



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN PARA
UN MINI SUPER OASIS**

**DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

PAULO CESAR CRUZ BLANCO

ASESOR:

MTRO. MA. ELENA FLORES BECERRIL



MÉXICO, D.F.

2006



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.

Agradecimientos

A Dios,

A mis padres, por su apoyo incondicional, por su amor,

A mis hermanos, por estar conmigo,
Por sus consejos.

A mis amigos, por ser eso realmente: Amigos.

A todos ellos, gracias.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: PAULO CESAR CEVE

BLANCO

FECHA: 30/03/06

FIRMA: [Firma]

Sistema de Administración para un mini súper Oasis

Índice

Introducción

CAPÍTULO I

| | |
|---|---|
| 1. Antecedentes | 3 |
| 1.1 Cervecería Cuauhtemoc Moctezuma | 3 |
| 1.2 Características de los mini súper Oasis | 4 |

CAPÍTULO II

| | |
|--|----|
| 2. Marco teórico de un Sistema de Administración | |
| 2.1 El sistema | 7 |
| 2.2 Sistema de administración | 7 |
| 2.3 Planeación | 7 |
| 2.3.1 En qué consiste | 7 |
| 2.3.2 Elementos | 8 |
| 2.3.3 Pasos de la planeación | 9 |
| 2.4 Organización | 15 |
| En qué consiste | 15 |
| 2.4.1 La organización formal | 16 |
| 2.4.2 División organizacional | 16 |
| 2.4.3 Proceso de organización | 17 |
| 2.4.4 Departamentalización | 18 |
| 2.4.5 Empowerment | 19 |
| 2.4.6 Delegación de autoridad | 20 |
| 2.4.7 Organigramas | 20 |
| 2.5 Dirección | 20 |
| 2.5.1 En qué consiste | 20 |
| 2.5.2 Motivación y motivadores | 21 |
| 2.5.3 Técnicas motivacionales especiales | 22 |
| 2.5.4 Comunicación | 22 |
| 2.6 Control | 24 |
| 2.6.1 En qué consiste | 24 |
| 2.6.2 Clasificación | 24 |
| 2.6.3 Proceso de control | 24 |
| 2.6.4 Aplicación de medidas correctivas | 26 |
| 2.6.5 Algunas técnicas de control | 26 |

CAPÍTULO III

| | |
|--|----|
| 3. Propuesta de sistema de administración para un mini súper Oasis | 29 |
| 3.1 Planeación | 29 |
| 3.1.1 Definición de elementos | 30 |
| 3.1.2 Aplicación al mini súper de los pasos de la planeación | 32 |
| 3.2 Organización | 59 |
| 3.2.1 Aplicación al mini súper de los pasos de la organización | 59 |
| 3.3 Dirección | 66 |
| 3.3.1 Técnicas motivacionales | 66 |
| 3.3.2 Liderazgo | 68 |
| 3.3.3 Comunicación | 68 |
| 3.4 Control | 70 |
| 3.4.1 Aplicación al mini súper de los pasos del proceso de control | 70 |

Conclusiones

Bibliografía

Introducción

La administración es, y ha sido, una manera de optimizar y aprovechar los recursos escasos de una empresa para alcanzar el resultado supremo de todo negocio: la obtención de utilidades. La posibilidad de fracasar siempre existirá, pero la aplicación de técnicas administrativas, resultado de la naturaleza interdisciplinaria de la ciencia administrativa, busca reducir al mínimo el desmoronamiento de un proyecto.

Empresas como Coca-Cola, o Nike, o Procter & Gamble son ejemplos de éxito empresarial. Pareciera que han estado aquí desde siempre y que todo lo que están por emprender esta destinado al éxito. El dominio de empresas como esas es muy fuerte, al grado de hacerse competencia a ellas mismas creando productos que rivalizan con otros que ellos mismos crearon. Sin embargo, estoy seguro de que no conoceríamos los nombres de esas empresas si las ideas que les dieron origen, y el éxito inicial que tuvieron, no hubieran sido encauzadas por la administración. De hecho, estos "imperios" no hubieran logrado el alcance mundial del que hoy gozan sin una buena administración de sus recursos.

Existen empresa que, como Mcdonald's, iniciaron como una pequeña empresa y que, en la actualidad, son empresas que compiten y lideran la época globalizada; consolidaron prácticas como el de las franquicias, o han llegado a ser verdaderos gigantes en sus países para después lanzarse a la conquista del mercado internacional (como el líder mexicano del pan de caja: Bimbo).

Pero lejos de ese tipo de gigantes, que en México solo representan menos del 1% del total de empresas, existe un 99% del espectro donde se encuentran las demás empresas (la organización a la que se enfoca este trabajo esta dentro del 92%, que ocupa la clasificación de microempresa)¹. Este porcentaje enfrenta la fiera competencia que se ha desatado debido al sistema capitalista actual y sus derivados, como la globalización. Además, se enfrenta a la falta de apoyos gubernamentales y la dificultad para acceder a créditos bancarios. Y si a eso sumamos el hecho de que en el país se sigue utilizando, como principal "técnica" administrativa, la experiencia o conocimientos empíricos para manejar un negocio, entonces podemos darnos cuenta del difícil panorama que enfrentan las empresas mexicanas, y también podemos comprender, con relativa facilidad, por qué cierran estos negocios en sus inicios.

No pretendo decir que la administración sea la palabra mágica o la solución perfecta para todas las empresas y todos los casos; no me atrevo a afirmar que apegarse a la administración sea el bálsamo que arregle o garantice la solución de problemas y facilite la solvencia en la operación de un negocio. Sin embargo, estoy seguro que establecer técnicas administrativas, relacionar conceptos, tener una filosofía, una misión o involucrar una visión, y (más que nada) tener un objetivo al cual llegar y poner a trabajar todos nuestros recursos para lograrlo, son el medio para establecer cimientos firmes, que impulsen el crecimiento del negocio y de

¹ Para mayor información, ver la página web de la Secretaría de Economía o ver el link que se presenta en la bibliografía de este trabajo.

su gente. Para mí, la administración es un medio para alejarnos del fracaso y acercarnos al éxito.

En mi opinión, aplicar el proceso administrativo mediante un sistema que interrelacione sus componentes ayuda al seguimiento de objetivos al comprometer a todas las partes de un negocio en el trabajo por lograr las metas fijadas por la organización. Lo importante en cada caso es adaptar las técnicas que ofrece la administración según la situación del negocio al que se le vayan a aplicar, tomar aquello que sirva, y proponer ideas que se utilicen en el futuro, cuando se cumpla la visión establecida por un director general o el dueño de una tienda y haya que reiniciar el ciclo del proceso administrativo.

El objetivo de este trabajo es diseñar un sistema de administración para un mini súper con características especiales (de las cuales se hablará en el capítulo uno, en los antecedentes) determinadas la Cervecería Cuauhtemoc Moctezuma. El sistema deberá facilitar el logro de objetivos de la empresa mediante el trabajo interrelacionado de las áreas funcionales.

El presente trabajo está dividido en tres capítulos. En el primero de ellos hablo de los antecedentes de la Cervecería Cuauhtemoc Moctezuma (a la cual llamare cervecería de aquí en adelante en esta tesis) y cómo, a través del tiempo, innova con su incursión en negocios como los mini súper "Oasis" y los, mucho más conocidos, Oxxo.

En el capítulo 2 se trata la parte teórica de la tesis, definiendo el sistema de administración y los componentes que tomaremos para diseñarlo, que este caso son los elementos del proceso administrativo, explicando el por qué de cada elemento y los pasos a seguir para establecerlos.

En el capítulo 3 el proceso administrativo es aplicado en las áreas funcionales y se enlazan los objetivos de cada área para realizar los objetivos generales del mini súper.

El objetivo de este trabajo es diseñar un sistema de administración que se base en objetivos y que se regenere o reinicie una vez logrados aquellos que se planteen en su origen. Lo que se busca es la conjunción de esfuerzos para guiarlos en una dirección: el crecimiento de la empresa y una administración dinámica.

Capítulo I

1. Antecedentes.

1.1 Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma.

La cervecería es la encargada de otorgar las concesiones de los mini súper "Oasis" (llamado mini súper en este trabajo de aquí en adelante) a través de su división de Negocios Controlados, por lo que, a continuación, se presenta algunos antecedentes de esta gran empresa mexicana.

En México, la moderna industria cervecera nació el 8 de noviembre de 1890, con la fundación de la fábrica de Hielo y Cerveza Cuauhtémoc en Monterrey, N. L., origen de lo que es hoy Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma. Fue el fruto de la visión de don Isaac Garza y don José Calderón.

Una de las primeras marcas de cerveza que se elaboró en aquel entonces fue Carta Blanca, en botella transparente y tapón de corcho reforzado con alambre. A lo largo de más de un siglo, Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma ha venido ampliando sus instalaciones hasta integrar las actuales seis plantas, ubicadas en diferentes ciudades del país. Las marcas que estas plantas elaboran son: Carta Blanca, Tecate, Tecate Light, Bohemia, Indio, Dos Equis Lager, Dos Equis ámbar, Superior, Sol, y Noche Buena; en suma, el portafolio de marcas de cerveza más completo del país

En 1983 se pone a la venta la cerveza Conmemorativa, creada inicialmente para tomarse en los festejos de fin de año y Tecate estrena envase de cristal quitapón, de tanta aceptación como su clásica lata roja. En 1985, Cervecería Cuauhtémoc adquiere parte de las acciones de Cervecería Moctezuma, la cual, en 1988, se incorporó completamente a Cervecería Cuauhtémoc, consolidándose como uno de los grupos cerveceros más grandes del mundo. Desde entonces, se mantiene inalterable la calidad de las cervezas Superior, XX Lager, XX Ámbar y Sol, junto a los productos de Cervecería Cuauhtémoc. En 1989 se lanza al mercado una tapa ecológica cuya lengüeta no se desprende y por lo tanto evita contaminación; en 1990 pasa de la lata de tres piezas combinadas de metal y aluminio, a la de dos piezas 100% aluminio, con este cambio también se transforma.

Con una rica historia de cien años, en 1990 y con el respaldo de una calidad certificada ante el más exigente de los gustos, Cervecería Cuauhtémoc celebra su primer centenario y decide iniciar un nuevo siglo de esfuerzos. En 1991 propone con gran aceptación el "12 Pack" revolucionando la presencia de la cerveza en los establecimientos. 1995 se caracteriza por facilitar la apertura de botella con su "Tecate Twist-off". Un nuevo socio se une a la empresa en 1995, Labatt Brewing Company Limited, una organización canadiense con amplia experiencia en la distribución de cerveza tanto en su país como en E.U. En 1997 es la primera en combinar una tapa más angosta y con una boca más ancha.

Para conmemorar el cambio de milenio, dos de sus marcas lanzan una cerveza conmemorativa: Carta Blanca nos presenta Carta Blanca Edición Especial, en ésta, se retoma la imagen original de Carta Blanca con la etiqueta más antigua de la marca, rememorando a la vez, los orígenes de Cervecería Cuauhtémoc y Superior con su Superior Conmemorativa 2000 selección dorada.

Como podemos ver, la cervecería esta concentrada en la producción y distribución de cerveza.

Como una medida para abarcar un mayor mercado en el país, cervecería pone en marcha una estrategia que implica la apertura de mini supers a los que llamo "Oasis", en los que los responsables son gente emprendedora que busca un negocio propio.

Un detalle interesante, y por el cual la estrategia de la cervecería resulta brillante, radica en que la cerveza que vende un mini súper "Oasis" es aquella que produce Cuauhtémoc-Moctezuma (es decir, todas las marcas que produce esta empresa). De este modo, la cervecería se garantiza puntos de venta donde solo se distribuyen y posicionan sus productos, además de brindar un beneficio social al crear empleos.

Toda la estrategia de la cervecería ha estado trabajando desde mediados de los años noventa, y sigue en movimiento. A continuación, para una mayor comprensión de los que es un mini súper "Oasis", hablaré de sus características.

1.2 Características de los mini súper "Oasis".

Las tiendas "Oasis" son concesiones que otorga la Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma, están dedicadas a la venta de los productos de la cervecería como son: cerveza Sol, Indio, XX Lager, etc., objetivo principal de estas tiendas. El beneficio que recibe el propietario de la concesión es la obtención de una serie de facilidades para la operación de la tienda, entre las que destacan las siguientes:

- ✓ El concesionario no paga renta alguna (si cubre la cuota fijada por la cervecería en la venta de cerveza),
- ✓ entrega de local acondicionado,
- ✓ financiamiento promedio de \$25, 000 MN. (en especie),
- ✓ eventos promocionales (que incluyen edecanes, música y animador),
- ✓ imagen e instalaciones,
- ✓ permisos,
- ✓ primeros contactos con proveedores,
- ✓ promoción y publicidad,
- ✓ atención de un supervisor -quien evalúa la tienda, pero también da asesoría comercial al concesionario.

El concesionario tiene la oportunidad de surtir la tienda con otros productos como: refrescos, cigarros, botanas, helados, golosinas, y abarrotes (lo que le da al negocio la calidad de mini súper).

También recibe capacitación durante una semana en las instalaciones de la cervecería, referente a la administración y atención de su nuevo negocio.

Una concesión "Oasis" se obtiene a través de un procedimiento muy parecido al de solicitar empleo: el interesado acude a la cervecería a llenar una solicitud, se realizan exámenes psicométricos y, posteriormente, socioeconómicos para que la cervecería evalúe si el candidato a la concesión tiene el perfil y los medios para sostenerla. Algunas requerimientos del perfil son:

- o preferentemente casado
- o experiencia en el ramo
- o 25 años en adelante
- o estudios mínimos de preparatoria
- o buena presentación
- o vivir cerca de la tienda

Además, el interesado debe contar con un capital mínimo de \$16, 000 MN, seis mil como depósito en garantía (el cual se recupera al terminar la concesión) y diez mil para invertir en productos perecederos y complemento de abarrotes, más dos avales que firmen un pagaré global por \$50, 000 MN.

Por otro lado, el interesado deberá esperar, si es aceptado como candidato, a que un negocio cerca de su domicilio se abra o se desocupe; si no hay alguna tienda disponible, el candidato deberá "aguardar en lista de espera".

Una ventaja que otorga la cervecería, y que apoya la supervivencia de la tienda en sus inicios, es la bonificación del 22% que se otorga sobre la compra mensual de cerveza. Esta bonificación se utiliza, de ser necesario, para el pago del financiamiento destinado para el inventario inicial. El periodo en que se empieza a abonar varía en función de los resultados del negocio. Una vez cubierto el pago del inventario inicial, todo el producto dentro de la tienda pasa a ser propiedad del concesionario.

En cuanto a la cuestión de mercadotecnia, por principio de cuentas la cervecería se encarga de seleccionar la ubicación del local, pintarlo con los colores corporativos (naranja, amarillo y blanco), equiparlo con enfriadores y anaqueles adecuados, así como de la distribución del espacio del negocio, el cual no siempre se respeta pues a veces los mostradores y enfriadores rebasan el espacio planeado, por lo que hay que adaptarse al área disponible. La distribución de los productos también tiene un espacio predeterminado, pero no se respeta en productos como botanas y abarrotes porque a veces los mostradores ocupan demasiado espacio o el propietario lo coloca según más le conviene (de acuerdo a su experiencia); este tipo de situaciones son las que evalúa el supervisor, pero también llegan a ser aprobadas pues demuestran ser prácticas. Dentro de la promoción y publicidad manejada por Cervecería, puedo mencionar el stock de sillas y mesas que se presta al cliente en la renta de un barril de

cerveza; también se realizan eventos promocionales fuera de la tienda, que consisten en que un par de edecanes inviten a la gente a conocer la tienda con la participación de un animador.

La cerveceria deja, casi desde el inicio, total libertad en la administración del negocio. No solicitan ningún reporte periódico y no se exige ningún control. El concesionario cuenta con total libertad para operar el negocio. El único nexo con Cerveceria son los supervisores, quienes evalúan y asesoran al concesionario. Podemos decir que lo único que interesa a Cerveceria es la compra mensual de cerveza que un "Oasis" realiza, y es por este parámetro por el que Cerveceria juzga el éxito o el fracaso de una concesión.

Capítulo II

2. Marco teórico de un Sistema de Administración

2.1 El sistema.

Un sistema es un grupo de partes o elementos que interactúan para alcanzar un objetivo determinado¹. En otras palabras: un sistema existe para lograr algo. Para esto, en el sistema existe una ordenada relación entre actividades de menor importancia, y que conforman el sistema en su totalidad.

