontecer" y de igual manera esperar el concurso de la comunidad para atender sus comentarios y observaciones.

Atendiendo a los acuerdos del H. Consejo Universitario, la revisión y actualización permanente de los planes deberán producir, cuando menos y de considerarse indispensable, la emisión de un nuevo plan de estudio, en periodos que no excedan los seis años a este efecto, y mediante la realización de foros de consulta profesional, se tendrá la participación activa de los miembros de la comunidad, los mercados de trabajo, las organizaciones colegiadas de profesionales y los sectores público, privado y social, tanto nacionales como internacionales, además de opiniones autorizadas.

Por cuanto hace al perfil del egresado, éste se modificará y actualizará conforme el propio plan lo demande, tomando en consideración el mercado de trabajo, el desarrollo de las ciencias además del avance en materia de administración y las relaciones académicas, sociales y económicas de las profesiones en México.

PLAN DE ESTUDIO 1993 PARA LA CARRERA DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION.

PLAN DE ESTUDIOS 1993

PRIMER SEMESTRE

- Administración I
- Contabilidad I
- Informática I
- Matemáticas I
- Dinámica Social
- Metodología de la Investigación
- Taller I
- Taller de redacción de informes administrativos

SEGUNDO SEMESTRE

- Administración II
- Contabilidad II
- Informática II
- Matemáticas II
- Economía I
- Derecho I
- Taller II

TERCER SEMESTRE

- Administración III
- Contabilidad III
- Informática III
- Estadística I
- Economía II
- Seminario de Humanística
- Taller III

QUINTO SEMESTRE

- Personal I
- Mercadotecnia I
- Matemáticas IV
- Economía III
- Comportamiento humano en las organizaciones

SEPTIMO SEMESTRE

- Administración V
- Mercadotecnia III
- Operaciones I
- Costos
- Fiscal II

NOVENO SEMESTRE

- Administración VII
- Administración VIII
- Finanzas II
- Optativa

CUARTO SEMESTRE

- Administración IV
- Contabilidad IV
- Matemáticas III
- Estadística II
- Derecho III
- Derecho II
- Taller IV

SEXTO SEMESTRE

- Personal II
- Mercadotecnia II
- Finanzas I
- Adquisiciones y abastecimiento
- Fiscal I

OCTAVO SEMESTRE

- Administración VI
- Mercadotecnia IV
- Operaciones II
- Presupuestos
- Optativa

DECIMO SEMESTRE

- Administración IX
- Administración X
- Finanzas III
- Optativa

CAPITULO IV



ITAM

INSTITUTO TECNOLOGICO AUTONOMO DE MEXICO



UNIVERSIDAD PANAMERICANA



UNAM



IBEROAMERICANA



UNAM

IV. ANALISIS DE LAS 7P'S DE LAS UNIVERSIDADES: IBEROAMERICANA, ANAHUAC, ITAM, ITESM, PANAMERICANA, LASALLE Y UVM.

4.1. PRODUCTO

a) UNIVERSIDAD ANAHUAC

Se busca que los egresados encuentren, como profesionales, investigadores y hombres de gran sensibilidad, ante la problemática de nuestro país, las soluciones adecuadas, realistas y humanas para administrar de manera eficiente las instituciones del sector privado y público, forjándose como líderes empresariales.

La Licenciatura en Administración está enfocada al desarrollo de líderes empresariales con excelencia humana y profesional, que a través de enfoques humanísticos, científicos y tecnológicos, adquieren conocimientos, habilidades, valores y actitudes que les permita aplicar con creatividad y responsabilidad social los avances de la administración, al análisis y diagnóstico de la realidad económica y productiva, así como el diseño y evaluación de estrategias superiores para desarrollar nuevas empresas o mejorar la eficiencia en el uso de recursos humanos y materiales de los mismos.

En la carrera de Licenciado en Administración en la universidad Anáhuac se pretenden formar egresados con características como:

- Sentido empresarial.
- Visión internacional.
- Enfoque a la calidad total.
- Comunicación efectiva.
- Negociación eficiente
- Énfasis en el desarrollo tecnológico

En resumen: auténticos líderes empresariales

b) UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Se busca la preparación de profesionales capaces de coordinar eficientemente los recursos humanos materiales, financieros y técnicas de una organización para el logro de sus objetivos institucionales. Para lo anterior debe tomarse en cuenta la interrelación del sistema organizacional con su medio ambiente, buscando el beneficio social del país.

Como objetivos particulares de esta carrera, se tienen:

- Buscar el desarrollo de capacidades y habilidades conceptuales, en las áreas y funciones de una organización, en relación con su medio ambiente.
- Generar e implantar estrategias de acción conjunta, coordinando los esfuerzos y recursos de una organización, para la solución de problemas y aprovechamiento de las oportunidades de desarrollo.
- Proporcionar al estudiante información relevante sobre el entorno económico, político y social de las organizaciones.
- Sensibilizar al estudiante sobre la naturaleza, función y características de los individuos y grupos humanos, en especial lo relativo al trabajo mediante un proceso de reflexión personal, profesional y social.

El Licenciado egresado de ésta universidad será capaz de:

- Detectar, identificar, definir, describir y analizar de modo sistemático una situación problemática en una organización
- Aplicar un proceso de síntesis y una metodología adecuada con el fin de diseñar una solución a un problema complejo determinado
- Identificar propósitos y definir objetivos a corto, mediano y largo plazo de las organizaciones
- Definir, evaluar y proponer alternativas de acción, para elegir la que mejor apoye el logro e integración de los objetivos organizacionales adecuándola a la situación específica que se enfrente.
- Evaluar y rediseñar estructuras, sistemas y procedimientos organizacionales, adecuándolos a la situación específica que se enfrente.
- Evaluar y rediseñar estructuras, sistemas y procedimientos organizacionales considerando los procesos y propósitos de una institución.
- Diseñar y establecer sistemas de información y control, que garanticen una retroalimentación rápida y eficaz a los procesos decisivos de las organizaciones

- Detectar, definir y aplicar los elementos que posibiliten un ambiente de trabajo propicio al crecimiento organizacional, grupal y personal, conjugando e integrando sus correspondientes objetivos y necesidades.
- Identificar y analizar los procesos organizacionales de cooperación y conflicto a fin de guiarlos, visualizando los problemas como oportunidades.
- Detectar y evaluar diversas dimensiones de la problemática nacional en relación con una organización específica a fin de contribuir a su solución, participando en la generación de bienestar personal y social.
- Mantener un proceso constante de superación personal en su profesión a través de un sostenido esfuerzo de reflexión y estudio.

c) INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO

La Licenciatura en Administración en el ITAM tiene como objetivo contribuir a la formación integral de los estudiantes desarrollando las habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes que les permitan dirigir y administrar de manera responsable y eficaz las instituciones públicas y privadas de nuestra sociedad.

d) INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

La complejidad de la situación por la que atravesamos en nuestros días requiere de un profesionista que tenga una visión integral de las organizaciones con el fin de coordinar personas, capital y tecnología, de la manera más eficaz. Un Licenciado en Administración de empresas diagnóstica, planea, organiza, dirige y controla las actividades de una organización, utilizando recursos y esfuerzos.

La preparación del Licenciado en Administración de Empresas, lo orienta a integrar las distintas funciones de la empresa (mercadotecnia, finanzas, recursos humanos y producción), para evaluar y determinar su interacción, respecto a las necesidades de las empresas mexicanas, de obtener mayor competitividad internacional frente a la globalización de los mercados y la apertura comercial.

Las habilidades profesionales de un egresado de esta universidad son:

- En mercadotecnia: el desarrollo en el análisis, identificación de las necesidades de los consumidores, diseño de estrategias comerciales, planeación operativa de la función comercial, formulación de estrategias competitivas en mercados nacionales e internacionales.

- Finanzas: evaluar los recursos financieros disponibles, así como detectar posibles fuentes de financiamiento e inversión que permita maximizar la rentabilidad total en la empresa

- Recursos Humanos: el formular los programas necesarios para integrar el personal de la organización y mantener un adecuado clima de trabajo que permita el logro de los objetivos establecidos.

- Negocios Internacionales: la comprensión de los mecanismos que regulan las relaciones comerciales internacionales, así como sus diversas implicaciones económicas, políticas y legales

e) UNIVERSIDAD PARAMERICANA

Se capacitan profesionales con una sólida y fuerte formación administrativa, con visión de conjunto y expertos en finanzas y mercadotecnia. Hombres y mujeres que sepan desarrollar a los valiosos recursos humanos de la empresa y formulen estrategias eficaces. Que sean creativos, éticos y entusiastas, que tengan una mentalidad abierta a un entorno altamente cambiante.

Que tengan capacidad de pensamiento abstracto, analítico y sintético, sentido común, aptitud numérica y escrita, creatividad, liderazgo, estabilidad emocional, capacidad adaptativa, rectitud de criterio, organizado y facilidad para los idiomas.

f) UNIVERSIDAD LA SALLE

Formar profesionales capaces de administrar en forma integral a los organismos socio-económicos, mediante la aplicación de las técnicas modernas de la administración, de los principales recursos de las instituciones (humanos, financieros y materiales). Asimismo, con conocimientos amplios de todas las áreas integrantes de los organismos, para fomentar y facilitar su desarrollo ejecutivo y como empresarios

El alumno que egrese de la Licenciatura en Administración de Empresas será capaz de:

- Planear, organizar, dirigir y controlar organismos sociales de cualquier índole.
- Aplicar los principios de la administración en organismos sociales.
- Coordinar los recursos humanos en cualquier organismo.

- Coordinar y administrar en forma óptima los recursos financieros de las entidades.
- Aprovechar en forma óptima los recursos materiales de apoyo en las organizaciones.
- Valorar el entorno socio-económico para la toma adecuada de decisiones.
- Utilizar técnicas de investigación social para recabar información de sistemas externos a las organizaciones o del interior de las mismas, con la finalidad de lograr su desarrollo.
- Facilitar los procesos administrativos en lo referente a la coordinación de personal y a los aspectos financieros mercadotécnicos y productivos, haciendo uso de recursos tecnológicos de apoyo, tales como la computadora.
- Administrar las organizaciones en un marco de valores éticos.

g) UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

Formar profesionales con la capacidad necesaria para planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, materiales y financieros que permitan evaluar las cuestiones administrativas que conlleven a elevar la eficiencia y productividad de las empresas.

El Licenciado en administración será capaz de:

- Diseñar objetivos a corto, mediano y largo plazo en los organismos sociales y sus áreas respectivas
- Proponer cursos alternativos de acción tendientes a lograr la mejor integración de los objetivos planteados por las organizaciones.
- Analizar y rediseñar estructuras de los sistemas y procedimientos organizacionales tomando en cuenta el proceso y propósito general de la organización
- Instrumentar sistemas de información y control que garanticen una retroalimentación rápida y eficaz del proceso decisorio en la organización.

4.2. PRECIO

a) UNIVERSIDAD ANAHUAC

Inscripción :	\$5,850.00
4 mensualidades de:	\$3,990.00
Inglés	\$2,925.00
TOTAL DEL SEMESTRE:	\$24,735.00

b) UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Inscripción:	\$ 5,355.00
Aportación de:	\$ 1,700.00
4 mensualidades de	\$ 3,000.00
TOTAL DEL SEMESTRE:	\$19,055.00
* 5% de descuento si se paga todo junto	

c) INSTITUTO TECNOLOGICO AUTONOMO DE MEXICO

Cuota de sociedad de alumnos semestral	\$ 115.00
Seguro del alumno	\$ 500.00
Costo por crédito	\$ 461.00
deben tomarse de 30 a 40 créditos por semestre que corresponden de 6 a 9 materias aproximadamente (Mínimo deben tomarse 5 materias)	
TOTAL DEL SEMESTRE APROXIMADO	\$14,445.00

* nota: el calculo se realizo con el mínimo de créditos por semestre (30)

d) INSTITUTO TECNOLOGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

Sin pago de inscripción	
5 mensualidades de:	\$ 4,176.00
TOTAL DEL SEMESTRE:	\$20,880.00

e) UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Inscripción de:	\$ 594.00
6 pagos de:	\$ 2,750.00
Aportación de:	\$ 3,500.00
TOTAL DEL SEMESTRE:	\$20,594.00

3.42% de descuento si se paga todo junto

f) UNIVERSIDAD LA SALLE

Inscripción de:	\$ 3,425.00
5 pagos de:	\$ 1,715.00
TOTAL DEL SEMESTRE:	\$12,000.00

g) UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

Inscripción de:	\$ 2,215.00
5 pagos de:	\$ 1,785.00
Idioma	\$ 1,475.00
TOTAL DEL SEMESTRE:	\$12,615.00

4.3. PLAZA

a) UNIVERSIDAD ANAHUAC

Las empresas e instituciones son los hombres que la conforman y no sus sistemas y estructuras físicas, por lo mismo requieren para su estabilidad, desarrollo y maduración de dirigentes que sepan integrarlas y guiarlas para cumplir sus objetivos.

La administración de empresas es la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, ya sea sociales, económicos o de servicio. Esto se logra por medio de un mecanismo de operación - dirección, producción, comercialización, finanzas y recursos humanos - y del esfuerzo a través del cual se realizan las funciones de planeación, organización y control de todas las actividades de una institución.

En función de lo anterior, es comprensible la amplitud del campo de trabajo del administrador de empresas en el sector privado, puede integrarse al equipo humano de una empresa para servir como ejecutivo responsable de las actividades en general o de un área determinada, o como asesor de ciertos funcionarios tanto en forma interna como externa

b) UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

El ejercicio profesional del Licenciado en Administración de Empresas incluye una amplia variedad de actividades, como las siguientes:

- Dirección y ejecución de tareas en áreas funcionales, como: producción, mercadotecnia, finanzas, personal, relaciones públicas; en empresas industriales o de servicios
- Desarrollo de nuevas empresas como promotor o empresario
- Consultoría y asesoría externa a empresas y organizaciones
- Investigación y desarrollo de nueva tecnología administrativa, tanto en el ámbito académico como el ámbito empresarial e institucional.
- Aplicar los conocimientos y habilidades adquiridas en organizaciones tanto del sector público como del privado.

c) INSTITUTO TECNOLOGICO AUTONOMO DE MEXICO

Algunas de las actividades en las que se puede desarrollar el profesional en administración egresado del ITAM, son: dirección general de empresas públicas y privadas, consultoría administrativa, docencia e investigación, creación y dirección de nuevas empresas, así como puestos de alto nivel en áreas como: finanzas, recursos humanos, producción y mercadotecnia.

d) INSTITUTO TECNOLOGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

El egresado podrá incorporarse a empresas de tipo industrial, comercial o de servicios, o también a organizaciones no lucrativas en puestos en donde se identifiquen funciones administrativas de mercadotecnia, finanzas, recursos humanos, o compras, entre otras.

Con respecto a las áreas de oportunidad que se le ofrece, podemos mencionar las implicaciones de la tendencia a la globalización de los mercados internacionales, en el desarrollo de nuevas fórmulas y estrategias de negocios, y la profesionalización de la empresa mexicana en una preparación a la competencia para un marco de medio ambiente en apertura.

El Licenciado en Administración de Empresas dispone de varias alternativas al iniciar su carrera profesional, como son la realización de ciertas actividades de consultoría, en forma independiente o como parte de un despacho ya consolidado, o la constitución de una empresa propia.

Así mismo, puede llegar a ocupar puestos directivos en las áreas de mercadotecnia, finanzas, negocios internacionales y recursos humanos entre otras, dentro de las organizaciones a las que pertenezca.

e) UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Los egresados incursionan en empresas industriales o de servicios en las áreas de finanzas y mercadotecnia. Así como también en forma independiente como asesores o consultores a nivel gerencial o de alta dirección. Más aún, se pueden iniciar en un negocio propio, pues la carrera proporciona las técnicas y formación para su manejo y desarrollo, ya que la currícula académica los capacita para realizarse exitosamente en el cualquier ámbito de las empresas. Son egresados emprendedores y potenciales.

f) UNIVERSIDAD LA SALLE

- Empresas de servicio, comerciales e industriales.
- Bancos.
- Casas de Bolsa.
- Aseguradoras.
- Arrendadoras.
- Factoraje.
- Empresas e instituciones públicas.
- Despachos, como consultor y/o auditor administrativo.
- Consultor independiente.
- Promotor de empresas.
- Docencia.
- Profesional de investigación en el campo administrativo.

g) UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

El Licenciado en Administración estará capacitado para prestar sus servicios en:

- Organismos del sector público.
- Empresas comerciales.
- Empresas de servicios.
- Instituciones privadas.
- Despachos independientes.

4.4. PROMOCION

a) UNIVERSIDAD ANAHUAC

La institución ofrece entre otros apoyos, una feria de reclutamiento a la que acuden empresas que contratan a los alumnos más sobresalientes; así mismo una bolsa de trabajo, a través de la cual se hacen llegar las solicitudes de empleo con ofertas laborales.

b) UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

La formación que ofrece la institución y que busca el desarrollo integral y armónico de la persona, favorece su óptimo desarrollo en el mercado laboral.

La Iberoamericana tiene contacto con 500 empresas para la colocación de sus egresados, así como contacto con instituciones de educación superior nacionales y extranjeras, tanto públicas y privadas en materia tecnológica de intercambio de estudiantes y colaboración académica

Fomenta el intercambio de los profesores con universidades extranjeras. Se promocionan las cátedras fundadas con apoyo de empresarios ex-alumnos además de corporaciones nacionales y extranjeras.

c) INSTITUTO TECNOLOGICO AUTONOMO DE MEXICO

Uno de los servicios que brinda la institución es su bolsa de trabajo por medio de la cual se reciben ofertas de instituciones públicas o privadas para estudiantes y profesionales egresados de la institución. Existe también una base de datos con el perfil de los estudiantes y ex-alumnos que a solicitud de la empresa se envía en forma de listado con los datos de los posibles estudiantes.

d) INSTITUTO TECNOLOGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

Se tiene acceso mediante la universidad a la Bolsa de Trabajo del Sistema de Naciones Unidas.

e) UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Cuentan con comunicación constante con diversas empresas mediante su bolsa de trabajo tanto para sus estudiantes como para sus egresados.

f) UNIVERSIDAD LA SALLE

Se promueven enlaces empresa-alumno para lograr una interacción entre ambos mediante la asesoría de los estudiantes hacia las empresas.

g) UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

A través de las revistas, periódicos, medios de comunicación (T.V. radio, internet, publicaciones, etc.), toma parte en las principales ferias externas a la universidad, organiza eventos culturales para su propia promoción .

4.5. PERSONAL

a) UNIVERSIDAD ANAHUAC

Se pone mucho énfasis en la selección de los maestros, evaluando siempre los estándares de escolaridad, experiencia docente y profesional. Existe ya un proceso de evaluación rigurosa del desempeño de los profesores que les permite retroalimentarse y sugerir los cursos de capacitación del Centro de Formación y Actualización Docente que más les ayuden. También incrementan el número de maestros de planta que pueden realizar investigaciones, dar asesoría a los alumnos, desarrollar nuevas metodologías de enseñanza, etc.

b) UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

En esta universidad se forman a los profesores mediante seminarios y cursos que cubren los elementos identificadores, un curso orientado hacia la didáctica para que el profesor diseñe sus cursos con una metodología acorde al sistema implantado por la universidad.

c) INSTITUTO TECNOLOGICO AUTONOMO DE MEXICO

Se impulsan una serie de acciones para mejorar la calidad académica de las instituciones, fortalecer y adecuar a la nueva realidad que permitan que la mayoría de los académicos sostengan por mínimo un doctorado ya que en un gran número de universidades los cursos son impartidos por profesores que sólo tienen licenciatura, y este nivel ya no puede ser aceptable si se quiere lograr la excelencia.

Al elegir al personal docente, se procura que tenga presencia en los foros, participando activamente en las publicaciones nacionales e internacionales más importantes de su disciplina.

Se debe hacer un esfuerzo para convertir a la universidad en un lugar atractivo y de desarrollo personal y profesional con buena remuneración y un plan de carrera "sólo así será posible que los académicos tengan la calidad adecuada y puedan emprender investigaciones relacionadas con las necesidades nacionales".

d) INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

En el modelo para profesores, éste se ubica como centro transmisor y se clasifica según la tecnología que utiliza un profesor presencial, por satélite y por video enlace.

La planta docente esta formada por alrededor de 500 profesores distribuidos en planta y cátedra (asignatura). Entre los profesores de planta se encuentran profesores de más de 20 países, lo que genera un enriquecedor ambiente intercultural.

Actualmente 97% de los cursos de profesional son impartidos por profesores que cuentan con al menos grado de maestría, de los cuales el 12% tiene el grado de doctorado dentro del área de especialización en que imparte sus clases.

Para 1998 la totalidad del profesorado del instituto habrá concluido el Diplomado en Habilidades docentes, diseñado e impartido por el Tecnológico para mejorar el servicio educativo.

e) UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Se cuenta con profesores doctorados en otros países y asisten concurridamente a reuniones internacionales además de intercambios magisteriales y estudiantiles.

f) UNIVERSIDAD LA SALLE

Uno de los factores más importantes estriba, en captar permanentemente a los profesores universitarios con el fin de actualizar sus conocimientos en el ramo de su competencia y acrecentar sus cualidades didáctico-pedagógicas.

De hecho en la universidad se cuenta con un centro de Didáctica cuyo principal objetivo a corto y mediano plazo consiste en proporcionar al profesorado una formación que comprenda los grados de maestría y doctorado.

Con esto se asegura no tan solo que mejoren sus funciones como docentes e investigadores, sino que también sean satisfechas las exigencias que al respecto han establecido las instancias acreditadoras como son ANUIES y FIMPES.

g) UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

Los profesores tienen nivel de maestría, es riguroso con especialización, diplomado, o doctorado.

4.6. PRESTACION DE SERVICIOS

a) UNIVERSIDAD ANAHUAC

- Coordinación, publicaciones y diseño.
- Dirección de ciencias computacionales
- La Universidad virtual Anáhuac.
- La biblioteca.- en cuanto a las nuevas estrategias en la biblioteca se pueden considerar las siguientes:
 - * Adquirir nuevas bases de datos de textos completos.
 - * Adquirir material multimedia.
 - * Crear islas de computo para entrar a internet.
 - * Proporcionar otros servicios via internet.
 - * Centro de Recursos del Aprendizaje.
 - * Fotografía para la realización de audiovisuales
 - * Producción del "biblioinforma".
 - * Préstamo del material por medio del sistema automatizado Dynix, con lo cual los tiempos de entrada y salida del equipo se acortan considerablemente
- Coordinación de deportes.
- Departamento de interpretación y consultoría.
- Orientación personal.
- Capellanía universitaria
- Actividad de formación.
- Acción social y apostólica
- Dirección de relaciones estudiantiles.
- Difusión cultural.
- Dirección de relaciones académicas.
- Dirección de finanzas y administración
- Departamento de atención preuniversitaria.

b) UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Tanto la docencia como la investigación y la difusión cultural se caracterizan por mejorar servicios en términos de calidad humana y excelencia académica.

c) INSTITUTO TECNOLOGICO AUTONOMO DE MEXICO

Existe el Centro de Estudios de Competitividad que aborda problemas concretos de forma interdisciplinaria, ya sea mediante consultoría con empresas o proyectos de investigación aplicada, que encargan las empresas o instituciones internacionales.

d) INSTITUTO TECNOLOGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

- Programas Internacionales.
- Dirección de asuntos estudiantiles.
- Centro de desarrollo empresarial y ejecutivo.
- Clínicas empresariales.
- Edificios destinados a bibliotecas, aulas, oficinas, salas para ejecutivos, laboratorios, estacionamientos, salas de congresos, instalaciones computacionales. además de una adecuada proporción de áreas verdes.

e) UNIVERSIDAD PANAMERICANA

- Biblioteca
- Actividades deportivas
- Difusión cultural
- Departamento de relaciones académicas
- Internet

f) UNIVERSIDAD LA SALLE

La Universidad La Salle cuenta con diversas áreas de apoyo que tienen como finalidad auxiliar a los alumnos y otras dependencias de la institución en la labor de formar a los estudiantes. Estas áreas son coordinadas por la rectoría o las vicerectorías académicas y de formación:

- Actividades Departamentales.
- Difusión Cultural.
- Didáctica.
- Educación Continua.
- Humanidades.

