UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
Unidad Ajusco

A1 POLÍTICAS EDUCATIVAS, PROCESOS INSTITUCIONALES Y GESTIÓN.

CA PROFESIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN ACADÉMICA.

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

OPCIÓN: RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL.

LA EXPANSIÓN Y REORGANIZACIÓN DE UNA MICROEMPRESA, DESDE EL ENFOQUE DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO.

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

P R E S E N T A:

MARÍA ELENA MORALES RAMÍREZ

Directora de tesina: Maestra Clara Martha González García.

Octubre de 2010.

Índice

Introducción..... 1

Capítulo I. Distribuidora y Comercializadora de impresos (DICOI), S.A. de C.V..... 15

1.1 Descripción de la Distribuidora y Comercializadora de Impresos (DICOI), S.A. de C.V..... 15

1.1.2 Actividades por área..... 18

1.2 Experiencia Profesional..... 26

1.3 Descripción y Síntomas del Problema..... 33

Capítulo II. La Planeación Estratégica como herramienta para el análisis de la problemática detectada..... 44

2.1 Antecedentes de la Administración..... 44

2.2 Planeación..... 45

2.3 Organización..... 52

2.4 Dirección..... 53

2.5 Coordinación…… 54

2.6 Control…… 54

2.6.1 La supervisión…… 55

2.6.2 Evaluación Educativa…… 60

2.7 Administración del Tiempo…… 66

2.8 Planeación Estratégica…… 68

2.8.1 La Importancia de la Planeación…… 82

2.8.2 Descripción de las funciones que comprende la planeación estratégica…… 85

2.8.3 Descripción de la Planeación Operativa…… 86

2.8.4 Descripción de la Planeación Táctica…… 87

2.8.5 Herramientas que propone la Planeación Estratégica para realizar el análisis de la Organización…… 87

CAPITULO III. Esbozo de propuesta…… 97

3.1 Antecedentes de la problemática que enfrenta DICOI…… 97

3.2 Esbozo de Propuesta de un Manual de Procedimientos para DICOI..... 100

3.3 Manual de Procedimientos..... 108

Conclusiones..... 122

Bibliografía..... 125

Índice de cuadros y diagramas.

Cuadro no. 1 **Estructura organizacional de DICOI……. 37**

Cuadro no. 2 **Incremento de las ventas en el período de febrero a septiembre de 2007, 2008 y 2009……. 38**

Cuadro no. 3 **Crecimiento en la cartera de clientes……. 40**

Diagrama no. 1 **Triángulo del servicio……. 94**

Diagrama no. 2 **Organigrama DICOI 2010……. 107**

Introducción.

La Distribuidora y Comercializadora de Impresos (DICOI), S.A. de C.V. es una microempresa constituida en el año 2000, el giro de la empresa es la importación y distribución de juguetes didácticos y de arte para niños de 0 a 12 años. Su competencia laboral se relaciona con la distribución, en el mercado nacional, de las diversas líneas de juguetes importados. Con respecto a su operación, al principio se mantuvo una cartera de clientes muy reducida debido a que se trabajaba con dos grandes cadenas comerciales, éstas eran Liverpool y Sanborns Hnos., las cuales requerían la dedicación de la mayor parte del tiempo de la plantilla del personal disponible, para atender las necesidades de suministro del producto. Sin embargo, se detectó que después de dos años de un trabajo comprometido, los beneficios económicos no se reflejaban satisfactoriamente, esto debido a las inadecuadas políticas de ventas establecidas en los contratos realizados con estas cadenas comerciales.

Una de las políticas de ventas más desfavorable para la organización, fue la que con más frecuencia se ejercía, ésta es la de las devoluciones sobre compras, ya que en estos casos la mercancía que era devuelta, la mayoría de ésta quedaba inutilizable, lo que representaba una pérdida para la organización. Otra situación desfavorable fue el hecho de que estas casas comerciales concedían rebajas de fin de temporada, las cuales absorbía el proveedor, por lo que cuando éste solicitaba la liquidación de la mercancía entregada, se le descontaba el monto de dichas rebajas. Otro aspecto fueron los costos de importación del producto, los cuales no se calcularon debidamente, por lo cual no se repercutieron en el precio de venta para su recuperación total. Todas estas situaciones impactaron en el aspecto financiero, por lo que al elaborar los Estados Financieros y realizar el análisis de la situación financiera, se llegó a la conclusión de que estos contratos no eran la mejor opción de venta para una empresa pequeña como ésta, pues no permitía un crecimiento. Es por

esta razón que se cancelaron los contratos con estas cadenas comerciales y se inició una estrategia de ventas buscando contactar clientes más pequeños, como jugueterías, librerías, boutiques que les interesara comercializar juguetes.