2.2 Sistema de Administración

Un sistema de administración es la interrelación de los pasos del proceso administrativo en las áreas funcionales (que son los departamentos en que suele dividirse una empresa, como son: recursos humanos, finanzas, mercadotecnia y producción) para el logro de los objetivos definidos por la organización. Así mismo, cada área funcional de una empresa tiene objetivos que forman parte del sistema pues contribuyen, al ser alcanzados, al logro de los objetivos principales.

El sistema de administración se encuentra basado en los objetivos diseñados en la etapa de planeación. Todos los procedimientos, métodos, políticas, estructuras organizacionales, estrategias, normas, evaluaciones del desempeño, etc, son establecidos con el fin de coadyuvar al logro de los objetivos; por ejemplo: si el objetivo de una tienda es proveer al público de productos de las marcas más reconocidas, teniendo siempre un surtido suficiente y con precios competitivos, entonces todo el sistema deberá trabajar para cumplir ese objetivo.

En el caso del mini súper al cual se le diseñará el sistema de administración, debo mencionar que no contaba con un desarrollo mínimo de los elementos que conforman al proceso administrativo. Por lo tanto, en el transcurso de este trabajo le han sido desarrollados aquellos que juzgue útiles para la elaboración del sistema administrativo.

2.3 Planeación.

A continuación se presenta el desarrollo teórico de los puntos que formaría parte del sistema administrativo del mini súper "Oasis".

2.3.1 En qué consiste.

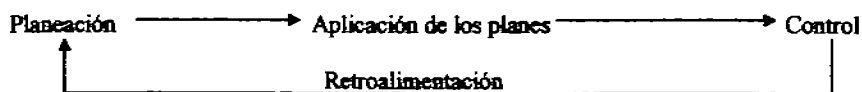
Las planeación consiste en la definición de la misión, visión, valores, filosofía, objetivos, y establece las estrategias, políticas, programas, presupuestos, procedimientos y tácticas para

¹ Terry, G. Administración y control de oficinas, p. 45

alcanzarlos, e implica la concentración de medidas de control para medir el desempeño y aplicar la retroalimentación.

La planeación y el control tienen una estrecha relación, o dependencia mutua, pues es en la planeación donde habremos de plasmar los puntos que el control debe medir. Así mismo, el control es responsable de reflejar el nivel de avance de los planes. Esta relación se hace evidente en la figura 1.

Figura 1 Relación entre planeación y control



2.3.2 Elementos de la planeación:

Los conceptos que a continuación se definirán orientan a un negocio y le proporcionan una finalidad y, por qué no decirlo, una personalidad. También sirven para que, en el caso de la organización que nos ocupa, la gente que trabaja en el mini súper desarrolle un conocimiento más profundo de éste. Desde aquí se empieza a combinar la experiencia con la aplicación de la ciencia administrativa.

- *Misión:* es la razón de ser de la empresa; expresa su propósito y la filosofía de la misma.
- *Visión:* nos dice dónde se ve la empresa en el futuro, a dónde quiere llegar. Es una imagen idealizada del futuro una organización¹.
- *Valores:* preceptos y convicciones de un individuo u organización producto de su formación, educación, principios y actitud²; sirven de guía para discernir sobre lo que es bueno y lo que no lo es.
- *Filosofía:* es la ideología que maneja la empresa o, dicho de otra manera, su modo de pensar. La filosofía es impuesta por los niveles más altos del negocio y estos buscan que se practique en todos los niveles y por todas las personas que conforman una organización.
- *Objetivos o metas:* son el fin que se pretende lograr a través de la aplicación del proceso administrativo.
- *Estrategias:* son planes generales a través de los cuales se busca alcanzar los objetivos.
- *Políticas:* son enunciados que buscan orientar la toma de decisiones.
- *Reglas:* enuncian la realización, u omisión, de acciones específicas.

¹ Dubrin, A. Fundamentos de administración, p. 461

² Franklia, E. Auditoría administrativa, p. 557

- *Procedimientos*: planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.
- *Programas*: conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.
- *Presupuestos*: es la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos.

2.3.3 Pasos de la planeación:

Los pasos de la planeación son importantísimos pues siguiendo estos pasos es como se definen los objetivos generales, derivándose los objetivos departamentales y sus estrategias para lograrlos; además, se trazan los planes para conseguirlos. Los pasos son los siguientes:

1.- Atención a las oportunidades.

Se refiere a la realización de un diagnóstico referente a las situaciones de oportunidad, a la luz de:

- Mercado
- Competencia
- Deseos de los clientes
- Nuestras fortalezas
- Nuestras debilidades

Aunque se relaciona, con el análisis FODA, que es un método que sirve para ponderar las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas en una situación dada¹, decidí incluir este paso pues considero necesario realizarlo para la formulación de las estrategias. El estudio de los factores analizados por el FODA proporciona información que es de utilidad para que un plan funcione adecuadamente, pues el encargado de la planeación (el administrador) obtiene un panorama más apegado a la realidad del entorno y ubicación de la empresa a la luz de los resultados que el análisis FODA entregue.

En la figura 2 se puede observar el cuadro donde se lleva a cabo el vaciado de los hallazgos que se vayan teniendo y que sirven para detectar nichos aún no explotados, áreas de mejora, espacios que hemos descuidado, o el crecimiento peligroso de algún competidor, entre otros aspectos útiles.

¹ DuBrin, A. Fundamentos de administración, p. 452

Figura 2 Análisis FODA

| | | |
|----------|-------------|---------------|
| Internas | Fortalezas | Oportunidades |
| | | |
| Externas | Debilidades | Amenazas |
| | | |

2.- Establecimiento de objetivos.

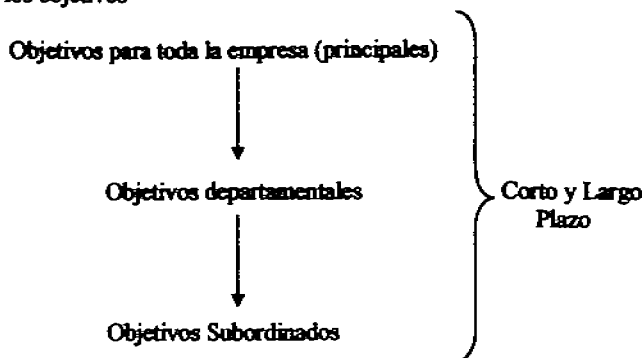
Si bien ya definimos lo que son los objetivos, profundizaremos un poco más en su naturaleza pues son una parte importantísima del funcionamiento del sistema que se planteara para el mini súper porque implican, prácticamente, el inicio del sistema.

Objetivos

Los objetivos deben ser verificables y cuantificables, es decir, debemos saber si se llevaron a cabo o no. Lo ideal es que sean claros para que permitan la medición de los aspectos cuantitativos y cualitativos de las actividades operacionales y administrativas.

Los objetivos son diseñados con una jerarquía, siendo la misión o propósito de la empresa el de más alta jerarquía, descendiendo a los objetivos específicos y de los departamentos (ver fig. 3). Estos últimos deben ser diseñados de tal manera que ayuden al logro de la misión que la organización ha definido.

Figura 3. Clasificación de los objetivos



Al establecer objetivos, se deben establecer medidas de cumplimiento de las metas. La responsabilidad de cada meta y submeta se debe depositar en una persona específica.

3.- Desarrollo de premisas.

El desarrollo de premisas consiste en el planteamiento de escenarios posibles, es decir, se deben plantear situaciones que pueden darse durante la ejecución de los planes. El objetivo de prever las circunstancias en que nuestras acciones se desarrollarán es el de diseñar estrategias más efectivas y detalladas y enunciar políticas que orienten mejor la toma de decisiones.

Premisas de la planeación:

- Políticas
- Planes ya existentes

Políticas y estrategias.

La particularidad de las políticas es la oportunidad que dan de actuar con libertad en la toma de decisiones pero garantizando que esta se da dentro de ciertos límites. Las estrategias se caracterizan por asignar recursos humanos y materiales en aquellas áreas donde, se asume, las posibilidades de lograr los objetivos se acrecentarán. Ambos tipos de planes orientan decisiones de tipo operativo.

En cuanto más clara sea la comprensión de las estrategias y las políticas, así como su instrumentación en la práctica, tanto más consistente será la estructura de planes de una empresa.

Una vez formuladas, las estrategias deben llevarse a cabo. Para esto, se deben diseñar las tácticas. Las tácticas son los planes de acción detallados para la ejecución de las estrategias (que son más generales); las tácticas son derivadas de las estrategias¹.

Principales tipos de estrategia y política.

Las estrategias y las políticas orientan, dan estructura a los planes operativos y afectan a todas las áreas de la administración. Sus principales tipos son:

a) Productos o servicios: se establece la dirección que se desea tome la empresa en cuanto al giro que tiene, y que se esperan a futuro, además de escenarios posibles en cuanto a lo que se hará para alcanzarlo.

¹ Stanton, W. Fundamentos de Marketing, p. 59

b) Mercadotecnia: se diseña para orientar en el suministro de productos o servicios a clientes y en la persuasión a estos para que compren.

En cualquier caso, ambas funciones son indispensables para el éxito de una empresa. Innovación y mercadotecnia son funciones empresariales básicas según Peter Drucker.

Instrumentación eficaz de estrategias.

Para lograr la implementación de las estrategias, se debe trascender la sola asignación de recursos y perseguir objetivos organizacionales.

Para ayudar a lograr un buen funcionamiento de las estrategias, se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

- diseño de estructura organizacional adecuada
- sistema de información administrativa eficaz
- sistema de premios en apoyo a la estrategia

Además, para lograr el éxito al instrumentar las estrategias, es recomendable seguir los siguientes pasos:

1. Comprobar que los planes de acción contribuyan a los objetivos y estrategias principales y sean reflejo de ellos.
2. Revisar regularmente las estrategias
3. Adecuar la estructura organizacional a las necesidades de planeación.
4. Insistir permanentemente en la planeación y la instrumentación de estrategias.

4.- Determinación de cursos alternativos.

El desarrollo de cursos o planes alternativos deriva naturalmente del paso anterior pues, como ya se dijo, al pronosticar premisas es posible "crear" planes alternativos o emergentes que entren en acción si alguna de las premisas se presenta.

Pocos planes no tienen un curso alternativo de desarrollo, por lo que se deben buscar y examinar una vez detectados.

5.- Evaluación de cursos alternativos de acción.

Este filtro servirá para apoyar la toma de decisiones y garantizar, dentro de lo posible, el éxito de los planes.

La evaluación se realiza usando las premisas y las metas definidas. La relación costo-beneficio es un parámetro de evaluación, y uno de los más útiles, por lo que será el que utilizaré para evaluar los planes. Sin embargo, creo necesario presentar un poco más de

información para que el lector comprenda la dificultad de este punto, sobre todo en la parte cualitativa (o de calidad).

Evaluación de alternativas

Factores cuantitativos y cualitativos.

- Factores cuantitativos: pueden medirse en términos numéricos, como el tiempo o los costos fijos y de operación.
- Factores cualitativos o intangibles: son aquellos difíciles de medir numéricamente (como la calidad de las relaciones laborales). Si se quiere evaluarlos, deben ser identificados y, posteriormente, ver la posibilidad de otorgarles alguna medida que nos ayude a cuantificarlos razonablemente. También se pueden clasificar y comparar contra los cuantitativos.

Análisis costo beneficio

El análisis costo beneficio persigue la mejor proporción de beneficio y costos: determinar el medio menos costoso para el cumplimiento de un objetivo o para el logro del mayor valor dados ciertos gastos. Admite una comparación de alternativas para elegir aquella que arroje mayores ventajas.

6.- Selección de un curso de acción.

Finalmente, a la luz de los datos recabados, podemos tomar una decisión y seleccionar un plan a seguir. Por ser un punto importante en todo negocio, profundizaremos un poco en la toma de decisiones.

Toma de decisiones

Tomar una decisión es seleccionar entre un curso de acción de entre varias alternativas, y es considerada como la esencia de la planeación.

Para seleccionar el mejor curso de acción, se deben identificar y trascender aquellos factores que más obstaculizan el logro de una meta.

Selección de alternativas

Para realizar la selección de alguna alternativa, podemos utilizar tres enfoques para basar la decisión:

1. Experiencia: nada enseña mejor que este enfoque.
2. Experimentación: se emplea después de considerarse varias opciones.

3. Investigación y análisis: cuando se conoce profundamente un problema, entonces las posibilidades de resolverlo son mayores. Para esto, el problema de analizarse, descomponerlo en sus partes y estudiar los factores que lo están provocando. Siguiendo este mismo procedimiento se puede iniciar la elaboración un modelo para la simulación del problema.

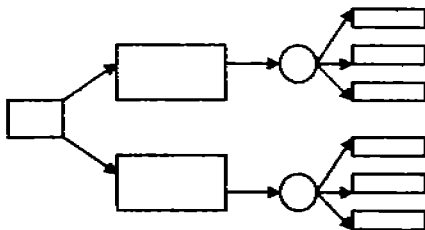
Algunos métodos para la toma de decisiones

Análisis de riesgo: estudio de las probabilidades de las diversas variables de un caso.

Árbol de decisión: descripción gráfica de las posibles de cisiones y posibles cursos de acción que podrían seguirse. Muestra las principales alternativas (ver figura 4).

Análisis del punto de equilibrio: método para determinar la relación entre el total de costos y el de ingresos en diversos niveles de la actividad de ventas o de producción¹. El punto de equilibrio es el momento en que los ingresos igualan a los costos fijos más los variables.

Figura 4. Árbol de decisión



Evaluación de la importancia de una decisión

Las decisiones menos importantes pueden delegarse sin problema y riesgo. La importancia de una decisión es directamente proporcional al nivel de responsabilidad que tenga un puesto en el organigrama.

Si una decisión conlleva una fuerte inversión o implique un largo periodo de tiempo para concretarse, entonces es necesario que los altos niveles administrativos consideren su realización. Igualmente sucede con aquellas acciones con poca o nula flexibilidad: requieren evaluación minuciosa.

¹ DuBrin, Andrew, Fundamentos de administración, p. 173

Se deben buscar altos grados de certidumbre en las metas y premisas que se plantean, así como amplias posibilidades de medición. Las mismas características son recomendables en los insumos, restricciones y variables que seleccionemos. Sin embargo, una decisión que reúna menos de esos puntos, tiende a ser más importante que aquellas que los tienen todos.

Otra cuestión muy importante a la hora de evaluar una medida es que las decisiones que tengan que ver con la gente son muy delicadas deben estudiarse minuciosamente.

7.- Formulación de planes derivados.

Es la formulación de planes como apoyo al plan principal. El establecimiento de "apoyos" que fortalezcan el plan principal puede reducir el tiempo en que este se culmine, además de maximizar sus probabilidades de éxito.

Los planes alternativos analizados pueden ser reutilizados, o reciclados, para que fortalezcan el plan principal seleccionado.

2.4 Organización

2.4.1 En qué consiste.

Organizar es diseñar y sostener una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada. Una estructura organizacional determina quién realizará cuáles tareas y quién será responsable de qué resultados, elimina las dudas respecto a la asignación de actividades, y ayuda a construir una red de toma de decisiones y comunicación que coadyuven al logro de objetivos¹.

La función administrativa de organización consiste en:

- o la identificación y clasificación de las actividades requeridas
- o la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de objetivos
- o delegación de funciones

Una función organizacional debe constar de:

- 1) objetivos verificables (parte de la planeación)
- 2) una idea clara de los principales deberes implicados
- 3) un área discrecional o de autoridad precisa

Debe tenerse en cuenta, también, el suministro de la información necesaria y de otros instrumentos indispensables para su ejercicio.

¹ Koontz, H.; Wehrich, H. Administración, una perspectiva global, p. 246.

2.4.2 Organización formal.

La organización formal será la que tomaremos en cuenta para este trabajo. Esto es porque, al ser un negocio muy pequeño (de solo dos personas), las relaciones informales, si bien son importantes, me parece más trascendental para los fines de esta tesis hablar de la organización formal.

La organización formal es aquella estructura intencional de funciones en una empresa. Dicha estructura debe facilitar el aporte individual de las personas a las metas grupales; también debe ser flexible y admitir la libertad en el quehacer así como incentivar el uso del talento creativo.

2.4.3 División organizacional

Este segmento, adelantándome un poco a la cuestión del organigrama, lo incluyo pues creo que una empresa, desde sus inicios, debe contar con la representación gráfica de su estructura para visualizar y controlar su desarrollo. En el caso del mini súper, su estructura será mínima; sin embargo, me parece que el saber a que área corresponde cada función facilita la asignación de las tareas que vayan surgiendo.