- Idiomas.
- Investigación.
- Multimedia (Bibliotecas).
- Pastoral Universitario.
- Posgrado.
- Publicaciones e Información.
- PVOE y Desarrollo Curricular.
- Servicio Médico
- Servicio de Estudiantes.
- Servicios Escolares
- Servicio Social Interdisciplinario.
- Sistemas Académicos

g) UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

Conexión directa con universidades extranjeras, intercambio estudiantil, bibliotecas con servicios, centro de computo con internet, ferias a nivel especialización, bolsa de trabajo, la cual como esta directamente relacionada con las empresas, los alumnos antes de titularse hacen una práctica en las empresas de su área.

Cuentan con un laboratorio de idiomas con el equipo más avanzado de audio y video.

4.7. PROCESO

a) PLAN DE ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD ANAHUAC

PRIMER SEMESTRE

- Matemáticas para administradores
- Fundamentos de contabilidad
- Epistemología científica
- Legislación corporativa
- Microeconomía
- La empresa

SEGUNDO SEMESTRE

- Matemáticas financieras
- Métodos contables
- Pensamiento administrativo
- Antropología
- Análisis y diseño de procedimiento administrativo
- Macroeconomía
- Administración de ventas

TERCER SEMESTRE

- Estadística y toma de decisiones
- Contabilidad de costos
- Historia del pensamiento económico I
- Legislación laboral
- Mercado nacional
- Administración de recursos materiales

QUINTO SEMESTRE

- Métodos cuantitativos aplicados a la producción
- Presupuestos
- Fundamentos de ética
- Derecho fiscal
- Mercado común europeo
- Administración financiera I

SEPTIMO SEMESTRE

- Modernización tecnológica
- Moneda y banca
- Derecho internacional
- Mercado latinoamericano
- Proyecto I
- Administración del sector público

CUARTO SEMESTRE

- Métodos cuantitativos para comercialización y ventas
- Análisis de los estados financieros
- Historia del pensamiento económico II
- Administración del personal y laboral
- Mercado Canadá-Estados Unidos de América
- Administración de proyectos de construcción

SEXTO SEMESTRE

- Control de Calidad
- Auditoría administrativa
- Economía, estado y ética
- Administración fiscal
- Mercado de la cuenca del pacífico
- Administración financiera II

OCTAVO SEMESTRE

- Evaluación de proyectos empresariales
- Auditoría financiera y fiscal
- Negociación internacional
- Proyecto II
- Liderazgo y dirección
- Desarrollo y empresa

b) PLAN DE ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Además del Servicio Social y del Área de Titulación, un plan de estudio está compuesto por diversos cursos organizados en las siguientes áreas curriculares:

- Materias Obligatorias del Area Básica:

- Modelos Matemáticos I
- Taller de computación.
- Empresa.
- Proceso Administrativo.
- Introducción General al entorno.
- Misión empresarial.
- Metodología I.
- Contabilidad I
- Economía General
- Marco Legal.
- Microeconomía.
- Metodología II.
- Estadística
- Introducción a las Finanzas.
- Metodología III.

- Materias Obligatorias del Area Mayor:

- Aplicaciones de matemáticas financieras
- Planeación y Control
- Administración de costos
- Teoría y sistemas organizacionales
- Logística administrativa
- Análisis del modelo socioeconómico de México
- Marco Legal II
- Finanzas para la operación de la empresa
- Dirección del Factor Humano
- México en el contexto internacional
- Marco Legal III
- Mercadotecnia
- Modelos matemáticos II
- Liderazgo
- El entorno a la toma de decisiones
- Seminario de toma de decisiones tácticas
- Administración de la producción
- Taller del desarrollo sustentable
- Estrategia de mercado
- Finanzas estratégicas
- Dirección de operaciones
- Taller de ética en los negocios
- Seminario de toma de decisiones
- Estrategias
- Estrategias y política de empresa

- Area Menor:

- Taller de Teleología de la empresa
- Materia 1 de subsistema
- Materia 2 de subsistema
- Materia 3 de subsistema
- Materia 4 de subsistema
- Optativa
- Optativa
- Optativa

- Area de Integración

- Area de titulación:

- Servicio Social

**c) PLAN DE ESTUDIOS DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO
AUTÓNOMO DE MÉXICO**

PRIMER SEMESTRE

- Administración I
- Ideas e instituciones políticas y sociales I
- Introducción a las matemáticas
- Problemas de la civilización contemporánea I
- Contabilidad I
- Computación I

TERCER SEMESTRE

- Ideas e instituciones políticas y sociales III
- Matemáticas II
- Estadística I
- Contabilidad administrativa II
- Economía II
- Comportamiento Humano I

SEGUNDO SEMESTRE

- Administración internacional
- Ideas e instituciones políticas y sociales II
- Matemáticas I
- Problemas de la civilización contemporánea II
- Contabilidad admva. I
- Economía I

CUARTO SEMESTRE

- Comportamiento Humano II
- Matemáticas III
- Economía III
- Estadística II
- Fundamentos Jurídicos
- Historia Socio-Política de México

QUINTO SEMESTRE

- Computación II
- Mercadotecnia I
- Pronósticos de negocios
- Aspectos jurídicos de la empresa
- Finanzas I
- Economía IV

SEPTIMO SEMESTRE

- Administración de operaciones II
- Finanzas III
- Mercadotecnia III
- Régimen laboral mexicano
- Optativa área de concentración
- Optativa área de concentración

Áreas de Concentración en:

- Ciencias de la decisión.
- Finanzas.
- Administración General.
- Desarrollo Empresarial.
- Mercadotecnia.

SEXTO SEMESTRE

- Metodología de la investigación
- Finanzas II
- Mercadotecnia II
- Problemas de la realidad mexicana contemporánea I
- Administración de operaciones I
- Economía de la empresa

OCTAVO SEMESTRE

- Régimen Fiscal Mexicano
- Estrategia Empresarial
- Optativa área de concentración
- Optativa área de concentración
- Optativa área de concentración
- Promoción de empresas
- Seminario de Investigación Administrativa I
- Seminario de Investigación administrativa II
- Optativa

d) PLAN DE ESTUDIOS DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

CURSOS REMEDIALES

- Introducción a la computación
- Inglés remedial I
- Inglés remedial II
- Inglés remedial III
- Inglés remedial IV
- Redacción en español
- Matemáticas remediales

PRIMER SEMESTRE

- Contabilidad financiera I
- Derecho Privado
- Principios de microeconomía
- Inglés avanzado
- Matemáticas I
- Administración

TERCER SEMESTRE

- Estadística administrativa
- Contabilidad de costos
- Redacción avanzada
- Cultura de calidad
- Mercadotecnia
- Recursos Humanos

QUINTO SEMESTRE

- Análisis de decisiones I
- Derecho laboral
- Administración financiera
- Planeación y control
- Relaciones industriales
- Liderazgo

SEGUNDO SEMESTRE

- Contabilidad financiera
- Derecho público
- Principios de macroeconomía
- Análisis de la información
- Matemáticas II
- Psicología organizacional

CUARTO SEMESTRE

- Pronóstico para la toma de decisiones
- Contabilidad administrativa
- Comunicación Oral
- Desarrollo de emprendedores
- Ecología y desarrollo sostenible
- Computación para administradores y ciencias sociales

SEXTO SEMESTRE

- Análisis de decisiones II
- Fuentes de financiamiento
- Investigación de mercados
- Organización y dirección
- Negociación internacionales
- Sistemas de información para la toma de decisiones

SEPTIMO SEMESTRE

- Administración de operaciones
- Impuestos
- Evaluación de proyectos
- Administración de ventas
- Pequeñas empresas y desarrollo de franquicias
- Valores socioculturales en el mundo

NOVENO SEMESTRE

- Valores en el ejercicio profesional
- Seminario de dirección empresarial
- Seminario de administración estratégica
- Auditoría y consultoría administrativa
- Tópicos III
- Tópicos IV

e) PLAN DE ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA ADMINISTRACION Y MERCADOTECNIA

PRIMER SEMESTRE

- Introducción a la administración y proceso administrativo
- Contabilidad básica
- Informática I
- Matemáticas I
- Derecho civil
- Sociología
- Comunicación y métodos de estudio

OCTAVO SEMESTRE

- Administración de la tecnología y creación de procesos
- Seminario de mercadotecnia
- Seminario de análisis económico, político y social
- Valores socioculturales en México y Latinoamérica

SEGUNDO SEMESTRE

- Areas funcionales y manual de organización
- Sistemas de contabilidad
- Informática II
- Matemáticas II
- Derecho constitucional y administrativo
- Matemáticas financieras
- Fundamentos de filosofía

TERCER SEMESTRE

- Contabilidad de costos
- Conceptos básicos de comercialización
- Informática III
- Matemáticas III
- Derecho mercantil
- Estadística I
- Antropología filosófica
- Principios éticos de la conducta I

QUINTO SEMESTRE

- Administración y dirección
- Presupuestos
- Investigación de operaciones
- Macroeconomía
- Derecho fiscal
- Producción
- Estrategias comerciales
- Comercio internacional I

SEPTIMO SEMESTRE

- Empresas pequeñas y medianas
- Aplicación selecta de investigación de mercados
- Seminario de mercadotecnia
- Publicidad y promoción Y
- Finanzas III
- Simulación y toma de decisiones
- Estrategia de ventas
- Antropología del consumidor

CUARTO SEMESTRE

- Administración de personal
- Dinámica social
- Microeconomía
- Finanzas I
- Derecho Laboral
- Estadística II
- Principios éticos de la conducta II

SEXTO SEMESTRE

- Teoría de las decisiones
- Investigación de mercados
- Sistemas de información en mercadotecnia
- Relaciones públicas
- Finanzas II
- Metodología de la investigación
- Psicología industrial
- Comercio internacional II

OCTAVO SEMESTRE

- Dirección de organización de centros comerciales y almacenes
- Mercadotecnia de los servicios
- Logística y distribución de seguros
- Publicidad y promoción II
- Legislación comercial
- Diseño gráfico por computadora
- Estrategia precio-producto
- Ética en los negocios

**PLAN DE ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA
ADMINISTRACION Y FINANZAS**

PRIMER SEMESTRE

- Introducción a la administración y proceso administrativo
- Contabilidad básica
- Informática I
- Matemáticas I
- Derecho civil
- Sociología
- Comunicación y métodos de estudio

TERCER SEMESTRE

- Contabilidad de costos
- Contabilidad intermedia
- Informática III
- Matemáticas III
- Derecho mercantil
- Estadística I
- Antropología filosófica
- Principios éticos de la conducta I

QUINTO SEMESTRE

- Presupuestos
- Investigación de operaciones
- Comercialización II
- Derecho fiscal
- Macroeconomía
- Metodología de la investigación
- Introducción al proceso productivo

SEGUNDO SEMESTRE

- Areas funcionales y manual de organización
- Sistemas de contabilidad
- Informática II
- Matemáticas II
- Derecho constitucional y administrativo
- Matemáticas financieras
- Fundamentos de filosofía

CUARTO SEMESTRE

- Administración de personal
- Comercialización I
- Sistema de Información administrativa
- Microeconomía
- Finanzas I
- Antropología filosófica
- Estadística II
- Principios éticos de la conducta II

SEXTO SEMESTRE

- Administración y dirección
- Estrategias de mercadotecnia
- Teoría de las decisiones
- Problemas y política económica mexicana
- Finanzas II
- Instituciones financieras
- Producción
- Ética en los negocios

SEPTIMO SEMESTRE

- Auditoría administrativa
- Estrategias bursátiles
- Planeación estratégica
- Simulación y toma de decisiones
- Finanzas III
- Comercio Internacional
- Factor Humano
- Seminario de Ciencias Sociales

OCTAVO SEMESTRE

- Seminario de Administración aplicada
- Administración de las organizaciones
- Actualización en informática
- Formación de emprendedores
- Finanzas internacionales
- Ingeniería financiera
- Portafolios de inversión

f) PLAN DE ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD LA SALLE

PRIMER SEMESTRE

- Introducción a la administración
- Fundamentos de contabilidad
- Informática I
- La filosofía y la ciencia
- Matemáticas I
- Antropología filosófica

SEGUNDO SEMESTRE

- Proceso administrativo
- Principios aplicables a los estados financieros
- Informática II
- Introducción al derecho constitucional y administrativo
- Matemáticas II
- Realización en pareja

TERCER SEMESTRE

- Sistemas de estructuras administrativas
- Contabilidad de costos I
- Programación de computadoras
- Derecho Civil
- Matemáticas financieras
- Optativa I de humanidades
- Metodología de la investigación

CUARTO SEMESTRE

- Procedimientos administrativos
- Contabilidad de costos II
- Análisis y diseño de sistemas
- Estadística I
- Optativa II de humanidades
- Comportamiento humano en las organizaciones

QUINTO SEMESTRE

- Administración de la mercadotecnia I
- Derecho Fiscal
- Estadística II
- Optativa III de humanidades
- Dirección I
- Fundamentos de economía
- Derecho laboral

SEPTIMO SEMESTRE

- Administración de la mercadotecnia III
- Análisis de los Estados Financieros
- Administración de Personal II
- Investigación de operaciones
- Optativa V de humanidades
- Presupuestos

NOVENO SEMESTRE

- Empresas pequeñas y medianas I
- Finanzas II
- Desarrollo organizacional I
- Administración de la producción II
- Seminario de investigación I
- Auditoría administrativa I
- Administración Pública I

SEXTO SEMESTRE

- Administración de la mercadotecnia I
- Administración Fiscal de las organizaciones
- Administración de personal I
- Administración de compras
- Optativa IV de humanidades
- Dirección II
- Economía y la empresa

OCTAVO SEMESTRE

- Administración de la mercadotecnia IV
- Finanzas I
- Administración de personal III
- Administración de la producción I
- Ética profesional
- Problemas políticos y económicos de México

DECIMO SEMESTRE

- Empresas pequeñas y medianas II
- Proyectos de inversión
- Desarrollo organizacional II
- Seminario de investigación II
- Auditoría administrativa II
- Administración pública II

g) PLAN DE ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

PRIMER SEMESTRE

- Comunicación
- Fundamentos de administración
- Fundamentos del proceso contable
- Laboratorio de fundamentos del proceso contable
- Estadística
- Introducción al estudio del derecho
- Desarrollo integral

TERCER SEMESTRE

- Tendencias del desarrollo nacional
- Diseño estructural y procedimientos en las organizaciones
- Costos para la toma de decisiones
- Macroeconomía
- Matemáticas financieras
- Desarrollo integral*

QUINTO SEMESTRE

- Calidad total
- Derecho administrativo y fiscal
- Administración de la producción I
- Informática avanzada en administración
- Metodología de la investigación en ciencias económico-administrativas
- Taller de administración de la producción I
- Desarrollo integral*

SEGUNDO SEMESTRE

- Introducción a la informática
- Ambito administrativo y sus procesos
- Taller de ámbito administrativo y sus procesos
- Evolución del libro diario y registro de operaciones especiales
- Derecho mercantil
- Microeconomía
- Desarrollo integral*

CUARTO SEMESTRE

- Creatividad
- Dirección de empresas
- Derecho Laboral
- Informática aplicada a la administración
- Metodología de la investigación
- Administración de compras y abastecimiento
- Desarrollo integral*

SEXTO SEMESTRE

- Prospectiva
- Fundamentos de publicidad
- Administración de la producción II
- Mercadotecnia
- Investigación de operaciones
- Ética profesional en la administración
- Desarrollo integral*

SEPTIMO SEMESTRE

- Administración del factor humano I
- Estrategias de la administración por calidad
- Estudio de los estados financieros
- Administración financiera e inversión a corto plazo
- Gestión de negocios
- Desarrollo integral*

OCTAVO SEMESTRE

- Administración del factor humano II
- Diagnóstico de empresas
- Administración financiera e inversiones a largo plazo
- Formulación y evaluación de proyectos de inversión
- Especialización profesional
- Desarrollo integral*

NOVENO SEMESTRE

Especialización profesional

ÁREAS DE ESPECIALIZACION PROFESIONAL

Optativas

Seminario de logística administrativa
Seminario de casos empresariales
Seminario avanzado del comercio internacional
Distribución
Desarrollo Organizacional
Gestión de la calidad en el servicio
Organización abierta
Liderazgo de excelencia
Estadística inferencial
Investigación de mercados I
Técnicas de negociación
Relaciones públicas y alta dirección
Dirección de relaciones laborales
Publicidad integral
Investigación de mercados II
Taller de administración del factor humano I
Taller de administración del factor humano II
Laboratorio de evolución del libro diario
Registro de Operaciones especiales

* AREA DE DESARROLLO INTEGRAL

El estudiante elegirá entre las asignaturas que integran las líneas de desarrollo humano, profesional, deportivo y cultural, aquéllas que resulten de su interés.

4.8. CUADRO DE COMPARACION DE LOS PLANES DE ESTUDIO DE LAS DIFERENTES UNIVERSIDADES CON LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION.

A continuación se realiza una comparación de las materias que se imparten en la carrera de Licenciado en Administración en las universidades del presente estudio (Anáhuac, Universidad Iberoamericana, Instituto Tecnológico Autónomo de México, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Universidad Panamericana (IPADE), Universidad La Salle, Universidad del Valle de México) contra las materias que se imparten en la Facultad de Contaduría y Administración para la misma licenciatura, enlistando de cada universidad las que no están en el plan de estudios de la Facultad de Contaduría y Administración, notando que muchas de estas materias están enfocadas hacia el liderazgo, la ética, ciencias filosóficas, un idioma extranjero que en este caso es el inglés, así como un enfoque hacia la globalización y los negocios.

ANAHUAC	IBEROAMERICANA	ITAM	ITESM
<ul style="list-style-type: none"> *Epistemología científica * Administración de ventas * Historia del pensamiento económico I, II * Mercado nacional * Mercado Canadá, E. U. * Administración de proyectos de construcción * Fundamentos de ética * Mercado común europeo * Mercado de la cuenca del pacífico * Modernización tecnológica * Moneda y Banca * Mercado latinoamericano 	<ul style="list-style-type: none"> * Taller de expresión y composición * Filosofía del hombre * Antropología industrial 	<ul style="list-style-type: none"> * Ideas institucionales I, II, III * Problemas de la civilización contemporánea I, II * Administración internacional * Estrategia empresarial * Promoción de empresas * Ciencias de la decisión 	<ul style="list-style-type: none"> * Inglés remedial I, II, III, IV * Matemáticas remediales * Redacción avanzada * Cultura de calidad * Pronóstico para la toma de decisiones * Comunicación oral * Desarrollo de emprendedores * Ecología y desarrollo sostenible * Análisis de decisiones I, II * Relaciones industriales * Liderazgo * Valores socioculturales en el mundo * Administración de la tecnología y creación

UP	UP	LA SALLE	UVM
<ul style="list-style-type: none"> • Derecho civil • Sociología • Comunicación y métodos de estudios • Derecho constitucional y administrativo • Fundamentos de filosofía • Contabilidad intermedia • Principios éticos de la conducta I, II • Sistemas de información administrativa • Antropología filosófica • Teoría de las decisiones • Problemas y política económica mexicana • Instituciones financieras • Estrategias bursátiles • Simulación y toma de decisiones • Comercio internacional • Factor humano • Seminario de ciencias sociales • Seminario de Administración aplicada 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización en informática • Formación de emprendedores • Finanzas internacionales • Ingeniería financiera • Portafolios de inversión • Sistemas de información en mercadotecnia • Relaciones Públicas • Psicología industrial • Aplicación selecta de investigación de mercados • Seminario demkt • Publicidad y promoción I y II • Estrategia de ventas • Antropología del consumidor • Dirección de organización de centros comerciales y almacenes • Mercadotecnia de servicios • Logística y distribución de seguros • Legislación comercial • Diseño gráfico por computadora 	<ul style="list-style-type: none"> • La filosofía y la ciencia • Antropología • Redacción y estilo • El hombre ante los problemas de la ciencia y la técnica • Expresión oral y métodos de estudio • Socio-psicología del mexicano • Promoción de empresas • America Latina • Emprendedores • Administración de ventas • Seminario de psicología de la personalidad • La vocación humana • Historia del hombre • Doctrinas sociales • Ética profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de empresas • Gestión de negocios • Seminario de logística administrativa • Gestión de la calidad en el servicio • Liderazgo de excelencia • Técnicas de negociación • Relaciones públicas y alta dirección

4.9. POBLACION ESCOLAR DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION EN UNIVERSIDADES E INSTITUTOS (1995).

La decisión para ingresar en una universidad u otra puede depender de factores diversos que se toman en cuenta como es: nivel socioeconómico, costumbres, creencias, zona de residencia, etc. Pero sin duda, las más grandes universidades del país son los principales semilleros de ejecutivos, a continuación se muestra un cuadro con la población de las universidades estudiadas:

UNIVERSIDAD	TOTAL	EGRESADOS	TITULADOS
ANAHUAC	382	71	74
IBERO	1016	167	128
ITAM	1044	89	48
ITESM	718	0	0
UP	683	66	27
LA SALLE	949	150	70
UNAM	5019	1130	224
DEL VALLE	1294	234	223

Fuente: Anues.

CAPITULO V



V. METODOLOGIA

5.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo se puede posicionar al Licenciado en Administración de la F.C.A. (U.N.A.M.) en el mercado laboral del D.F. para ser evaluado y reconocido en las mismas circunstancias que los Licenciados en Administración egresados de las instituciones privadas del D.F.?

5.2. OBJETIVO GENERAL

Demostrar que los Licenciados en Administración de la F.C.A. (U.N.A.M.), son competitivos al igual que los Licenciados en Administración de instituciones privadas en el mercado laboral del D.F. y proponer un proceso promocional para que se posicione en igualdad de condiciones

5.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- * Determinar las deficiencias que ha percibido el mercado laboral en donde se desarrolla el Licenciado en Administración de la F.C.A.
- * Determinar la situación actual teórica y práctica del Licenciado en Administración de la F.C.A. en el mercado laboral.
- * Conocer el perfil idóneo que deberá satisfacer el Licenciado en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración en el mercado laboral.
- * Determinar si el Licenciado en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración cumple con lo que ofrece al mercado laboral.
- * Determinar las diferencias de preparación para los egresados de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración y de algunas universidades privadas.
- * Conocer de que manera influye ser Licenciado de la Facultad de Contaduría y Administración al ser contratado.
- * Determinar la posición actual que ocupa el Licenciado en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración dentro del mercado laboral.

- * Diseñar un proceso para posicionar a los Licenciados en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración.

5.4. HIPOTESIS

- 1) El nivel socioeconómico no es tomado en cuenta por las empresas al contratar un Licenciado en Administración.
- 2) Si la edad del Licenciado en Administración oscila entre 25-30 años será más factible su contratación en una empresa.
- 3) Los Licenciados en Administración egresados de la Facultad de Contaduría y Administración ocupan un primer plano en comparación con los egresados de universidades privadas en el mercado de trabajo.
- 4) Los Licenciados en Administración de universidades privadas y de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM tienen los mismos conocimientos por lo que son considerados de la misma forma al ser contratados; lo que los diferencia es el tipo persona
- 5) Los Licenciados en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración resaltan sus cualidades como: creatividad e imaginación, liderazgo, iniciativa, capacidad de análisis y síntesis, trabajo bajo presión, etc., por lo que obtienen mejores oportunidades en el mercado laboral.
- 6) Un Licenciado en Administración tiene más oportunidad de ser contratado en una empresa, por los años de experiencia que lo avalan en un departamento o área de la organización en específico.
- 7) Un estudiante de la F.C.A. que se encuentra laborando en sus años de estudio, obtiene más ventajas al reclutarse y contratarse que los estudiantes de su mismo nivel de otras universidades.

5.5. TIPO DE INVESTIGACION

- a) Documental
- b) De campo
- c) Caso Práctico

5.6. FUENTES DE INVESTIGACION

a) DOCUMENTAL

*** Fuentes Directas**

- ANFECA (Asociación Nacional de Facultades de Contaduría y Administración)
- ANUIES (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior)

*** Fuentes Indirectas**

- Libros
- Revistas
- Publicaciones especializadas
- Periódicos

b) DE CAMPO

*** Empresas privadas.**

c) Caso Práctico.