Las operaciones realizadas en el pasado se han revertido actualmente en contra de la organización, pues las cadenas comerciales con las que se trabajo inicialmente, se han convertido en la competencia para la misma, desde un punto de vista comercial, ya que actualmente Liverpool importa y vende una de las líneas de juguetes que importaba DICOI, lo que impacto negativamente en las ventas de dicha línea, a tal grado que se tomo la decisión de no adquirirla más, pues el costo por volumen y por producto que ellos obtienen es mucho más bajo que el que DICOI consigue, por lo cual no conviene adquirirlo. DICOI como muchas empresas dedicadas a la venta y distribución de artículos de arte y juguetes, tiene solo tres temporadas importantes de ventas al año, lo cual hace un difícil el control de éstas para proyectar el crecimiento comercial de la organización. Considerando que este aspecto es difícil para las empresas que manejan productos nacionales, es mucho más dificultoso para las empresas dedicadas a la importación.

Durante el tiempo que esta empresa ha estado activa se ha buscado incesantemente el crecimiento comercial, mismo que se está consiguiendo a pasos acelerados, el cual ya se ha reflejado en mejores resultados durante el periodo 2008-2009. Esto se ha logrado a través de la persistencia y la constancia, superando a la competencia y buscando mejores oportunidades, tratando de que la calidad de los productos sea la mejor y los más seguros para los niños. Entre los logros obtenidos se puede mencionar que se ha establecido una alianza comercial con una empresa de Monterrey dedicada al igual que DICOI a la importación de juguetes didácticos. DICOI es una organización dividida en tres áreas principales, dos de ellas se integran por un empleado o jefe, situación que ha generado conflictos internos y obstáculos para el sano crecimiento de la organización pues esas dos personas son las accionistas, una de ellas ocupa la **Dirección**, esta área es la responsable de delegar

las funciones a las demás, asimismo guía y vigila que los empleados cumplan con los objetivos planteados, se encarga de la toma de decisiones para el mejoramiento de la empresa y de la importación de productos nuevos. Las actividades que desempeña son las siguientes: la adquisición de mercancía a través del trato directo con los proveedores; la realización de las compras por Internet; análisis de los Estados Financieros y de la contabilidad en general de la empresa, junto con la encargada de la administración; elaboración de nuevas políticas comerciales y la firma de documentos.

La segunda área es la de la **Administración**, ésta se encarga de la optimización de los recursos, materiales, humanos, técnicos, financieros y tecnológicos. En esta área se trata de implementar las etapas de la administración tratando de lograr los objetivos propuestos y de realizar las funciones determinadas. Las actividades que desempeña son las siguientes: atención al cliente; gestión y recopilación de documentos para las importaciones; control de los inventarios; la elaboración de las cotizaciones; la compra de consumible de oficina, artículos de limpieza, papelería, herramienta utilizada en la bodega, como: flejes, cintas, cortadoras, etc.; de darle seguimiento a los pronósticos de ventas; de elaborar las sugerencias de compra para el cliente; de darle seguimiento a las cobranzas, a la facturación; de revisar las conciliaciones bancarias; de llevar a cabo el levantamiento de pedidos y cotizaciones; de darle seguimiento a los tramites ante las secretarias correspondientes para la importación; el seguimiento de importaciones ante la aduana (comunicación con los agentes aduanales); asimismo, supervisa el control de pagos mensuales y la elaboración de cheques.

La tercera área mencionada la ocupa la autora de este trabajo, con respecto a las actividades que se atienden comento que he prestado mis servicios en esta empresa desde el año 2001, mis funciones en un principio fueron como auxiliar administrativo, haciéndome cargo a su vez de actividades en el área de Despacho y Reparto e incluso algunas otras, tales como; control de inventarios, trámites ante las Secretarias

del Estado relacionadas con la importación de los productos, el surtido y empacado de los pedidos, la facturación, la entrega de pedidos etc., todo esto debido a la excesiva carga laboral y al poco personal que en ese momento laboraba para esta organización. Todas estas actividades ayudaron a mi crecimiento profesional dentro de la empresa, generando que mi participación fuese multifuncional. En los aspectos relacionados con la contabilidad y atención al cliente, mi participación era casi nula en sus inicios, esta empresa solo contaba con las dueñas de la empresa, que ocupaban la Dirección, con un mensajero que laboraba por horas y una persona en el área de Despacho y Reparto.

Cuando las necesidades de los clientes y de la empresa se incrementaron, se realizaron algunos cambios técnicos que influyeron en la contratación de un mensajero de tiempo completo, como apoyo para el área de Despacho y Reparto, lo que requirió que me hiciera cargo de nuevas actividades y responsabilidades, relacionadas con el área administrativa, que concluyeron como parte de mi actividad laboral final. Las actividades adicionales que fueron incluidas como parte de mis funciones, no son de ninguna manera desconocidas, para la revisión de pedidos y control de bodega es necesario que la persona conozca bien las actividades y los productos.