El departamento es definido como el área o división de una organización sobre la que un administrador tiene la responsabilidad por su desempeño y el desarrollo de actividades propias del área.

Al crecer, una organización desarrolla niveles organizacionales consecuencia de las limitantes que tiene el tramo de administración (número de personas que un administrador puede supervisar efectivamente). Un tramo estrecho (figura 5) se relaciona con muchos niveles organizacionales; un tramo de administración amplio (figura 6) esta ligado con un reducido número de niveles.

Figura 5 Tramo amplio

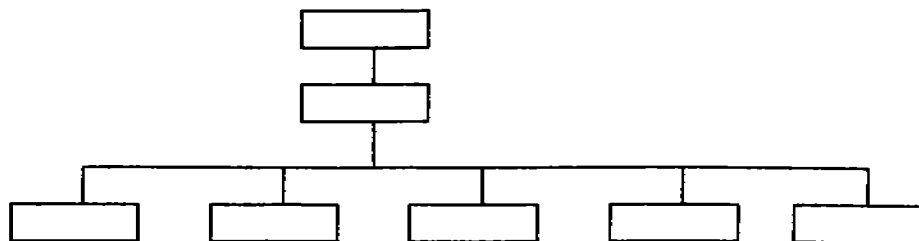
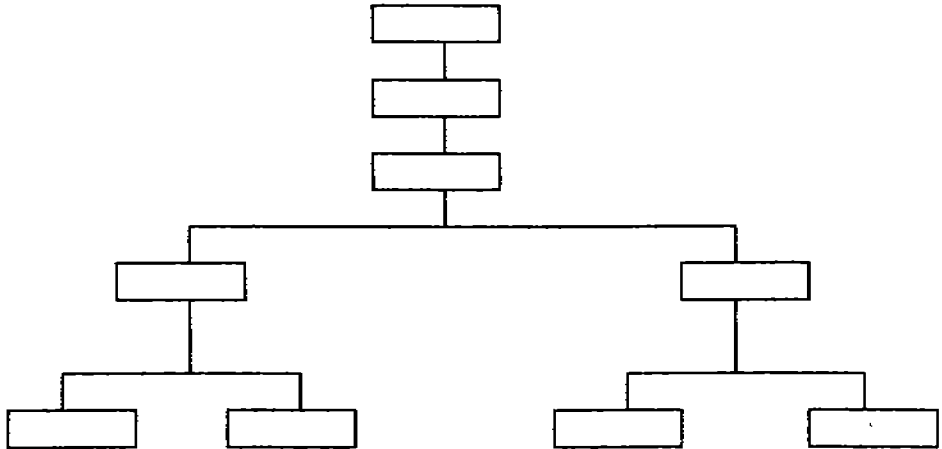


Figura 6 Tramo Estrecho



Algunos problemas que pueden surgir con los niveles organizacionales al crecer la organización son:

1. Los niveles son costosos
2. Muchos niveles complican la comunicación
3. Muchos niveles complican la planeación y el control

Si bien en este trabajo no tocaremos ninguno de estos niveles, en cuanto a tamaño y crecimiento, si he creído conveniente incluirlos porque me parece que al establecer una visión (en la planeación) ya estamos considerando un crecimiento del negocio. Además, el mismo desarrollo de la organización es una premisa que puede presentarse, por lo que creo adecuado hablar de puntos que el negocio puede escalar en el mediano o largo plazo.

2.4.4 Proceso de organización

El proceso que se detallará es el que tomaré como guía para el desarrollo en la práctica de la función de organización del mini súper. Para que sirva al sistema, la estructura debe ser el reflejo de objetivos y planes, dado que las funciones a realizar se derivan de ellos.

El proceso de organización es el siguiente:

- 1) Establecimiento de objetivos de la empresa
- 2) Formulación de los objetivos, políticas, y planes de apoyo
- 3) Identificación, análisis y clasificación de las actividades necesarias para cumplir esos objetivos.
- 4) Agrupación de esas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales

- 5) Delegación al responsable de cada grupo de la autoridad necesaria para el desempeño de actividades
- 6) Enlace horizontal y vertical de los grupos entre sí, por medio de relaciones de autoridad y flujos de información

2.4.5 Departamentalización.

La departamentalización es la agrupación de actividades comunes u homogéneas para formar una unidad de organización¹. En la departamentalización de el mini súper se tomarán las áreas funcionales tradicionales (producción, recursos humanos, finanzas y mercadotecnia), pero en largo plazo se contempla el uso de la departamentalización por tiempo, como se usa en negocios como Oxxo o Seven Eleven. A continuación, una breve explicación estos tipos de departamentalización.

Departamentalización por tiempo

Este tipo de departamentalización se esta contemplando en esta tesis pues será de utilidad cuando el crecimiento del mini súper se concrete. Esto es porqué el horario del mini súper es amplio (de 10 AM a 10 PM), por lo que hacer uso de esta modalidad se vislumbra ineludible.

Es la agrupación de actividades con base en el tiempo². Básicamente es realizada con base en horarios (como hacen empresas tipo Burger King o Kentucky Fried Chicken).

Ventajas:

- Horarios de servicio más prolongados
- Sirve para procesos de ciclo continuo
- Los bienes de capital se usan más de 8 horas
- Conveniente para estudiantes

Desventajas

- Falta de supervisión en algunos turnos
- Fatiga
- Problemas de coordinación y comunicación
- Costos (pago de horas extras)

Departamentalización por función empresarial

¹ Terry, G. Principios de Administración, p. 358

² Koontz, H.; Wehrlich, H. Administración, una perspectiva global 271

Será la modalidad utilizada para estructurar la organización del mini súper. Pretendo mantenerla y combinarla con la modalidad por tiempo, pues me parece la más práctica y apegada a las necesidades del mini súper.

Es la base más común de división organizacional. Consiste el uso de las áreas funcionales básicas (mercadotecnia, producción, finanzas y recursos humanos) como base de la departamentalización de los niveles superiores.

La coordinación de actividades se logra mediante reglas y procedimientos, varios de los aspectos de la planeación (metas y presupuestos, por ejemplo), la jerarquía organizacional, etc.

Selección del patrón de Departamentalización

- Propósito: cumplimiento de objetivos

Se debe seleccionar aquel método que ayude al logro de objetivos, dependiendo de las condiciones organizacionales que el administrador desea diseñar y de la situación prevaleciente.

- Tipos mixtos de Departamentalización

El responsable de un departamento funcional puede basarse en dos o más criterios distintos para la agrupación de actividades del mismo nivel organizacional. Esto se puede hacer porque la departamentalización busca agrupar actividades en la forma más conveniente para el cumplimiento de objetivos de una empresa.

2.4.6 Empowerment

Esta técnica administrativa, como el lector podrá suponer, será usada más adelante (en el mediano plazo) considerando el posible cumplimiento de la visión. El empowerment es importante, desde mi punto de vista, para el funcionamiento que se espera del mini súper, sobre todo si se requiere de personal ante un hipotético desarrollo.

El empowerment es el poder de tomar decisiones, sin tener que requerir la autorización de sus superiores, que tienen los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización. La base del empowerment es el hecho de que aquel que realiza una función es el más indicado para decidir sobre ella.

El empowerment surge como una respuesta a la competitividad global, la cual exige respuestas rápidas a las demandas y expectativas de los clientes.

2.4.7 Delegación de autoridad

La delegación de autoridad es indispensable para que una organización pueda existir. No es posible para alguien encargarse de todas las funciones de una organización. Menos aún si esta empieza a crecer.

La autoridad se delega cuando un superior concede libertad para actuar a un subordinado en la toma de decisiones.

El proceso de delegación¹ consiste en:

1. determinación de los resultados esperados de un puesto
2. asignación de las tareas a ese puesto
3. delegación de autoridad para el cumplimiento de tales tareas
4. responsabilización de la persona que ocupa el puesto respecto del cumplimiento de tareas.

Además, un administrador, al delegar, debe tener siempre abiertas las líneas de comunicación, debe establecer los controles adecuados y recompensar la delegación eficaz, así como la exitosa adopción de la autoridad.

2.4.8 Organigramas

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura de una empresa. Toda organización puede diagramarse. Al *mini súper*, si bien es pequeño, también puede diagramar su estructura. En este caso, la utilidad radica en el hecho de contar con un reflejo de las responsabilidades y su estructura, por básica que esta sea.

Las ventajas que nos ofrece los organigramas es la de que nos muestran las líneas de autoridad para la toma de decisiones y revela a los miembros de la organización sus vínculos con la totalidad de la estructura.

Algunas de sus limitantes son la omisión de las relaciones informales (red de relaciones personales o sociales no establecida ni requerida por la organización), no se indica el grado de autoridad existente en cualquier punto de la estructura, etc.

2.5 Dirección.

2.5.1 En qué consiste.

¹ De acuerdo a Koontz, H.; Weirich, H. Administración, una perspectiva global 314

George R. Terry la ve como el “don de mando” que mueve voluntades hacia la realización de algo. En mi opinión, de acuerdo con Terry, la dirección consiste en influir, o motivar, en los empleados para que trabajen de manera conjunta por algo que es, en el caso de un negocio, el cumplimiento de los objetivos de la organización.

2.5.2 Factores humanos y motivación.

La dirección, como ya se dijo, es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas de la organizacionales y grupales.

Administrar implica crear y mantener las condiciones adecuadas para que los individuos trabajen en conjunto a favor del cumplimiento de objetivos comunes. Dirigir se trata de *motivar*, no de *manipular*.

2.5.3 Motivación y motivadores.

Las motivaciones humanas se basan en necesidades. Las necesidades se clasifican en primarias (alimento, sueño, abrigo, etc.) y secundarias (autoestima, estatus, asociación, realización, etc.).

Motivación.

Este es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Cuando, por medio de ciertas acciones, se busca satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera, podemos decir que el administrador motiva a sus subordinados.

Motivadores.

Son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. El motivador influye en la conducta del individuo.

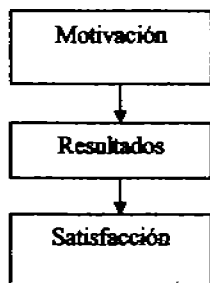
- Motivaciones: reflejos de deseos
- Motivadores: recompensas o incentivos que intensifican el impulso de satisfacer esos deseos. Permiten destacar una necesidad para darle prioridad sobre otra.

Se deben usar los motivadores que induzcan a la gente a desempeñarse efectivamente a favor de la empresa que le emplea.

Diferencia entre motivación y satisfacción (figura 7).

- Motivación: se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta.
- Satisfacción: se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo.

Figura 7 Diferencia entre motivación y satisfacción



2.5.4 Técnicas motivacionales especiales.

- Dinero: motiva cuando el pago proyectado es considerable en relación con los ingresos de una persona.
- Participación: produce motivación y conocimientos útiles para el éxito de las compañías. También es un medio de reconocimiento que produce una sensación de logro.
- Calidad de la vida laboral: consiste en un enfoque de sistemas del diseño de puestos y en un promisorio avance en el enriquecimiento del puesto, combinados con una profundización en el enfoque de sistemas sociotécnicos de la administración.

2.5.5 Comunicación

Flujo de la comunicación.

Este punto también se explica con miras a un futuro crecimiento de la empresa. Cuando esto pasa, la gente que trabaja para una organización siente la necesidad de ser tomada en cuenta por su deseo de colaborar o expresar su desacuerdo. Así que si una persona se siente contemplada, su desempeño puede verse incrementado por la motivación que esto provoca.

Profundizar un poco en la naturaleza de la comunicación en una organización me parece provechoso, pues las relaciones humanas son de los más complejas. Saber canalizar el flujo de información es tarea de todo administrador. A continuación, los diferentes flujos de la comunicación según Koontz y Wehrich.

- Comunicación descendente.

Va de los niveles superiores a los inferiores dentro de la jerarquía organizacional. Existe en organizaciones de carácter autoritario.

Ejemplos

1. Discursos
2. Reuniones
3. Altavoces
4. Instrucciones
5. Memorándums
6. Manuales
7. Folletos, etc.

Desventajas: se llega a perder en su descenso por la cadena de mando pues no hay retroalimentación.

· Comunicación ascendente.

Circula de subordinados a superiores ascendiendo por la jerarquía organizacional. Suele presentarse en organizaciones democráticas.

Ejemplos

1. Sistemas para presentación de sugerencias
2. Procedimientos de apelación y conciliación
3. Sistemas de presentación de quejas
4. Reuniones grupales
5. "Puertas abiertas"
6. Entrevistas de salida

Desventajas: filtración de mensajes y bloqueo de estos cuando no son noticias favorables.

· Comunicación cruzada.

Incluye a los dos tipos anteriores y la comunicación horizontal (entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí). Sirve para acelerar el flujo de la información, procurar una mejor comprensión y coordinar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La mayor parte de la información va de un lado a otro de la cadena de mando.

La comunicación cruzada debe apoyarse en el entendido de que:

- 1) las relaciones cruzadas serán estimuladas cuando resulten apropiadas,
- 2) los subordinados se abstendrán de establecer compromisos que excedan su autoridad,
- 3) informes de subordinados a superiores de las actividades interdepartamentales importantes.

Esta comunicación se da en reuniones informales, horas de comida, sesiones de consejos o comités, interacción de personal administrativo de un departamento con los administrativos de otro, etc.

2.6 Control

2.6.1 En qué consiste

El control es el paso del proceso administrativo en que se “mide el de desempeño de la planeación, organización y dirección (y aún del mismo control)”¹. Este paso se aplica cuando las demás fases administrativas se han cumplido y nos indica, por ejemplo, si las personas están haciendo su trabajo de manera correcta. Pero más importante aún es que el control nos permite saber si se están alcanzando metas o no.

Algunas consideraciones

Para la aplicación del control, es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Tamaño de la entidad
- Características de la industria que opera
- Organización de la entidad
- Naturaleza del sistema de contabilidad y de las técnicas de control establecidas
- Problemas específicos de la entidad
- Requisitos legales aplicables

2.6.2 Clasificación

El control se puede clasificar según el momento en que se le aplique. La siguiente clasificación será la utilizaremos para este proyecto:

1. Control preventivo: se aplica previamente a la realización de una actividad, por ejemplo: normas de contratación de personal, o normas de calidad.
2. Control simultáneo: se aplica durante la realización de una actividad, por ejemplo: corrección de actividades a un subordinado por un supervisor que detecta una falla.
3. Control posterior: se aplica cuando la actividad se ha realizado ya. Ofrece información que permite introducir medidas correctivas en un futuro. Un ejemplo de este tipo de control son los estados financieros.

2.6.3 Proceso de control

¹ DuBria, A. Fundamentos de administración, p. 376.

Al igual que en capítulos anteriores, será el proceso control la base de la que partiré para establecer los controles que se aplicarán al mini súper.

Antes de proseguir debo mencionar que, de acuerdo a Andrew J. DuBrin, los instrumentos y técnicas de planeación y toma de decisiones (como el punto de equilibrio y la gráfica de Gantt) también lo son de control, por lo que algunos serán retomados para este capítulo.

El proceso de control consta de los siguientes pasos:

- Establecimiento de normas: dentro de un plan, las normas son los puntos seleccionados de un plan que se van a medir; el parámetro establecido para estos puntos me indica la situación o el estado en que se encuentra el desarrollo de las cosas. Los objetivos verificables son las mejores normas
- Medición del desempeño con base en normas: se realiza con la mayor anticipación posible para detectar posibles desatenciones a las normas y, entonces, tener tiempo para corregir el rumbo y evitar el desvío.
- Corrección de las variaciones respecto de normas o planes: es la comparación del desempeño con las normas establecidas. De ser necesario, se aplican correcciones, ya sea rediseñando planes o metas, reasignando o aclarando deberes, aplicando nuevas técnicas motivacionales, etcétera.

Para el establecimiento de normas debemos distinguir entre las cuantitativas (utilidades, tiempo para finalizar una actividad) y las cualitativas (percepción sobre el atractivo de un anuncio).

Cuando el negocio inicia o esta por implantar normas por vez primera, como es el caso del mini súper, DuBrin¹ menciona la opción de utilizar datos históricos comparables, o manejar información de pérdidas y ganancias. Este último puede aplicarse a partir del uso de la estimación del punto de equilibrio, estableciendo normas de venta mínimas al día que permitan trabajar por alcanzar este parámetro en un tiempo razonable.

En cuanto a la medición del desempeño, el mini súper puede establecer referentes que medir en virtud a la observación de, por ejemplo, el trato cotidiano con sus clientes. Los informes son otro medio por el que podemos medir el avance en los objetivos. Los costos son otro referente que ayuda a medir el desempeño.