- * Proceso operativo central para posicionar al Licenciado en Administración de la F.C.A. (UNAM).

CAPITULO VI


Tarjetas
Bancomer

El Palacio de Hierro

 **AEROMEXICO**
Con la mejor del mundo... y del cielo


 **RADIO CENTRO**

C/W

 **JUSACELL**
LA ÚLTIMA PREVENCIÓN EN EL MUNDO ORALMENTE

 **Coca-Cola**

CARTER WALLACE

Grupo Nacional Provincial 

 **HERDEZ**

Red

La tienda
POCHTECA

Información de Buena Fuente

expansión



TV AZTECA

 **telcel**





 **Sabritas**



SEGUROS
COMERCIAL AMERICA



 **BACHOCO**

SONY

VI. INVESTIGACION DE CAMPO

6.1. INTRODUCCION A LA INVESTIGACION DE CAMPO.

La investigación de campo tuvo como inicio las 500 empresas más importantes de México de la revista Expansión del mes de agosto de 1996 como población tomando en cuenta las que se encuentran dentro del D.F. solamente, de esta población obtuvimos una entrevista 20 empresas, sin embargo, de éstas sólo nos concedieron una entrevista 20 empresas por lo que tuvimos que acudir a un muestreo por juicio en el cual incluimos a empresas que no se encontraban dentro de nuestra población inicial pero que cumplían con el requisito de encontrarse dentro del D.F. y que además nos concedieron entrevistas, con lo cual obtuvimos una muestra de tres empresas pequeñas, ocho empresas medianas y veintiséis empresas grandes logrando una muestra final de 37 empresas de las cuáles sólo 35 tienen contratados Licenciados en Administración que son en las que nos apoyamos para obtener los resultados que exponemos en el presente trabajo.

Las 35 empresas que se utilizaron en la investigación de campo son:

- | | |
|--------------------------------|---------------------------------|
| 1) Grupo México Minero | 19) Grupo Iusacell |
| 2) Carter Wallace S.A. | 20) TMM |
| 3) Herdez | 21) Fernández Editores |
| 4) Grupo Imagen Corp. Graphics | 22) Rom Comunicaciones |
| 5) Telcel | 23) Helados Holanda |
| 6) Seguros Comercial | 24) Copra S.A. de C.V. |
| 7) Palacio de Hierro | 25) Elektra S.A. de C.V. |
| 8) Dormimundo | 26) Grupo Nacional Provincial |
| 9) Coca Cola Femsa | 27) Hotel Presidente de México |
| 10) Grupo Pochteca | 28) Nacional de Cobre S.A. |
| 11) Continental de Alimentos | 29) Bancomer (Ctro Bancomer) |
| 12) ADO | 30) Bancomer (Región Norte) |
| 13) Sabritas | 31) Banca Promex |
| 14) Grupo Modelo Especial | 32) Sony Electrónicos de México |
| 15) AeroMéxico | 33) Grupo Radio Centro |
| 16) TV Azteca | 34) Medición y Mantenimiento |
| 17) Sandoz de México (Ciba) | 35) Carolus Ingenieros S.A. |
| 18) Radio Red | |

6.2. DISEÑO DEL CUESTIONARIO PILOTO

Se considero diseñar un cuestionario piloto con la finalidad de obtener:

- 1.- Medición de tiempo en la aplicación del cuestionario.
- 2.- Detectar y corregir errores de redacción y ortografía.
- 3.- Determinar si el lenguaje utilizado es complicado o no tiene coherencia con el objetivo de la pregunta.
- 4.- Corroborar que cada pregunta de respuesta a cada una de la hipótesis planteadas.
- 5.- Obtener el mayor número de aplicaciones del cuestionario piloto para definir el cuestionario final.

En la siguiente página se muestra el cuestionario piloto que se realizó a las empresas:

- ROM Comunicaciones.
- IMPROMESA.
- Camas Lamas.
- Alianz de México, S.A. de C.V.
- XEROX

7.- Marque con una "X" en que departamento están contratados en su empresa los licenciados en administración de las siguientes universidades.

DEPARTAMENTOS	UNIVERSIDADES							
	ANÁHUAC	IBERO	ITAM	ITESM	UPRPADE	LA SALLE	UNAM	UVM
CONTABILIDAD GENERAL								
* Contos								
* Perseguion								
MERCADOTECNIA								
* Investigación de mercados								
* Publicidad y promoción								
FINANZAS								
* Contratos								
* Tesorería								
PRODUCCIÓN								
* Ingeniería de producto								
* Control de calidad								
RECURSOS HUMANOS								
* Selección de personal								
* Análisis de puestos								
* Capacitación de personal								
COMPRAS Y ABASTECIMIENTO								
* Anuncios								
* Tráfico editorial								

8.- Marque en orden de importancia (1, 2, 3 etc.) la forma en que son reclutados en su empresa los licenciados en administración de cada universidad.

TIPO DE RECLUTAMIENTO	UNIVERSIDADES							
	ANÁHUAC	IBERO	ITAM	ITESM	UPRPADE	LA SALLE	UNAM	UVM
Oferta de trabajo								
Empresas de reclutamiento								
Anuncio de periódico								
Recomendación								
Referencia								
Solicitud directa a la empresa								

5.- Marque con una "X", los conocimientos básicos que cree usted que se imparten en cada una de las Universidades mencionadas de acuerdo a los egresados de ellas.

CONOCIMIENTOS	UNIVERSIDADES							
	ANÁHUAC	IBERO	ITAM	ITESM	UPPSADE	LA SALLE	UNAM	UVM
ADMINISTRACIÓN GENERAL								
* Planeación estratégica								
* Dirección de empresas								
* Manuales de organización								
FINANZAS								
* Matemáticas Financieras								
* Proyectos de inversión								
* Estados Financieros								
RECURSOS HUMANOS								
* Capacitación								
* Psicología								
* Análisis de puestos								
MERCADOTECNIA								
* Investigación de mercados								
* Administración de ventas								
* Publicidad y promoción								
ADMÓN. DE LA PRODUCCIÓN								
* Admón. para la ciudad								
COMPRAS Y ABASTECIMIENTO								
* Almacén								
* Logística								
CONTABILIDAD GENERAL								
* Costos								
* Presupuestos								
MATEMÁTICAS								
* Investigación de operaciones								
* Estadística								
ECONOMÍA								
* Microeconomía								
* Microeconomía								
* Economía para la empresa								
DERECHO								
* Mercantil								
* Laboral								
* Fiscal								
IDIOMAS								
* Inglés								
* Francés								
INFORMÁTICA								
* Paquete de								
* Programación								
* Manejo de redes								

10.- ¿Al contratar un Licenciado en administración obtiene los resultados esperados? Tache si ó no y diga el por qué de acuerdo con la Universidad de la que sea egresado.

ANAHUAC Si () No ()

Por que _____

IBERO Si () No ()

Por que _____

ITAM Si () No ()

Por que _____

ITESM Si () No ()

Por que _____

PANAMERICANA Si () No ()

Por que _____

LASALLE Si () No ()

Por que _____

UNAM Si () No ()

Por que _____

UVM Si () No ()

Por que _____

11.- Marque en orden de importancia (1,2,3, etc.), las cualidades que más identifican a los egresados en administración en cada una de las universidades siguientes.

CARACTERÍSTICAS	UNIVERSIDADES							
	ANÁHUAC	IBERO	ITAM	ITESM	UPPADE	LA SALLE	UNAM	UVM
Crecimiento de análisis y síntesis								
Precisión en la información								
Creatividad e imaginación								
Liderazgo								
Rectitud de criterio								
Habilidad de negociación								
Desarrollo de calidad y eficiencia								
Destreza de suplicación								
Sentido común								
Facilidad de relacionarse								
Iniciativa								

12.- Relación Marcando con una "X" para que niveles generalmente son controlados sus licenciados en administración de las siguientes universidades.

NIVELES	UNIVERSIDADES							
	ANÁHUAC	IBERO	ITAM	ITESM	UPPADE	LA SALLE	UNAM	UVM
Directivo Lineal								
Directivo Staff								
Gerencia Menor								
Asesoría								
Entrenamiento								

13.- Marque con una "X" que universidades proponían que los estudiantes de la Licenciatura en Administración trabajen en sus años de estudio. Para usted esto es bueno, malo y por qué.

EXPERIENCIA	UNIVERSIDADES							
	ANÁHUAC	IBERO	ITAM	ITESM	UPPADE	LA SALLE	UNAM	UVM

Es bueno () Es malo ()

Por que _____

14.- Cuando usted contrata a un licenciado en administración en alguna de las áreas de la organización, con que experiencia en años lo solicita.

Áreas	Experiencia							
	1 año	2 años	3 años	4 años	5 años	6 años	7 años	Más de 8 años
Mercaderencia								
Recursos Humanos								
Finanzas								
Métodos y procedimientos								
Contabilidad								
Logístico operativo								
Investigación de Operaciones								

15.- Marque con una "X" el estilo de vida (económico y social) que considera que tienen los licenciados en administración egresados de las siguientes universidades?

ESTILO DE VIDA	UNIVERSIDADES							
	ANAHUAC	IBERO	ITAM	ITESM	UPRPADE	LASALLE	UNAM	UVM
Año								
Medio Año								
Medio Medio								
Medio Bajo								
Bajo								
Muy Bajo								

16.- Considera que los conocimientos de la licenciatura en administración que hay en cada universidad están de acuerdo a la problemática del país responde sí o no y ¿por qué?

Universidades	Sí	No	¿Por qué?
ANAHUAC			
IBEROAMERICANA			
ITAM			
ITESM			
UPRPADE			
LASALLE			
UNAM			
UVM			

17. De los egresados en administración de universidades públicas y privadas ¿Cuál de estos denota más responsabilidad en su campo de trabajo? mencione el por qué.

Públicas ()

Privadas ()

Por qué _____

18. ¿Cuál es el perfil personal que usted busca en los licenciados en administración que piensa contratar?

Características

Sexo _____

Preferencia en sexo _____

Edad _____

Estado civil _____

Si es soltero (a) que vive en familia ó solo _____

Uso de la computadora _____

Idiomas extranjeros _____

Nivel socioeconómico _____

Procedencia escolar _____

Delegación de Procedencia escolar _____

Otros _____

Gracias, sus respuestas serán de gran utilidad para la presente investigación.

INFORMACION DEL EMISOR

Nombre de la empresa: _____
Giro de la empresa: _____
Tamaño de la empresa: _____
Puesto del entrevistado: _____
Escolaridad del entrevistado: _____

Datos de control:
Nombre del entrevistador: _____
Fecha de la entrevista: _____

6.3. ANALISIS DEL CUESTIONARIO PILOTO.

A continuación se detallan los cambios en las preguntas que se hicieron al Cuestionario piloto.

Pregunta 1. La pregunta fue sencilla para el entrevistado por lo que no sufrió modificación.

Pregunta 2. En esta pregunta se decidió adicionar el número de administradores por sexo que se tiene contratados en la empresa.

Pregunta 3. Se pensó que en esta pregunta sería importante para nuestra investigación saber en que orden de importancia se contratan a los egresados de las diferentes universidades, por lo que se agrego que se indicara el orden de importancia de las tres primeras universidades de las cuales son egresados los administradores que laboran en las empresas.

Pregunta 4. Se corrigió la redacción aclarando que el rango de edad de los Licenciados en Administración contratados son de la empresa del entrevistado.

Pregunta 5. Esta pregunta fue redacta en otra forma agregando las universidades y el por qué se piensa si si o si no es de acuerdo la estrategia de precios al grado de conocimientos de cada Universidad para poder obtener datos más útiles a la investigación. También se le adiciono que en caso de desconocer la respuesta se marcara en el paréntesis indicado.

Pregunta 6. Esta pregunta no tuvo modificaciones.

Pregunta 7. Para esta pregunta se agrego "otros" en cada uno de los departamentos y la nota: "si usted no pudo contestar la pregunta marque con una "X" en el paréntesis", para las personas que desconocieran ésta respuesta.

Pregunta 8. Se volvió a redactar para que se pudiera entender mejor la pregunta.

Pregunta 9. Se puso la nota: "si usted no pudo contestar la pregunta marque con una "X" en el paréntesis", para las personas que desconocen los planes de estudios de las universidades citadas.

Pregunta 10. No tuvo modificaciones.

Pregunta 11. Se cambió la redacción para que se entendiera mejor la pregunta, se cambiaron algunas de las características, además de adicionarle otras y se puso la nota: "si usted no pudo contestar la pregunta marque con una "X" en el paréntesis", para las personas que desconocían la respuesta

Pregunta 12. Se cambió la redacción para que se entendiera mejor la pregunta

Pregunta 13. No tuvo modificaciones.

Pregunta 14. Se agregaron jerarquías a cada una de las áreas, y la indicación de: "otra área de la organización".

Pregunta 15. No tuvo modificaciones.

Pregunta 16. Solamente se ampliaron espacios para una mejor obtención de información en el ¿por qué?, y se agregó la nota: "si usted no pudo contestar la pregunta marque con una "X" en el paréntesis", para las personas que desconocen los planes de estudios de las universidades citadas.

Pregunta 17. No tuvo modificaciones.

Pregunta 18. Se agregaron las características: horario accesible y disponibilidad para viajar para tener un perfil más amplio del Licenciado en Administración.

6.4. CUESTIONARIO DEFINITIVO

Es el resultado de la aplicación del cuestionario piloto, en este documento se contemplan las correcciones hechas al primer cuestionario en cuanto a la redacción, la objetividad de las preguntas, preguntas innecesarias, secuencia lógica, y el número de preguntas totales.

Para la elaboración del cuestionario las preguntas utilizadas fueron de tipo:

- 1.- Opción múltiple: Porque con este tipo de pregunta se busca medir el orden de importancia y la percepción que tiene el entrevistado de las universidades analizadas
- 2.- Mixtas: Por obtener información adicional que nos pudiera ser útil.
- 3.- Pregunta abierta. Por que se requería que la persona entrevistada diera su punto de vista de acuerdo a las universidades, y no tomando en cuenta un parámetro el cual nos puede reducir la objetividad de la pregunta.
- 4.- Dicotómicas: Solamente para casos muy específicos para poder determinar la presencia y/o ausencia de un elemento (Si - No).

5. ¿Considera que las estrategias de precios (alto, moderado y barato) que utilizan las universidades en sus colegiaturas están de acuerdo al grado de conocimientos que se imparten a los licenciados en administración de cada una de las universidades siguientes?

ANAHUAC Si () No ()

Por que _____

IBERO Si () No ()

Por que _____

ITAM Si () No ()

Por que _____

ITESM Si () No ()

Por que _____

U. PANAMER Si () No ()

Por que _____

LASALLE Si () No ()

Por que _____

UNAM Si () No ()

Por que _____

UVM Si () No ()

Por que _____

Nota: Si usted no pudo contestar la pregunta anterior por falta de información marque con una "X" en el paréntesis ()

6. Marque con una "X" el grado de estudios de los administradores y de que universidad proceden, los que colaboran en su empresa.

NIVEL DE ESTUDIOS	UNIVERSIDADES							
	ANAHUAC	IBERO	ITAM	ITESM	UPAPADE	LA BALLE	UNAM	UVM
Estudios incompletos								
Estudiante a nivel licenciatura								
Pasante								
Título								
Maestría								
Doctorado								

7. Marque con una "X" en que departamento están contratados en su empresa los licenciados en administración de las siguientes universidades.

DEPARTAMENTOS	UNIVERSIDADES							
	ANAHUAC	IBERO	ITAM	ITESM	UPAPADE	LA BALLE	UNAM	UVM
CONTABILIDAD GENERAL								
* Costos								
* Presupuestos								
* Otros								
MERCADOTECNIA								
* Investigación de mercados								
* Publicidad y promoción								
* Otros								
FINANZAS								
* Contadora								
* Tesorería								
* Otros								
PRODUCCIÓN								
* Supervisión de producto								
* Control de calidad								
* Otros								
RECURSOS HUMANOS								
* Selección de personal								
* Análisis de puestos								
* Capacitación de personal								
* Otros								
COMPRAS Y ABASTECIMIENTO								
* Atención								
* Tráfico mensual								
* Otros								

Nota: Si usted no pudo contestar la pregunta anterior por falta de información marque con una "X" en el paréntesis ()

DERECHO									
* Mercantil									
* Laboral									
* Fiscal									
IDIOMAS									
* Inglés									
* Francés									
INFORMÁTICA									
* Paquetaria									
* Programación									
* Manejo de redes									

Nota: Si usted no pudo contestar la pregunta anterior por falta de información marque con una "X" en el parentesis ()

10. ¿Al contratar un Licenciado en administración obtiene los resultados esperados? Tache al o no y diga el por qué de acuerdo con la Universidad de la que ese egresado.

ANAHUAC Si () No ()

Por qué _____

IBERO Si () No ()

Por qué _____

ITAM Si () No ()

Por qué _____

ITESM Si () No ()

Por qué _____

PANAMERICANA Si () No ()

Por qué _____

LASALLE Si () No ()

Por qué _____

UNAM Si () No ()

Por qué _____

UVM Si () No ()

Por qué _____

11. Marque en orden de importancia (1,2,3, etc.), las características que más identifican a los egresados en administración en cada una de las universidades siguientes.

CARACTERÍSTICAS	UNIVERSIDADES							
	ANAHUAC	BIERO	ITAM	ITESM	UPP/PADE	LA SALLE	UNAM	UVM
Capacidad de análisis y síntesis								
Precisión en la información								
Creatividad e imaginación								
Liderazgo								
Habilidad de creario								
Alto grado de compromiso								
Habilidad de negociación								
Gran prestador								
Desarrollo de calidad y experiencia								
Disponibilidad para una asignación internacional								
Sentido común								
Facilidad de relacionarse								
Imagen personal								
Actualización permanente								
Iniciativa y entusiasmo								

Nota: Si usted no pudo contestar la pregunta anterior por falta de información marque con una "X" en el paréntesis ()

16.- Considere que los conocimientos de la licenciatura en administración que hay en cada universidad están de acuerdo a la problemática del país responda si o no y ¿por qué?

Universidades	Si	No	¿Por qué?
ANAHUAC			
IBEROAMERICANA			
ITAM			
ITESM			
UPIPADE			
LASALLE			
UNAM			
UVM			

Nota: Si usted no pudo contestar la pregunta anterior por falta de información marque con una "X" en el paréntesis ()

17.- De los egresados en administración de universidades públicas y privadas ¿Cuál de estos demuestra más responsabilidad en su campo de trabajo? mencione el por qué

Públicas ()

Privadas ()

Por qué

18. ¿Cuál es el perfil personal que usted busca en los Licenciados en administración que piensa contratar?

Características _____

Sexo _____

Preferencia en sexo _____

Límite de edad mínimo y máximo _____

Estado civil _____

Si es soltero (a) que viva en familia o solo _____

Uso de la computadora _____

Horario Aceptable _____

Disponibilidad para viajar _____

Idiomas extranjeros _____

Nivel socioeconómico _____

Procedencia escolar _____

Designación de procedencia _____

Otros _____

Gracias, sus respuestas serán de gran utilidad para la presente investigación.

INFORMACION DEL EMISOR

Nombre de la empresa: _____
Diro de la empresa: _____
Tamaño de la empresa: _____
Puesto del entrevistado: _____
Ecolaridad del entrevistado: _____

Datos de control:
Nombre del entrevistador: _____
Fecha de la entrevista: _____

6.5. OBJETIVO DE CADA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO.

PREGUNTA 1. Está es la pregunta filtro en la cuál la respuesta negativa termina el cuestionario.

PREGUNTA 2. Con esta pregunta se busca una identificación de la importancia al contratar Licenciados en Administración de determinado sexo; y definir una parte del perfil del administrador.

PREGUNTA 3. Se busca conocer cuales son las tres universidades más demandadas en orden de importancia en el mercado laboral del D.F. en cuanto a la Licenciatura de Administración.

PREGUNTA 4. Obtendremos un rango promedio en el que se definirá la edad adecuada que demanda el mercado laboral.

PREGUNTA 5. Nos aportará la percepción que tiene el mercado laboral en cuanto a nivel académico en relación a las colegiaturas pagadas por las distintas universidades del estudio. Si no pueden contestar esta pregunta querrá decir que no conocen bien el nivel académico de cada universidad y/o sus colegiaturas, por lo que al decir que una universidad es mejor que otra sólo lo hacen por la percepción que tienen de cada universidad.

PREGUNTA 6. Conoceremos el grado de estudios de los Licenciados en Administración que laboran en las empresas estudiadas para saber cuales son las que tienen un nivel más alto de estudios.

PREGUNTA 7. Nos ayudará a conocer en que departamentos son mayor contratados los Licenciados en Administración y de que universidades son. Si no contestan esta pregunta querrá decir que no conocen en que departamentos contratan a los diferentes Licenciados en Administración de cada universidad.

PREGUNTA 8. Se analizará que fuentes de reclutamiento son más utilizadas al contratar a un Licenciado en Administración de las diferentes universidades privadas en relación a la F.C.A. (UNAM)

PREGUNTA 9. Se observará si el mercado laboral conoce los planes de estudio que hay en cada una de las instituciones. Si los desconoce querrá decir que no saben realmente que preparación y conocimientos tienen los Licenciados en Administración de cada universidad como para decir que uno es mejor que otro.

PREGUNTA 10. Se sabrá si los Licenciados en Administración están realmente preparados en el momento de llevar a la práctica los conocimientos adquiridos en los centros de estudio, analizando las fortalezas y debilidades de cada universidad, para saber que es lo que el mercado laboral busca en un Licenciado en Administración, así como en lo que falla el mismo.

PREGUNTA 11. Se identificará la percepción que tiene el mercado laboral sobre las características del Licenciado en Administración egresado de instituciones privadas y de la F.C.A. (UNAM). Creando con estos datos un Plano Perceptual del lugar que ocupan las universidades estudiadas en algunas empresas del D.F.

PREGUNTA 12. Obtendremos que nivel jerárquico ocupan los administradores egresados de la F.C.A en la organización.

PREGUNTA 13. Identificaremos la importancia de tener práctica previa y la relación que puede tener con el administrador de la F.C.A. (UNAM) para posicionarlo como Licenciado en Administración con experiencia.

PREGUNTA 14. La pregunta arrojará los años mínimo/máximo en experiencia que debe de tener un administrador de la F.C.A. para poder competir en el mercado laboral con otras universidades en alguna de las áreas de la organización.

PREGUNTA 15. Nos proporcionará información sobre si es tomado en cuenta el estilo de vida económico y social que llevan egresados de universidades privadas en relación a los egresados de la F.C.A. (UNAM) al ser contratados o si sólo influyen los conocimientos que tienen cada uno.

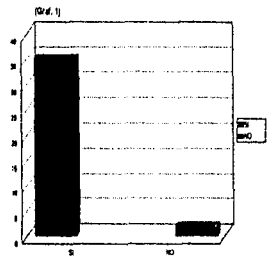
PREGUNTA 16. Se sabrá si se conocen los planes de estudio de las diferentes universidades y si éstos están de acuerdo a la problemática que en este momento vive el país.

PREGUNTA 17. Se conocerá la percepción en cuanto a responsabilidad de los egresados de cada universidad en relación a los egresados de la F.C.A. (UNAM)

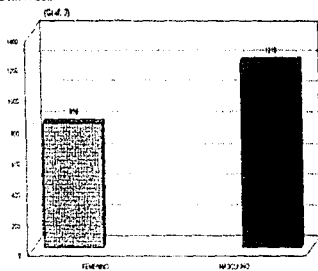
PREGUNTA 18. Esta información contribuirá para elaborar el perfil adecuado que solicita el mercado laboral, y así posicionar al Licenciado en Administración de la F.C.A. (UNAM) con respecto a las universidades privadas.

6.6. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.

1- ¿LA EMPRESA TIENE CONTRATADOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACION?



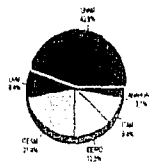
2. ¿DE DÓNDE SE AG SON LOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN QUE TIENE CONTRATADOS?