Como un paso inicial se asignaba un orden para cada actividad, en el cual se establecían tiempos para dar cumplimiento a cada una de dichas actividades diarias. Así, con el ingreso de una persona como apoyo y el incremento de nuevas actividades, fue necesario recalcular esos tiempos, primero debí enseñarle a la persona de Despacho y Reparto las actividades que debía llevar a cabo y capacitarla lo cual no resulto difícil, lo básico es distinguir y reconocer los diferentes productos y sus códigos ya que se tiene desde una hoja de calcomanías hasta escritorios; en realidad es una gran variedad de productos, un aproximado de mil quinientos. Esto ocasionó grandes conflictos en cuanto el tiempo de dedicación a cada actividad a mi cargo, que con el paso del tiempo se fueron coordinando con más facilidad y

eficiencia. El desplazamiento de los productos no exigía un plan a seguir, las ventas tampoco, pero ahora que la organización está logrando un crecimiento muy importante en el mercado, los clientes se han incrementado en cantidad, asimismo cada vez son más exigentes, así las actividades de la empresa requieren de una inversión de tiempo mayor lo que nos exige más esfuerzo a cada uno de los trabajadores. Diariamente trato de coordinar mis actividades de modo que no obstaculicen las del personal del área de Despacho y Reparto; ya que parte de mis propias funciones es revisar, supervisar y coordinar las actividades de dicho departamento.

Pero a pesar de los esfuerzos realizados para coordinar estas actividades el proceso se ha dificultado, pues hay que realizarlas en un determinado tiempo y esto nos limita y presiona, inclusive para no lograr su ejecución con eficiencia. Sin embargo, considero que esto no imposible de lograr, pues al establecer tiempos fijos para el desempeño de las diversas actividades y coordinar las rutas de entrega, se libera un tiempo que permite realizar las demás actividades administrativas.

Otra situación a destacar es que se ha contratado e incorporado nuevo personal a laborar en algunas de estas áreas, para ello se requiere de su capacitación, misma que no es otorgada de manera correcta, es por esto que se hace evidente la necesidad de un programa de Capacitación a implementar, asimismo la necesidad de establecer políticas aplicables a las ventas, que mas adelante sean una guía para la realización de Manuales de Procedimientos pertinentes para cada una de las funciones y actividades que realiza cada una de las áreas. DICOI durante los últimos años se ha esforzado para estar activa y con un crecimiento perceptible y cuantificable, el cual nos está llevando al caos interno por falta de control en el incremento de las funciones y actividades, por lo que se han detectado diversos pendientes que no están permitiendo ejercer una supervisión y control adecuados, entre lo más destacado esta la implantación de las normas actualizadas publicadas en el Diario Oficial de la Federación, relacionadas con las importaciones; también la

rotación de personal constante, lo cual hace énfasis en que la administración de la empresa es deficiente y no se ha detenido a reflexionar acerca de las causas de este fenómeno.

En la actualidad no se ha logrado eliminar la exagerada rotación de personal, hablamos hasta de cuatro empleados clave al mes, esto es, los agentes de ventas, los apoyos en el almacén, quienes requieren de conocer y memorizar la totalidad de las claves como ubicación de todo el material que yace en el almacén, pues se percibe en dicho personal una sensación de insatisfacción debida a la inseguridad de mantener su trabajo, miedo a los cambios, incumplimiento de horarios, etc. Por mi parte, trato de generar confianza, sobre todo en el personal del área de Despacho y Reparto, he optado incluso por motivar sus acciones no en estímulos económicos, ya que no cuento con los recursos para hacerlo, pero si reconociendo sus esfuerzos, incentivándolos para alcanzar mejores resultados, logrando con ello que su desempeño laboral sea cada vez mejor y satisfactorio para ellos. Lo anterior se fundamenta en algo muy sencillo, DICOI no cuenta con un modelo especifico a seguir o plan de negocios, es una empresa que se inició y creció sin un plan determinado, por lo que no ofrece ningún incentivo para los trabajadores que se desempeñan eficientemente.

Asimismo el personal desconoce los objetivos de la empresa, no se ha elaborado una misión, que es la que nos permite darle un rumbo especifico a ésta, así también una visión; no se cuenta con un Programa de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación para el personal, no hay un Plan de Ventas, el personal no sabe hacia dónde dirigir sus inquietudes, lo que genera inseguridad en su actuación. Lo que se puede observar y mencionar en esta empresa es la falta de una orientación administrativa, es obvio que carece de una planeación que permita coordinar, controlar y establecer tiempos requeridos para cada actividad. Es indispensable mencionar que el personal ya conoce la forma de efectuar sus actividades, sin duda alguna las realizan en tiempo y forma, pero es importante destacar que si los

trabajadores conocieran los objetivos a cumplir, estos serian más fáciles de lograr, ya que en esta forma el trabajador sabe cuál es la importancia de las actividades que realiza, lo que genera confianza, seguridad, motivación y satisfacción personal en cada uno de ellos, al mismo tiempo que aseguraría el crecimiento de la empresa. Esta organización tiene grandes posibilidades de supervivencia y crecimiento, ya que cuenta con varios clientes con un potencial de crecimiento importante, sin embrago, existe una dificultad, esta organización tiene grandes retos que superar, es necesario e indispensable que los trabajadores sepan hacia dónde dirigirse y con ello orientar, con eficiencia y eficacia el crecimiento de la misma.