¹ Ver su libro "Fundamentos de administración", en la parte de control, p. 380, donde se habla de el proceso de control, y donde se ejemplifica cada uno de los pasos de este proceso.

Para medir el desempeño, DuBrin menciona tres puntos a tomar en cuenta para medir el desempeño:

- Estar de acuerdo sobre cuáles aspectos específicos del desempeño se medirán.
- Estar de acuerdo sobre la precisión de las medidas.
- Estar de acuerdo sobre quién usará las medidas.

Por último, una vez efectuados los pasos anteriores (fijación de normas y medición del desempeño), es necesario comparar nuestros resultados con las normas establecidas y, si existen desviaciones, se deben efectuar correcciones.

2.6.4 Aplicación de medidas correctivas

Este punto entra en juego una vez que sabemos si, en base a los resultados que nos arroje el proceso de control, los planes funcionan o no correctamente. Para esto, Anfrew J. DuBrin tiene tres alternativas:

1. No hacer nada: si el plan está funcionando de acuerdo a lo planeado, no es necesario hacer ajustes.
2. Resolver el problema: si los controles arrojan desviaciones a las normas establecidas, se debe resolver el problema hablando con el responsable de la actividad para conversar sobre lo que sucede.
3. Revisar la norma: una norma poco realista puede ser la responsable de que la desviación de un plan respecto a la norma sea considerable, por lo que debe modificarse, apejándola esta vez a una expectativa alcanzable.

2.6.5 Algunas técnicas de control

A continuación se presentan algunas técnicas de control. No todas serán utilizadas para su aplicación sobre los planes diseñados para el *mini súper*, pero considero que serán útiles más adelante, por lo que el lector verá lo que se aplicará en el corto y mediano plazo al "Oasis".

Auditoría administrativa.

Es el examen integral o parcial que se hace a una organización para medir o establecer su nivel de desempeño, así como vislumbrar las áreas de mejora u oportunidad¹. Esta técnica constituye una herramienta muy útil para impulsar el crecimiento de las organizaciones.

La auditoría, como la ve Francisco J. Lara Casillas, constituye uno de los medios para ejercer el control. El momento de su aplicación constituye un punto en que se realizan cambios o, según los resultados que arroje el proceso, se continúa por la misma senda.

Benchmarking

¹ Franklin, E. Auditoría Administrativa, p. 12.

Este método consiste en una evaluación comparativa con otras empresas del mismo giro para adaptar sus prácticas más exitosas a una organización. Esta técnica ayuda al establecimiento de metas y medidas de productividad¹.

Observación personal o administración por recorrido

Sin duda la técnica menos sofisticada, es la más barata pero también la que más errores puede traer, errores humanos. Un ejemplo común de su ejercicio es la supervisión, que proporciona información de primera mano sobre la correcta o deficiente ejecución de los planes.

Política

Como ya se vio en el capítulo de planeación, son enunciados que sirven para guiar en la toma de decisiones.

Gráfica de Gantt

Diagrama que ilustra el avance de un proyecto (muestra simultáneamente el avance como se planeó y como se va dando en la realidad).

Análisis del punto de equilibrio

Indica el momento en que los costo y los ingresos se igualen (tanto en términos económicos como de unidades).

Sistemas de información

Son sistemas computacionales que administran la información y facilitan el control de esta.

En el caso del mini súper, un sistema de este tipo sería de mucha utilidad. Específicamente, un sistema de control de inventario permitiría planear, con mayor confianza para el propietario, la apertura de una sucursal.

Un sistema de inventario facilita el control de entradas y salidas de mercancía, manejo de existencias, punto de reorden, entre otros muchos datos.

Utilización de formas

Las formas son objetos sobre los cuales se escriben informes constantes y que cuentan con espacios en los que se anota información².

¹ Koontz, H; Weilbrich, G. Administración, una perspectiva global, p.642

² Lázaro, V. Sistemas y procedimientos, p. 243

Para el mini súper, contar con medios impresos para vaciar información importante puede ser un medio de control barato y eficiente.

Este tipo de documentos han probado su utilidad a lo largo de los años pues permiten documentar la realización de actividades y, mediante su seguimiento, podemos definir si estas fueron ejecutadas correctamente o rastrear el momento de su desviación del objetivo.

Capítulo III

3. Propuesta de sistema de administración para un mini súper Oasis

A partir de aquí se plantea la propuesta de sistema de administración para el mini súper. Este sistema se compondrá de la mayoría de los puntos que se vieron en la parte teórica. Aquellos que no se plasmarán en el transcurso de los siguientes capítulos serán utilizados para el crecimiento del negocio (que implica la apertura del segundo mini súper), como el empowerment o la departamentalización por tiempo; los elementos que se desarrollarán forman parte de lo que será puesto en práctica en el corto y mediano plazo.

Cada definición y plan expuesto a continuación está interrelacionado de manera que trabaje para cumplir un objetivo, que a su vez ha sido diseñado para que coopere en el logro de los objetivos generales de la empresa, reflejo de la misión.

En la parte de planeación se trazan los objetivos y los planes para conseguirlos, así como sus planes de apoyo, etc. Los planes son analizados y resultan planes principales y de apoyo. Por último, se seleccionan los planes a seguir, ya con una estrategia definida.

En la parte organización se establece una estructura organizacional, se establecen las tácticas o actividades a realizar para alcanzar los objetivos, se define quién debe hacer cada actividad, y se clasifican las actividades por área funcional.

En la etapa de dirección se desarrollan los mecanismos de motivación que se usarán para impulsar y mantener la productividad del personal.

En la cuarta y última etapa, la de control, se muestran los elementos básicos de control que se implementarán en el mini súper para monitorear el avance de los planes.

Lo que busco dejar claro al lector es que el sistema de administración se alimenta, desde el arranque de éste, de la constante fijación de objetivos; una vez que estos se establecen viene el trabajo de cada área para conseguirlos. En cada área se aplica el proceso administrativo y los pasos de cada uno de sus elementos, de manera que en cada área funcional se da la puesta en práctica de los planes y sus respectivas estrategias. Al conseguir los objetivos organizacionales, el sistema debe reciclarse fijándose objetivos que inicien un nuevo ciclo del sistema.

3.1 Planeación

La fase de planeación carga el “combustible” que da inicio al funcionamiento del sistema: los objetivos. Además, se establece la “personalidad” de la organización pues se infunde al mini súper una manera de pensar (filosofía), una razón de ser (misión), un rumbo (visión), etcétera.

Esta etapa es medular en el sistema pues se presentan muchas ideas, y una toma de decisiones errónea (al no seleccionar los planes adecuados) deriva en el trabajo inútil de las demás fases.

Ahora, sin más notas que aclarar, procederé a presentar la propuesta de sistema de administración para un mini súper Oasis.

3.1.1 Definición de elemento de la planeación.

A continuación se presentan los planes que se aplican a todo el negocio así como una breve explicación del por qué se delinearon así. Por otro lado, la estructuración de los objetivos y estrategias se deja para más adelante, pues se plantean en cada área organizacional.

· **Misión:** “Proporcionar a nuestros clientes los productos respaldados por las mejores marcas, garantizando así su calidad, a precios competitivos, y ofreciendo un servicio atento y respetuoso, buscando siempre la satisfacción total de nuestra clientela”

En la misión se refleja una vocación de servicio que se quiere dejar como un sello personal del mini súper, de este punto se pretende lograr un sello distintivo sobre la competencia.

· **Visión:** “Lograr el posicionamiento de la tienda para proyectar la planeación de un segundo mini súper”.

La visión de un negocio debe decirme hacia dónde va, dónde se ve en el futuro. En mi opinión, la visión debe llevar implícita una ambición, la búsqueda algo que se desee, de lograr desarrollar lo que ya se tiene. Es por esto que se plantea esta visión.

Como verá el lector más adelante, muchas de las acciones que se pretende llevar a cabo se han trazado de manera que sienten una infraestructura que sirva de molde para la apertura de un nuevo negocio. Sería absurdo incluir elementos como el liderazgo, el organigrama, etc., cuando en la actualidad no trabajan más de dos personas en el negocio, si no se piensa utilizarlos. Es necesario que el negocio crezca para que se use el sistema en su totalidad, y se desarrolle.

· **Valores:**

- Servicio: satisfacer oportunamente las necesidades de nuestros clientes.
- Honestidad: en el trato cotidiano hacia nuestros proveedores y clientes, y hacia la empresa misma.
- Respeto: el trato justo como condición indispensable en la relación con nuestro entorno.
- Prudencia: en nuestras relaciones con nuestros clientes, buscando siempre el equilibrio y una relación ganar-ganar.
- Calidad: en nuestro servicio y en los productos que ofrecemos.

Creo firmemente que un negocio es el reflejo la personalidad de una persona, o de la totalidad que en ella trabaja. El mini súper busca en sus valores los pilares que le guíen en su toma de decisiones y en su trato al cliente y, en pocas palabras, en todas y cada una de sus acciones.

· **Filosofía:** “ La búsqueda de obtener utilidad por medio de nuestras actividades supone el intercambio de productos de calidad, pero también implica el asesoramiento al cliente

para facilitar su compra, haciendo de esa experiencia algo realmente simple, rápido y satisfactorio”

La filosofía que se expresa en el pasado párrafo desea orientar a los colaboradores del negocio hacia un servicio que entregue al cliente lo que busca, de manera rápida y sin complicaciones.

El objetivo de lo anterior es distinguir al negocio por su atención personalizada y, de alguna manera, cálida y amable en virtud de su cercanía con los clientes. Este tipo de servicio es lo que destaca a los negocios tipo “tienda de la esquina”, y un plus ante la competencia de las grandes cadenas de supermercados como Wal-Mart, y mini súper como Oxxo o Seven Eleven.

· Políticas:

- ✓ Llegar 10 minutos después de la hora de entrada significa la pérdida del bono de puntualidad.
- ✓ Contratar personal que refleje un alto sentido de responsabilidad y tenga actitud de servicio.
- ✓ La presentación del personal deberá ser siempre buena (reflejando higiene, y armonía con el resto del negocio), dentro de los parámetros que se establezcan para laborar dentro del mini súper.
- ✓ El local deberá estar siempre limpio a partir de la media hora siguiente a su apertura.
- ✓ El trato con proveedores deberá ser, preferentemente, con uno a la vez en las ocasiones en que se dé el resurtido por parte de estos.

El mini súper no necesita de una gran cantidad de políticas. Sin embargo, es necesario poner algunas que guíen al personal en el rumbo que se quiere: el del buen servicio y de la disciplina.

· Reglas:

1. No se fía, bajo ninguna circunstancia.
2. Al venderse cerveza, siempre debe solicitarse el envase retornable o, en su defecto, el importe del mismo.
3. Para el préstamo de los barriles siempre debe pedirse una identificación al cliente.
4. No fumar dentro del mini súper.
5. No comer dentro del mini súper.
6. No ingerir bebidas alcohólicas dentro del mini súper

En el presente trabajo no se incluyen presupuestos, programas ni procedimientos. De ser aprobado el proyecto se desarrollaran estos elementos de la planeación para profundizar en la manera en que se llevara a cabo la propuesta y los recursos que se destinarán a su realización.

3.1.2 Aplicación al mini súper de los pasos de la planeación.

El sistema ya ha iniciado su funcionamiento y se entra en la etapa en que los engranes de la maquinaria empiezan a moverse, a trabajar. Ya existe una misión que me indica para que está el mini súper aquí, pero que también me obliga a preguntarme cómo voy a cumplir esa misión. El siguiente proceso pretende responder a esa pregunta.

1.- Atención a las oportunidades.

Es necesaria la aplicación del análisis FODA para este paso ya que este facilita la obtención de los factores susceptibles de mejora, nos indica que estamos haciendo bien, que nos amenaza, y que áreas de oportunidad tenemos.

Este análisis vuelve evidente algunos puntos que no se habían considerado, y retoma aquellos que posiblemente habíamos olvidado.

Además el análisis FODA da la pauta a seguir para el diseño de objetivos y las estrategias para lograrlos.

Cuadro 3.1. Análisis FODA

| Fortalezas | Oportunidades |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> · Respaldo de la Cervecería; · Venta de cerveza a precio de camión; · Financiamiento de algunos proveedores; · Buena suerte; · Aplicación de imagen corporativa (de manera relativa); · Buena presentación del mini súper. | <ul style="list-style-type: none"> · Reconocimiento de los clientes; · Ampliación de permiso de venta de cerveza a vinos y licores; · Uso de sistemas computarizados de control de inventario; · Implementación del servicio a domicilio; · Contratación de un empleado; · Apertura de un segundo mini súper. |
| Debilidades | Amenazas |
| <ul style="list-style-type: none"> · Resistencia al cambio; · Miedo a crecer; · Administración empírica; · Poco o malo control; · Registros manuales; · No hay planeación; · Distribución física del inventario (amontonamiento); · Presentación física del personal (no se usan uniformes o colores corporativos en la ropa). | <ul style="list-style-type: none"> · Competencia; · Entorno (posibles asaltos por la zona en que se ubica la tienda); · Costo de sistemas informáticos de inventarios; · Desconocimiento de trámites administrativos para ampliar la licencia de venta de bebidas alcohólicas. |

El análisis FODA esta basado en lo que se observó en el mini súper que se tomó como modelo para la realización de éste trabajo.

2.- Establecimiento de objetivos

Los objetivos los he dividido en dos partes: generales y departamentales. Esta división obedece a la necesidad de facilitar la organización y el logro de metas. Cabe aclarar que en el trazado de los objetivos quiero reflejar la búsqueda de un crecimiento así como el logro de la misión. Al final de cuentas, creo que los dueños del mini súper y los clientes deben de quedar satisfechos; unos con sus utilidades y patrimonio en crecimiento, los otros con buenos productos y un servicio excepcional.

Objetivos generales (para toda la empresa):

1. Proyectar la compra de un sistema de inventario.
2. Elevar la rentabilidad.
3. Mantener en los anaqueles marcas de renombre y con demanda, a precio competitivo.
4. Mejora continua del servicio.
5. Incorporar empleados.

Objetivos departamentales:

Recursos Humanos:

1. Diseñar y establecer un protocolo de servicio.
2. Establecer los estándares de evaluación del desempeño.

Finanzas:

3. Aprovechar el financiamiento de proveedores.
4. Diseñar el financiamiento para el sistema de inventario.

Mercadotecnia:

5. Impulsar la venta de productos con menor desplazamiento.
6. Rediseñar la distribución de los productos.
7. Complementar la imagen corporativa.

Producción:

Un mini súper carece, aparentemente, del tradicional departamento de producción en el que, por definición, este se encarga de la transformación de la materia prima en un producto terminado. No obstante, el mini súper cuenta con esta área (como se puede ver en el organigrama), pero la función de producción se lleva a cabo mediante la compra, almacenaje y venta de los productos adquiridos¹. Por lo tanto, los objetivos que se plantean a continuación tienen que ver con este enfoque.

¹ Anzola R., Sérvulo. Administración de pequeñas empresas, p. 166.

8. Mantener los anaqueles con buen surtido, promoviendo la rotación constante de inventarios.

9. Proyectar la venta de vinos y licores.

El diseño de los objetivos obedece al deseo de lograr los objetivos principales. Para mí, estos son los objetivos que pueden lograr mayores utilidades (por la venta, por ejemplo, de vinos y licores e impulso de productos con menor desplazamiento), mejorar el servicio, y mantener un surtido de buenos productos a buenos precios.

Al obtener mayores utilidades, la adquisición del sistema de inventario se puede dar más rápido y puede iniciarse la contratación de personal; con personal en el mini súper, habrá tiempo para planear un segundo mini súper.

Paralelo lo mencionado debo subrayar que también se contemplan acciones para mantener la clientela del mini súper mediante la mejora en la presentación física del personal y la atención que brindan al cliente.

3.- Desarrollo de premisas.

El desarrollo de premisas permite la visualización de escenarios en los que se puedan llevar a cabo los planes. Algunos escenarios tienen más probabilidades que otros de suceder. En el caso del mini súper utilizaré escenarios que no impliquen demasiada complejidad.

La base de las premisas para este trabajo son las políticas y las estrategias. Estas se construyen en base a las situaciones esperadas; las políticas guían en la toma de decisiones, y las estrategias establecen acciones a realizar. A su vez, las tácticas establecen los pasos a llevar para llevar a cabo las estrategias, es decir, me dice qué se va a hacer.

Estrategias y tácticas.

A continuación se presentan las estrategias que, para cada objetivo, se llevarán a cabo para lograr su conquista. Esta parte consta de una serie de cuadros que muestran al lector la estrategia y como se llevará a cabo (su táctica).