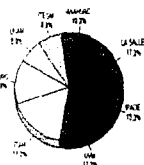
1963 1964 1965 1966 1967 1968 1969 1970 1971 1972 1973 1974 1975 1976 1977 1978 1979 1980 1981 1982 1983 1984 1985 1986 1987 1988 1989 1990 1991 1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025

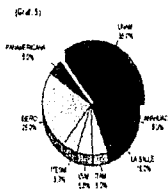
3- ENQUERE EN URGENTE IMPORTANCIA (2.3) LAS TRES UNIVERSIDADES DE MAYOR PROCEDENCIA DE LOS QUEMIZOS EN ADMINISTRACION DE EMPRESA

(Gráfico 3)

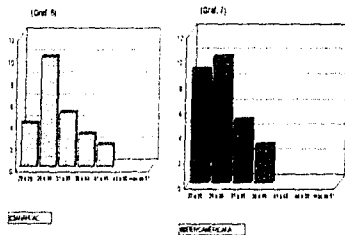


(Gráfico 4)





4. MARQUE CUALQUIER TIPO DE FONTE EN QUE SE HAN CONTRATADOS EN SU EMPRESA
 LOS SI LA ENCADOSIS EN ADMINISTRACIÓN DE LAS SIGUIENTES UNIVERSIDADES:

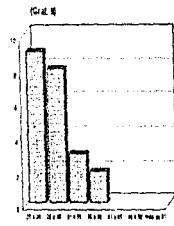


1971

1971



1971



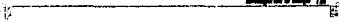
1971



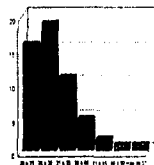
SPACE



SPACE

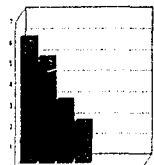


(Dist. 12)



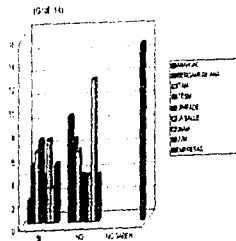
00.200

(Dist. 13)

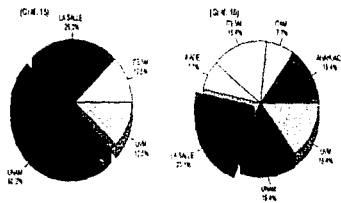


00.100

5. CONSIDERA QUE LAS ESTRATEGIAS DE PRECIOS (ALTO, MODERADO Y BARATO) QUE UTILIZAN LAS UNIVERSIDADES EN SUS COLEGIATURAS ESTAN DE ACUERDO AL GRADO DE CONOCIMIENTO QUE SE IMPARTEN A LOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACION DE CADA UNA DE LAS UNIVERSIDADES SIGUIENTES?

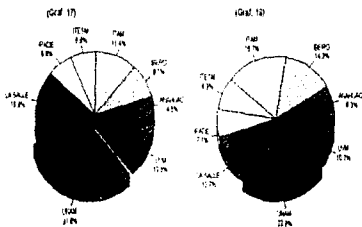


6-MARQUE CON UNA "X" EL GRADO DE ESTUDIOS DE LOS ADMINISTRADORES Y DE QUE UNIVERSIDAD PROCEDEN LOS QUE COLABORAN EN SU EMPRESA

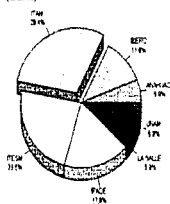


ESTADISTAS INCOMPLETOS

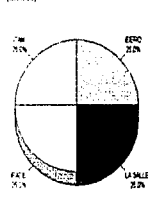
ESTADISTAS IN COMPLETURA



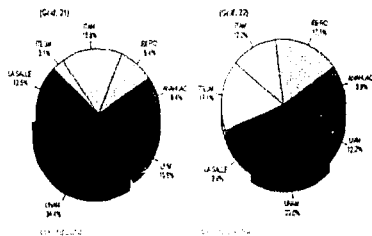
(Gr. M. 18)



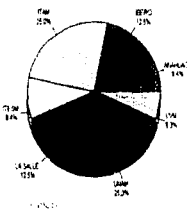
(Gr. M. 20)



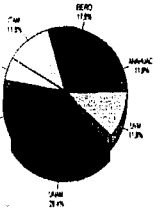
7. MARQUE CON UNA 'X' EN QUE DEPARTAMENTO ESTAN CONTRATADOS EN SU EMPRESA LOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE LAS SIGUIENTES UNIVERSIDADES



(Gràf. 23)

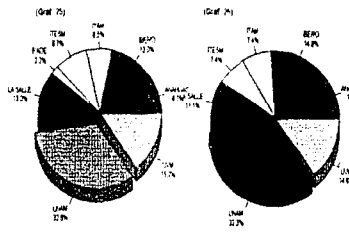


(Gràf. 24)



Annexes de l'étape 111

111

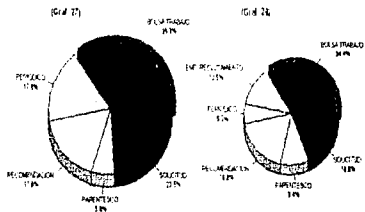


111

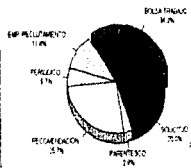
111

111

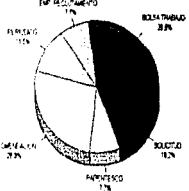
8.- MARQUE EN ORDEN DE IMPORTANCIA (1,2,3) LAS FUENTES UTILIZADAS AL RECLUTAR A LOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE CADA UNIVERSIDAD



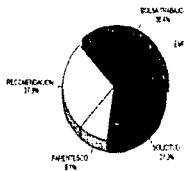
(Gr 24)



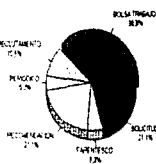
(Gr 25)



(Cont. 11)



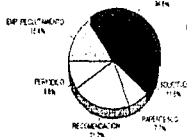
(Cont. 12)



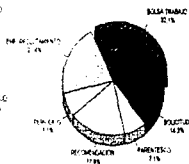
11-101

11-102

(Def. 1)



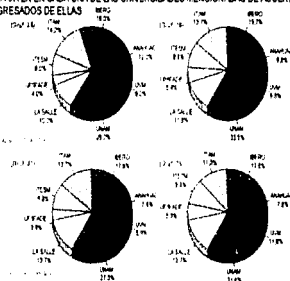
(Def. 2)

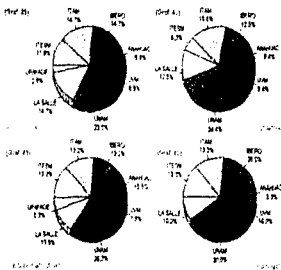


12%

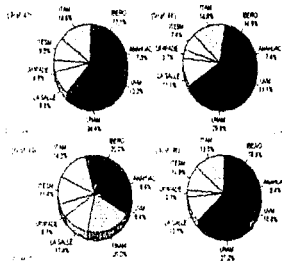
REPAIRABLE

9 - ¿MARQUE CON UNA "X" LOS CONOCIMIENTOS BÁSICOS QUE CREE USTED QUE SE IMPARTEN EN CADA UNA DE LAS UNIVERSIDADES MENCIONADAS DE ACUERDO A LOS EGRESADOS DE ELLAS





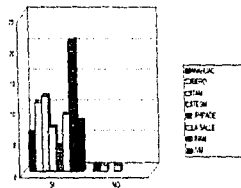
Analisis de campo (1)



ANÁLISIS DE CAMPO (1)

10. ¿AL CONTRATAR UN LICENCIADO EN ADMINISTRACION OBTIENE LOS RESULTADOS ESPERADOS? TACHE SI O NO Y DIGA EL POR QUE DE ACUERDO CON LA UNIVERSIDAD DE LA QUE SEA EGRESADO

(Gr 41)



NOTA: EMPRESA NO CONTRATA

11 - MARQUE EN ORDEN DE IMPORTANCIA (1,2,3, ETC.) LAS CARACTERÍSTICAS QUE MAS IDENTIFICAN A LOS EGRESADOS EN ADMINISTRACION EN CADA UNA DE LAS UNIVERSIDADES SIGUIENTES

(Cual. 1)



SERVICIO
IMPERSONALIDAD
EFICIA
EFICIENCIA
EFECTIVIDAD
EFICAZIA
EFICACIA
EFICAZIA
EFICAZIA
EFICAZIA

UNIVERSIDAD ANTONIO MATEO

(Cual. 2)



SERVICIO
IMPERSONALIDAD
EFICIA
EFICIENCIA
EFECTIVIDAD
EFICAZIA
EFICACIA
EFICAZIA
EFICAZIA

UNIVERSIDAD ANTONIO MATEO

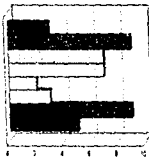
(Gráf. 30)



MENSUAL
MENSUAL PLANA
OTRAS
OTROS
SUPLENTE
CLASALE
OTROS
OTROS

CREATIVIDAD E INNOVACION

(Gráf. 31)



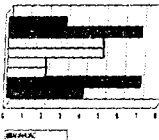
MENSUAL
MENSUAL PLANA
OTRAS
OTROS
SUPLENTE
CLASALE
OTROS
OTROS

CONTRATO

GRAF. 17



GRAF. 18



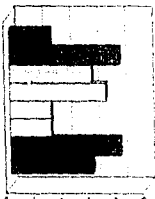
- AMERICA
- AMERICA MERIDIONALE
- ITALIA
- ITALIA MERIDIONALE
- ITALIA NORD
- ITALIA SUD
- ITALIA EST
- ITALIA OVEST
- ITALIA CENTRO
- ITALIA NORD-OVEST
- ITALIA SUD-OVEST
- ITALIA SUD-EST
- ITALIA NORD-EST
- ITALIA CENTRO-EST
- ITALIA CENTRO-SUD

- AMERICA
- AMERICA MERIDIONALE
- ITALIA
- ITALIA MERIDIONALE
- ITALIA NORD
- ITALIA SUD
- ITALIA EST
- ITALIA OVEST
- ITALIA CENTRO
- ITALIA NORD-OVEST
- ITALIA SUD-OVEST
- ITALIA SUD-EST
- ITALIA NORD-EST
- ITALIA CENTRO-EST
- ITALIA CENTRO-SUD

ALTO STACCO DI CONTRASTO

RECUPERO LA TAC

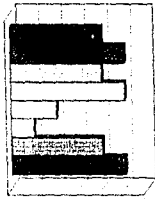
(Grat 54)



BIOPHIL
BIOFOTOMETRÍA
EOTM
EOTM
EOTM
EOTM
EOTM
EOTM
EOTM

MANAGERIA NEGOCIACION

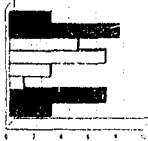
(Grat 55)



BIOPHIL
BIOFOTOMETRÍA
EOTM
EOTM
EOTM
EOTM
EOTM
EOTM
EOTM

MANAGERIA NEGOCIACION

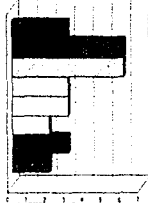
Gráf. 36



GENERAL
OPERACIONAL
LOGÍSTICA
COMERCIAL
FINANCIERA

DEMANDAS CALIDAD Y EXCELENCIA

Gráf. 37



GENERAL
OPERACIONAL
LOGÍSTICA
COMERCIAL
FINANCIERA

TRANSACCIONES Y NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

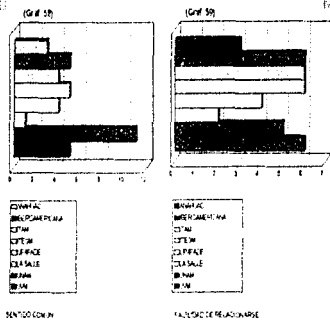


Gráfico 80



MATERIA PERSONAL

MATEMÁTICA

LENGUAJE

CIENCIAS

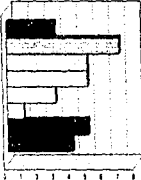
HISTORIA

GEOGRAFÍA

MÚSICA

MATERIA PERSONAL

Gráfico 81



ACTIVACION EXPERIMENTAL

MATEMÁTICA

LENGUAJE

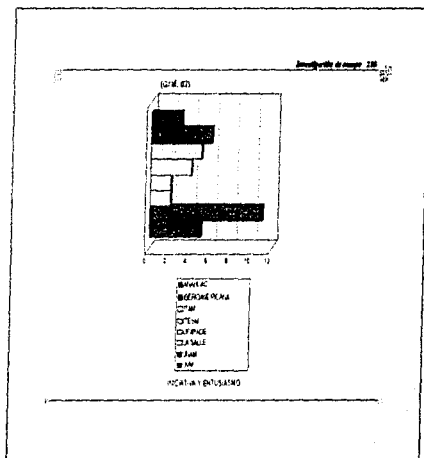
CIENCIAS

HISTORIA

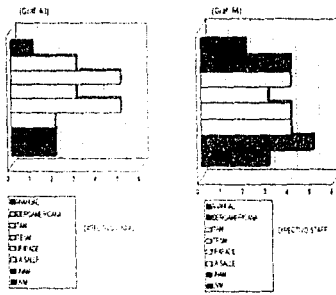
GEOGRAFÍA

MÚSICA

ACTIVACION EXPERIMENTAL



12- MARQUE CON UNA "X" EN QUE NIVELES SON CONTRATADOS LOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE LAS SIGUIENTES UNIVERSIDADES

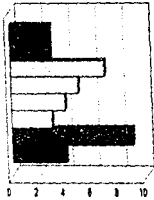


(Gr. 8)



- Italiano
- Matematica
- Scienze
- Storia
- Geografia
- Arte
- Musica
- Senza Materia

(Gr. 9)



- Italiano
- Matematica
- Scienze
- Storia
- Geografia
- Arte
- Musica
- Senza Materia

(Gr 8)



(Gr 8)



BRUTAL
BRUSCA/BRUNA
CITA
CITTÀ
CUFFACE
CUFFALE
CUFFA
CUFFA

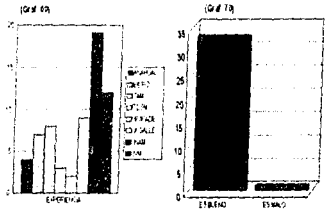
EFFETTI

BRUTAL
BRUSCA/BRUNA
CITA
CITTÀ
CUFFACE
CUFFALE
CUFFA
CUFFA

EFFETTI

INTELLIGENCE & page 128

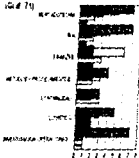
13 - MARQUE CON UNA "X" QUE UNIVERSIDADES PROPICIAN QUE LOS ESTUDANTES DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION TRABAJEN EN SUS AÑOS DE ESTUDIO. PARA USTED ESTO ES BUENO, MALO Y PORQUE?



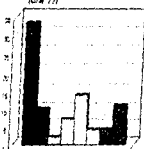
52% 184/353 18/100, 18/100

14 - CUANDO USTED CONTRATA A UN LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN ALGUNA DE LAS AREAS DE LA ORGANIZACION, CON QUE EXPERIENCIA EN AÑOS LO SOLICITA

(Gr. 71)



(Gr. 72)



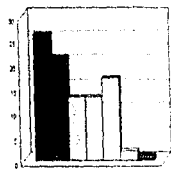
RECURSOS HUMANOS
FINANCIERA
MÉTODOS Y TÉCNICAS
LOGÍSTICA
COMERCIO EXTERNO

0
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

0
5
10
15
20

100 0

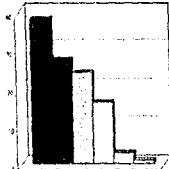
(Gráf. 75)



■ MOC
▨ MOC1
▩ MOC2
▧ MOC3
▦ MOC4
□ MOC5

(Gráf. 76)

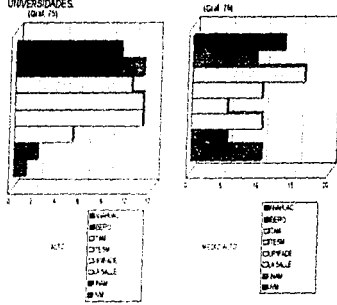
(Gráf. 76)



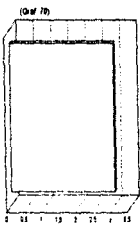
■ MOC
▨ MOC1
▩ MOC2
▧ MOC3
▦ MOC4
□ MOC5

(Gráf. 77)

15 - MARQUE CON UNA "X" EL ESTILO DEVIDA (ECONOMICO Y SOCIAL) QUE CONSIDERE QUE TIENEN LOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACION EGRESADOS DE LAS SIGUIENTES UNIVERSIDADES.



Investigative Group 22

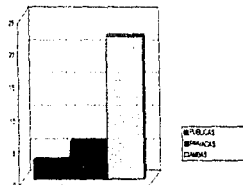


Size

840

WALTON/KAS/SCOTT/1/2/24

17 - DE LOS EGRESADOS EN ADMINISTRACION DE UNIVERSIDADES PUBLICAS Y PRIVADAS
 ¿CUAL DEJOTA MAS RESPONSABILIDAD EN SU CAMPO DE TRABAJO? MENCIONE EL
 POR QUE. (Gr. 11)



0.72.41418631302141350

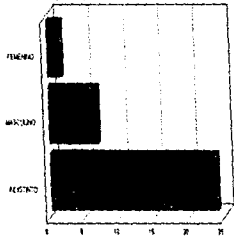
16. ¿CUAL ES EL PERFIL PERSONAL QUE USTED BUSCA EN LOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACION QUE PLAREA CONTRATAR?

CARACTERISTICAS DESIROLGAS

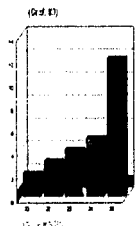
-ALTO EMPLEO E PRESUNTOS
-NEGATIVA
-ANALISIS PRESUNTOS
-CONCENTRACION EN EL
-FACTO
-ANALISIS
-CREDITO
-PERSONALIDAD
-PASANTE
-FACILIDAD DE TRABAJO
-BUENA PRESENTACION
-ACTIVIDAD DE SERVICIO
-CANSAS DE HABER CARRERA EN LA EMPRESA
-LEERASO
-TITULADO
-RESOLUCION DE CASOS
-PERSONALIDAD
-FORMACION INTEGRA
-CONVENCIMIENTO CON EL MUNDO LABORAL

-ELEMENTO HUMANO
-TRIBUTIVO
-MANEJO
-NO ESTABLES
-FRUSTRADO PARA RELACIONARSE
-EXPERIENCIA
-ACTIVO
-TRABAJO BAJO PRESION
-EXPERIENCIA DE DOS AÑOS EN SECTOR BANCARIO
-SOLICITUD EN SU MISMO
-UNIVERSIDAD
-ACTIVO
-FORMAS DE ESTUDIOS DE B.O.
-PROFESIONAL DE DESARROLLO
-ADAPTABILIDAD
-ALTERNATIVAS CREATIVAS
-CONVENCIMIENTO
-ASERTIVIDAD EN EL MANEJO

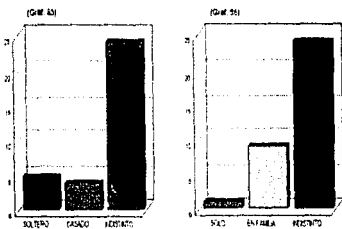
(Gratuit)



(a)



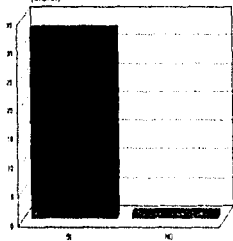
Investigación de campo 211



VALOR

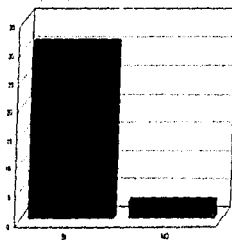
ENTRADA

Fig. 10



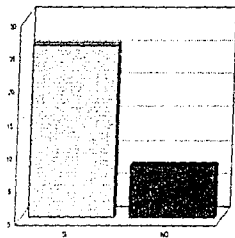
2000 A.M.S. 44

(Cont. 10)



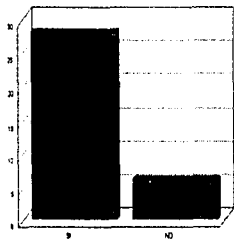
FINANCIALES

(D. 1)

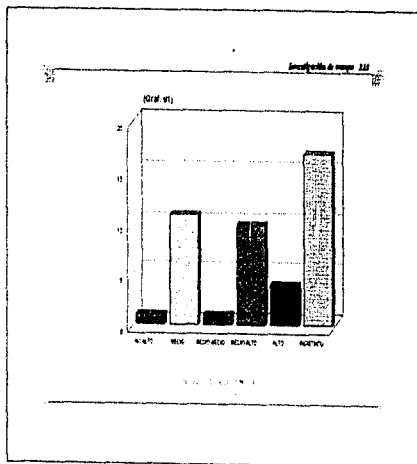


Amplificatie de camp 211

(Grat. 80)



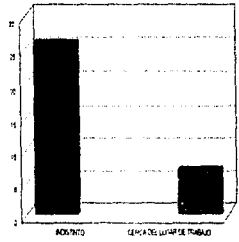
S. H. O. C. T. V. L. E. T. S.



12

13

(Gráf. 12)



Elaboración propia.

Nota: Fuente: Encuesta de campo.

6.7. TABULACION

A continuación se presentan en forma porcentual (%) y descriptiva (razones y comentarios) los resultados que se obtuvieron al tabular los 35 cuestionarios aplicados a algunas empresas del D.F. las cuáles contratan a Licenciados en Administración, como sigue:

1.- ¿LA EMPRESA TIENE CONTRATADOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACION?

SI (94.6%) NO (5.4%) PORQUE

- Es una empresa editorial la cuál no necesita Licenciados en Administración. Contratamos Psicólogos, periodistas y publicistas.
- Somos una empresa dedicada a ventas por lo que no requerimos Licenciados en Administración y mucho menos tenemos un perfil de ellos. Su escuela somos nosotros porque aquí se desarrolla".
(GRAFICA 1)

2.- ¿DE QUE SEXO SON LOS LICENCIADOS QUE TIENE CONTRATADOS?

FEMENINO (40.1%) MASCULINO (59.9%)

(GRAFICA 2)

3.- ENUMERE EN ORDEN DE IMPORTANCIA (1, 2, 3) LAS TRES UNIVERSIDADES DE MAYOR PROCEDENCIA DE LOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACION EN SU EMPRESA.

	PRIMERA OPCION (GRAFICA 3)	SEGUNDA OPCION (GRAFICA 4)	TERCERA OPCION (GRAFICA 5)
ANAHUAC	(3.1%)	(10.3%)	(5.0%)
IBEROAMERICANA	(12.5%)	(13.8%)	(25.0%)
ITAM	(9.4%)	(17.2%)	(5.0%)
ITESM	(21.9%)	(6.9%)	(5.0%)
UP/PADE	(0.0%)	(17.2%)	(15.0%)
LA SALLE	(0.0%)	(10.3%)	(5.0%)
UNAM	(43.0%)	(6.9%)	(35.0%)
UVM	(9.4%)	(17.2%)	(5.0%)

Como otras universidades dieron la opción de:

UNITEC

UAM

UJEC

ESCA

Escuela Bancaria y Comercial

Universidad de la Américas

Universidad Autónoma de Puebla

4.- MARQUE CON UNA "X" EL RANGO DE EDAD EN QUE SON CONTRATADOS EN SU EMPRESA LOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACION DE LAS SIGUIENTE UNIVERSIDADES.