Debido a la inestabilidad económica actual en todo el mundo, se considera que para que un negocio pequeño tenga éxito es necesario tomar las precauciones requeridas, planeando, organizando, dirigiendo, supervisando y evaluando de manera eficaz. Para esto se requiere una revisión continua de la validez de los objetivos del negocio, sus estrategias y su modo de operación, buscando anticiparse a los cambios y adaptando los planes de acuerdo a dichos cambios. Es evidente que los empresarios en pequeña escala desconocen o subestiman la información relacionada con las escasas probabilidades de supervivencia de su organización, sin embargo la experiencia demuestra que el 50% de dichas empresas quiebran durante el primer año de actividad y casi el 90% antes de cinco años. Según revelan los análisis estadísticos, el "...95% de estos fracasos son atribuibles a la falta de competencia y de experiencia en la dirección de empresas dedicadas a la actividad concreta de que se trate" (Zamorano, 1997: 22).

En las últimas décadas, hasta las empresas con excelentes Directivos han tenido que superar grandes dificultades para permanecer en el mercado, inclusive ignorando el incrementar su nivel de beneficios, asimismo han enfrentado grandes aprietos al tratar de recuperar el aumento de sus costos a través del incremento a los clientes, de los precios a sus productos o servicios. Se considera que la mejor forma de "...prevenir el descalabro y apuntalar sobre bases sólidas la continuidad y crecimiento

de la empresa es reconociendo todos aquellos factores posibles de comprometerla" (Zamorano, 1997: 25). Es ineludible reconsiderar todas las posibles amenazas que puedan incidir en forma negativa en la operación eficaz y eficiente de la organización, lo que requiere que los Directivos se avoquen a verificar frecuentemente los efectos producidos por dichos factores para evitar impactos negativos en los resultados planeados. A continuación se describen algunos de estos factores, los cuales al no ser considerados por la Dirección se convierten en amenazas para el desarrollo de la pequeña empresa:

1. **Falta de experiencia**. La poca experiencia tanto en la administración de una organización, como en la actividad que se ha de realizar involucra un gran riesgo para los pequeños negocios. La carencia de experiencia implica en sí la base principal de todas las demás causas que llevan al fracaso. Es necesario hacer patente el hecho de que no es suficiente con "...contar con experiencia en materia de negocios, además es necesario tener experiencia en el ramo en particular al cual se dedicarán" (Castañeda, 1994: 61).
2. **Falta de dinero/capital**. Es imprescindible tener suficientes recursos económicos o apoyos respectivos que hagan innecesaria la solicitud de préstamos, así como disponer de los insumos necesarios para realizar las operaciones básicas que la actividad en cuestión requiera. Al respecto se mencionan algunos ejemplos: cierto tipo de actividades requieren de "...egresos fijos mensuales, como lo es el caso de la publicidad en diarios por parte de los negocios inmobiliarios, no disponer de los suficientes fondos para amparar dichos egresos hasta tanto las operaciones propias de la empresa permitan abonarlos sin mayores problemas, es de fundamental importancia para ocupar un lugar en el mercado" (Coltman, 1987: 56).
3. **Mal manejo de inventarios**. Aspecto relacionado con la carencia de información relevante y oportuna, es lo que conduce a la empresa a la acumulación de insumos y productos finales o artículos de reventa en una

cantidad y proporción superior a la necesaria. Este punto se relaciona también muy directamente con los altos niveles de desperdicios y despilfarros.

4. **Políticas equivocadas en materia de créditos y cobranza**. No es suficiente con producir y comercializar buenos productos y servicios, la buena atención a los clientes y consumidores, la calidad en los productos o servicios y la venta de ellos en la cantidad necesaria que permita obtener un buen margen de rentabilidad es fundamental, en el caso de realizar ventas a crédito, asimismo seleccionar convenientemente a los clientes, sus límites crediticios, los plazos de pago y gestionar correctamente las cobranzas, "…no cuidar y planear correctamente todos estos aspectos podría llevar a la organización a una situación de falta de liquidez" (Coltman, 1987: 61). Estos factores pueden estar directamente vinculados con otras fallas en la organización, tales como: la falta de sistemas confiables de información interna y la falta de adaptación al entorno.
5. **No contar con buenos sistemas de información**. La información inoportuna, inexacta y poco confiable, conduce a la no adopción de las medidas precautorias a tiempo, además de permitir una pésima toma de decisiones. Este es un aspecto esencial en el momento de "…evaluar el control interno, como el control de gestión y presupuestario, un ejemplo es el siguiente …en una empresa industrial es de vital importancia un sistema de información que permita realizar el mantenimiento preventivo de forma tal que permita evitar daños en dichos activos; …las empresas que carezcan o posean información poco precisa y/o fuera de tiempo o que contando con ella, la misma se limite a datos patrimoniales y financieros, dejando de lado datos de carácter operativo, vinculados a los procesos y niveles de satisfacción de los clientes, tendrá graves inconvenientes a la hora de adoptar decisiones efectivas, …proporcionando a la competencia mejor informada, la oportunidad de disminuir su participación en el mercado" (Cañadas, 1996: 33-35).