Recursos Humanos:

Cuadro 3.2. Estrategia y táctica de recursos humanos

| Recursos humanos | | |
|--|--|--|
| Objetivo | Estrategia | Táctica |
| 1. Diseñar y establecer un protocolo de servicio. | Redactar, paso por paso, un procedimiento de atención al cliente | 1. Observar casos de servicio al cliente directamente en el minisuper Oasis; 2. anotar las posibles frases o preguntas que pueden usarse con más frecuencia para detectar qué es lo que quiere el cliente, si necesita algo más, y si encontró lo que buscaba; 3. redactar la metodología. |
| 2. Establecer los mecanismos de evaluación del servicio. | Enunciar los criterios que servirán para evaluar el servicio y establecer parámetros | 1. Realizar una consulta por medio de un buzón de sugerencias donde se pregunte a la clientela cómo le parece la atención que le proporciona el personal, su presentación personal, de la tienda misma, así como sus sugerencias; 2. En base a las respuestas, establecer parámetros. |

El objetivo 1 plantea una táctica sencilla, y económica, que busca lograr la estandarización del servicio al cliente (o del trato hacia este, agilizando, al mismo tiempo, su compra).

El objetivo dos plantea una táctica en la que, por medio de la opinión de los clientes, que son quienes pueden ofrecer una opinión de calidad al ser ellos quienes reciben el servicio, se establecerán los parámetros de evaluación. Una alternativa a esta táctica es la de tomar áreas de evaluación comunes como:

1. Calidad del trabajo
2. Cantidad de trabajo
3. Flexibilidad
4. Conocimiento del trabajo
5. Responsabilidad
6. Cuidado y seguridad
7. Actitud

¹ Anzola R., Sérvulo. Administración de pequeñas empresas, p. 222

Finanzas:

Cuadro 3.3. Estrategia y táctica de Finanzas

| Finanzas | | |
|---|--|--|
| Objetivo | Estrategia | Táctica |
| 1. Aprovechar el financiamiento de proveedores. | Usar los beneficios del financiamiento para invertir en proyectos estratégicos (como sistema de inventario). | 1. Definir qué proveedores brindan financiamiento; definir el margen de maniobra para el uso de los recursos; 2. destinar los posibles recursos al financiamiento de los proyectos o inversiones más necesarias, o al pago de obligaciones inmediatas. |
| 2. Diseñar el financiamiento para el sistema de inventario. | Trazar el plazo, proveedor, precio, sistema, etc., para la adquisición del sistema. | 1. Establecer las posibles fuentes de financiamiento para adquirir el sistema, plazos de pago, tasas de interés, etc.; 2. cotizar al menos tres opciones de precio y proveedor; 3. analizar las características de los programas y comparar; seleccionar programa. |

La táctica del objetivo 1 sugiere un modo en que el mini súper puede usar sus recursos financieros a través del financiamiento que recibe la tienda de parte de algunos proveedores. La ventaja de esto radica en que el mini súper funge como una especie de agente de ventas, pues muchas veces no invierte dinero en esos productos, pero percibe una ganancia por su venta (siempre y cuando venda todos los productos que el proveedor le dejó).

La táctica 2 establece una serie de acciones para financiar la compra del sistema de inventario. Hoy en día, estos sistemas son más accesibles y el precio varía en base a lo sofisticado del sistema y los accesorios que contenga, así como la serie de funciones que ejecute el programa.

Mercadotecnia:

Cuadro 3.4. Estrategia y táctica de mercadotecnia

| Mercadotecnia | | |
|---|---|--|
| Objetivo | Estrategia | Táctica |
| 1. Impulsar la venta de productos con menor desplazamiento. | Mejorar la exposición de los productos con menor desplazamiento. | 1. Sacrificar un poco la exposición de los productos con mayor demanda; 2. utilizar algunos espacios con mayor visibilidad para colocar los productos con menos desplazamiento; 3. utilizar promociones, de ser posible, mediante el diseño de paquetes. |
| 2. Rediseñar la distribución de los productos. | Basar el nuevo diseño en el que se usa en los grandes supermercados, adaptándolo al espacio de un mini súper. | 1. Estadear la distribución de los productos usada en los súper mercados; 2. Analizar los puntos que pueden ser adaptados a el negocio; 3. Realizar un diagrama de la distribución actual y de posibles mejoras; 4. Seleccionar la mejor opción; 5. Aplicarla. |
| 3. Complementar la imagen corporativa. | Establecer un uniforme que usen los empleados y fomentar su uso. | 1. Decidir si se darán los uniformes o solo se solicitará ropa de ciertos colores para el trabajo en el mini súper; 2. Una vez establecido que se usará, checar de manera periódica que los empleados usen la ropa en el color que se les requirió. |

La táctica 1 aconseja un modo en que se puede mejorar la venta de productos con bajas ventas.

La táctica 2 habla de mejorar la distribución de los productos en base al modo en que un centro comercial hace la suya.

La táctica tres nos dice un modo en que podemos mejorar (o complementar) la imagen corporativa del negocio con el fin de mejorar la imagen que los trabajadores dan hacia el público en general.

Producción:

Cuadro 3.5. Estrategia y táctica de producción.

| Producción | | |
|---|---|---|
| Objetivo | Estrategia | Táctica |
| 1. Mantener los mostradores con buen surtido. | Programar entregas periódicas con los proveedores. | 1. Observar cuáles son los días donde, con mayor frecuencia, se da el desabasto, y en qué productos; 2. Ver la posibilidad, junto a los proveedores de los productos que requerimos, de agendar entregas en los días que se observaron; 3. También se pueden comprar más unidades a estos proveedores, sin embargo, lo ideal es mantener la frescura de los productos. |
| 2. Proyectar la venta de vinos y licores. | Investigar los trámites y costo del permiso; presupuestar un inventario "piloto" para el inicio del proyecto. | 1. Preguntar a asesores de la cervecería quién otorga los permisos o investigarlo via internet; 2. Anotar los requisitos y checar si se cubren satisfactoriamente; 3. De no ser así, se deberán reunir; 4. Si se cumplen los requisitos, iniciar el trámite; 5. Armar un posible pedido de vinos y licores populares; 6. Cotizar ante mínimo tres proveedores el listado de bebidas armado; 7. Presupuestar el proyecto |

La táctica 1 habla de cómo mantener mostradores llenos y con un surtido variado.

La táctica 2 plantea los pasos a realizar para comenzar la comercialización de vinos y licores en el mini súper (rubro en el que la competencia, como Oxxo o Seven Eleven lleva ventaja).

Desarrollo de premisas.

Los siguientes cuadros describen circunstancias que pueden presentarse durante la realización de planes, obligando a tomar nuevas rutas sin que esto implique el dejar de buscar el logro de los objetivos planteados.

En los cuadros, el lector podrá leer el objetivo y su respectiva premisa(s).

Cuadro 3.6. Premisas de recursos humanos

| Recursos Humanos | |
|--|---|
| Objetivo | Premisa |
| 1. Diseñar y establecer un protocolo de servicio. | Posible resistencia por parte de los empleados. De implantarse, deberá prestarse atención a las diversas situaciones que no se hayan contemplado. Inicial extrañeza por parte de clientes pues no se acostumbraba a una atención estandarizada en mini súper. |
| 2. Establecer los mecanismos de evaluación del servicio. | Inicial incertidumbre de los empleados pues no se acostumbraba evaluarlos. Posible elevación en el empeño que se le pongan a las funciones. |

La premisa 1 habla de un escenario en que los empleados se puedan resistir al cambio (incluyendo a los mismos propietarios), obstaculizando el uso correcto del protocolo de servicio.

La premisa 2 habla de incertidumbre de los empleados al comenzar una evaluación de su trabajo.

Cuadro 3.7. Premisas de finanzas.

| Finanzas | |
|---|--|
| Objetivo | Premisa |
| 1. Aprovechar el financiamiento de proveedores. | Mal uso o destino de los recursos, causando su pérdida o un retorno fuera de tiempo. |
| 1. Diseñar el financiamiento para el sistema de inventario. | presentada. Insuficiencia de opciones. Precios muy elevado en los sistemas del mercado. Tasas de interés muy elevadas y plazos |

La premisa 1 habla de un uso incorrecto de recursos financieros.

El escenario 2 plantea los posibles obstáculos que se pueden presentar al querer adquirir el sistema de inventario.

Cuadro 3.8. Premisas de mercadotecnia.

| Mercadotecnia | |
|---|--|
| Objetivo | Premisas |
| 1. Impulsar la venta de productos con menor desplazamiento. | Poco o nulo interés del público por consumirlo. Poca publicidad y promoción del productor. Precio muy elevado. |
| 2. Rediseñar la distribución de los productos. | Falta de espacio en el negocio. Perjudicial para productos de mayor demanda. Rediseño erróneo. |
| 3. Complementar la imagen corporativa. | uso de un uniforme (y menos si se conforma de su propio guardarropa); es posible que los trabajadores |

La premisa 1 plantea un escenario en el que el producto no sea del interés del público, por lo que ni su reubicación o promoción sea suficiente para que se venda.

La premisa 2 plantea errores al reacomodar los productos o la falta de espacio para que esto se lleve a cabo.

La premisa 3 nos habla de la posibilidad de que el personal no coopere para hacer uso de uniformes o de ropa de colores determinados.

Cuadro 3.9. Premisas de producción.

| Producción | |
|---|--|
| Objetivo | Premisa |
| 1. Mantener los mostradores con buen surtido. | coinciden con los días en que necesitamos que pasen a resurtir. La temporada, por ejemplo, de calor, |
| 2. Proyectar la venta de vinos y licores. | solicitud de mordidas para agilizar el trámite; elevado costo de vinos y licores. |

El objetivo 1 presenta 1 escenario en que no se pueda llegar a un acuerdo para surtir a la tienda en determinados tiempos, o venderle al mini súper una mayor cantidad de producto que la que usualmente surten.

El objetivo 2 presenta una premisa en la que la burocracia sea el obstáculo para conseguir vender vinos y licores, así como el costo de estos productos. Cabe señalar que las bebidas que se venderían serían marcas populares, pero de calidad, para ampliar la probabilidad de éxito al introducir estos productos al mini súper.

4.- Determinación de cursos alternativos.

La determinación de cursos alternativos esta planteada en virtud a las premisas. En los siguientes cuadros, el lector podrá leer la descripción de estos cursos alternativos que tienen las áreas funcionales y sus objetivos.

Cuadro 3.10. Estrategia alternativa de recursos humanos

| Recursos Humanos | |
|--|---|
| Objetivo | Estrategia |
| 1. Diseñar y establecer un protocolo de servicio. | Redactar, paso por paso, un procedimiento de atención al cliente |
| 2. Establecer los mecanismos de evaluación del servicio. | Enunciar los criterios que servirán para evaluar el servicio y establecer parámetros |
| | Ajustar el protocolo de atención a usuarios de algún Call-Center, a las necesidades de atención del mini súper. |
| | Redactar un formato con las características a evaluar en cuanto al servicio que se pretende brindar a los clientes. |

El objetivo 1 plantea la alternativa de usar un protocolo del call center para basar en el protocolo de servicio de la tienda.

El objetivo 2 presenta la alternativa de redactar o diseñar un formato con las áreas a evaluar sobre el trabajo de los empleados. Algunas áreas pueden ser la mencionadas anteriormente (como la responsabilidad y el conocimiento del trabajo).

Cuadro 3.11. Estrategia alternativa de finanzas

| Finanzas | | |
|---|---|--|
| Objetivo | Estrategia | Estrategia alternativa |
| 1. Aprovechar el financiamiento de proveedores. | Usar los beneficios del financiamiento para invertir en proyectos estratégicos (como el sistema de inventario). | Investir en la compra de productos que, mediante preguntas directas a clientes o la investigación del mercado, podríamos incluir en la mezcla de productos que se maneja en el mini súper. |
| 1. Diseñar el financiamiento para el sistema de inventario. | Trazar el plazo, proveedor, precio, sistema, etc., para la adquisición del sistema. | Investigar la posibilidad de conseguir financiamiento bancario (teniendo a la mano la información del posible sistema a adquirir) y realizar un flujo de efectivo. |

El objetivo 1 tiene la alternativa de invertir en productos que le interesen al cliente y que no se tengan en el mini súper. Estos productos serían seleccionados en base a una encuesta periódica a la clientela.

El objetivo 2 plantea la alternativa de obtener financiamiento bancario para adquirir el sistema de inventario.

Cuadro 3.12. Estrategia alternativa de producción.

| Producción | | |
|---|---|---|
| Objetivo | Estrategia | Estrategia alternativa |
| 1. Mantener los mostradores con buen surtido. | Programar entregas periódicas con los proveedores. | Mantener en bodega las unidades necesarias de aquellos productos con mayor demanda. |
| 2. Proyectar la venta de vinos y licores. | Investigar los trámites y costo del permiso; presupuestar un inventario "piloto" para el inicio del proyecto. | |

La alternativa del objetivo 1 es la de mantener en bodega una reserva o stock de los productos con mayor demanda.

La alternativa del segundo objetivo no se contempla pues no parece haber otra vía para la venta de licores más que la legal. Ofrecer salidas fuera de la ley o por medio de la corrupción sería riesgoso, y costoso, para el negocio.

Cuadro 3.13. Estrategia alternativa de mercadotecnia

| Mercadotecnia | |
|---|--|
| Objetivo | Estrategia |
| | Estrategia alternativa |
| 1. Impulsar la venta de productos con menor desplazamiento. | Mejorar la exposición de los productos con menor desplazamiento. Realizar venta directa a los consumidores a los cuales les es dirigido el producto (mercado meta) al terminar de hacer la compra por la que originalmente iba. |
| 2. Rediseñar la distribución de los productos. | Ubicar los productos de manera en que la gente tenga fácil acceso a aquellos que no tengan mucha demanda, y a aquellos por los que usualmente preguntan ponerlos en menos accesibles o expuestos. Basar el nuevo diseño en el que se usa en los grandes supermercados, adaptándolo al espacio de un mini super. |
| 3. Complementar la imagen corporativa. | Compra de ropa (un par de pantalones y playeras en colores corporativos) para el uso de los empleados. Cambio semestral. Establecer un uniforme que usen los empleados y fomentar su uso. |

El objetivo 1 plantea la alternativa de ofrecer y promocionar los productos con bajas ventas al momento en que el cliente este por realizar su pago por la compra que haya realizado; el objetivo 2 plantea la alternativa de exponer más visiblemente aquellos producto con menores niveles de demanda, "escondiendo" un poco aquellos por los que usualmente van los clientes a la tienda.

La alternativa del objetivo 3 es la de comprar un par de uniformes por empleado cada semestre.

5.- Evaluación de alternativas.

La evaluación de alternativas se lleva a cabo en base a la relación costo – beneficio, tomando en cuenta la importancia que tienen en las estrategias la relación con proveedores, clientes, instituciones financieras, etc. También se tomaron en cuenta los posibles escenarios o premisas que definimos anteriormente.