	ANAHUAC (GRAFICA 6)	IBERO (GRAFICA 7)	ITAM (GRAFICA 8)	ITESM (GRAFICA 9)
20-25	(16.7%)	(33.3%)	(19.0%)	(40.9%)
26-30	(41.7%)	(37.1%)	(52.4%)	(36.4%)
31-35	(20.0%)	(18.5%)	(14.3%)	(13.6%)
36-40	(12.5%)	(11.1%)	(14.3%)	(9.1%)
41-45	(8.3%)	---	---	---
46-50	---	---	---	---
más de 51	---	---	---	---

	UP/IPADE (GRAFICA 10)	LA SALLE (GRAFICA 11)	UNAM (GRAFICA 12)	UVM (GRAFICA 13)
20-25	(14.3%)	(27.3%)	(29.1%)	(37.5%)
26-30	(28.6%)	(33.3%)	(34.5%)	(31.3%)
31-35	(28.6%)	(18.2%)	(20.0%)	(18.8%)
36-40	(14.3%)	(12.1%)	(9.1%)	(12.5%)
41-45	(14.3%)	(3.0%)	(3.6%)	---
46-50	---	(3.0%)	(1.8%)	---
más de 51	---	(3.0%)	(1.8%)	---

5.- ¿CONSIDERA QUE LAS ESTRATEGIAS DE PRECIOS (ALTO, MODERADO Y BARATO) QUE UTILIZAN LAS UNIVERSIDADES EN SUS COLEGIATURAS ESTAN DE ACUERDO AL GRADO DE CONOCIMIENTOS QUE SE IMPARTEN A LOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACION DE CADA UNA DE LAS UNIVERSIDADES SIGUIENTES?

	SI	NO
ANAHUAC	(5.1%)	(18.0%)
IBEROAMERICANA	(12.8%)	(14.0%)
ITAM	(15.4%)	(12.0%)
ITESM	(17.9%)	(8.0%)
UP/IPADE	(10.3%)	(8.0%)
LA SALLE	(17.9%)	(8.0%)
UNAM	(7.7%)	(24.0%)
UVM	(12.3%)	(8.0%)

(GRAFICA 14)

15 de las empresas (42.9%) no saben cuales son las colegiaturas y/o si corresponden al grado de conocimientos de cada universidad.

ANAHUAC

PORQUE SI

- Tiene un nivel adecuado

PORQUE NO

- Deficiencia en redacción y ortografía.
- No tiene relación con la capacidad con que egresan y se desempeñan en el trabajo.
- Los conocimientos dependen de cuanto te interesa aprender individualmente, todos los programas son muy similares y las colegiaturas son elevadas en la mayoría de los casos.
- Tiene un nivel muy bajo, el profesorado es deficiente.
- Tendemos a no contratar egresados de la Anáhuac puesto que se encuentra un poco fuera de la realidad en puestos y sueldos
- Les falta enfoque en el mercado, su nivel de conocimiento es bajo.

IBEROAMERICANA

PORQUE SI

- Están bien.
- **Salen bien preparados, no es necesario capacitarlos escolarmente.**
- El nivel académico es muy bueno.

PORQUE NO

- No depende del costo es de la capacidad de cada persona.
- No tiene el nivel académico adecuado y casi nunca quieren llegar a "picar piedra".
- Últimamente han bajado su nivel de estudios aunque empieza a subir de nuevo.
- No tiene relación con la capacidad con que egresan y se desempeñan en el trabajo.
- Los conocimientos dependen de cuanto te interesa aprender individualmente, todos los programas son muy similares y las colegiaturas son elevadas en la mayoría de los casos.

ITAM

PORQUE SI

- Los egresados de esta universidad salen muy bien preparados.
- Cumplen con las labores de la empresa.
- El costo de los docentes es alto y vale la pena.
- Tienen un nivel adecuado.
- Es un colegio que les da buenas raíces y tienden a ser muy buenos candidatos, tienen disposición en el trabajo.

ITESM

PORQUE SI

- Salen bien preparados.
- Tienen un nivel adecuado.
- El nivel académico así como instalaciones y maestros es muy bueno.
- El nivel académico con que salen los egresados es muy bueno.
- Tienen mucho equipo y material que ayuda a los alumnos en su preparación profesional.
- Están bien.

UP/IPADE

PORQUE SI

- Tienen un nivel adecuado.
- Es una colegiatura moderada y sus egresados son muy buenos.

PORQUE NO

- No depende del costo, depende de la persona.
- No tiene relación con la capacidad con que egresan y se desempeñan en el trabajo.
- Los conocimientos dependen de cuanto te interesa aprender individualmente, todos los programas son muy similares y las colegiaturas son elevadas en la mayoría de los casos.
- Se les debería dar un enfoque más actual, de acuerdo a las nuevas estrategias que surgen y en base de las necesidades de nuestro país, aunque tampoco están tan mal.

PORQUE NO

- Se cotizan muy por encima de la realidad.
- Considero que está muy elevada la colegiatura.
- No tiene relación con la capacidad con que egresan y se desempeñan en el trabajo.
- Los conocimientos dependen de cuanto te interesa aprender individualmente, todos los programas son muy similares y las colegiaturas son elevadas en la mayoría de los casos.

PORQUE NO

- No tiene relación con la capacidad con que egresan y se desempeñan en el trabajo.
- Los conocimientos dependen de cuanto te interesa aprender individualmente, todos los programas son muy similares y las colegiaturas son elevadas en la mayoría de los casos.
- No es una Universidad muy reconocida, aunque el IPADE tiene gran reconocimiento.

LA SALLE

PORQUE SI

- Sus actitudes y forma de trabajar destacan sobre los demás.
- Es buena universidad y buenos candidatos.
- Nivel adecuado
- Tienen los conocimientos necesarios cuando entran a trabajar a un sitio.
- Es un precio accesible.

UNAM

PORQUE SI

- Es necesario que haya instituciones que puedan dar enseñanza no sólo a los que tienen dinero.
- Dan oportunidad a estudiantes que desean ser profesionistas sin estar en una universidad privada.

PORQUE NO

- No depende del costo, es de la persona.
- No tienen relación con la capacidad con la que egresan y desempeñan.
- Los conocimientos dependen de cuanto te interesa aprender individualmente todos los programas son muy similares y las colegiaturas son elevadas en la mayoría de los casos

PORQUE NO

- No tienen relación con la capacidad con la que egresan y se desarrollan.
- Es muy barata, exagerada y no se relaciona con los conocimientos de sus egresados.
- Los conocimientos dependen de cuanto te interesa aprender individualmente, todos los programas son muy similares.
- Porque prácticamente no pagan colegiatura y si tienen buenos conocimientos en las labores de la empresa.
- Tienen nivel académico bajo.
- Es muy baja, están regalando la educación.
- Salen bien preparados pero casi no pagan en su universidad.
- No existe gran diferencia con otras universidades.
- Deberían cobrar de acuerdo a un estudio socioeconómico para elevar el nivel de sus estudiantes.
- No pagan casi nada por los estudios de toda la carrera, a lo mejor pagando más mejoren su nivel, pero no siempre.
- Se pasa de barata, el nivel es bueno.

UVM

PORQUE SI

- Cumplen perfectamente con las labores de la empresa.
- Nivel adecuado.
- Tienen un precio accesible.

PORQUE NO

- No tienen relación con la capacidad con la que egresan y desempeñan.
- Los conocimientos dependen de cuanto le interesa aprender individualmente, todos los programas son muy similares y las colegiaturas son elevadas en la mayoría de los casos.
- Mucho depende de la persona no del costo de la universidad.

6.- MARQUE CON UNA "X" EL GRADO DE ESTUDIOS DE LOS ADMINISTRADORES Y DE QUE UNIVERSIDADES PROCEDEN LOS QUE COLABORAN EN SU EMPRESA.

	ESTUDIOS INCOMPLET. (GRAFICA 15)	ESTUDIOS LICENCIAT. (GRAFICA 16)	PASANTE (GRAFICA 17)
ANAHUAC	--	(15.4%)	(4.5%)
IBEROAMERICANA	--	--	(9.1%)
ITAM	--	(7.7%)	(11.4%)
ITESM	(12.5%)	(15.4%)	(6.8%)
UP/IPADE	--	(7.7%)	(6.8%)
LA SALLE	(25.0%)	(23.1%)	(15.9%)
UNAM	(50.0%)	(15.4%)	(31.8%)
UVM	(12.5%)	(15.4%)	(13.6%)

	TITULADO (GRAFICA 18)	POSGRADO (GRAFICA 19)	DOCTORADO (GRAFICA 20)
ANAHUAC	(8.3%)	(5.9%)	--
IBEROAMERICANA	(14.3%)	(11.8%)	(25.0%)
ITAM	(18.7%)	(29.4%)	(25.0%)
ITESM	(8.3%)	(23.5%)	--
UP/IPADE	(7.1%)	(17.6%)	(25.0%)
LA SALLE	(10.7%)	(5.9%)	(25.0%)
UNAM	(23.8%)	(5.9%)	--
UVM	(10.7%)	--	--

7.- MARQUE CON UNA "X" EN QUE DEPARTAMENTO ESTAN CONTRATADOS EN SU EMPRESA LOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACION DE LAS SIGUIENTES UNIVERSIDADES.

	CONTAB. (GRAFICA 21)	MKT (GRAFICA 22)	FINANZAS (GRAFICA 23)
ANAHUAC	(9.4%)	(9.6%)	(9.4%)
IBEROAMERICANA	(9.4%)	(17.1%)	(12.5%)
ITAM	(15.6%)	(12.2%)	(25.0%)
ITESM	(3.1%)	(17.1%)	(9.4%)
UP/PADE	—	—	—
LA SALLE	(12.5%)	(9.6%)	(12.5%)
UNAM	(34.4%)	(22.0%)	(25.0%)
UVM	(15.6%)	(12.2%)	(6.3%)

	PRODUCCION (GRAFICA 24)	R.H. (GRAFICA 25)	COMPRAS (GRAFICA 26)
ANAHUAC	(11.8%)	(6.7%)	(11.1%)
IBEROAMERICANA	(17.6%)	(13.0%)	(14.8%)
ITAM	(11.8%)	(6.5%)	(7.4%)
ITESM	(5.9%)	(8.7%)	(7.4%)
UP/PADE	—	(2.2%)	—
LA SALLE	(11.8%)	(13.0%)	(11.1%)
UNAM	(29.4%)	(32.8%)	(33.3%)
UVM	(11.8%)	(15.2%)	(14.8%)

7 empresas no contestaron (20%)

8.- MARQUE EN ORDEN DE IMPORTANCIA (1, 2, 3, ETC.) LAS FUENTES UTILIZADAS AL RECLUTAR A LOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACION DE CADA UNIVERSIDAD.

	ANAHUAC (GRAFICA 27)	IBERO (GRAFICA 28)	ITAM (GRAFICA 29)	ITESM (GRAFICA 30)
BOLSA TRABAJO	(35.3%)	(34.4%)	(34.3%)	(26.3%)
EMP. RECLUTAM.	(12.5%)	(11.4%)	(7.7%)	—
PERIÓDICO	(17.6%)	(6.3%)	(5.7%)	(11.5%)
RECOMENDACIÓN	(17.6%)	(18.8%)	(25.7%)	(26.9%)
PARENTESCO	(5.9%)	(9.4%)	(2.9%)	(7.7%)
SOLICITUD	(23.5%)	(18.8%)	(20.0%)	(19.2%)

	UP/PADE (GRAFICA 31)	LA SALLE (GRAFICA 32)	UNAM (GRAFICA 33)	UVM (GRAFICA 34)
BOLSA TRABAJO	(36.4%)	(36.8%)	(34.6%)	(32.1%)
EMP. RECLUTAM.	--	(10.5%)	(15.4%)	(21.4%)
PERIÓDICO	(5.3%)	(9.6%)	(7.1%)	--
RECOMENDACIÓN	(27.3%)	(21.1%)	(21.2%)	(17.9%)
PARENTESCO	(9.1%)	(5.3%)	(7.7%)	(7.1%)
SOLICITUD	(27.3%)	(21.1%)	(11.5%)	(14.3%)

3 empresas no contestaron (8.6%)

OTROS MEDIOS DE RECLUTAMIENTO UTILIZADOS POR LAS EMPRESAS SON:

- Contacto interbancario con 28 bancos.
- Ferias de reclutamiento
- Universidades.
- Promociones internas.
- Se utilizan varios en forma simultánea.
- Cartera.
- Grupos de intercambio
- Intercambios de bolsas de trabajo.
- Bolsa directa con la UNAM
- Ferias de reclutamiento
- Bolsa de trabajo de la FCA.
- El ITAM que pertenece al grupo VAL tiene preferencia en su mismo grupo.

9.- MARQUE CON UNA "X" LOS CONOCIMIENTOS BASICOS QUE CREE USTED QUE SE IMPARTEN EN CADA UNA DE LAS UNIVERSIDADES MENCIONADAS DE ACUERDO A LOS EGRESADOS DE ELLAS.

	ADMÓN. (GRAFICA 35)	FINANZAS (GRAFICA 36)	R.H. (GRAFICA37)
ANAHUAC	(12.0%)	(9.8%)	(7.8%)
IBEROAMERICANA	(18.0%)	(15.7%)	(17.6%)
ITAM	(14.0%)	(13.7%)	(13.7%)
ITESM	(8.0%)	(9.8%)	(9.6%)
UP/PADE	(4.0%)	(5.9%)	(3.9%)
LA SALLE	(10.0%)	(11.8%)	(13.7%)
UNAM	(26.0%)	(23.5%)	(27.5%)
UVM	(8.0%)	(9.8%)	(5.9%)

	MKT (GRAFICA 38)	PRODUC. (GRAFICA 39)	COMPRAS (GRAFICA 40)
ANAHUAC	(7.8%)	(8.8%)	(9.4%)
IBEROAMERICANA	(17.6%)	(14.7%)	(9.4%)
ITAM	(11.8%)	(14.7%)	(12.5%)
ITESM	(9.8%)	(11.8%)	(15.6%)
UP/PADE	(5.9%)	(2.9%)	(6.3%)
LA SALLE	(13.7%)	(14.7%)	(12.5%)
UNAM	(21.6%)	(23.5%)	(34.4%)
UVM	(11.8%)	(8.8%)	(9.4%)

	CONTAB. (GRAFICA 41)	MATEMAT. (GRAFICA 42)	ECONOMIA (GRAFICA 43)
ANAHUAC	(10.5%)	(3.3%)	(7.3%)
IBEROAMERICANA	(13.2%)	(20.0%)	(17.1%)
ITAM	(13.2%)	(13.3%)	(14.6%)
ITESM	(13.2%)	(13.3%)	(9.8%)
UP/IPADE	(5.3%)	(10.0%)	(4.9%)
LA SALLE	(10.5%)	(30.0%)	(9.8%)
UNAM	(26.3%)	(10.0%)	(24.4%)
UVM	(7.9%)	(3.3%)	(12.2%)

	DERECHO (GRAFICA 44)	IDIOMAS (GRAFICA 45)	INFORMATICA (GRAFICA 46)
ANAHUAC	(7.4%)	(8.6%)	(5.4%)
IBEROAMERICANA	(14.8%)	(20.0%)	(18.9%)
ITAM	(14.8%)	(14.3%)	(13.5%)
ITESM	(7.4%)	(11.4%)	(10.8%)
UP/IPADE	(3.7%)	(5.7%)	(2.7%)
LA SALLE	(11.1%)	(11.4%)	(10.8%)
UNAM	(29.6%)	(20.0%)	(27.0%)
UVM	(11.1%)	(8.6%)	(10.8%)

14 empresas no contestaron ésta pregunta. (40%)

10.- ¿AL CONTRATAR UN LICENCIADO EN ADMINISTRACION OBTIENE LOS RESULTADOS ESPERADOS? TACHE SI O NO Y DIGA EL POR QUE DE ACUERDO CON LA UNIVERSIDAD DE LA QUE SEA EGRESADO

	SI	NO
ANAHUAC	(7.7%)	(33.3%)
IBEROAMERICANA	(14.1%)	(33.3%)
ITAM	(15.4%)	--
ITESM	(9.0%)	(33.3%)
UP/IPADE	(5.1%)	--
LA SALLE	(11.5%)	--
UNAM	(26.9%)	--
UVM	(10.3%)	--

(GRAFICA 47)

5 empresas no contestaron ésta pregunta. (14.3%)

ANAHUAC**PORQUE SI**

- Tienen práctica.
- Se trata de contratar personas con disposición.
- Su nivel de preparación es muy bueno.
- Su nivel educativo.
- Su plan de estudios es actual.
- Por las diferentes materias que necesitan acreditar.

IBEROAMERICANA**PORQUE SI**

- Tienen educación humanística, planean y "atenzan".
- Su perfil se adapta a las necesidades.
- Salen bien preparados.
- Cubren con los requisitos requeridos para el puesto.
- Tienen buen desempeño.
- Tienen los conocimientos de la licenciatura.
- Su nivel de preparación.
- Se trata de contratar personas con disposición.

ITAM**PORQUE SI**

- Se trata de contratar personas con disposición.
- Desempeñan perfectamente su labor.
- Cubrió con los requisitos para el puesto.
- Salen bien preparados.
- Cumplen al 100% las metas.
- El perfil del egresado es lo que requiere la empresa.
- Por su nivel educativo.
- Por ser una institución especializada en administración.
- Se desempeñan perfecto y tienen un trato muy amable con la gente.
- Desempeñan con profesionalismo sus labores, cumpliendo con las exigencias de nuestra empresa y adaptándose a ella.
- Son muy buenos, tienen los conocimientos de su carrera. La mayoría de los que contratamos son de ésta universidad.

PORQUE NO

- Les falta iniciativa y no tienen experiencia.

PORQUE NO

- Son muy teóricos, les falta mucha experiencia, tienen que empezar desde abajo y no aguantan eso. No están acostumbrados a monitorear, arrastrar el lápiz o ponerse el overol y tienen poca disposición a aprender.

PORQUE NO

- Se cotizan muy alto y tenemos que contratar de otras universidades.

ITESM

PORQUE SI

- Se trata de contratar personas con disposición.
- Cumplen con los requisitos para el puesto
- Cubren con los requisitos para los puestos.
- Su nivel educativo.
- Es la mejor universidad
- Su nivel de preparación es muy bueno.

PORQUE NO

- Deben estar abiertos a aprender de todo el mundo y muchas veces no tienen esa actitud.
- Tienen poca capacidad para relacionarse con personas del nivel bajo. Son muy cuestionadores, obstaculizadores. Planean demasiado y tardan en "aterrizar".

PANAMERICANA

PORQUE SI

- Se trata de contratar personas con disposición.
- Cumplen con los requisitos para el puesto
- Son personas con una gran visión de negocios.

PORQUE NO

LA SALLE

PORQUE SI

- Deben estar abiertos a aprender disposición.
- Cumplen con los requisitos para el puesto
- Son buenos.
- Porque si no rinden o aguantan se van.
- Cumplen con las expectativas.
- Tienen los conocimientos necesarios.
- Porque sus actitudes son positivas, tienen mucho sobre el trato a la gente, luchar y trabajar por su empresa, "ponerse la camiseta", son más serviciales.

PORQUE NO

UNAM

PORQUE SI

- Se trata de contratar personas con disposición.
- Cumplen con los requisitos para el puesto
- Tienen conocimientos muy amplios.
- Se adaptan muy bien al trabajo y a las exigencias de la empresa
- Demuestran capacidad e iniciativa.
- Tienen los elementos para empezar a funcionar y acoplarse con las normas ya marcadas.
- Desempeñan perfectamente su labor.
- Son eficientes, saben trabajar bajo presión, tienen mucha disponibilidad y ganas de trabajar.
- Ya que en la mayoría de las universidades públicas en los últimos semestres empiezan a trabajar lo cual les da una cierta experiencia aunque siempre hay que entrar en un proceso de capacitación y aprendizaje para desarrollar el trabajo óptimamente.
- Porque trabajan muy bien y desempeñan su labor tal y como lo requiere la empresa.
- Tiene que ver la personalidad. Son muy técnicos, saben trabajar en equipo
- Gran potencial de desarrollo, está rebasando las expectativas.
- Salen bien preparados.
- Aguantan más la presión que las universidades privadas.
- Vienen menos preparados pero con más disposición a aprender, es la gente que más aguanta y permanece en la empresa.
- Tiene el mejor desarrollo
- Buen nivel educativo

PORQUE NO

- Algunos si trabajan muy bien pero no tienen una actitud tan positiva como los de La Salle ni son tan serviciales.
- Son buenos pero les falta liderazgo.

UVM

PORQUE SI

- Se trata de contratar personas con disposición.
- Cumplen con los requisitos para el puesto
- Son buenos pero les falta comunicación y conocimiento.
- Son muy rolleros, efectivísimos, toman decisiones muy prácticas.
- Desempeñan perfectamente su labor y son los de mayor procedencia en nuestra empresa.
- Cumple con las expectativas de la empresa.
- Se obtienen los resultados esperados porque la gente que se ha contratado cumple con el perfil solicitado.

PORQUE NO

11.- MARQUE EN ORDEN DE IMPORTANCIA (1, 2, 3, ETC.), LAS CARACTERÍSTICAS QUE MAS IDENTIFICAN A LOS EGRESADOS EN ADMINISTRACION EN CADA UNA DE LAS UNIVERSIDADES SIGUIENTES.

	CAPAC. ANÁLISIS SÍNTESIS (GRAFICA 48)	PRECISIÓN DE LA IN- FORMACION (GRAFICA 49)	CREATIVID E IMAGINA CIÓN (GRAFICA 50)
ANAHUAC	(7.1%)	(6.9%)	(9.3%)
IBEROAMERICANA	(16.7%)	(20.7%)	(16.3%)
ITAM	(14.3%)	(13.8%)	(11.6%)
ITESM	(14.3%)	(13.8%)	(14.0%)
UP/PADE	(4.8%)	(3.4%)	(7.0%)
LA SALLE	(7.1%)	(6.9%)	(7.0%)
UNAM	(26.2%)	(27.1%)	(25.6%)
UVM	(9.5%)	(6.9%)	(9.3%)

	LIDERAZGO (GRAFICA 51)	RECTITUD DE CRITE- RIO (GRAFICA 52)	ALTO GRADO DE COMPROMISO (GRAFICA 53)
ANAHUAC	(6.7%)	(6.3%)	(8.6%)
IBEROAMERICANA	(20.0%)	(21.9%)	(20.0%)
ITAM	(15.6%)	(12.5%)	(14.3%)
ITESM	(15.6%)	(18.8%)	(14.3%)
UP/IPADE	(4.4%)	(6.3%)	(5.7%)
LA SALLE	(6.7%)	(3.1%)	(5.7%)
UNAM	(20.0%)	(21.9%)	(20.0%)
UVM	(11.1%)	(9.4%)	(11.4%)
	HABILIDAD DE NEGOCIA- CIÓN (GRAFICA 54)	GRAN PERSUASOR (GRAFICA 55)	CALIDAD Y EXCELENCIA (GRAFICA 56)
ANAHUAC	(6.8%)	(13.3%)	(8.1%)
IBEROAMERICANA	(18.2%)	(16.7%)	(21.6%)
ITAM	(13.6%)	(13.3%)	(13.5%)
ITESM	(15.9%)	(16.7%)	(18.9%)
UP/IPADE	(8.8%)	(8.7%)	(8.1%)
LA SALLE	(8.8%)	(3.3%)	(2.7%)
UNAM	(18.2%)	(13.3%)	(18.9%)
UVM	(13.6%)	(16.7%)	(8.1%)
	ASIGNACION EXTRANJERO (GRAFICA 57)	SENTIDO COMUN (GRAFICA 58)	FACILIDAD DE RELA- CIONARSE (GRAFICA 59)
ANAHUAC	(10.7%)	(7.9%)	(7.9%)
IBEROAMERICANA	(21.4%)	(13.2%)	(15.8%)
ITAM	(21.4%)	(10.5%)	(15.8%)
ITESM	(10.7%)	(13.2%)	(15.8%)
UP/IPADE	(10.7%)	(10.5%)	(10.5%)
LA SALLE	(7.1%)	(2.6%)	(5.3%)
UNAM	(10.7%)	(28.9%)	(13.2%)
UVM	(7.1%)	(13.2%)	(15.8%)

	IMAGEN PERSONAL (GRAFICA 60)	ACTUALIZ. PERMANENTE (GRAFICA 61)	INICIATIVA Y ENTUSIASMO (GRAFICA 62)
ANAHUAC	(6.8%)	(9.1%)	(7.9%)
IBEROAMERICANA	(18.2%)	(21.2%)	(15.8%)
ITAM	(15.9%)	(15.2%)	(13.2%)
ITESM	(13.6%)	(15.2%)	(10.5%)
UP/IPADE	(6.8%)	(9.1%)	(5.3%)
LA SALLE	(6.8%)	(3.0%)	(5.3%)
UNAM	(20.5%)	(15.2%)	(28.9%)
UVM	(11.4%)	(12.1%)	(13.2%)

12.-MARQUE CON UNA "X" EN QUE NIVELES SON CONTRATADOS LOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACION DE LAS SIGUIENTES UNIVERSIDADES.