El éxito en los negocios depende, entre otras cosas, de una buena gestión de su dinero, su tiempo y el activo físico de la empresa. Además, como empresario, deben

elaborarse planes, trazarse estrategias y motivar al personal. Para todo ello es fundamental contar con información. Es importante que el empresario comprenda cómo la información, tanto financiera como de otra índole, es recopilada, analizada, almacenada y entregada a los efectos de tomar decisiones que garanticen la buena marcha de la firma. Hacer posible y factible la continuidad de la empresa implica verificar sinceramente cada uno de los puntos anteriores por parte del empresario, adoptando las medidas correctivas necesarias.

Así, los nuevos enfoques administrativos nos proponen crear un nuevo tipo de organización, tomando en cuenta todos los factores inherentes al cambio, evaluándolos adecuadamente, especialmente los vinculados con el factor humano, reconsiderando la preeminencia del hombre y del rol que le toca cumplir, en este panorama de un medio profundamente cambiante. Según Sloan (citado en Martín, 1994: 21) esto es indispensable para las organizaciones contemporáneas y del futuro, por la "...lucha que tienen que llevar a cabo para sobrevivir en las condiciones del medio que enfrentan, buscando superar la situación imperante de esa época, esto es, una serie de graves defectos de la dirección, tales como: la subyugación personal, el nepotismo, la crueldad en el manejo del personal, los juicios subjetivos y caprichosos, etc., que se dieron como práctica normal de la Dirección durante ese período de dicho proceso social y económico".

Se identifican, por lo menos, cuatro aspectos en el desarrollo de las organizaciones que exigen el cambio de éstas: el cambio rápido e inesperado del medio, **el aumento de tamaño de las organizaciones**, la complejidad de la tecnología moderna y el **cambio en el comportamiento de los directivos**. El desarrollo de la Administración está transformando la gestión de las empresas en nuestro país y en el mundo entero, de un modo rápido e inusitado, en todas las áreas funcionales y con diversas perspectivas conceptuales. La tecnología puesta al servicio de la Administración de empresas y de todo tipo de instituciones públicas y privadas caracteriza de un modo diferente los procesos de gestión. Los cambios en las grandes

variables del medio son ahora dramáticos en extremo, tanto la economía, como la sociedad, la política y la cultura en general se alteran con dimensiones insospechadas, determinando nuevas y desconocidas condiciones para la vida de la empresa. Otro aspecto muy importante es que en sus inicios DICOI importaba y distribuía calcomanías y juguetes didácticos para bebes, lo cual en su momento fue una muy buena opción, sin embargo hoy en día **se reconsidero modificar la operación comercial, sustentada en la opinión de un administrador educativo, tratando de innovar con la importación de productos más completos, útiles y novedosos, que generen un conocimiento y coadyuven en el desarrollo de la motricidad en los pequeños,** pretendiendo incidir en la completa satisfacción del cliente. Actualmente, DICOI cree fielmente en el principio de que el futuro de la humanidad está en las siguientes generaciones y **es imprescindible que los pequeños desarrollen la capacidad de ser creativos, pensadores e inventores,** para logra esto es indispensable ofrecer una gran variedad de artículos que sean educativos y atractivos tanto para los niños como para los padres de familia.

El **Objetivo general** planteado para esta investigación es describir la problemática de una organización dedicada a la venta de juguetes didácticos desde el enfoque del Administrador Educativo, buscando generar una serie de sugerencias sustentadas en la teoría administrativa, básicamente en las etapas de la planeación y la dirección, procesos que facilitaran la organización y control del crecimiento de la Distribuidora y Comercializadora de Impresos (DICOI), S.A. de C.V.

Los **objetivos específicos** propuestos para lograr en este trabajo son los siguientes:

1. Describir a la Institución, objeto de estudio de este trabajo.
2. Describir las actividades realizadas por la autora de este trabajo, en la Institución, objeto de este estudio.
3. Describir la problemática detectada en la Institución, objeto de este estudio.

4. Identificar la teoría administrativa que sustentará la solución a la problemática detectada.
5. Analizar la problemática detectada en la Institución objeto de este estudio, desde el enfoque teórico administrativo retomado.
6. Generar una propuesta que permita la planeación y reorganización de la Institución, objeto de este estudio, asimismo ejercer el control requerido por el crecimiento natural de dicha organización.
7. Obtener las conclusiones pertinentes como resultado de esta investigación.

La **pregunta de investigación** a la cual se dio respuesta en esta investigación es la siguiente: ¿Cuáles serían las sugerencias pertinentes requeridas para lograr controlar el crecimiento y la reorganización de la Distribuidora y Comercializadora de Impresos (DICOI), S.A. de C.V., objeto de este estudio, demandadas para alcanzar un crecimiento gradual vigilado y orientado (que no genere caos en la operación)?