Cuadro 3.14. Evaluación de alternativas de finanzas.

| Finanzas | | | | | | |
|---|--|--|--|---|---|--|
| Objetivo | 1 Estrategia | 2 Estrategia alternativa | Costo 1 | Beneficio 1 | Costo 2 | Beneficio 2 |
| 1. Aprovechar el financiamiento de los proveedores. | Usar los beneficios del financiamiento para invertir en proyectos estratégicos (como el inventario). | Investir en la compra de productos que, mediante preguntas directas a clientes o la investigación en el mercado, podríamos incluir en la mezcla de productos que se maneja en el mini súper. | Retrasos en pagos a proveedores en el caso de que la inversión no resulte según lo planeado, el retrasando el financiamiento capital propio. | Pago de la mercancía vendida sin hacer uso de capital propio. | Inversión en productos que, eventualmente, no sean redituables y por lo que la inversión o sera recuperada. | Mantener un inventario con artículos novedosos y que, eventualmente, podrían ser un éxito. |
| 1. Diseñar el financiamiento para el sistema de inventario. | Evaluar la capacidad del mini súper de hacer frente, por sí mismo, a esta inversión. | Investigar la posibilidad de conseguir financiamiento bancario (teniendo a la mano la información del posible sistema a adquirir) y | Sacrificio de capital | No habría endeudamiento con alguna institución de crédito. | Tasas de interés muy altas, negación del crédito. | Plazo amplio y cómodo. |

Cuadro 3.15. Evaluación de alternativas de recursos humanos.

| Recursos humanos | | | | | | |
|---|--|---|--|---|---|--|
| Objetivo | 1 Estrategia | 2 Estrategia alternativa | Costo 1 | Beneficio 1 | Costo 2 | Beneficio 2 |
| 1. Diseñar y establecer un protocolo de atención al cliente del mini súper. | Redactar, paso por paso, un procedimiento de atención al cliente del mini súper. | Ajustar el protocolo de atención a usuarios de un algún Call-Center a las necesidades de atención del mini súper. | Procedimiento nuevo, con muchas fallas posibles; uso de pruebas piloto. | Mejora la atención y la impresión del cliente respecto al negocio. Agiliza el servicio. | Dificultad para ajustar los pasos de un protocolo de call-center. | Procura ideas que han sido probadas en la práctica. Efectividad. |
| 2. Establecer los mecanismos de evaluación del servicio. | Enunciar los criterios que servirán para evaluar el servicio y establecer parámetros | Redactar un formato con las características a evaluar en cuanto al servicio que se pretende brindar a los clientes. | Horas hombre, pues se tendría que entrevistar al personal para obtener el consenso encuanto a criterios. | Los criterios pueden establecerse en cooperación con el personal, para hacer más objetiva y aceptada la evaluación. | Diseño e impresión de formato. | El formato agilizaría la evaluación. |

Cuadro 3.16. Evaluación de alternativas de mercadotecnia.

| Objetivo | Mercadotecnia | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|---|
| | I Estrategia | 2 Estrategia alternativa | Costo 1 | Beneficio 1 | Costo 2 | Beneficio 2 |
| 1. Impulsar la venta de productos con menor desplazamiento | Mejorar la exposición de los productos con menor desplazamiento. | Realizar promoción directa a los consumidores a los cuales les es dirigido el producto (mercado meta) al terminar de hacer la compra por la que originalmente iba. | Problemas con proveedores al no exponer debidamente sus productos. | Desplazamiento de inventario, recuperación de la inversión. | Algunos clientes pueden sentirse renuentes a regresar al no estar cómodos con este tipo de promoción en un mini súper. | Promoción de productos, aumento de ventas. |
| 2. Rediseñar la distribución de los productos. | Basar el nuevo diseño en el que usa en los supermercados, adaptándolo al espacio de un mini súper. | Ubicar los productos de manera en que sea fácil acceso a aquellos que no tengan mucha demanda, y a aquellos por los que usualmente se pregunta menos en accesibles o expuestos. | | | Sacrificio de productos con mayor demanda; aparente falta de surtido, pues no se ven a simple vista los productos más pedidos. | Mayor rotación de inventario en productos con menos demanda, promueve ventas por impulso. |
| 3. Complementar la imagen corporativa. | Establecer un uniforme que los empleados fomenten su uso. | Compra de ropa (un par de pantalones y playeras en colores corporativos) para el uso de los empleados. Cambio semestral. | Resistencia al cambio. | Se mejora la imagen del negocio y quienes tratan al cliente. | Gasto en ropa. | Se mejora la imagen del negocio y se usa la ropa que el negocio requiera. |

Cuadro 3.17. Evaluación de alternativas de producción.

| Producción | | | | | | |
|---|---|---|--|--|--|--|
| Objetivo | 1 Estrategia | 2 Estrategia alternativa | Costo 1 | Beneficio 1 | Costo 2 | Beneficio 2 |
| 1. Mantener los mostradores con buen surtido. | Programar entregas periódicas con los proveedores. | Mantener en bodega las unidades necesarias de aquellos productos con mayor demanda. | Alto costo del permiso para vender vinos y licores; largos procedimientos para obtener el permiso. | Estandarización de entregas. Productos frescos para coordinar entregas periódicamente. | Mayor inversión en productos; se corre el riesgo de que baje la demanda, dependiendo la temporada del año. | Disponibilidad permanente de productos con mayor demanda. Generación de lealtad. |
| 2. Proyectar la venta de vinos y licores. | Investigar los trámites y costo del permiso; presupuestar un inventario "piloto" para el inicio del proyecto. | | | | | |

6.- Selección de un curso de acción y formulación de planes alternativos.

Del paso anterior se consideraron las partes positivas y negativas de las estrategias expuestas, tomando lo que observamos como viable y formando una sola alternativa, o seleccionando una de las opciones.

En cada área se selecciono aquel plan que, de acuerdo a los objetivos, tenia mayor posibilidad de lograrlos, además de ser económicos y prácticos.

Cuadro 3.18. Selección de estrategia recursos humanos.

| Recursos humanos | | | | | |
|--|---|--|--|--|---|
| Objetivo | 1 Estrategia | 2 Estrategia alternativa | Estrategia seleccionada | Táctica | Plan soporte |
| 1. Diseñar y establecer un protocolo de atención al cliente. | Redactar, paso por paso, un procedimiento de atención al cliente. | Ajustar el protocolo de atención al usuario de algún Call-Center a las necesidades de atención del mini súper. | Redactar, paso por paso, un procedimiento de atención al cliente. | 1. observar casos de servicio al cliente directamente enel minisuper Oasis; 2. Usar el benchmarking anotar las posibles frase o preguntas que para utilizar lo más pueden usarse con más frecuencia para el un cliente, si atención de un call necesita algo más, y si encuentro lo que center, adaptandolo al buscaba; 3. redactar metodología. mini súper. | |
| 2. Establecer los mecanismos de evaluación del servicio. | Enunciar criterios que servirán para evaluar el servicio y establecer parámetros. | Redactar un formato con las características a evaluar en el servicio que se pretende brindar a los clientes. | Enunciar criterios a evaluar y diseñar el formato o cédula en el que se evaluará al personal en cuanto al servicio a clientes. | 1. Realizar una consulta por medio de un buzón de sugerencias donde se pregunte a la clientela cómo le parece la atención que le proporciona el personal, su presentación respecto a los parámetros que desean sugerencias; 2. En base a las respuestas, establecer parámetros; 3. diseñar cédula de evaluación. | Consultar al personal respecto a los parámetros que desean evaluar según sus funciones. |

Cuadro 3.19. Selección de estrategia de finanzas.

| Finanzas | | | | | |
|---|--|---|--|---|--|
| Objetivo | 1 Estrategia | 2 Estrategia alternativa | Estrategia seleccionada | Táctica | Plan soporte |
| 1. Aprovechar el financiamiento de proveedores. | Usar los beneficios del financiamiento para invertir en proyectos estratégicos (como sistema de inventario). | Investir en la compra de productos que, mediante preguntas directas a clientes o la investigación de mercado, podríamos incluir en la mezcla de productos que se maneja en el mini súper. | Utilizar el capital que no usamos por el financiamiento para ampliar la mezcla de productos en el área de abarrotes. | 1. definir qué proveedores brindan maniobra para el uso de los recursos; 2. definir el margen de los recursos al financiar los proyectos o inversiones más necesarias, o al pago de obligaciones inmediatas. | Destinar un porcentaje del capital ganado al ahorro interno. |
| 1. Diseñar el financiamiento para el sistema de inventario. | Evaluar la capacidad del mini súper de hacer frente, por sí mismo, a esta inversión. | Investigar la posibilidad de conseguir financiamiento bancario (teniendo a la mano la información del posible sistema a adquirir) y realizar un flujo de efectivo. | Combinar el uso de capital propio al de proveedor; 3. analizar las características de las instituciones como el Nacional Financiera. | 1. establecer las posibles fuentes de financiamiento para adquirir el sistema, plazos de pago, tasas de interés, etc.; 2. cotizar al menos tres opciones de precio y proveedor; 3. analizar las características de los programas y comparar; 4. seleccionar programa. 5. hacer flujo de efectivo. | Establecer un programa de ahorro interno, con un porcentaje de entre 10% y 15% semanal de la utilidad. |

Cuadro 3.20. Selección de estrategia de mercadotecnia.

| Mercadotecnia | | | | | |
|---|--|---|--|---|--|
| Objetivo | 1. Estrategia | Estrategia alternativa | Estrategia seleccionada | Táctica | Plan soporte |
| 1. Impulsar la venta de productos con menor desplazamiento. | Mejorar la exposición de productos con menor desplazamiento. | Realizar promoción directa a los consumidores a los cuales les es dirigido el producto (mercado meta) al terminar de hacer la compra por la que originalmente iba. | Elegir mercancía que debe ser reubicada para exponerla mejor al cliente. | 1. Sacrificar un poco la exposición de los productos con mayor demanda y utilizar los espacios para colocar los productos con menor desplazamiento; 2. utilizar promociones, de ser posible, mediante el diseño de paquetes promocionales. | En caso de ser productos nuevos, explotar el uso de material publicitario (POP) para promover su venta. |
| 2. Rediseñar la distribución de los productos. | Trasar el nuevo diseño en el que se usa en los grandes supermercados, adaptándolo al espacio de un mini súper. | Ubicar los productos de manera en que la gente tenga fácil acceso a aquellos que no tengan mucha demanda, y a aquellos que usualmente pregunta poneros en menos accesibles o expuestos. | Buscar el nuevo diseño en el que se usa en los grandes supermercados, adaptándolo al espacio de un mini súper. | 1. Estudiar la distribución de los productos usada en los súper mercados; 2. Analizar los puntos que pueden ser adaptados a el negocio; 3. Realizar un esquema de las opciones; 4. Seleccionar la mejor opción; 5. Aplicarla. | 1. Realizar un esquema de la distribución actual; 2. Realizar un esquema de mejoras; 3. Seleccionar la mejor opción; 4. Aplicarla. |
| 3. Complementar la imagen corporativa. | Establecer un uniforme que los empleados usen para fomentar su uso. | Compra de ropa (un par de pantalones y playeras corporativas) para el uso de los empleados. Cambio trimestral. | Establecer un uniforme que usen los empleados y fomentar su uso. | 1. Decidir si se darán los uniformes o solo se solicitará ropa de ciertos colores para el trabajo en el mini súper; 2. Una vez establecido que se usará, chocar de manera periódica que los empleados usen la ropa en el color que se los requirio. | Compra de ropa (un par de pantalones y playeras corporativas) para el uso de los empleados. Cambio trimestral. |

Cuadro 3.21. Selección de estrategia de producción.

| Producción | | | | | |
|---|---|---|---|---|--|
| Objetivo | 1 Estrategia | 2 Estrategia alternativa | Estrategia seleccionada | Tácticos | Plan soporte |
| 1. Mantener los mostradores con buen surtido. | Programar entregas periódicas con los proveedores. | Mantener en bodega las unidades necesarias de aquellos productos con mayor demanda. | Programar entregas periódicas con los proveedores. | 1. Observar cuáles son los días donde, con mayor frecuencia, se da el desabasto, y en qué productos; 2. Ver la posibilidad, junto a los proveedores de los productos que los requerimos, de agendar entregas en los días que se observaron. | Compra de más artículo para almacenar y prevenir el desabasto. |
| 2. Proyectar la venta de vinos y licores. | Investigar los trámites y costo del permiso; presupuestar un inventario "piloto" para el inicio del proyecto. | | Investigar los trámites y costo del permiso; presupuestar un inventario "piloto" para el inicio del proyecto. | 1. Preguntar a asesores de la cervecería quién otorga los permisos o investigar vía internet; 2. Anotar los requisitos y chequear si se cubren satisfactoriamente; 3. De no ser así, se deberán reunir; 4. Si se cumplen los requisitos, iniciar el trámite; 5. Armar un posible pedido de vinos y licores populares; 6. Cotizar ante mínimo tres proveedores el listado de bebidas armado; 7. Presupuestar el proyecto | |

3.2 Organización.

En esta parte del proyecto seguiremos los pasos del proceso de organización para elaborar la estructura organizacional del mini súper, la cual se orienta al logro de los objetivos trazados en la planeación .

3.2.1 Aplicación al mini súper de los pasos del proceso de organización

1.- Establecimiento de los objetivos de la empresa.

Este paso del proceso ha sido completado en la fase de planeación, vista anteriormente¹.

2.- Formulación de los objetivos, políticas y planes de apoyo.

Este paso del proceso ha sido completado en la fase de planeación, vista anteriormente².

3.- Identificación, análisis y clasificación de las actividades necesarias para cumplir esos objetivos.

En este paso se trazan, en base a las estrategias seleccionadas para lograr los objetivos, las actividades (o tácticas) que se pondrán en práctica.

En los siguientes cuadros se pueden leer las actividades sugeridas para desarrollar los planes y un pequeño análisis esas tácticas.

¹ Ver Pág. 31

² Ver Pág. 32

Cuadro 22. Actividades de finanzas.

| Finanzas | | | Analisis |
|--|--|---|---|
| Estrategia | Plan soporte | Actividades (técnicas) | |
| Utilizar el capital que no usamos por el financiamiento para ampliar la mezcla de productos en el área de abarrotos. | Destinar un porcentaje del capital ganado al ahorro interno. | 1. definir qué proveedores brindan financiamiento; definir el margen de manioobra para el uso de los recursos; 2. destinar los posibles recursos al financiamiento de los proyectos o inversiones más necesarias, o al pago de obligaciones inmediatas. | En el mini súper, productos de primeras marcas tienen financiamiento y se pagan "sólos". |
| Combinar el uso de capital propio al de el financiamiento de instituciones como Nacional Financiera. | Establecer un programa de ahorro interno, con un porcentaje de entre 10% y 15% semanal de la utilidad. | 1. establecer las posibles fuentes de financiamiento para adquirir el sistema, plazos de pago, tasas de interés, etc.; 2. cotizar al menos tres opciones de precio y proveedor; 3. analizar las características de los programas y comparar; 4. seleccionar programa. 5. hacer flujo de efectivo. | Es posible que con el ahorro interno se puedan tener los medios para hacer la compra del sistema, pero se estaría hablando del mediano a largo plazo. |

Cuadro 23. Actividades de producción

| | | Producción | |
|---|---|--|---|
| seleccionada | Plan soporte | Actividades (tácticas) | Análisis |
| Programar entregas periódicas con los proveedores. | Compra de más artículos para almacenar y prevenir el desabasto. | <p>1. Observar cuáles son los días donde, con mayor frecuencia, se da el desabasto, y en qué productos; 2. Ver la posibilidad, junto a los proveedores de los productos que requerimos, de agendar entregas en los días que se observaron.</p> | Mantener entregas en días fijos ayudará a mantener productos frescos en venta, y un mejor control del inventario. |
| Investigar los trámites y costo del permiso; presupuestar un inventario "piloto" para el inicio del proyecto. | | <p>1. Preguntar a asesores de la cervecería quién otorga los permisos o investigarlo vía internet; 2. Anotar los requisitos y checar si se cubren satisfactoriamente; 3. De no ser así, se deberán reunir; 4. Si se cumplen los requisitos, iniciar el trámite; 5. Armar un posible pedido de vinos y licores populares; 6. Cotizar ante mínimo tres proveedores el listado de bebidas armado; 7. Presupuestar el proyecto</p> | Incluir vinos y licores como parte de los productos que ofrece el mini súper permite ampliar el mercado al que llegamos. El costo de este proyecto puede ser alto y tardado, por lo que debe llevarse a si prisa. |

Cuadro 24. Actividades de recursos humanos

| Recursos humanos | | Análisis | |
|---|--|---|---|
| Estrategia | Plan soporte | Actividades (técnicas) | |
| Redactar, paso por paso, un procedimiento de atención al cliente | Usar el benchmarking para utilizar lo más útil de un proceso de atención, un call center, un procedimiento de adaptándolo al mini super. | 1. observar casos de servicio al cliente directamente en el minisuper Oasis; 2. anotar las posibles frase o preguntas que pueden usarse con más frecuencia para detectar qué es lo que quiere el cliente, si necesita algo más, y si encuentro lo que buscaba; 3. redactar metodología. | se trata de un intento para mejorar el servicio; se busca estandarizarlo. |
| Enunciar criterios a evaluar y diseñar el formato o cédula en el que se evaluará al personal en servicio cuanto al servicio a clientes. | Consultar al personal respecto a los parámetros que desean les evalúen según sus funciones. | 1. Realizar una consulta por medio de un buzón de sugerencias donde se pregunte a la clientela cómo le parece la atención que le proporciona el personal, su presentación personal, de la tienda misma, así como sus sugerencias; 2. En base a las respuestas, establecer parámetros; 3. diseñar cédula | saber que aspectos del servicio encuentra buenos o malos la gente servira para mejorar el servicio y evaluar al personal a partir de los hallazgos. |

Cuadro 25. Actividades de mercadotecnia

| | | Mercadotecnia | |
|--|--|--|---|
| seleccionada | Plan soporte | Actividades (técnicas) | Análisis |
| Elegir mercancía que deba ser reubicada exponerla mejor al cliente. | En caso de ser para nuevos, explotar el uso de material publicitario (POP) para promover su venta. | <p>1. Sacrificar un poco la exposición de los productos con mayor demanda y utilizar los espacios para colocar los productos con menos desplazamiento; 2. utilizar promociones, de ser posible, mediante el diseño de paquetes promocionales.</p> | se busca que al colocar productos con poco desplazamiento junto a aquellos que ocupan lugares con mejor visibilidad cause el interés del público por estos. |
| Basar el nuevo diseño en el que se usa en los grandes supermercados, adaptándolo al espacio de un súper. | 1. Realizar un esquema de la distribución actual ; 2. Realizar un esquema de un mini súper. | <p>1. Estudiar la distribución de los productos usada en los súper mercados; 2. Analizar los puntos que pueden ser adaptados a el negocio; 3. Realizar un esquema de las opciones; seleccionar la mejor en base al espacio y visibilidad; aplicarla.</p> | adaptar el modo en que los súper mercados están distribuidos en su espacio puede impulsar las ventas al hacer que la gente lleve otros artículos. |
| Establecer uniforme que los empleados usarán y fomentar su uso. | Compra de ropa (un par de pantalones y playeras en colores corporativos) para el uso de los empleados. Cambio semestral. | <p>1. Decidir si se darán los uniformes o solo se solicitará ropa de ciertos colores para el trabajo en el establecimiento que se usará, chequear de manera periódica que los empleados usen la ropa el color que se les requirió o la que se les entregó.</p> | solicitar cierto tipo color y tipo de ropa puede causar molestias en el empleado; la entrega de uniformes es una mejor opción. |

4.- Agrupación de esas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales.