	DIRECTIVO LINEAL (GRAFICA 63)	DIRECTIVO STAFF (GRAFICA 64)	GERENCIA MEDIA (GRAFICA 65)
ANAHUAC	(4.3%)	(6.9%)	(8.3%)
IBEROAMERICANA	(13.0%)	(13.8%)	(11.1%)
ITAM	(21.7%)	(13.8%)	(17.5%)
ITESM	(13.0%)	(10.3%)	(9.5%)
UP/IPADE	(21.7%)	(13.8%)	(8.3%)
LA SALLE	(8.7%)	(13.8%)	(12.7%)
UNAM	(8.7%)	(17.2%)	(23.8%)
UVM	(8.7%)	(10.3%)	(12.7%)

	ASESORIA (GRAFICA 66)	JEFATURA (GRAFICA 67)	ENTRENA. (GRAFICA 68)
ANAHUAC	(7.9%)	(7.1%)	(10.9%)
IBEROAMERICANA	(7.9%)	(14.3%)	(17.4%)
ITAM	(18.4%)	(18.1%)	(10.9%)
ITESM	(13.2%)	(8.9%)	(13.0%)
UP/IPADE	(10.5%)	(1.8%)	(2.2%)
LA SALLE	(7.9%)	(7.1%)	(6.5%)
UNAM	(23.7%)	(23.2%)	(17.4%)
UVM	(10.5%)	(21.4%)	(21.7%)

6 empresas no contestaron (17.1%)

13.- MARQUE CON UNA "X" QUE UNIVERSIDADES PROPICIAN QUE LOS ESTUDIANTES DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION TRABAJEN EN SUS AÑOS DE ESTUDIO. PARA USTED ES TO BUENO, MALO Y ¿POR QUE?

EXPERIENCIA

ANAHUAC	(8.3%)
IBEROAMERICANA	(18.9%)
ITAM	(12.5%)
ITESM	(4.7%)
UP/IPADE	(3.1%)
LA SALLE	(14.1%)
UNAM	(29.7%)
UVM	(18.8%)

(GRAFICA 66)

33 empresas consideran que es bueno que tengan experiencia (97.1%); 1 empresa considera que es malo (2.9%) y 1 empresa no contesto (2.9%). (GRAFICA 70)

ES BUENO PORQUE

- Por la experiencia que se obtiene del trabajo.
- Para que sepan más lo que es estar en una empresa, la mejor escuela es estar ya en una empresa y enfrentarse ya a las realidades de la misma.
- Adquieren experiencia.
- Se enfrentan a la realidad lo cual les proporciona herramientas sólidas para un futuro. En muchos casos se ve como prácticas profesionales y servicio social.
- Se aclimatan e inmersos en la organización y en el clima laboral al momento de terminar.
- Así pueden mezclar la teoría con la práctica profesional.
- Tienen más práctica, son más efectivos en el trabajo, que si salen y no tienen más que la teoría.
- Permite relacionar la teoría con la práctica.
- Permite al estudiante tener mayor capacitación además de llevar simultáneamente la práctica real con la teoría, ya que llegan recién egresados y les hace falta contacto con lo verdadera que es el trabajo, aunque también se han adaptado rápidamente a las circunstancias.
- Es imposible que un egresado de esta y cualquier carrera pueda desarrollar un trabajo optimo sin haber tenido un proceso de capacitación práctica, ya que si bien es cierto se cuenta con la teoría. En la práctica hay conceptos que no se aplican.
- Se hacen responsables y se adaptan al ambiente de manera más fácil.
- Se desarrollan más como profesionistas.
- Les permite aplicar lo que van aprendiendo y adquieren experiencia real y práctica en la administración.
- Adquieren habilidades prácticas de lo que es en sí el trabajo y no nada más tienen teoría. De esta manera combinan ambos.
- Crean experiencia para definir sus habilidades.
- Se dan cuenta de lo que es la práctica, adquieren experiencia y no todo lo ven desde el punto de vista teórico.
- Es bueno siempre y cuando tengan la oportunidad de cumplir con la escuela constantemente, así practican la teoría aprendida en la universidad y aprenden a trabajar más objetiva y directamente.
- Porque cada vez las empresas piden más experiencia.

ES MALO PORQUE

- Aprenden las malas "mañas" de otras empresas.

14.- ¿CUANDO USTED CONTRATA A UN LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN ALGUNAS DE LAS AREAS DE ADMINISTRACION CON QUE EXPERIENCIA EN AÑOS LO SOLICITA?

	MKT (GRAFICA 71)	R.H. (GRAFICA 71)	FINANZAS (GRAFICA 71)
1 AÑO	(36.8%)	(38.9%)	(11.1%)
2 AÑOS	(26.3%)	(22.2%)	(33.3%)
3 AÑOS	(15.8%)	(11.1%)	(18.7%)
4 AÑOS	—	(5.6%)	(5.6%)
5 AÑOS	(10.5%)	(11.1%)	(16.7%)
6 AÑOS	—	—	—
7 AÑOS	(5.3%)	(5.6%)	(11.1%)
MAS DE 8	(5.3%)	(5.6%)	(5.6%)

	METODOS Y PROCEDIM. (GRAFICA 71)	CONTA- BILIDAD (GRAFICA 71)	LOGISTICO OPERATIVO (GRAFICA 71)
1 AÑO	(33.3%)	(21.4%)	(45.5%)
2 AÑOS	(16.7%)	(21.4%)	(27.3%)
3 AÑOS	(25.0%)	(14.3%)	(9.1%)
4 AÑOS	(8.3%)	(21.4%)	—
5 AÑOS	(16.7%)	(21.4%)	—
6 AÑOS	—	—	—
7 AÑOS	—	—	(18.2%)
MAS DE 8	—	—	—

	INVESTIGACION OPERACIONES (GRAFICA 71)
1 AÑO	(58.3%)
2 AÑOS	(8.3%)
3 AÑOS	(8.3%)
4 AÑOS	—
5 AÑOS	(8.3%)
6 AÑOS	(8.3%)
7 AÑOS	—
MAS DE 8	(8.3%)

	DIRECCION (GRAFICA 72)	GERENCIA MEDIA (GRAFICA 73)	GERENCIA MEDIA (GRAFICA 74)
1 AÑO	(38.8%)	(28.0%)	(34.9%)
2 AÑOS	(11.8%)	(22.6%)	(24.8%)
3 AÑOS	(2.4%)	(14.0%)	(22.0%)
4 AÑOS	(8.2%)	(14.0%)	(14.7%)
5 AÑOS	(16.5%)	(18.3%)	(2.8%)
6 AÑOS	(4.7%)	(2.2%)	(8%)
7 AÑOS	(4.7%)	(1.1%)	--
MAS DE 8	(12.9%)	--	--

15.- MARQUE CON UNA "X" EL ESTILO DE VIDA (ECONOMICO Y SOCIAL) QUE CONSIDERA QUE TIENEN LOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACION EGRESADOS DE LAS SIGUIENTES UNIVERSIDADES:

	ALTO (GRAFICA 75)	MEDIO ALTO (GRAFICA 76)	MEDIO MEDIO (GRAFICA 77)
ANAHUAC	(15.0%)	(18.7%)	--
IBEROAMERICANA	(18.3%)	(11.5%)	(6.8%)
ITAM	(16.7%)	(20.5%)	(2.3%)
ITESM	(18.3%)	(12.8%)	(2.3%)
UP/IPADE	(18.3%)	(6.4%)	(2.3%)
LA SALLE	(8.3%)	(12.8%)	(27.3%)
UNAM	(3.3%)	(6.4%)	(31.8%)
UVM	(1.8%)	(12.8%)	(27.1%)
	MEDIO BAJO (GRAFICA 78)	BAJO (GRAFICA 79)	
ANAHUAC	--	--	
IBEROAMERICANA	--	--	
ITAM	--	--	
ITESM	--	--	
UP/IPADE	(4.8%)	--	
LA SALLE	--	--	
UNAM	(56.7%)	(100%)	
UVM	(28.6%)	--	

6 empresas no contestaron (17.1%)

16.- CONSIDERA QUE LOS CONOCIMIENTOS DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION QUE HAY EN CADA UNIVERSIDAD ESTAN DE ACUERDO A LA PROBLEMÁTICA DEL PAÍS. RESPONDA SI O NO Y ¿POR QUÉ?

	SI	NO
ANAHUAC	(5.3%)	(9.5%)
IBEROAMERICANA	(13.2%)	(14.3%)
ITAM	(15.8%)	(4.8%)
ITESM	(21.1%)	(9.5%)
UP/PADE	(7.9%)	(4.8%)
LA SALLE	(13.2%)	(9.5%)
UNAM	(13.2%)	(38.1%)
UVM	(10.5%)	(9.5%)

(GRAFICA 80)

15 empresas no contestaron (42.9%)

ANAHUAC

PORQUE SI

IBEROAMERICANA

PORQUE SI

- Es un factor no muy manejado.
- Van enfocados a las necesidades de trabajo en la Cd. de México.
- Se realizan diferentes casos prácticos en los cuales se ve la problemática actual.

ITAM

PORQUE SI

- Salen con mayores actitudes y tienen idea de lo que necesita la empresa, según las propias necesidades del país, aunque todavía les falta un poco más de preparación. En relación a las nuevas necesidades de nuestro país.

PORQUE NO

- Tienen su panorama demasiado general. Tratan de abarcar mucho y no están muy cerca de la realidad.

PORQUE NO

- No manejan el enfoque actual y las necesidades actuales del país.
- Ven con diferentes óptica la vida.
- Tienen su panorama demasiado general. Tratan de abarcar mucho y no están muy cerca de la realidad.

PORQUE NO

- Tienen su panorama demasiado general. Tratan de abarcar mucho y no están muy cerca de la realidad.

ITESM

PORQUE SI

- Enseñan lo que debe de ser.
- Sus programas de estudio son revisados y actualizados con mucha frecuencia.

PORQUE NO

- Tienen su panorama demasiado general. Tratan de abarcar mucho y no están muy cerca de la realidad.
- Se deforman hacia diferentes intereses hasta que no se enfrentan a la realidad.
- Les hace falta más visión de lo real y no la teoría estratégica que necesita el país.

UP/PADE

PORQUE SI

- Hacen muchos análisis.
- Alta calidad y proyección para área internacional.

PORQUE NO

- Tienen su panorama demasiado general. Tratan de abarcar mucho y no están muy cerca de la realidad.

LA SALLE

PORQUE SI

PORQUE NO

- Tienen su panorama demasiado general. Tratan de abarcar mucho y no están muy cerca de la realidad.

UNAM

PORQUE SI

PORQUE NO

- Tienen su panorama demasiado general. Tratan de abarcar mucho y no están muy cerca de la realidad.
- Le falta actualización y mayor acercamiento a la práctica.
- Cada quién vive su realidad muy diferente.
- El plan de estudios de la UNAM suele ser incongruente con la historia actual.

UVM

PORQUE SI

- Salen actualizados de acuerdo a las problemáticas de hoy en día de nuestro país.
- Porque salen preparados con los conocimientos de acuerdo con las necesidades actuales del país y con nuevas ideas.

PORQUE NO

- Tienen su panorama demasiado general. Tratan de abarcar mucho y no están muy cerca de la realidad.

17.- DE LOS EGRESADOS EN ADMINISTRACION DE UNIVERSIDADES PUBLICAS Y PRIVADAS ¿ CUAL DE ESTOS DENOTA MAS RESPONSABILIDAD EN SU CAMPO DE TRABAJO? MENCIONE EL PORQUE.

PUBLICAS	(9 7%)
PRIVADAS	(19 4%)
AMBAS	(71.0%)

(GRAFICA 81)

4 empresas no contestaron (11.4%)

PUBLICAS PORQUE

- Ellos tienen que cubrir una serie de objetivos en su formación profesional y tienen muchas dificultades para esto (económicas, transporte, etc.) esto da una formación, permite tener resistencia al stress, pueden tomar decisiones bajo presión. Si son de escuelas particulares es por una beca (por sus conocimientos)
- Se toman más responsables.
- Son muy comprometidos, tienen muchas ganas de trabajar.
- Se les exige más.

PRIVADAS PORQUE

- Tienen mayor responsabilidad.
- En las escuelas públicas no están tan presionados por pagar una colegiatura alta
- Porque pagan por estar aprendiendo y tienen el compromiso de echarle ganas. De las escuelas públicas sólo el 30% puede tener éste sentido por que igual los mandan de su casa y como no les cuesta no importa si reprobaban.
- Tienen actitudes diferentes, el trato con la gente es distinto, en las públicas son más "griteros" y en las privadas no.

AMBAS PORQUE

- La responsabilidad la adquiere la persona no la universidad.
- En ambas se puede desarrollar la responsabilidad.
- Hay de todo.
- Depende de las personas, no de la institución.
- Depende de la persona y sus metas.
- No se puede generalizar en cuanto a la responsabilidad, lo que varía es el nivel académico.
- Es indistinto, no depende de su procedencia se debe tener un perfil esperado de total responsabilidad.
- Es parte de los valores de cada quien, hay de todo.
- Considero que no es una característica determinante para ser más o menos responsable.
- Los dos cuentan con un sentido de ética profesional aunque se sitúan en diferentes niveles.

18.- ¿CUAL ES EL PERFIL PERSONAL QUE USTED BUSCA EN LOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACION QUE PIENSA CONTRATAR?

CARACTERISTICAS:

Las características más solicitadas son:

- Titulados.
- Análisis y síntesis.
- Creatividad.
- Personalidad.
- Buena Presentación.
- Liderazgo.
- Facilidad para relacionarse.
- Trabajo bajo presión.

PREFERENCIA EN SEXO

FEMENINO (6.1.%)
MASCULINO (21.2%)
INDISTINTO (72.7%)

(GRAFICA 82)

EDAD

MINIMO (GRAFICA 83)	MAXIMO (GRAFICA 84)
20 (27.7%)	25 (3.8%)
22 (11.5%)	28 (3.8%)
23 (25.4%)	29 (3.8%)
24 (19.2%)	30 (19.2%)
25 (46.2%)	35 (30.8%)
	36 (3.8%)
	38 (3.8%)
	40 (15.4%)
	45 (15.4%)

ESTADO CIVIL

SOLTERO (15.2%)
CASADO (12.1%)
INDISTINTO (72.7%)

(GRAFICA 85)

Una empresa comento que en el caso de los hombres los prefieren casados y si son mujeres solteras.

¿Qué viva sólo o en familia?

SOLO (2.9%)
EN FAMILIA (26.5%)
NO IMPORTA (70.6%)

(GRAFICA 86)

CONOCIMIENTOS DE COMPUTACIÓN

SI (97.1%)
NO (2.9%)

(GRAFICA 87)

HORARIO ACCESIBLE

SI (91.2%)
NO (8.8%)

(GRAFICA 88)

Una empresa comento que requieren a la gente de lunes a domingo.

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR

SI (76.5%)
NO (23.5%)

(GRAFICA 89)

IDIOMAS EXTRANJEROS

SI (76.5%)
NO (23.5%)

(GRAFICA 90)

NIVEL SOCIOECONÓMICO

MEDIO (26.2%)
MEDIO ALTO (21.4%)
ALTO (7.1%)
MEDIO MEDIO (2.4%)
NO ALTO (2.4%)
NO IMPORTA (40.5%)

(GRAFICA 91)

PROCEDENCIA ESCOLAR

PRIVADA	(13.5%)
UNAM	(8.1%)
ITESM	(5.4%)
ITAM	(5.4%)
AÑAHUAC	(2.7%)
LA SALLE	(2.7%)
UNITEC	(2.7%)
NO IMPORTA	(59.5%)

(GRAFICA 92)

Una empresa comento que no quiere egresados del Politécnico o UAM.

DELEGACION DE PROCEDENCIA

NO IMPORTA	(78.8%)
QUE ESTE CERCA	(21.2%)
DEL LUGAR DE	
TRABAJO	

(GRAFICA 93)

1 empresa no contesto esta pregunta (2.9%)

6.8. PLANO PERCEPTUAL DEL POSICIONAMIENTO DE LAS UNIVERSIDADES EN EL D.F.

El plano perceptual muestra la posición de las ocho universidades de nuestro estudio, obtenida a partir de la importancia que se le otorgo a cada característica en las diferentes universidades en la pregunta número 11 del cuestionario aplicado para la investigación, en base a las respuestas de las empresas entrevistadas. La recopilación de la información fue durante el mes de abril de 1997, por lo que debe considerarse que el plano perceptual es como una fotografía que refleja ese momento en que se hicieron las entrevistas y que pueden existir factores que van modificando esta percepción haciendo que meses e incluso días después sea distinta.

"Dire Mark" fue el software utilizado como método de análisis estadístico multivariado para la obtención de los resultados que nos permitieron hacer la interpretación en relación a la ubicación de cada universidad dentro de un plano perceptual, así como para determinar las variables más importantes que deben tener los Licenciados en Administración para las empresas estudiadas, las cuales son:

- Liderazgo.
- Capacidad de análisis y síntesis, precisión en la información.
- Facilidad de relacionarse, gran persuasor.
- Sentido Común.

En el Anexo 1 se presentan los resultados obtenidos por la computadora en el programa antes mencionado con los datos para las ocho universidades en relación a las quince características analizadas.

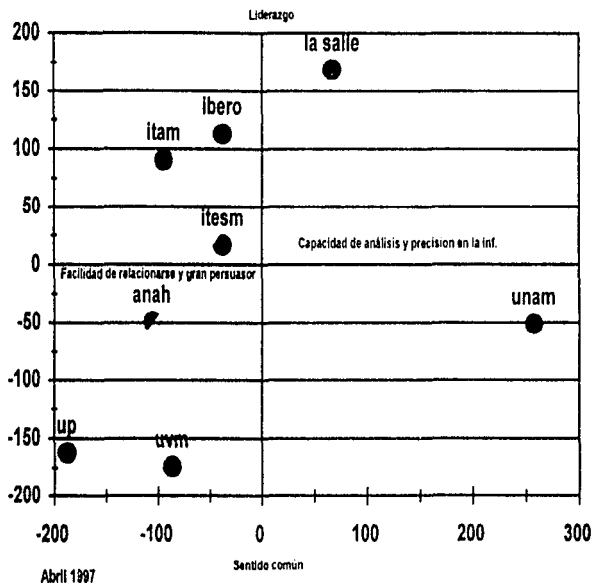
Las distancias mostradas en el plano son meramente comparativas no evaluativas, es decir, no significa que los egresados de las diferentes universidades tengan más de esto que de aquello, si no más bien, qué ubicación tienen en referencia al plano y sus elementos, basado en un juicio de posición u ordenamiento, de ahí la razón de utilizar la palabra posicionamiento.

La interpretación visual del plano es directa pues muestra comparativamente las posiciones que tienen sus elementos en relación a sus ejes. Por la ubicación de cada Universidad se puede interpretar lo siguiente: Anáhuac, Universidad del Valle de México y la Universidad Panamericana, presentan la posición más desfavorable, mientras que las mejor posicionadas son: La Salle y la UNAM en donde se percibe a los egresados de La Salle con un buen liderazgo además de capacidad de análisis y síntesis y precisión en la información, mientras que a los egresados de la UNAM se les percibe con más sentido común y también con las características de capacidad de análisis y síntesis y precisión en la información, aunque se encuentran lejos de ser percibidos como líderes. La Universidad Iberoamericana, el ITAM y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey son percibidos con liderazgo además de facilidad de relacionarse y persuasión pero sin capacidad de análisis y síntesis y precisión en la información.

De acuerdo a este análisis los dos factores de mayor importancia al contratar a un Licenciado en Administración para las empresas estudiadas son en primer lugar el liderazgo y en segundo la capacidad de análisis y síntesis junto con la precisión de la información. La ubicación de las universidades dentro del esquema formado por los ejes representando a cada factor permite comparar la forma en la que son percibidas.

Estos hechos son de significancia pues en una estrategia de mercadotecnia se puede hacer la diferenciación de la competencia mediante una imagen que enfátice las características que perciben las empresas y reforzar las que no se tienen para proyectar una mejor imagen.

PLANO PERCEPTUAL



CAPITULO VII



VII. CASO PRACTICO

7.1. INTRODUCCION A LOS PROCESOS

Los procesos son un conjunto de procedimientos, donde el empleado se responsabiliza de la actividad que se le asigna, cada trabajador es una parte fundamental del proceso y juntos logran resultados satisfactorios. Es importante concientizar al trabajador de la actividad de que es responsable, de que es tan importante que si no la lleva a cabo de la mejor manera posible, el proceso no puede concluirse, pues las actividades realizadas por cada trabajador se interrelacionan una con otras hasta llegar al producto final.

Los elementos que integran un proceso son:

- Los insumos o *inputs* que deben incorporarse al proceso para lograr el resultado final (información, materiales, energía, etc.).
- Las personas que intervienen en el proceso (aunque sea para iniciarlo en el caso en que éstos estén altamente automatizados).
- El trabajo, tarea o tareas necesarias para transformar los insumos en el resultado deseado (la llamada <<secuencia *input-output*>>).
- El tiempo empleado en la realización del trabajo o tareas.
- El o los procedimientos.
- Los instrumentos (equipos, máquinas, pc's, herramientas, etc.) que es necesario utilizar para transformar los insumos en el resultado deseado.

De la calidad "satisfacción total del cliente" de los sistemas (y sus procesos) depende la calidad de la prestación final y, en consecuencia, depende, también, el éxito a mediano y largo plazo de la empresa. Muchas empresas caen en la trampa de confundir el <<diseño del proceso>> con el servicio en sí.

Los diagramas de flujo constituyen una descomposición gráfica de los pasos lógicos y secuenciales que se deben realizar como parte de un proceso o sistema específico.

La descomposición del servicio en sus pasos secuenciales no sólo facilita su visualización integral (que permite tener una visión global de todo el proceso o sistema y las interrelaciones que se producen en él), sino que, en especial, permiten identificar una serie de situaciones muy específicas e importantes para lograr, en verdad, altos niveles de calidad en los servicios.

7.2. ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA PARA POSICIONAR AL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION.

La mercadotecnia actual demanda algo más que desarrollar un buen producto, fijarle un precio atractivo y hacerlo accesible a los clientes meta. Las compañías deben también comunicarse con sus clientes actuales y potenciales. Inevitablemente toda compañía juega un papel importante como comunicador y como promotor.

Para establecer una comunicación eficaz con el mercado meta las compañías contratan agencias de publicidad para que desarrollen anuncios eficaces; a especialistas en promoción de ventas para el diseño de programas para estimular las ventas, y firmas de relaciones públicas para desarrollar la imagen corporativa. Para la mayoría de las compañías, la cuestión no es comunicar sino qué decir, a quién y con qué frecuencia.

1) IDENTIFICACION DEL MERCADO META

Empresas privadas localizadas en el Distrito Federal y area metropolitana.

Características del cliente (empresas):

- 1.- Empresas grandes y medianas.
- 2.- Uso de tecnología de punta.
- 3.- Líderes en su respectivos giros.
- 4.- Enfoque empresarial que ayude a la toma de decisiones.
- 5.- Desarrollo constante de productos.
- 6.- Utilización de las nuevas tendencias administrativas que faciliten el proceso productivo.

2) ANALISIS DE LA IMAGEN

En este momento la imagen proyectada del Licenciado en administración egresado de la Facultad de Contaduría y Administración es de un Licenciado responsable, que sabe trabajar bajo presión y en equipo, con disponibilidad a aprender con un buen nivel educativo, capacidad de análisis y síntesis, precisión en la información, experiencia y sentido común.

3) ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Según los resultados obtenidos en la investigación, nuestra competencia son: Universidad La Salle, Universidad Anáhuac, Universidad Iberoamericana, Instituto Tecnológico Autónomo de México y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.