Este trabajo se puede definir como un estudio descriptivo, cuyo objetivo es la identificación de los problemas en la planeación, operación y organización de la Distribuidora y Comercializadora de Impresos (DICOI), S.A. de C.V., la cual es una microempresa constituida en el año 2000, cuyo giro es la importación y distribución de juguetes didácticos y de arte, para niños de 0 a 12 años, que permita implementar una adecuada dirección, supervisión y evaluación, demandadas para alcanzar un crecimiento gradual vigilado y orientado, que no genere caos en la operación de la misma. El trabajo de campo de esta investigación, esto es la observación y análisis se realizaron durante el periodo 2008-2009. El estudio descriptivo va a decirnos cómo es y cómo se manifiesta un determinado fenómeno, en este caso es la problemática detectada al interior de la organización mencionada, la cual incide en los resultados obtenidos por la misma. Danhke (1989, citado en Hernández y cols., 2003, p. 117) considera que "...los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades y las características ...de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se

someta a un análisis; miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar".

Se considera que desde el punto de vista científico, describir es recolectar datos (información), por lo tanto en un estudio descriptivo "...se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas, para así describir lo que se investiga" (Hernández y cols. 2003, p. 118). El valor de este tipo de estudio se centra en recolectar datos que muestren un evento, una comunidad, un fenómeno, hecho, contexto o situación que ocurre. Es necesario especificar quiénes deben estar incluidos en la medición, o recolección o qué contexto, hecho, ambiente, comunidad o equivalente habrá de describirse. Para definir los diversos conceptos teóricos que se contemplan en este trabajo, se realizó una investigación documental relacionada con la identificación plena de la teoría administrativa que permitirá realizar el análisis, esto es de la Planeación Estratégica y las herramientas que provee (Análisis FODA); también se llevó a cabo trabajo de campo relacionado con la observación y obtención de la información pertinente para la recolección de datos que permitan identificar la problemática mencionada. Asimismo se realizaron las observaciones y verificaciones pertinentes, para fortalecer y sustentar las conclusiones, este estudio se realizó en la Distribuidora y Comercializadora de Impresos (DICOI), S.A. de C.V., ubicada en el Distrito Federal.

Como en cualquier proceso de investigación, antes de establecer los objetivos y de planear el desarrollo, es imprescindible una exploración teórica en los aspectos a investigar. Para lograr ese conocimiento teórico se acudió a fuentes primarias, secundarias y a investigaciones realizadas sobre el tema. Rojas (2000, pp. 333 – 340) considera que el análisis consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación. La interpretación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recabada.

Así se tiene que, en el primer capítulo se describen los antecedentes y las características específicas de la Distribuidora y Comercializadora de Impresos (DICOI), S.A. de C.V., así también las actividades que se realizan en cada una de las áreas que comprende la estructura organizacional. Posteriormente se detalla la experiencia profesional adquirida por la autora de este trabajo y finalmente se incluye la descripción y síntomas de la problemática detectada en dicha organización.

En el segundo capítulo se describe la teoría retomada para el análisis de la problemática detectada, esto es, al principio se describen los antecedentes de la administración y las etapas que comprende, retomando en algún momento la vinculación con la Administración Educativa. Posteriormente se incluye el concepto de la Administración del Tiempo y el de la Planeación Estratégica, en este apartado se menciona su importancia, las funciones que comprende, la planeación operativa y la planeación táctica como fases de la misma y las herramientas que la planeación estratégica propone para la realizar el análisis de la organización investigada.

El tercer capítulo se incluye la descripción de la propuesta, esto es, el Manual de Procedimientos de DICOI, en una versión inicial, ya que se considera que posteriormente se deberá elaborar un Manual Administrativo que incluya todos los componentes necesarios que requiere un sistema de control interno. Asimismo, se incluyen las conclusiones obtenidas a partir de la elaboración de esta investigación.

Capítulo I. Distribuidora y Comercializadora de Impresos (DICOI), S.A. de C.V.

1.1 Descripción de la Distribuidora y Comercializadora de Impresos (DICOI), S.A. de C.V.

La Distribuidora y Comercializadora de Impresos (DICOI), S.A. de C.V. es una microempresa constituida en el año 2000, el giro de la empresa es la importación y distribución de juguetes didácticos y de arte para niños de 0 a 12 años. Su competencia laboral se relaciona con la distribución, en el mercado nacional, de las diversas líneas de juguetes importados. Con respecto a su operación, al principio se mantuvo una cartera de clientes muy reducida debido a que se trabajaba con dos grandes cadenas comerciales, éstas eran Liverpool y Sanborns Hnos., las cuales requerían la dedicación de la mayor parte del tiempo de la plantilla del personal disponible, para atender las necesidades de suministro del producto. Sin embargo, se detectó que después de dos años de un trabajo comprometido, los beneficios económicos no se reflejaban satisfactoriamente, esto debido a las inadecuadas políticas de ventas establecidas en los contratos realizados con estas cadenas comerciales.