En el caso de las actividades, estas han sido agrupadas a cada área funcional y repartidas entre los propietarios del negocio.

Es importante mencionar que las actividades que se han contemplado para este proyecto se han diseñado pensando que serán llevadas a cabo por los concesionarios del mini súper. Más adelante, conforme se alcancen los objetivos, será necesario especificar funciones pensando en la apertura del segundo mini súper; los dueños de la concesión tendrían que dedicarse a trámites administrativos (como el permiso para vender vinos y licores) y de supervisión y delegarían la atención de las tiendas a empleados.

5.- Delegación al responsable de cada grupo de la autoridad necesaria para el desempeño de actividades.

En el caso de este proyecto, los responsables de llevar a cabo las actividades son los dueños del negocio, por lo que la autoridad de la que disponen para sus actividades es la más amplia. En el caso de las decisiones de la dirección general, estas se seguirán tomando mediante consenso entre los concesionarios.

Con el logro de la apertura del segundo mini súper la delegación de autoridad sería sobre los encargados de los negocios.

6.- Enlace horizontal y vertical de los grupos entre sí, por medio de relaciones de autoridad y flujos de información.

El enlace se ve reflejado en el organigrama, que a continuación se presenta.

Organigrama

Para el diseño del organigrama se usó la departamentalización por área funcional aunque, con miras a la apertura de la segunda tienda, se contempla el uso de la departamentalización por tiempo. Se seleccionaron las 4 áreas funcionales básicas, con una dirección general, como se muestra en la siguiente figura:

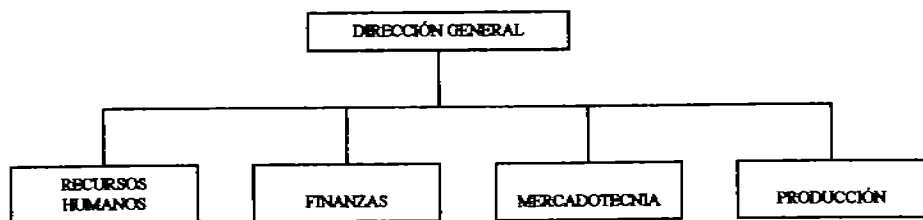


Figura 8. Organigrama

La dirección general toma las decisiones en cuanto a objetivos generales. Las actividades están agrupadas en estas 4 áreas. No se listaron demasiados objetivos pues se trata de una empresa de la que solo se encargan los propietarios. Serán ellos los que se encarguen de llevar a cabo las actividades descritas en las tácticas de cada área.

3.3 Dirección

En esta parte se definen los planes que se llevarán a cabo para motivar a la gente a trabajar por el logro de los objetivos organizacionales y comunicar a los *asociados* (modo en que se les llamará a los empleados de la organización) los asuntos referentes a la empresa o a su desempeño individual, o los medios que se ponen a disposición para hacer llegar sus inquietudes y sugerencias al destino que deseen.

3.3.1 Técnicas motivacionales.

El siguiente cuadro resume los planes de dirección que se aplicarán en el mini súper. La etapa de liderazgo no se ha dividido en áreas funcionales debido al tamaño de la organización. La aplicación de las siguientes iniciativas será generalizada será estandarizada para la apertura del segundo mini súper.

Por otro lado, las siguientes técnicas han sido elegidas al ser consideradas como las más prácticas y de "fácil aplicación".

Cuadro 26. Técnicas motivacionales.

| Técnicas | Premio de puntualidad | Fondo de ahorro | Sugerencias aplicadas | Comisión | Plan de vida y carrera |
|-------------------------|---|--|---|---|--|
| Dinero | Incentivo otorgado a los asociados que se presenten puntualmente a laborar, con una tolerancia de 3 minutos diarios después de la hora para ser considerados dentro del premio. | | | El colaborador encargado de tienda que rebase el monto impuesto por el Área de finanzas recibirá una comisión por determinar. | |
| Participación | | | Mediante un buzón de sugerencias y una política de puertas abiertas, se pretende motivar la participación de los asociados en la expresión de sugerencias y quejas. Las buenas ideas serán analizadas y, de ser viable, aplicadas, dando crédito a quien las sugirió. | | |
| Calidad de vida laboral | | Esta técnica tiene el fin de motivar el ahorro del asociado, con el objetivo de que, a fin de cada año, reciba la cantidad que ahorra junto con sus prestaciones de ley. | | | Técnica contemplada a largo plazo y dependiente del crecimiento de la empresa. |

· Dinero: el objetivo de incluir al dinero como medio para motivar a los asociados es el contar con un modo de iniciar un compromiso por parte del asociado. El pagar un por su puntualidad es un modo de premiar su responsabilidad; ofrecerle una comisión al rebasar un tope impuesto tiene la meta de comprometerle con el servicio de calidad como medio para hacer regresar a clientes satisfechos.

· Participación: una manera simple y barata de crear compromiso e identificación (lealtad al negocio) es permitiendo y motivando la participación de los asociados. Permitirles la expresión de sus opiniones, sugerencias y quejas puede ayudar a crearles la sensación de aporte a su medio de trabajo. Por otro lado, la retroalimentación será el medio por el que el asociado tendrá evidencia de que su aporte se toma en cuenta, de su avance (o retroceso) laboral, etc.

· Calidad de vida laboral: es un plan a largo plazo y contempla la posibilidad de que los asociados desarrollen una carrera duradera en la organización. Se visualiza dentro de 5 años y requiere la apertura de más tiendas.

· *Liderazgo.*

El estilo que se desea utilizar para guiar a los colaboradores es un estilo autocrático (imponer y esperar cumplimiento, es dogmático y seguro, y conduce por medio de la capacidad para retener u otorgar premios y castigos), básicamente porque se busca un desempeño óptimo que lleve al cumplimiento de las metas. Más adelante, en el largo plazo, se buscará la combinación de este estilo con el liberal, pero utilizándolos según el nivel jerárquico que se decida (autocrático en nivel operacional y gerencial, liberal en nivel directivo). La selección de estos perfiles será responsabilidad del área de recursos humanos.

El estilo democrático no se deja fuera del todo, sin embargo, este se presentará más en los niveles gerenciales y directivos, teniendo la decisión final el director general.

· *Comunicación.*

Se aplicará una combinación de estilos descendente y ascendente, pues el flujo de información es siempre valioso para todos los niveles de la organización, ya sea para recibir instrucciones o comunicar decisiones o nuevas políticas, ya sea para sugerir cambios en algún procedimiento o alguna queja.

En el caso de la comunicación descendente se usan los siguientes instrumentos:

- Reuniones o juntas
- Instrucciones
- Memorándums
- Manuales de bienvenida, procedimientos, organización.

Para la comunicación ascendente se usan:

- Buzón de quejas y sugerencias
- Reuniones grupales
- "Puertas abiertas"

- **Entrevistas de salida**

3.4 Control

Esta es la etapa final del proceso administrativo y, como ya se explicó, consiste en medir el avance de los planes y compararlo contra aquello que se tenía considerado como ideal; se pueden establecer pautas que impidan desviaciones a los planes o se pueden hacer correcciones, sobre la marcha, para que se alcance lo proyectado, o se puede hacer la medición y aprender de los errores para evitar desviaciones y establecer normas más efectivas. La etapa de control cierra un ciclo.

Para el desarrollo de esta parte se utilizará el proceso de control, explicado con anterioridad.

3.4.1 Aplicación al mini súper de los pasos del proceso de control

1.- Establecimiento de normas.

En esta etapa se pretende establecer aquellos puntos que se medirán de las estrategias basándonos, de nuevo, en los objetivos que aquellas pretenden alcanzar. Para que la medición sea más sencilla, es de ayuda establecer objetivos verificables.

Los siguientes cuadros establecen las normas para las estrategias de cada área funcional del mini súper.

Cuadro 27. Normas de producción.

| Producción | | |
|---|---|--|
| Objetivo | Estrategia | Nórmás |
| 1. Mantener los mostradores con buen surtido. | Programar entregas periódicas con los proveedores. | · El espacio está cubierto en, al menos, 90% de su capacidad con productos de todo tipo. |
| 2. Proyectar la venta de vinos y licores. | Investigar los trámites y costo del permiso; presupuestar un inventario "piloto" para el inicio del proyecto. | · La investigación y recabación de requisitos deberá llevar, máximo, seis meses. |

La manera de medir el avance y logro de la estrategia para el objetivo 1 supone el presentar una tienda con artículos disponibles siempre y que, además, cumpla con la expectativa que dicha visión crea en un cliente. La manera de medirlo es mantener un mínimo de ocupación del espacio del negocio; menos del 90% de ocupación es insatisfactorio.

En el caso de la estrategia para el objetivo 2, se ha dado una norma que ofrece un tiempo considerable para la investigación y reunión de la documentación, necesaria para incluir vinos y licores y la gama de productos del mini súper, porque ese objetivo es a mediano plazo. Después de los seis meses planteados, será necesario presupuestar el proyecto y reunir la inversión para realizarlo.

Cuadro 28. Normas de recursos humanos.

| Recursos humanos | | |
|--|--|--|
| Objetivo | Estrategia | Nórmass |
| 1. Diseñar y establecer un protocolo de servicio. | Redactar, paso por paso, un procedimiento de atención al cliente | · La redacción y preparación de los asociados que usarán el protocolo tendrá 3 meses para completarse. |
| 2. Establecer los mecanismos de evaluación del servicio. | Enunciar los criterios que servirán para evaluar el servicio y establecer parámetros | · Los criterios y mecanismos de evaluación deberán ser presentados en 2 meses máximo. |

La norma número 1 establece un lapso de tres meses para, primero, desarrollar un protocolo simple y directo; segundo, ese tiempo, tres meses, contempla la capacitación del personal en el uso del protocolo. Lo que se busca es un uso natural y fluido.

La segunda norma determina el tiempo en que los mecanismos de evaluación serán establecidos. Pasar ese tiempo es insatisfactorio.

Cuadro 29. Normas finanzas.

| Finanzas | | |
|---|---|---|
| Objetivo | Estrategia | Nórmás |
| 1. Aprovechar el financiamiento de proveedores. | Usar los beneficios del financiamiento para invertir en proyectos estratégicos (como el sistema de inventario). | El pago puntual a proveedores y el ahorro del, al menos, 10% del monto financiado en un indicador satisfactorio de aprovechamiento. |
| 2. Diseñar el financiamiento para el sistema de inventario. | Trazar el plazo, proveedor, precio, sistema, etc., para la adquisición del sistema. | La presentación del proyecto más viable debe presentarse en un año. |

La norma uno indica un mínimo de ahorro que deberá destinarse a los asuntos planteado por la estrategia. Por otro lado, el pago puntual a proveedores establece una buena capacidad de pago y la permanencia de los créditos.

Con la norma dos se establece un tiempo de un año para la presentación del proyecto para el sistema de inventario. El costo y la reunión de los fondos hacen imperativo el ser pacientes y minuciosos.

En la parte de mercadotecnia, la norma uno establece un plazo de un mes para que se compruebe la efectividad de la estrategia seleccionada. El agotar productos con un desplazamiento bajo será el sinónimo de éxito de esa estrategia.

El objetivo de rediseñar la distribución es aumentar ventas. La norma establecida es del 10% sobre las ventas actuales.

Cuadro 30. Normas de mercadotecnia.

| Mercadotecnia | | |
|---|---|--|
| Objetivo | Estrategia | Nórmias |
| 1. Impulsar la venta de productos con menor desplazamiento. | Mejorar la exposición de los productos con menor desplazamiento. | Agotar existencias de productos con poco desplazamiento en el primer mes de aplicación del plan. |
| 2. Rediseñar la distribución de los productos. | Basar el nuevo diseño en el que se usa en los grandes supermercados, adaptandolo al espacio de un mini súper. | Aumento de ventas en un 10%. |
| 3. Complementar la imagen corporativa. | Establecer un uniforme que usen los empleados y fomentar su uso. | Mejora de la percepción de los clientes del mini súper. |

La norma número tres medirá la aceptación de la imagen de nuestro asociados, por lo que una mejoría en la percepción del negocio por parte del público, en relación a la imagen, será satisfactoria.

2.- Medición del desempeño con base a normas.

En este segundo paso del proceso estableceremos cómo mediremos el avance de los planes en base a las normas. Los siguientes cuadros son de las áreas funcionales y sus respectivos objetivos y normas; el lector podrá observar la manera en que se medirá el avance de los planes.

La medición no será nada complejo ni rebuscado. La observación, entrega de informes y alguna encuesta, conteos y promedios son los medios para establecer estos controles. El objetivo de que sea así es el de economizar y simplificar, para quien los lleve a cabo, la ejecución de los controles.

Cuadro 31. Medición de normas de producción.

| Producción | | |
|---|--|---|
| Objetivo | Nórmás | Medición |
| 1. Mantener los mostradores con buen surtido. | El espacio esta cubierto en, al menos, 90% de su capacidad con productos de todo tipo. | Medición de tipo visual, revisando que no haya espacios vacios en anaqueles; 90% del espacio debe estar lleno con producto. |
| 2. Proyectar la venta de vinos y licores. | La investigación y recabación de requisitos deberá llevar, máximo, seis meses. | Al sexto mes de iniciada la investigación y recabación de datos, se deberá elaborar un reporte que resuma el grado en que se ha completado el objetivo. |

Para facilitar su ejecución, la medición del objetivo 1 se lleva a cabo de manera visual. Observar, al menos, un 90% de ocupación del espacio con productos es sinónimo de un surtido satisfactorio. Más adelante, con la adquisición del sistema de inventario, la medición se llevará a cabo por medio de los informes arrojados por el sistema, que nos dirá cuando necesitemos surtir algún producto que se este agotando.

El objetivo dos se medirá a través del informe, el cual resumirá los requisitos que se necesitan para obtener la licencia de licores, y si ya se tienen todos, para pasar a la fase económica del proyecto.

Cuadro 32. Medición de normas de recursos humanos.

| Recursos humanos | | |
|--|--|---|
| Objetivo | Nórmias | Medición |
| 1. Diseñar y establecer un protocolo de servicio. | La redacción y preparación de los asociados que usarán el protocolo tendrá 3 meses para completarse. | Reporte a elaborarse que incluya el protocolo elaborado y un informe de la preparación a los asociados. Se entrega al tercer mes de iniciado el plan. |
| 2. Establecer los mecanismos de evaluación del servicio. | Los criterios y mecanismos de evaluación deberán ser presentados en 2 meses máximo. | Informe que resuma los criterios establecidos y los mecanismos para evaluarlos; se entrega a los dos meses de iniciado el plan. |

El objetivo 1 se mide por un reporte que incluya el protocolo diseñado para el mini súper, así como los detalles de capacitación a los asociados (inicialmente a los concesionarios del negocio).

El objetivo dos también se mide por reporte, y se deben detallar los criterios establecidos para medir el desempeño del personal, así como los mecanismos para evaluarlos. La fecha de entrega, como en todos aquellos en que se imponga un tiempo de entrega, se fija en virtud a los tiempos establecidos para terminar los planes.