Siendo sus principales fortalezas:

- Cubren los requisitos para los diferentes puestos.
- Tienen capacidad para aprender.
- Cumplen al 100% las metas.
- Su nivel de preparación es muy bueno.
- Tienen actitud positiva

Sus debilidades son:

- Les falta iniciativa
- Les falta experiencia
- Son muy teóricos
- No aguantan empezar desde abajo
- Tienen poca disponibilidad para relacionarse con personas de nivel bajo
- No aguantan estar bajo presión
- Son muy obstaculizadores

4) MODELO JERARQUICO DE LOS EFECTOS

Muestra el progreso del consumidor a través de la conciencia, el conocimiento, el gusto, la preferencia, la convicción y la compra.

* **CONCIENCIA:** Saber que los egresados de la Facultad de Contaduría y Administración son tan competitivos como los egresados de La Salle, Universidad Anáhuac, Universidad Iberoamericana, Instituto Tecnológico Autónomo de México y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.

* **CONOCIMIENTO:** Que se conozcan realmente a los egresados de la Facultad de Contaduría y Administración.

* **GUSTO:** Comunicar las cualidades del Licenciado en Administración egresado de la Facultad de Contaduría y Administración.

* **PREFERENCIA:** Las empresas requieren de administradores con las habilidades de los Licenciados en Administración egresados de la Facultad de Contaduría y Administración.

* **CONVICCIÓN:** Convencer a la empresa de que contrate Licenciados en Administración egresados de la Facultad de Contaduría y Administración.

* **COMPRA:** Dar asesoramiento a las empresas por parte de los estudiantes de la Facultad de Contaduría y Administración.

5) MENSAJE

Quiere Licenciados en Administración que se anticipen a las tendencias del mercado y a la rápida respuesta a las necesidades cambiantes de su empresa.

Usted requiere:

FLEXIBILIDAD

COMPROMISO

AMPLIOS CONOCIMIENTOS

Este es un Licenciado en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

6) COMUNICACION EN MEDIOS MASIVOS

IMPRESOS

- Revistas especializadas
- Prensa
- Correo directo

DIFUSION

- Radio
- T. V.

EVENTOS

- Ferias
- Jornadas
- Seminarios
- Visitas guiadas
- Conferencias

7) FUENTE EN EL MENSAJE

Imagen profesional.
Excelente grado de conocimientos
Ética profesional
Profesionista con sentido analítico

7.3. PROCESO OPERATIVO CENTRAL PARA POSICIONAR AL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EGRESADO DE LA F.C.A. ANTE EL MERCADO LABORAL

ACTIVIDAD: 1

ORGANO: División de estudios de posgrado y personal de carrera adscrito a cada departamento académico

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE ACTUACION:

Revisar el Plan de Estudio cada año, tomando en cuenta las nuevas tendencias administrativas y situación del país. Para actualizarlo de acuerdo a las necesidades que las empresas requieren de un Licenciado en Administración porque la mayoría de las universidades lo actualizan cada año y por que nuestros competidores nos obligan a que nuestros planes de estudio se revisen de la misma manera.

Que la División de estudios de posgrado y personal de carrera adscrito a cada departamento académico los revisen y comparen con otras universidades, adecuándolos a lo que requiere el mercado, no sólo nacional sino internacional. Además de invitar a los profesores a dar su opinión sobre el plan de estudio propuesto.

ACTIVIDAD: 2

ORGANO: División de estudios de posgrado y personal de carrera adscrito a cada departamento académico.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE ACTUACION:

Con los resultados anteriores crear un plan de estudio actualizado.

ACTIVIDAD: 3

ORGANO: División de estudios de posgrado y personal de carrera adscrito a cada departamento académico.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE ACTUACION:

Poner como requisito para que se pueda dar clases que los profesores tengan como mínimo una especialización. Para mejorar el nivel académico del Licenciado en Administración por lo que es necesario que haya un cuerpo docente con un nivel de estudios en el que tenga una especialización que vaya de acuerdo a la materia que imparta.

ACTIVIDAD: 4

ORGANO: División de estudios de posgrado y personal de carrera adscrito a cada departamento académico.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE ACTUACION:

Difundir intercambios académicos más activamente con otras universidades tanto nacionales como extranjeras.

ACTIVIDAD: 5

ORGANO: Profesores de la F.C.A.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE ACTUACION:

Recibir actualización sobre las reformas hechas a el Plan de estudio, mediante cursos impartidos por especialistas en las materias.

ACTIVIDAD: 6

ORGANO: Profesores de la F.C.A.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE ACTUACION:

Preparar sus clases actualizándolas de acuerdo a las tendencias del momento.

ACTIVIDAD: 7

ORGANO: Profesores de la F.C.A.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE ACTUACION:

Impartir las clases con el plan de estudio actualizado

ACTIVIDAD: 8

ORGANO: División de estudios de posgrado y personal de carrera adscrito a cada departamento académico.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE ACTUACION:

Proveer el material que los profesores requieren para impartir su cátedra

ACTIVIDAD: 9

ORGANO: Profesores de la F.C.A.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE ACTUACION:

Utilizar técnicas audiovisuales y material de apoyo para impartir su cátedra con calidad.

ACTIVIDAD: 10

ORGANO: Profesores de la F.C.A.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE ACTUACION:

Presentarse para impartir sus clases con una imagen adecuada: vestir bien, lenguaje correcto, puntual y responsable con sus clases además de demostrar seguridad en el momento de impartir su cátedra.

ACTIVIDAD: 11

ORGANO: Profesores de la F.C.A.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE ACTUACION:

Crear una retroalimentación alumno-profesor.

ACTIVIDAD: 12

ORGANO: Alumnos de la F.C.A.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE ACTUACION:

Tomar clases investigando anticipadamente los temas siguiendo como base el temario.

ACTIVIDAD: 13

ORGANO: Alumnos de la F.C.A.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE ACTUACION:

Participar activamente en las clases para reforzar los conocimientos que adquirieron previamente en su investigación de temas.

ACTIVIDAD: 14

ORGANO: Profesores de la F. C. A.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE ACTUACION:

Fomentar trabajo en equipo interacción con empresas mediante visitas, asesorías, etc., lecturas administrativas, simuladores de negocios y creación de empresas.

ACTIVIDAD: 15

ORGANO: Profesores de la F. C. A.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE ACTUACION:

Difundir en los alumnos actividades culturales para que amplíen su cultura y proyecten una imagen adecuada como futuros empresarios.

ACTIVIDAD: 16

ORGANO: Alumnos de la F. C. A.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE ACTUACION:

Realizar el Servicio Social interno (5° semestre) o externo (7° semestre)

ACTIVIDAD: 17

ORGANO: Alumnos de la F. C. A.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE ACTUACION:

Involucrarse en el campo laboral en áreas que correspondan a la carrera y los conocimientos que adquieren en ésta sin descuidar sus materias.

ACTIVIDAD: 18

ORGANO: Profesores de la F. C. A.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE ACTUACION:

Calificar al final de semestre de manera objetiva y real el desempeño de los alumnos.

ACTIVIDAD: 19

ORGANO: Alumnos de la F.C.A.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE ACTUACION:

Aprobar las materias de cada semestre.

ACTIVIDAD: 20

ORGANO: Alumnos de la F.C.A.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE ACTUACION:

Realizar trámites para Seminario de Investigación o Titulación.

ACTIVIDAD: 21

ORGANO: Alumnos de la F.C.A.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE ACTUACION:

Presentar el Seminario de Investigación o Titulación.

ACTIVIDAD: 22

ORGANO: Alumnos de la F.C.A.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE ACTUACION:

Realizar trámites para presentar Examen Profesional.

ACTIVIDAD: 23

ORGANO: Alumnos de la F.C.A.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE ACTUACION:

Presentar Examen Profesional.

ACTIVIDAD: 24

ORGANO: Alumnos de la F.C.A.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE ACTUACION:

Recibir su título de Licenciado en Administración.

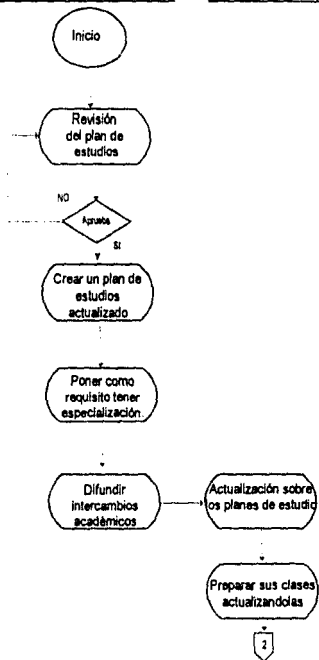
PROCESO OPERATIVO CENTRAL PARA POSICIONAR AL LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN EGRESADO DE LA F.C.A. ANTE EL MERCADO LABORAL.

264

División de estudios de posgrado

Profesores de la F.C.A.

Alumnos de la F.C.A.



División de estudios de posgradoProfesores de la F.C.A.Alumnos de la F.C.A.

Proveer el material
a los profesores

Impartir las
clases con el plan
actual

Presentarse a
impartir cátedra con
una imagen adoc.

Utilizar técnicas
audiovisuales y mat
de apoyo

Crear una
retroalimentación
alumno - profesor

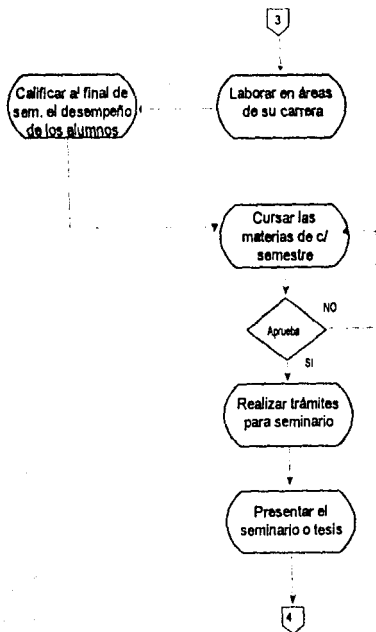
Fomentar trabajo
en equipo

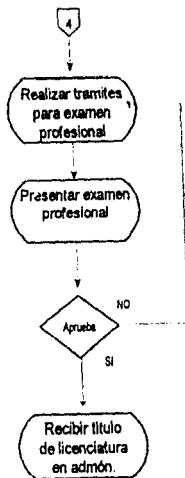
Difundir a los
alumnos acts
culturales

Tomar clases
investigando los
temas a tratar

Participar
activamente en las
clases

Realizar el
servicio social

División de estudios de posgradoProfesores de la F.C.A.Alumnos de la F.C.A.

División de estudios de posgradoProfesores de la F.C.A.Alumnos de la F.C.A.

7.4. PROCESO PARA POSICIONAR POR MEDIO DE LA PROMOCION A UN LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE LA F.C.A.

ACTIVIDAD: 1

ORGANO: Dirección General de la F.C.A..

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE ACTUACION:

Difundir información sobre la Facultad de Contaduría y Administración como: misión, objetivos y políticas a profesores, personal administrativo y alumnos para que se involucren más en las actividades de la Facultad.

ACTIVIDAD: 2

ORGANO: Dirección General de la F.C.A.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE ACTUACION:

Elaborar una base de datos con las empresas que ya están involucradas así como de las que son posibles prospectos para difundir a la F.C.A. y sus egresados.

ACTIVIDAD: 3

ORGANO: Dirección General de la F.C.A.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE ACTUACION:

Contactarse con las empresas para invitarlas a participar en las diferentes actividades de la F.C.A.

ACTIVIDAD: 4

ORGANO: Dirección General de la F.C.A.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE ACTUACION:

Enviar folletos y publicidad a las empresas sobre la Facultad.

ACTIVIDAD: 5

ORGANO: Empresas

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE ACTUACION:

Recepción de folletos y revistas de la F.C.A.

ACTIVIDAD: 6

ORGANO: Dirección General de la F.C.A.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE ACTUACION:

Invitar a las empresas a participar en las actividades de la F.C.A.: conferencias, jornadas, seminarios, ferias y bolsas de trabajo.

ACTIVIDAD: 7

ORGANO: Empresas

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE ACTUACION:

Recepción de invitación a la F.C.A.

ACTIVIDAD: 8

ORGANO: Empresas

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE ACTUACION:

Comunicar a la F.C.A. su asistencia

ACTIVIDAD: 9

ORGANO: Empresas

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE ACTUACION:

Asisten a cada una de las actividades que hayan elegido.

ACTIVIDAD: 10

ORGANO: Dirección General de la F.C.A.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE ACTUACION:

Se les muestran las instalaciones de la F.C.A. a los empresarios.

ACTIVIDAD: 11

ORGANO: Dirección General de la F. C. A.

DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD DE ACTUACION:

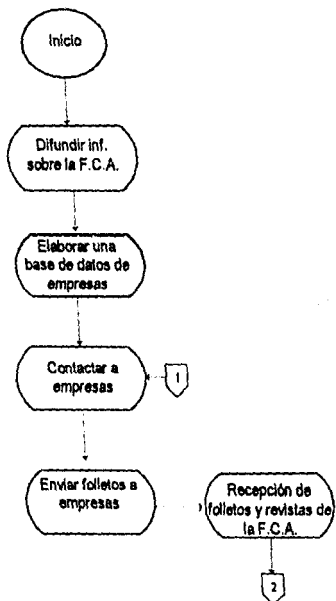
Mantener una comunicación constante con las empresas.

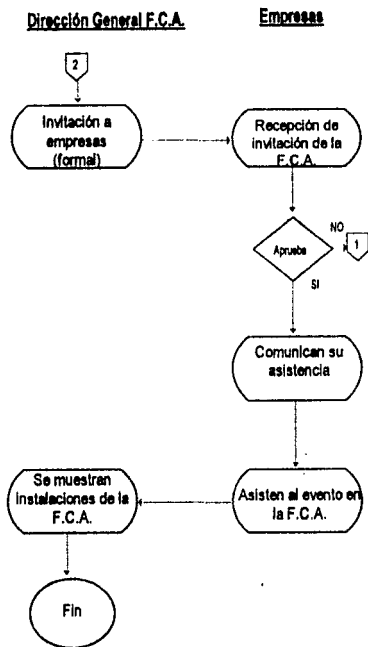
PROCESO OPERATIVO CENTRAL PARA POSICIONAR AL LICENCIADO EN
ADMINISTRACION EGRESADO DE LA F.C.A. ANTE EL MERCADO LABORAL.

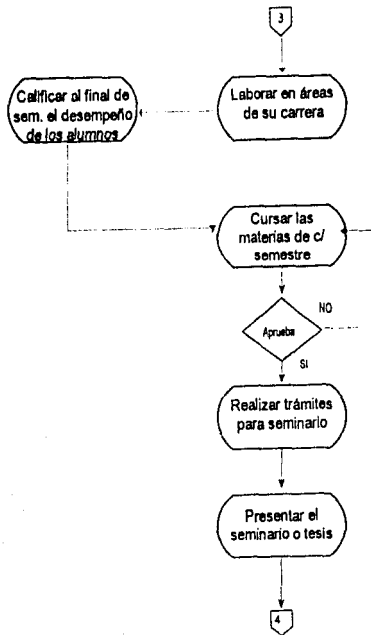
271

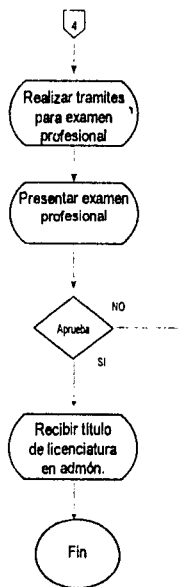
Dirección General F.C.A.

Empresas





División de estudios de posgradoProfesores de la F.C.A.Alumnos de la F.C.A.

División de estudios de posgradoProfesores de la F.C.A.Alumnos de la F.C.A.

**7.5. PERFIL IDEAL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION
CONFORME A LAS NECESIDADES DEL MERCADO LABORAL
EN EL D.F.**

Uno de los objetivos fundamentales de este estudio es conocer cuales son las necesidades del mercado laboral en el D.F. en cuanto a un Licenciado en Administración para poder crear el perfil idóneo del Licenciado en Administración que requiere en este momento México en términos de características personales, conocimientos y habilidades que debe tener para lograr con ésto que el Licenciado en Administración egresado de la Facultad de Contaduría y Administración ocupe una posición privilegiada

Este perfil se realizó principalmente con los resultados obtenidos de las empresas entrevistadas, sin embargo, también se tomaron en cuenta otras fuentes como lecturas y los perfiles ofrecidos por las diferentes universidades que integran este estudio.

Sin intentar encerrar a los Licenciados en Administración en un perfil único, de acuerdo a los resultados promedio de este estudio un Licenciado en Administración debe tener las siguientes características, conocimientos y habilidades:

CARACTERÍSTICAS:

- Responsable.
- Comprometido.
- Con iniciativa.
- Con disposición.
- Actitud positiva.
- Con ética.
- Mentalidad abierta a un entorno cambiante.
- Deseos de superación.
- Saber trabajar bajo presión.
- Sentido empresarial.
- Enfoque de calidad total.

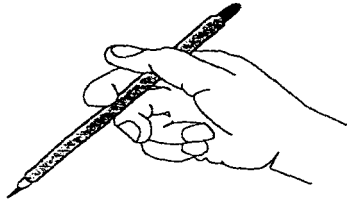
CONOCIMIENTOS

- Administrativos.
- Directivos.
- Mercadotécnicos.
- Recursos Humanos
- Producción.
- Planeación.
- Contabilidad.
- Logística.
- Investigación de Operaciones.
- Idiomas.
- Uso de la computadora.

HABILIDADES

- Liderazgo.
- Adaptación a los cambios.
- Creatividad.
- Precisión en la información.
- Gran persuasor.
- Sentido Común.
- Facilidad de relacionarse.
- Experiencia.

CAPITULO VIII



VIII. COMPROBACION DE HIPOTESIS

1) El nivel socioeconómico no es tomado en cuenta por las empresas al contratar un Licenciado en Administración.

Se acepta esta hipótesis ya que las empresas encuestadas contratan mayormente a los Licenciados en Administración egresados de la Facultad de Contaduría y Administración aún considerando que su estilo de vida económico-social es mayormente medio bajo en comparación con las demás universidades. Y al preguntárseles directamente, un 40.5% contestó que no importa el nivel socio-económico.

2) Si la edad del Licenciado en administración oscila entre 26-30 años será mas factible su contratación en una empresa.

Esta hipótesis se acepta al ser el rango de edad con mayor índice de contratación para todas las universidades.

3) Los Licenciados en administración egresados de la Facultad de Contaduría y Administración ocupan un primer plano en comparación con los egresados de universidades privadas en el mercado de trabajo.

Es correcta esta hipótesis al ser considerados los egresados de la Facultad en primer lugar con un 43.0% con respecto a las demás universidades para la contratación en las empresas.

4) Los Licenciados en Administración de universidades privadas y de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM tienen los mismos conocimientos por lo que son considerados de la misma forma al ser contratados; lo que la diferencia es el tipo persona.

Se acepta esta hipótesis conforme a los resultados obtenidos en la investigación los cuales nos dicen que un 26.9% de las empresas obtienen los resultados esperados de los Licenciados en Administración de la F.C.A. siendo el índice mayor de todas las universidades y obteniendo un 0% en cuanto a no obtener los resultados esperados por las empresas. Entre los comentarios que hacen de un Licenciado en Administración de la F.C.A. están: que tienen disposición, muestran capacidad e iniciativa, disponibilidad para trabajar, son eficientes, trabajan bajo presión, sin embargo, hacen hincapié en que les falta liderazgo.

5) Los Licenciados en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración resaltan sus cualidades como: creatividad e imaginación, liderazgo, iniciativa, capacidad de análisis y síntesis, trabajo bajo presión, etc., por lo que obtienen mejores oportunidades en el mercado laboral.

Esta hipótesis no se cumple completamente, ya que en los resultados la cualidad de liderazgo no se encuentra muy acentuada en los Licenciados en Administración egresados de la Facultad de Contaduría y Administración. Lo cuál nos daría un punto el cual tiene que reforzarse. Sin embargo, en las demás cualidades si se encuentra bien posicionado.

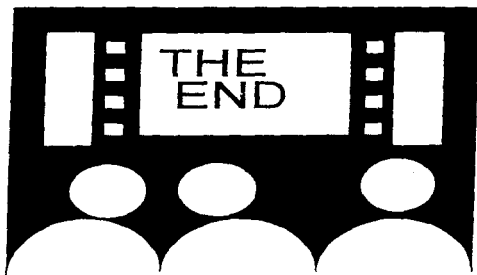
6) Un Licenciado en Administración tiene más oportunidad de ser contratado en una empresa, por los años de experiencia que lo avalan en un departamento o área de la organización en específico.

Se comprueba esta hipótesis al contestar el 97.1% de las empresas que es bueno que adquieran experiencia mientras llevan a cabo sus estudios.

7) Un estudiante de la F.C.A. que se encuentra laborando en sus años de estudio, obtiene más ventajas al reclutarse y contratarse que los estudiantes de su mismo nivel de otras universidades.

Se consideran a los egresados de la Facultad de Contaduría y Administración como los que propician mayormente la experiencia en sus egresados (29.7%).

CAPITULO IX



IX. CONCLUSIONES

La educación en México no escapó de la severa crisis económica. Al igual que ocurrió con muchos sectores productivos, las universidades públicas y privadas se fueron rezagando y hoy no están a la par con los cambios y transformaciones que se han venido suscitando. Es por esto que se ha planteado aprovechar las debilidades y fortalezas que se han presentado para lograr un posicionamiento de la Universidad Nacional Autónoma de México, y en específico la Licenciatura en Administración impartida en la Facultad de Contaduría y Administración para lograr un lugar privilegiado en la mente de quienes contratan en las diferentes empresas.

La principal certeza en torno al futuro de las universidades consiste en que su evolución debe darse en estrecha sincronía con la dinámica de la sociedad a la que sirve. Por lo que la tarea de los universitarios consistirá en crear las condiciones que permitan su evolución progresiva, a través de una planeación flexible, de la ampliación de los márgenes de iniciativa para corregir su dirección oportunamente.

Es por esto que al lograr una posición estratégica de la Licenciatura en Administración se logrará crear mas conciencia entre las empresas sobre las funciones que puede desempeñar el egresado de dicha licenciatura.

La administración como ciencia y como técnica es dinámica y no se ha quedado en el tiempo enfocada a un sólo camino y meta, por el contrario su diversidad y diferentes tendencias en cuanto al conocimientos administrativo en el tiempo se presentan con cambios constantes e incluso contradictorios; lo que nos lleva a concluir que el Licenciado en Administración tiene que ser dinámico y actualizado en los diferentes enfoques de la Administración, que son una consecuencia lógica del manejo de las empresas de acuerdo a las necesidades cambiantes de los consumidores y del medio ambiente en constante evolución en el que se desarrolla.

Es por eso que el desarrollo científico y tecnológico, la globalización económica, el ingreso a una sociedad de información, entre otros cambios provocan que las demandas sociales hacia la educación superior se modifiquen, tanto en el contenido de los conocimientos a transmitir, como las habilidades y actitudes, con exigencias de mayor creatividad.

Por otra parte las universidades, al formar profesionales, deben de buscar equilibrar los conocimientos universales mas generales que fortalecerán la madurez intelectual humanística. Por lo tanto la superación académica hoy en día se asocia con la innovación y es en este marco donde se busca la inclusión de profesionales de la administración que ayuden de manera clara a la resolución de problemas y conflictos que se susciten en las organizaciones. Sin embargo para que se logre todo el cambio en los procesos educativos deberán de reorientarse hacia el desarrollo de las capacidades de análisis y síntesis, promoviendo la creatividad y el talento, buscando que los conocimientos no sean aislados sino de forma integrada en un todo

Toda estrategia para elevar la calidad de la educación debe procurar la relevancia social de su programa maestro, lo cual exige el equilibrio entre la demanda y oferta de sus egresados en los diversos campos profesionales.

Por otra parte es necesario anticipar los nuevos perfiles profesionales que comienzan a ser demandados por la sociedad, tanto en virtud de los requerimientos de las organizaciones como para lograr establecer la conducción estratégica de las mismas.