Una de las políticas de ventas más desfavorable para la organización, fue la que con más frecuencia se ejercía, ésta es la de las devoluciones sobre compras, ya que en estos casos la mercancía que era devuelta, la mayoría de ésta quedaba inutilizable, lo que representaba una pérdida para la organización. Otra situación desfavorable fue el hecho de que estas casas comerciales concedían rebajas de fin de temporada, las cuales absorbe el proveedor, por lo que cuando éste solicita la liquidación de la mercancía entregada, se le descuenta el monto de dichas rebajas. Otro aspecto fueron los costos de importación del producto, los cuales no se calcularon debidamente, por lo cual no se repercutieron en el precio de venta para su recuperación total. Toda esta situación impactó en el aspecto financiero, por lo que al

elaborar los Estados Financieros y realizar el análisis se llegó a la conclusión de que estos contratos no eran la mejor opción de venta para una empresa tan pequeña como ésta.

Como consecuencia de esta situación, la empresa decidió integrar una nueva cartera con clientes pequeños para ir ubicándose en el mercado, algunos ejemplos de clientes potenciales son: las tiendas de arte, tiendas de manualidades, tiendas para bebes, librerías, etc. Se está considerando toda clase de negocios, en los cuales estos productos puedan desplazarse con facilidad y que no sean necesariamente tiendas de juguetes. Posteriormente a la estrategia de colocar los productos y dar a conocer la marca en el mercado nacional, se reconsideró nuevamente la posibilidad de incorporar a nuestra cartera de clientes a una cadena comercial, que fue el "Palacio de Hierro". En este caso se logró establecer una relación comercial satisfactoria para ambas partes, así también la cartera de clientes se incrementaba, la estrategia que funcionó fue no considerar como única opción las jugueterías. DICOI cuenta actualmente con una excelente cartera de clientes, tanto en el Distrito Federal como en los diferentes Estados del país.

Esta organización se ha esforzado por permanecer en el gusto del cliente, ofreciendo un producto de calidad, didáctico y funcional, buscando su crecimiento comercial. Las operaciones realizadas en el pasado se han revertido en contra de la organización, pues las cadenas comerciales con las que se trabajó inicialmente, se han convertido en la competencia para la misma, desde un punto de vista comercial, ya que actualmente Liverpool importa y vende una de las líneas de juguetes que importa DICOI, lo que ha impactado negativamente en las ventas de dicha línea, a tal grado que se tomó la decisión de no importarla más, pues el costo por volumen y por producto que ellos obtienen es mucho más bajo que el que nosotros conseguimos, por lo cual no nos conviene adquirirlo. DICOI como muchas empresas dedicadas a la venta y distribución de artículos de arte y juguetes, tiene sólo tres temporadas importantes de ventas al año, lo cual hace muy difícil el control de éstas para

proyectar el crecimiento comercial de la organización, considerando que este aspecto es difícil para las empresas que manejan productos nacionales, es mucho más dificultoso para las empresas dedicadas a la importación.

En sus inicios DICOI importaba y distribuía calcomanías y juguetes didácticos para bebes, lo cual en su momento fue una muy buena opción, sin embargo hoy en día se ha lidiado contra la competencia mercantil, tratando de innovar en la importación de productos más completos, útiles y novedosos, que generen un conocimiento y coadyuven en el desarrollo de la motricidad en los pequeños, pretendiendo incidir en la completa satisfacción del cliente. DICOI cree fielmente en el principio de que el futuro de la humanidad está en las siguientes generaciones y es imprescindible que los pequeños desarrollen la capacidad de ser creativos, pensadores e inventores. Para ello es indispensable ofrecer una gran variedad de artículos que sean atractivos tanto para los niños como para los padres de familia.

Durante el tiempo que esta empresa ha estado activa se ha buscado incesantemente el crecimiento comercial, mismo que se está consiguiendo a pasos acelerados, el cual ya se ha reflejado en mejores resultados durante el periodo 2008-2009 (ver anexo 3). Esto se ha logrado a través de la persistencia y la constancia, superando a la competencia y buscando mejores oportunidades, tratando de que la calidad de los productos sea la mejor y los más seguros para los niños. Entre los logros obtenidos se puede mencionar que se ha establecido una alianza comercial con una empresa de Monterrey, dedicada al igual que DICOI a la importación de juguetes didácticos. DICOI es una organización dividida en tres áreas, cada una de ellas se integra por un empleado, situación que ha generado conflictos internos y obstáculos para el buen crecimiento empresarial, pues dos de ellos son los accionistas, por lo que la duplicidad en la toma de decisiones incide negativamente en la operación.

1.1.2 Actividades por área.

DICOI cuenta con tres áreas de enlace, éstas son: la Dirección, la Administración y la de Despacho y Reparto, a continuación se describen las funciones que se realizan en cada área:

- **Dirección**. Esta área es la responsable de delegar las funciones a las demás, asimismo guía y vigila que los empleados cumplan con los objetivos planteados, se encarga de la toma de decisiones para el mejoramiento de la empresa y de la importación de productos nuevos. Las actividades que desempeña son las siguientes:

  1) **Determinar las actividades de los empleados**. La coordinación de las actividades de los empleados se genera de esta área, sustentada en las competencias del personal. El director delega a los empleados las actividades a realizar, las instrucciones directas se realizan a través del Administrador, quien tiene la responsabilidad de coordinar las funciones de la empresa.