Cuadro 33. Medición de normas de finanzas.

| Finanzas | | |
|---|---|--|
| Objetivo | Nórmás | Medición |
| 1. Aprovechar el financiamiento de proveedores. | <ul style="list-style-type: none"> El pago puntual a proveedores y el ahorro del, al menos, 10% del monto financiado en un indicador satisfactorio de aprovechamiento. | <ul style="list-style-type: none"> Pagar el monto total al proveedor en tiempo y forma y tener el 10% en cuenta de ahorro. |
| 2. Diseñar el financiamiento para el sistema de inventario. | <ul style="list-style-type: none"> La presentación del proyecto más viable debe presentarse en un año. | <ul style="list-style-type: none"> Informe con las tres opciones más atractivas, incluyendo la recomendación de una de ellas. Se entrega al año de haberse iniciado el plan. |

El objetivo 1 de finanzas se mide en base al parámetro de 10% de ahorro sobre el financiamiento de proveedores. Esto quiere decir que, en cada entrega de un proveedor, sobre el equivalente en dinero del total de producto que este nos deje, nosotros deberemos estimar un 10% de esa cantidad para destinarla al ahorro. Además, deberemos pagar en el tiempo que el proveedor nos establezca, pues no se desea perder el financiamiento; el pago puntual también nos dice que hemos aprovechado el financiamiento pues hemos generado una ganancia y no hemos invertido capital alguno.

El objetivo 2 se mide por medio del informe que incluye las características de los tres proyectos de sistema más atractivas (o proveedores con mejores características), así como el tipo de financiamiento a usar. El plazo que se pone para su entrega es de un año, tiempo en el que se deberá contar con capital para realizarlo.

Cuadro 34. Medición de normas de mercadotecnia.

| Mercadotecnia | | |
|---|--|--|
| Objetivo | Nórmás | Medición |
| 1. Impulsar la venta de productos con menor desplazamiento. | · Agotar existencias de productos con poco desplazamiento en el primer mes de aplicación del plan. | · Llevar un conteo de las ventas diarias de los productos con poco desplazamiento. Reportar con un informe al mes de iniciado el conteo. Agotar las existencias es satisfactorio. |
| 2. Rediseñar la distribución de los productos. | · Aumento de ventas en un 10%. | · Definir un promedio de ventas mensual; al poner en practica el plan, esperar un 10% de aumento sobre el promedio obtenido; elaborar informe. |
| 3. Complementar la imagen corporativa. | · Mejora de la percepción de los clientes del mini súper. | · Al tercer mes de iniciado el plan, realizar una encuesta con los clientes del negocio para estimar la mejora en la percepción positiva del negocio; elaborar informe con resultados. |

El objetivo 1 se mide en base a un reporte de ventas exclusivo de los productos a los que se les ha mejorado su exposición. El conteo de ventas sobre estos productos se hará diariamente, sin descuidar a los productos a los que se les sacrifico espacio.

El objetivo dos supone una mejoría de ventas al mejorar la distribución de los productos. Al hacer una redistribución se espera exponer al público productos que puedan generarle un deseo por adquirirlos, junto a los que ya tenía en mente. El 10% de aumento en ventas es el parámetro impuesto para considerar satisfactorio el cumplimiento de la meta. Para poder medir esto, se ha decidido hacer un promedio ventas sobre el cual comparar la norma.

El objetivo tres se mide por medio de una encuesta que nos diga si la introducción de uniformes mejora su percepción respecto al negocio. También pide un informe que resuma los resultados de la encuesta.

3.- Corrección de desviaciones respecto de normas o planes.

El tercer paso del proceso de control consiste en comparar los resultados reales de los planes contra los esperados. De lo observado en los resultados podremos determinar si los planes deben seguir como se concibieron o habrá que hacer ajustes, cambiar de técnicas motivacionales, aclarar funciones, etc.

Los siguientes cuadros muestran las normas y sus mecanismos de medición. Estos últimos nos darán los datos para medir si se logro o no los esperado al comparar sus resultados contra lo que indica la norma.

Cuadro 35. Normas y su medición de producción.

| Producción | |
|---|--|
| Nórmras | Medición |
| <p>· El espacio esta cubierto en, al menos, 90% de su capacidad con productos de todo tipo.</p> | <p>· Medición de tipo visual, revisando que no haya espacios vacios en anaqueles; 90% del espacio debe estar lleno con producto.</p> |
| <p>· La investigación y recabación de requisitos deberá llevar, máximo, seis meses.</p> | <p>· Al sexto mes de iniciada la investigación y recabación de datos, se deberá elaborar un reporte que resuma el grado en que se ha completado el objetivo.</p> |

En este cuadro, la norma 1 marca un 90% de ocupación para se cumpla el objetivo. Tener una ocupación menor indica insatisfacción de la norma, por lo que se habrá de tomar medidas (como la ocupación de espacio con otros productos, o el resurtido). El sistema de inventario evitaría problemas en algunos productos, ya que nos indicaría en que momento se debe hacer un nuevo pedido.

La norma 2 especifica un tiempo de 6 meses para que la investigación y reunión de requisitos este completa y se haya entregado un reporte con los pormenores. Hacer una entrega antes del tiempo mencionado seria admisible; una entrega posterior es una insatisfacción de la norma. Lo que se busca en tener toda la documentación en regla con anticipación para que, al tener el capital para concretar el proyecto, este se pueda llevar a cabo correctamente. Es importante poner atención a posibles cambios en los requisitos, para completar lo que haga falta, en caso de que así se requiera.

Cuadro 36. Normas y su medición de recursos humanos.

| Recursos Humanos | |
|--|---|
| Nórmás | Medición |
| · La redacción y preparación de los asociados que usarán el protocolo tendrá 3 meses para completarse. | · Reporte a elaborarse que incluya el protocolo elaborado y un informe de la preparación a los asociados. Se entrega al tercer mes de iniciado el plan. |
| · Los criterios y mecanismos de evaluación deberán ser presentados en 2 meses máximo. | · Informe que resuma los criterios establecidos y los mecanismos para evaluarlos; se entrega a los dos meses de iniciado el plan. |

La norma 1 fija un plazo de tres meses para completar el objetivo. Al cumplirse ese tiempo se debe entregar un reporte que informe del grado de avance del plan. Pasar el tiempo fijado indica insatisfacción de la norma.

La norma 2 también fija un plazo, en este caso de dos meses para cumplir la meta. Al terminarse el plazo se entrega un reporte con los pormenores del plan. Si no se ha cumplido con la terminación del plan entonces no se cumple la norma.

Cuadro 37. Normas y su medición de finanzas.

| Finanzas | |
|---|---|
| Nórmás | Medición |
| <ul style="list-style-type: none"> El pago puntual a proveedores y el ahorro del, al menos, 10% del monto financiado en un indicador satisfactorio de aprovechamiento. | <ul style="list-style-type: none"> Pagar el monto total al proveedor en tiempo y forma y tener el 10% en cuenta de ahorro. |
| <ul style="list-style-type: none"> La presentación del proyecto más viable debe presentarse en un año. | <ul style="list-style-type: none"> Informe con las tres opciones más atractivas, incluyendo la recomendación de una de ellas. Se entrega al año de haberse iniciado el plan. |

La norma 1 establece el 10% como medida de ahorro sobre el monto de financiamiento del proveedor. Además, el pago al proveedor que nos financio con su producto debe ser puntual. No pagar a tiempo o tener menos del 10% de ahorro significa una desviación de la norma.

La norma 2 establece la entrega de un informe en un plazo de un año a partir de iniciado el proyecto del sistema de inventario. No entregar el informe supone un retraso a la ejecución del proyecto, por lo que implica una desviación a la norma.

Cuadro 38. Normas y su medición de mercadotecnia.

| Mercadotecnia | |
|--|--|
| Nórmás | Medición |
| · Agotar existencias de productos con poco desplazamiento en el primer mes de aplicación del plan. | · Llevar un conteo de las ventas diarias de los productos con poco desplazamiento. Reportar con un informe al mes de iniciado el conteo. Agotar las existencias es satisfactorio. |
| · Aumento de ventas en un 10%. | · Definir un promedio de ventas mensual; al poner en practica el plan, esperar un 10% de aumento sobre el promedio obtenido; elaborar informe. |
| · Mejora de la percepción de los clientes del mini súper. | · Al tercer mes de iniciado el plan, realizar una encuesta con los clientes del negocio para estimar la mejora en la percepción positiva del negocio; elaborar informe con resultados. |

La norma 1 indica que se deben agotar los productos con menor desplazamiento, fijando un tiempo de un mes para que esto suceda, a partir de la reubicación de estos para mejorar su exposición. No agotar el producto es una insatisfacción a la norma.

La norma 2 fija un aumento de ventas del 10% y se mide a través de un informe de ventas. Si el informe arroja un porcentaje menor al deseado, entonces se incumple la norma.

La norma 3 establece la mejora de la percepción del público respecto al mini súper y su personal, pues se ha introducido la obligatoriedad de usar un uniforme. Esto se mide a través de una encuesta.

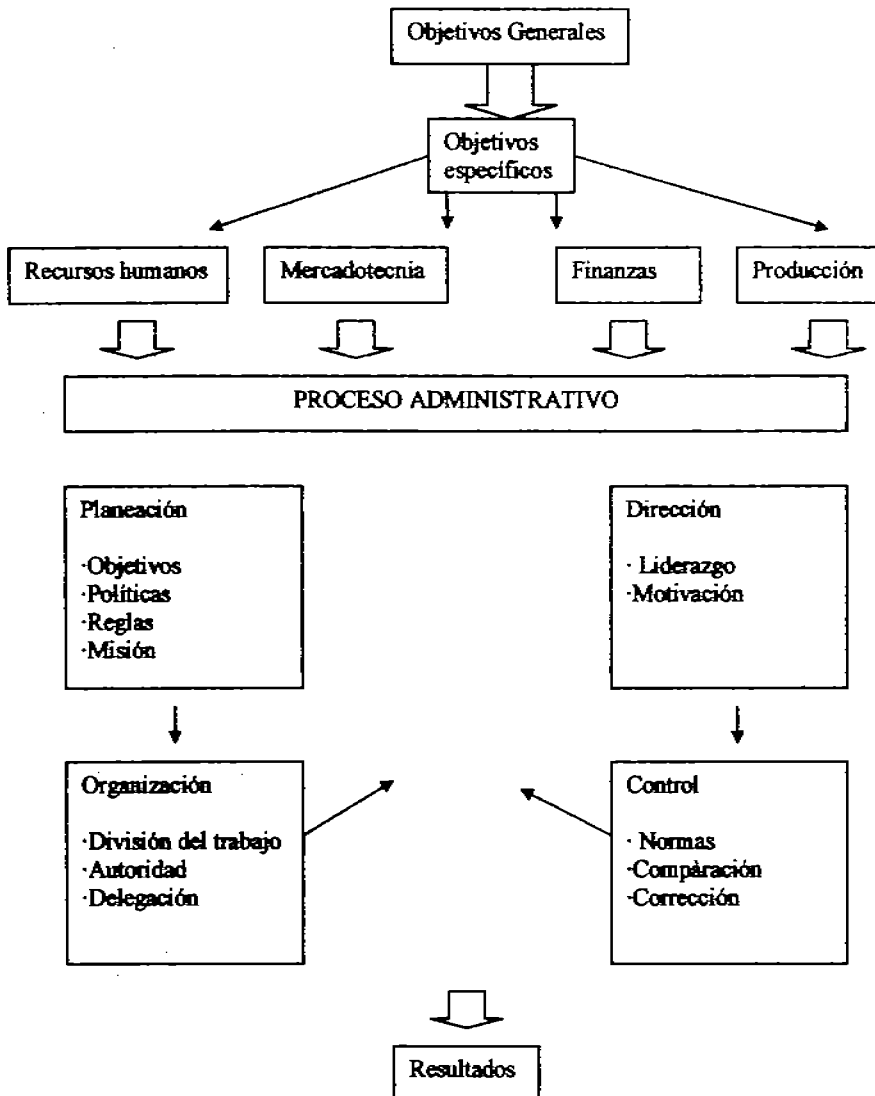
Conclusiones

- ✓ Un sistema de administración no debe ser complejo ni debe contener técnicas sofisticadas. Lo importante, en mi opinión, es usar aquellas técnicas que se adapten a las necesidades de un negocio y coadyuven realmente a conseguir los objetivos que una organización se plantee.
- ✓ Por otro lado, la eficacia del sistema dependerá del planteamiento de una misión y objetivos realistas, es decir, de aquellos que en verdad podamos alcanzar, en el plazo que estimamos. La utilización de las premisas es importante para cubrir este punto, así como el conocimiento de nuestras fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- ✓ La planeación y el control son pasos que están fuertemente ligados entre sí. Al plantearnos objetivos debemos preguntarnos, al mismo tiempo, como los mediremos. Además, vigilar el avance de los planes de manera constante puede ayudar a tener un control de tipo preventivo, y a evitar el correctivo lo más posible.
- ✓ Al sistema diseñado para el mini súper es adaptable a cualquier tipo de negocio. El planteamiento de objetivos sobre los cuales trabajar para conseguirlos es una guía que nos clarifica hacia dónde queremos ir.
- ✓ El uso de técnicas motivacionales en negocios como el mini súper, con pocos recursos, es un reto que implica el uso de técnicas que no centralicen el uso del dinero como medio para motivar.
- ✓ El tamaño de negocios como el mini súper no es pretexto para soslayar la creación de una estructura organizacional. El propósito, a mi modo de ver, de todo negocio es el de crecer, de obtener utilidades que le permitan desarrollarse. Contar con un organigrama clarifica responsabilidades y ubica al empleado dentro de la empresa. De este modo, el crecimiento se facilita, pues desde un inicio se cuenta con una estructura base, que cambiará según se requiera, pero que ya esta cimentada.
- ✓ El uso de técnicas administrativas modernas, como el benchmarking o el empowerment, puede ser de utilidad para un negocio como el mini súper. Adaptar técnicas probadas a las necesidades del mini súper es una manera económica de innovar y de mejorar.
- ✓ La planeación de objetivos para el mini súper exige apearse a lo disponibilidad de recursos que este tiene. Sin embargo, esto no impide ser ambicioso, dentro de lo posible, ni debe ser impedimento para hacer uso de herramientas como el ahorro como medio para capitalizarlo e invertir en medios y herramientas que hagan crecer el negocio.
- ✓ Es indispensable fortalecer a la micro empresa mediante el apoyo de administradores profesionales que aporten sus conocimientos para maximizar su probabilidad de éxito.

- ✓ Es recomendable la elaboración de un programa de capacitación para los empleados de la tienda. Este puede ser elaborado por el propietario de la tienda, pues tiene la experiencia en el manejo del negocio, además de que puede establecer a su gusto lo que quiere que aprenda la gente que asista a la capacitación.

El presente proyecto plantea algunas sugerencias, y maneras de llevarlas a cabo, para lograr los objetivos de la empresa. Sin embargo, aún queda muchísimo por hacer. Aún se deben documentar infinidad de aspectos del negocio (sus procedimientos, uso de manuales, etc.), pero pienso que establecer un sistema administrativo puede facilitar el que todo aquello que hace falta se vaya realizando poco a poco sin perder orden.

La siguiente figura pretende ilustrar la manera en que trabajara el sistema de administración:



Bibliografía

Libros

- Koonitz, Harold; Weihrich, Heinz. *Administración, una perspectiva global*: Editorial McGraw Hill, 1998.
- Stanton, William; Etzel, Michael; Walker, Bruce; *Fundamentos de marketing*: Editorial McGraw Hill, 2000.
- Terry, George; *Principios de administración*: Editorial CECSA, 1972.
- Lazzaro, Victor; *Sistemas y procedimientos*: Editorial Diana, 1972.
- Lara Casillas, Francisco J.; *Estrategias para la planeación y el control empresarial*: Editorial Trillas.
- Santillana G., Juan R.; *Establecimiento de sistemas de control interno*: Editorial ECAFSA, 2001.
- Franklin F., E. Benjamín; *Auditoría administrativa*: Editorial McGraw Hill, 2001.
- DuBrim, Andrew J.; *Fundamentos de administración*: Editorial Thomson, 2000.
- Terry, George; *Administración y control de oficinas*: Editorial CECSA.
- Anzola Rojas, Sérvulo; *Administración de pequeñas empresas*: Editorial McGraw Hill, 1993.
- Rodríguez Valencia, Joaquín; *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*: Editorial Ecafsa, 1999.

Internet

Secretaría de Economía. Estadísticas por tamaño de empresa. Disponible vía Internet en:

<http://www.siem.gob.mx/portalsiem/estadisticas/repsector.asp?gpo=1>