El contexto social de la demanda de cambio y de crisis real, enmarca el proceso formativo de los futuros profesionales, es complejo y diversificado, e impacta de forma múltiple y contradictoria la vida académica actual en las universidades públicas en nuestro país.

Por lo que habrá de delinear un escenario de dinámica de cambio institucional y social en donde es prioritario para las universidades, y las distintas facultades y escuelas, analizar y fundamentar su propio proyecto de formación profesional. Se prevé a nivel global que con mayor probabilidad se tenderá a priorizar la actualización de los esquemas de ejercicio profesional existentes, emergerán algunos nuevos considerados prioritarios o necesarios, y otros serán cancelados o transformados por la obsolescencia de las prácticas instituidas en sus campos de trabajo.

Es importante destacar que en la UNAM existen hoy en día, como siempre ha sido, programas líderes de formación en áreas que la conforman, es por ésto que se requiere actualizar los programas constantemente para mantener la vanguardia que a la fecha se ha mantenido.

Cabe señalar que los problemas que ha afrontado la Máxima Casa de Estudios han repercutido en su imagen como institución, lo cual no ha beneficiado a sus egresados por considerarlos mal preparados para ingresar en el campo laboral, es así como planteamos que una nueva imagen para la Universidad Nacional Autónoma de México forjara nuevas generaciones con otro enfoque para elevar la competencia con las principales universidades privadas del país como son: Universidad Anáhuac, Universidad Iberoamericana, Instituto Tecnológico Autónomo de México, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Universidad Panamericana Universidad La Salle, Universidad del Valle de México, entre otras.

Sin embargo es importante hacer notar que muy lejos de lo que se puede llegar a pensar la Facultad de Contaduría y Administración ocupa los primeros lugares cuando se contratan Licenciados en Administración en las empresas y que se considera que tienen los conocimientos necesarios para desempeñarse perfectamente. Son considerados como personas eficientes, que saben trabajar bajo presión con experiencia, responsabilidad y capacidad y gran potencial de desarrollo entre otras características favorables. Como puntos a fortalecer está principalmente la falta de liderazgo y desenvolvimiento por parte de los egresados de la Facultad de Contaduría y Administración, además de la falta de realidad con la problemática del país y el no actualizar los planes de estudio.

CAPITULO X



X. RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos del análisis e interpretación de la tabulación de los cuestionarios de la investigación realizada a las 35 empresas hacemos las siguientes sugerencias a la Facultad de Contaduría y Administración para poder mejorar la posición que ocupa el Licenciado en Administración ante el mercado laboral:

- Introducir materias en las cuales se promuevan actitudes de liderazgo para los Licenciados en Administración.
- Actualizar los planes de estudio por lo menos cada año tomando en cuenta las nuevas tendencias administrativas que surjan para estar a la par con las otras universidades en el campo laboral.
- Actualizar a los profesores conforme se reforme el plan de estudios.
- Fomentar que los estudiantes se preocupen por prepararse en el manejo de computadoras en lo que se refiere a programación y paquetería.
- Fomentar el estudio y práctica de por lo menos un idioma extranjero.
- Crear y difundir programas para que haya un mayor número de egresados que obtengan su título y no queden como pasantes.
- Promover los estudios de posgrado para los profesores de la Facultad para que tengan un nivel académico y preparación que respalden su enseñanza a los alumnos de ésta Facultad
- Difundir los intercambios académicos con otras universidades para ampliar las experiencias y conocimientos de los egresados de la Facultad.
- Promover que los profesores den un ejemplo por medio de una buena imagen de como debe ser un Licenciado en Administración competente.
- Promover continuamente interacción con empresas mediante invitaciones para conferencias, jornadas, seminarios, etc.
- Promover que los alumnos lleven a la práctica sus conocimientos teóricos con empresas mediante asesorías y visitas a las mismas.

- Promover actividades culturales en los alumnos para que proyecten una imagen adecuada.
- Promover a la Facultad de Contaduría y Administración así como una buena imagen de sus egresados mediante los diferentes medios masivos de publicidad.

GLOSARIO



GLOSARIO

AUTOCRATICO: Gobierno de una sola persona.

ANALES: Relación de sucesos por años.

BENCHMARKING: Técnica de análisis comparativo de la estructura, procesos y desempeño entre una compañía determinada y sus similares, competidoras o no, nacionales o internacionales, siempre y cuando sean comparables.

CALIDAD: Igual a satisfacción total de los clientes.

CIRCULOS DE CALIDAD: Es un grupo que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente en una empresa.

COERCIVA: Que obliga.

DIAGRAMA DE FLUJO: Es la representación gráfica que indica el desarrollo secuencial de un proceso.

DOWNSIZING: Serie de actividades encaminadas para crear una organización eficiente, productiva y/o competitiva, mediante estrategias que afectan el tamaño de la empresa y sus procesos de trabajo.

ECLEPTICO: Compuesto de elementos muy diversos.

EMPATIA: Capacidad para llegar a la compenetración emotiva con otro ser.

ENFOQUE: Concentrarse en un mercado específico.

EPISTEMOLOGIA: Estudio filosófico de la ciencia que abarca la metodología, el problema de la verdad científica y el de las relaciones entre la ciencia y la filosofía.

ESTANDAR: Parámetro establecido que se toma como punto de referencia para evaluar determinada situación o actividad.

FALACIAS: Mentira.

GLOBALIZACION: Proceso de integración a escala mundial, de las corporaciones transnacionales, regido unilateralmente por ellas.

GREENING STRATEGIES: Congreso Internacional de 1991 para concientizar a nivel mundial el cuidado del medio ambiente.

GURU: Persona a quién todos escuchan con respeto y veneración por su sabiduría.

HOLDING: Propiedad o posesión.

HOMEBASE: Lanzar desde un lugar de base

ISO-9000: Documentos que definen las normas internacionales para los procesos de fabricación, así como la calidad de un producto.

LIDERAZGO: Influencia o arte del proceso de influir en los seres humanos para que se esfuercen de modo voluntario y entusiasta en la consecución de los objetivos del grupo.

MARCA: Es el símbolo registrado que distingue los productos de una compañía, en relación con los de otra. La marca se relaciona con la imagen de la empresa y con la calidad del producto. La función primordial de una marca es una indicación de prestigio o calidad.

MAXIMARKETING: Forma de maximizar las ventas y utilidades mediante la interacción y participación selectiva con prospectos y clientes identificados.

MERCADO META: Grupo de clientes a quienes se dirigen los esfuerzos de mercadotecnia.

META: Fines a los cuales se dirige la acción.

ORACULO: Respuesta a una pregunta.

OUTSOURCING: Subcontratación de servicios de apoyo y otras actividades que no agregan valor al negocio central.

PARADIGMA: Teoría, modelo o explicación de la forma en que "vemos" al mundo, como lo percibimos, comprendemos e interpretamos.

PER CAPITA: Resultado de dividir un agregado entre la población total.

POLITICA: Lineamientos de carácter flexible que orientan la acción de las personas sobre problemas que se presentan frecuentemente dentro de la empresa.

POSICIONAMIENTO: Colocar en un lugar específico de la mente del consumidor un producto o servicio.

POWERSHIFT: Cambio de poder.

PROCESO: Conjunto de procedimientos que se desarrollan en base a una secuencia lógica y que son necesarios para el resultado final.

PRODUCTO: Grupo de atributos tangibles que incluyen el envase, el color, el precio, la calidad y la marca, más los servicios y la reputación del vendedor.

PROPENDE: Tener inclinación a una cosa, por afición u otro motivo

REINGENIERIA: Enfoque para planear y controlar el cambio, rediseñar los procesos de negocios y luego implantarlos a través de diferentes fases.

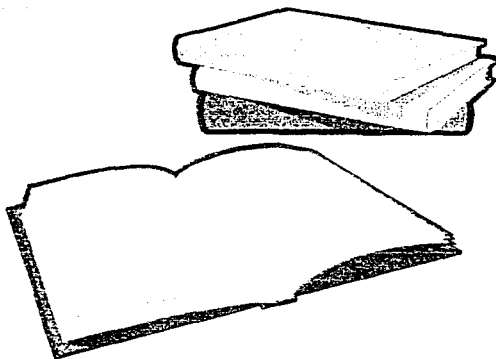
RIGHTSIZING: La justa medida.

SERVICIO: Trabajo realizado para otra persona.

STATUS QUO: Condición actual o anterior (de las cosas).

TELEOLOGIA: Doctrina filosófica de las causas finales.

BIBLIOGRAFIA



BIBLIOGRAFIA**ADMINISTRACION**

HAROLD KOONTZ
HEINZ WEHRICH
McGRAW-HILL
1990

ADMINISTRACION & ESTRATEGIA

TEORIA Y PRACTICA
JORGE HERMIDA
ROBERTO SERRA
EDUARDO KASTIKA
ED. MACCHI
BUENOS AIRES - BOGOTA
1992

ANALISIS Y OPCIONES DE LA OFERTA EDUCATIVA

TEMAS DE HOY EN LA EDUCACION SUPERIOR
HUASCAR TABORGA TORRICO
ANUIES
MARZO
1995

ANUARIO ESTADISTICO 1995

POBLACION ESCOLAR DE NIVEL LICENCIATURA EN
UNIVERSIDADES O INSTITUTOS TECNOLOGICOS
EDITADO POR ANUIES
ABRIL 1996

BENCHMARKING

MICHAEL J. SPENDOLINI
ED. NORMA
1994

DIRECCION DE LA MERCADOTECNIA

ANALISIS, PLANEACION, IMPLEMENTACION Y CONTROL
PHILIP KOTLER
PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A.
1993

EL EXITO DE TU PRODUCTO ESTA EN LA MARCA

DAVID A. AAKER
ED. PRETINCE-HALL
1996

ENFOQUE

AL RIES
McGRAW-HILL
1996

FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA

PHILIP KOTLER
PRETINCE-HALL HISPANOAMERICANA, S. A.
1985

FUNDAMENTOS DE MARKETING

WILLIAM J. STANTON
MICHAEL J. ETZEL
BRUCE J. WALKER
McGRAW-HILL
1992

GESTION DEL VALOR DE LA MARCA

CAPITALIZAR EL VALOR DE LA MARCA
DAVID A. AAKER
ED. DIAZ DE SANTOS
1994

GUIA PARA ELABORAR LA TESIS

SANTIAGO ZORRILLA A.
MIGUEL TORRES X.
McGRAW-HILL
1995

GUIAS DE GESTION DE LA PEQUEÑA EMPRESA

LA FORMULA DEL SERVICIO EXCELENTE
ED. DIAZ SANTOS S.A.
1995

HISTORIA DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

VOLUMEN I
ANGELES MENDIETA ALATORRE
MANUEL CARRERA STAMPA
UNAM
1983

**IDEAS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION
PENSAMIENTOS QUE HAN CAMBIADO EL MUNDO EMPRESARIAL**
STUART CRAINER
PANORAMA EDITORIAL
1997

IMPLEMENTANDO LA CALIDAD
DAVID N. GRIFFITHS
ED. PANORAMA
1992

INTRODUCCION AL ESTUDIO DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA
WILVURG JIMENEZ CASTRO
ED. LIMUSA NORIEGA
1990

LA GUERRA DE LA MERCADOTECNIA
AL RIES
JACK TROUT
McGRAW-HILL
1996

LOS TIEMPO LOCOS REQUIEREN ORGANIZACIONES LOCAS
TOM PETERS
ED. LASSER PRESS
1995

EL NUEVO MAXIMARKETING
STAN RAPP
THOMAS L. COLLINS
McGRAW-HILL
1996

**MARKETING EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS
COMPITA MEDIANTE LA CALIDAD**
LEONARD L. BERRY
A. PARASURAMAN
ED. NORMA
1994

MEGATENDENCIAS 2000
JOHN NAISBITT
PATRICIA ABURDENE
ED. NORMA
1993

MENTE DE GERENTE, ALMA DE LIDER
CRAIG R. HICKMAN
ED. LASSER PRESS
1992

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION
ROBERTO HERNANDEZ SANPIERI
CARLOS FERNANDEZ COLLADO
PILAR BAPTISTA LUCIO
McGRAW-HILL
1993

MODELOS ADMINISTRATIVOS
VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LAS TECNICAS Y LOS SISTEMAS
ADMINISTRATIVOS MAS IMPORTANTES DEL MUNDO
CARLOS COLUNGA DAVILA
ED. PANORAMA
1995

PLAN 1993
TOMO I- II
FCA
UNAM
1994

POSICIONAMIENTO
AL RIES
JACK TROUT
McGRAW-HILL
1996

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
GEORGE R. TERRY, Ph. D.
STEPHEN G. FRANKLIN, Ph. D.
COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. DE C.V.

HEMEROGRAFIA

**ALTO NIVEL
UNIVERSIDADES
AÑO 6
NUM. 66
FEBRERO 1994**

**ALTO NIVEL
ESTUDIOS DE MERCADO: LOS LIDERES NO NACEN... ¡SE HACEN!
AÑO 6
NUM. 72
AGOSTO 1994**

**ALTO NIVEL
LANZAMIENTOS: DETECTARON UN NICHOS... Y LO CONQUISTARON
AÑO 7
NUM. 79
MARZO 1995**

**ALTO NIVEL
1997: AÑO DE ELECCIONES... EN LARGA DISTANCIA
AÑO 9
NUM. 101
ENERO 1997**

**BUSINESS WEEK
COVER STORY
MANAGEMENT'S NEW GURUS
AUGUST 31, 1992**

**EXECUTIVE BOOK SUMMARIES
REENGINEERING THE CORPORATION
VOL. 15
NO. 8
PART. 2
AUGUST 1993**

**EXECUTIVE BOOK SUMMARIES
12 STEPS TO MASTERING THE WINDS OF CHANGE
VOL. 15
NO. 10
PART. 2
OCTOBER 1993**

EXECUTIVE BOOK SUMMARIES**MANAGING THE WHIRLWIND**

VOL. 16

NO. 1

PART. 3

JANUARY 1994

EXPANSION**DESEMPLEO**

NUM. 677

OCTUBRE 25. 1995

VOL. XXVII

EXPANSION**REINGENIERIA**

NUM. 693

JUNIO 19. 1996

VOL. XXVIII

EXPANSION**LAS 500 EMPRESAS MAS IMPORTANTES DE MEXICO**

NUM. 697

AGOSTO 14. 1996

VOL. XXVIII

ITSMO**EL CUESTIONAMIENTO A LA REINGENIERIA**

NUM 218

MAYO-JUNIO 1995

ITSMO**LA EMPRESA FLEXIBLE**

NUM. 227

NOVIEMBRE-DICIEMBRE 1996

MANUFACTURA**INTERCAMBIO ALEMANIA-MEXICO**

NUM. 18

NOVIEMBRE-DICIEMBRE 1996

VOL. III

**MANUFACTURA
OUTSOURCING & DOWNSIZING**

NUM. 20
FEBRERO 1997
VOL. III

**MUNDO EJECUTIVO
UNIVERSIDADES: UN MILLON 800 MIL EN LAS AULAS**

NUM. 208
AGOSTO 1996
VOL. 29

PERFILES EDUCATIVOS

NUM. 59
UNAM
SECRETARIA DE SERVICIOS ACADEMICOS,
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y SERVICIOS EDUCATIVOS
ENERO-MARZO
1993

**PRONTUARIO DE ACTUALIZACION FISCAL
LA VERDAD SOBRE ISO-9000**

PRIMERA QUINCENA OCTUBRE 1995
SICCO

**PERIODICO EL FINANCIERO
EL NUEVO POSICIONAMIENTO DE JACK TROUT**

ABRIL 24, 1996

**PERIODICO REFORMA
¿SE LES HABRA IDO UN POCO LA MANO?
LOS MAGOS DE LA REESTRUCTURACION EMPRESARIAL
REVISAN SUS TEORIAS**

NOVIEMBRE 27, 1996
PAG. 39

**REVISTA DE LA EDUCACION SUPERIOR
DIRECTOR: CARLOS PALLAN FIGUEROA**

OCTUBRE-DICIEMBRE 1994
AÑOS 9
NUM. 92
VOL. XXIII

U2000
CRONICA DE LA EDUCACION SUPERIOR
DE. CARMEN DE LA VEGA
AÑO III
NUM. 74
MEXICO D.F.
27/11/92

TESIS

LA MERCADOTECNIA ELECTORAL Y EL USO DE LOS PLANES
PERCEPTUALES PARA EL POSICIONAMIENTO DE LOS CANDIDATOS
A LA PRESIDENCIA DE MEXICO: EL CASO DE LAS ELECCIONES DE
1994.

MARCO A. DESCHAMPS FERNANDEZ
UNAM. DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MEXICO, D.F. 1995

FRANQUICIAS MEXICANAS
" LOS PROCESOS COMO FORMA DE ASEGURAR LA CALIDAD EN EL
SERVICIO DE LAS FRANQUICIAS MEXICANAS"

RUBICELA AYUSO MEJIA
ANTONIO BARRON HERNANDEZ
ANABELL MEJIA SANDOVAL
ELIZABETH R. PAREDES GARCIA
UNAM, FCA
MEXICO, D.F. 1995-1996

EL ALMA DE LA TIENDA DE LA ESQUINA: UNA VENTAJA
COMPETITIVA

ROSA M. GARCIA AMBRIZ
OSCAR E. HERNANDEZ CENTENO
ROMEO LOPEZ ZARATE
GILBERTO RUIZ CHAVEZ
UNAM, FCA.
MEXICO, D.F. 1996

INTERNET

HISTORIA DE LA FCA
<http://server.cont...nam.mx/fcahis.html>

HAS DOWNSIZING GONE TOO FAR?
<http://miaska.unf.edu>

ANEXO

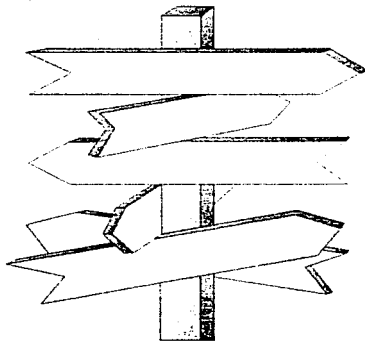


TABLA DE DATOS

	ANHU	IBER	ITAM	IFE	UP	LASS	UNAM	UVH
1	3	7	6	6	2	3	11	4
2	2	6	4	4	1	2	8	2
3	4	7	5	6	3	3	11	4
4	3	9	7	7	2	3	9	5
5	2	7	4	6	2	1	7	3
6	3	7	5	5	2	3	7	4
7	3	8	6	6	3	2	8	6
8	4	5	4	5	2	1	5	5
9	3	8	5	7	2	1	7	3
10	3	6	6	3	3	2	3	2
11	3	5	4	5	4	1	11	2
12	3	6	6	4	4	2	5	6
13	3	8	7	6	3	3	9	5
14	3	7	5	5	3	1	5	4
15	3	6	5	4	2	2	11	5

VALORES PROPIOS PORCENTAJE ACUMULADO

0.0199576	42.1666374	42.1666374
0.0110848	23.4200172	65.5866547
0.0073145	15.4540825	81.0407410
0.0045326	9.5764809	90.6172180
0.0027593	5.9144163	96.5316315
0.0013019	2.7502636	99.2822113
0.0003397	0.7177791	99.9999924

COORDENADAS DE LAS FILAS

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
1	0.156	0.051	-0.044	-0.026	-0.002	-0.021
2	0.210	0.143	0.005	0.018	-0.024	0.005
3	0.120	-0.017	-0.052	0.031	-0.045	-0.087
4	0.019	0.102	0.008	-0.075	0.023	0.020
5	0.033	0.038	0.172	0.048	0.059	0.001
6	-0.007	0.040	0.008	-0.026	-0.031	0.018
7	-0.045	-0.001	-0.116	-0.089	0.059	-0.024
8	-0.211	-0.129	0.072	-0.100	-0.148	-0.013
9	-0.025	0.079	0.191	0.055	-0.013	-0.010
10	-0.268	0.164	-0.176	0.150	-0.041	0.008
11	0.113	-0.260	-0.007	0.109	-0.032	0.001
12	-0.222	-0.107	-0.052	-0.041	0.080	-0.015
13	0.001	0.042	-0.067	-0.022	0.041	0.015
14	-0.172	-0.023	0.060	0.064	-0.000	0.041
15	0.183	-0.089	-0.062	-0.026	-0.044	0.079

CONTRIBUCIONES ABSOLUTAS DE LAS FILAS

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
1	9.217	1.746	2.017	1.138	0.016	2.478
2	11.510	9.600	0.018	0.357	1.055	0.117
3	5.553	0.214	2.918	1.654	5.556	44.921
4	0.140	7.673	0.078	9.951	1.521	2.470
5	0.307	0.745	23.224	2.878	7.117	0.001
6	0.016	0.927	0.052	0.949	2.168	1.528
7	0.814	0.001	0.277	14.006	9.700	3.573
8	12.085	8.171	3.831	11.808	42.022	0.723

9	0.209	3.652	32.286	4.375	0.369	0.513
10	18.102	12.167	21.278	25.193	3.022	0.238
11	4.762	41.622	0.044	17.802	2.500	0.004
12	16.954	7.113	2.492	2.548	15.484	1.158
13	0.000	1.249	4.929	0.855	4.676	1.429
14	8.852	0.294	2.914	5.444	0.000	7.828
15	11.460	4.926	3.643	1.048	4.774	33.017

CONTRIBUCIONES RELATIVAS DE LAS FILAS

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
1	0.782	0.682	0.063	0.022	0.000	0.014
2	0.673	0.312	0.000	0.005	0.000	0.000
3	0.508	0.011	0.098	0.034	0.071	0.268
4	0.020	0.601	0.004	0.319	0.030	0.023
5	0.028	0.038	0.780	0.060	0.092	0.000
6	0.012	0.379	0.014	0.158	0.226	0.073
7	0.136	0.000	0.017	0.533	0.228	0.039
8	0.453	0.170	0.053	0.100	0.221	0.002
9	0.014	0.132	0.771	0.065	0.003	0.002
10	0.456	0.174	0.201	0.347	0.011	0.000
11	0.147	0.716	0.000	0.125	0.011	0.000
12	0.687	0.158	0.037	0.023	0.088	0.003
13	0.000	0.200	0.522	0.056	0.190	0.027
14	0.736	0.014	0.089	0.103	0.000	0.042
15	0.615	0.147	0.072	0.013	0.036	0.116

COORDENADAS DE LAS COLUMNAS

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
ANHU	-0.106	-0.049	-0.010	0.025	-0.165	-0.031
IBER	-0.038	0.113	0.063	0.024	0.001	0.026
ITAM	-0.095	0.091	-0.067	0.014	0.007	0.041
ITE	-0.038	0.017	0.132	-0.031	0.033	-0.050
UP	-0.188	-0.162	-0.091	0.153	0.075	-0.032
LASS	0.067	0.169	-0.227	-0.108	0.022	-0.073
UNAH	0.257	-0.051	-0.005	0.028	-0.002	0.007
UVM	-0.087	-0.174	-0.011	-0.126	0.013	0.035

CONTRIBUCIONES ABSOLUTAS DE LAS COLUMNAS

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
ANHU	4.561	1.770	0.121	1.108	78.674	5.894
IBER	1.298	21.143	10.019	2.290	0.014	9.391
ITAM	6.376	10.749	8.733	0.622	0.217	18.255
ITE	1.071	0.371	35.204	3.171	5.838	27.987
UP	12.140	16.228	7.744	35.383	13.664	5.347
LASS	1.199	13.987	37.935	13.917	0.905	21.877
UNAH	69.090	4.841	0.073	3.671	0.038	0.768
UVM	4.264	30.910	0.171	39.839	0.650	10.480

CONTRIBUCIONES RELATIVAS DE LAS COLUMNAS

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
ANHU	0.264	0.057	0.003	0.015	0.640	0.022
IBER	0.020	0.035	0.199	0.028	0.000	0.033
ITAM	0.362	0.339	0.182	0.008	0.002	0.068
ITE	0.060	0.012	0.727	0.041	0.046	0.103
UP	0.353	0.262	0.083	0.234	0.056	0.010
LASS	0.043	0.281	0.503	0.114	0.005	0.052

UNAM
UVH

0.950	0.037	0.000	0.011	0.000	0.001
0.136	0.548	0.002	0.289	0.003	0.022