  2) **Compra de mercancía a través del trato directo con los proveedores**. Cada año hay una feria de juguetes en Canadá, para la exposición de productos nuevos, por lo que para conocerlos y adquirirlos se asiste a dicha Feria, poniéndose en contacto con los proveedores y los nuevos prospectos. La dinámica en estas Ferias es la siguiente: se cuenta con muestras físicas de los productos, las cuales son revisadas y puestas a funcionar por el público, así con los comentarios positivos y negativos generados por el público se lleva a cabo una selección de estos productos, con el objetivo de considerarlos para las siguientes importaciones, tomando en cuenta los permisos necesarios para su importación.

3) **Realización de las compras por Internet**. Para la importación de productos nuevos es necesario solicitar una muestra física, la cual es enviada a la Agencia Aduanal para su revisión y clasificación de fracción arancelaria, esto para proceder a los trámites de importación.

4) **Análisis de los Estados Financieros y de la contabilidad en general de la empresa**. La contabilidad de la empresa se envía a un despacho, el cual se encarga de procesar la información y enviarla posteriormente a la Dirección. Se realizan juntas eventualmente entre la Dirección y el Despacho contable para revisar los resultados obtenidos en el periodo.

5) **Elaboración de nuevas políticas comerciales**. Con base en los análisis de las ventas, se elaboran las nuevas políticas comerciales para los clientes. Dichas políticas comerciales contemplan aspectos como: concederle un descuento adicional a los clientes que alcanzan un cierto volumen de compras, asimismo realizar promociones por temporada y otorgar crédito, sustentado en ciertos requisitos.

6) **Firma de Documentos**. Los documentos que requieren autorización por parte de la Dirección son turnados por el área Administrativa, entre los más comunes se identifican los contratos de arrendamiento, las pólizas cheque, la contratación de algún servicio nuevo, los documentos necesarios para realizar las importaciones (Cofepris, Economía, Agente aduanales), cartas varias, etc.

- **Administración**. La Administración es la optimización de los recursos, materiales, humanos, técnicos, financieros y tecnológicos. En esta área se trata de implementar las etapas de la administración tratando de lograr los objetivos propuestos y de realizar las funciones determinadas. Las actividades que desempeña son las siguientes:

1) **Atención al cliente**. La atención al cliente consiste en mantener un contacto directo con los clientes, ya sea por vía telefónica o en el caso de que se requiera personal adicional, a través de las visitas a las tiendas o bien en las oficinas de DICOI. Se busca dar al cliente un trato agradable, de confianza y de estar pendiente de sus necesidades de producto.

2) **Gestión y recopilación de documentos para las importaciones**. Para cada una de las importaciones que se realizan es necesario integrar diversa información para obtener los permisos ante la Secretaria de Economía, relacionados con la exclusividad de los productos. En la Secretaria de Salud el trámite correspondiente es en COFEPRIS, para obtener los permisos de aviso sanitario para la importación, que garanticen que estos productos no son tóxicos. Para ello es necesario recopilar toda la información correspondiente al registro de patentes y de marca, esto por cada producto a importar, asimismo copias de documentos que acrediten la actividad de la empresa y su constitución y la carta del proveedor que autoriza a esta empresa como su distribuidor autorizado para la comercialización en México. Así también se requieren catálogos, las cartas firmadas por el representante legal, la solicitud para que nos sea otorgado el permiso, entre los documentos más importantes para la Secretaria de Economía. Con respecto a la Secretaria de Salud es necesario recopilar toda la información de la mercancía que garantice la seguridad del producto para ser utilizado por los niños, emitidos por un laboratorio ubicado en el país de origen del producto, que sea validado en México (pruebas de laboratorio certificadas) de cada uno de los productos que lo requiera.

3) **Inventarios**. Conjuntamente con el personal del despacho contable, esta área tiene la responsabilidad de coordinar y realizar los inventarios, éstos se efectúan por lo general dos veces al año. Los preparativos para llevar a cabo un inventario consisten, desde lo más básico, en acomodar, ordenar, marcar,

identificar y contar la mercancía para la verificación o corrección de su registro. Estos inventarios se efectúan en dos lugares: uno es en la bodega y el otro es en la oficina, ya que ahí existe un stock o muestrario para que los clientes que deseen visitar las oficinas puedan realizar alguna compra. Los resultados del conteo físico son revisados y verificados por el despacho contable y posteriormente entregados a la Dirección.

4) **Cotizaciones**. El obtener una solicitud para la elaboración de una cotización implica las siguientes actividades: desde hablar con los clientes para conocer sus necesidades de compra hasta los requerimientos de suministro de la empresa. Al integrar la cotización, es importante que el personal administrativo verifique las existencias de esa mercancía en el almacén, ya que la mayoría de las veces cuando se elabora una cotización, los clientes realizan un depósito bancario para la adquisición del producto y en ese momento se procede al empacado, facturación, surtido y entrega de la mercancía.

5) **Compras**. Las compras se refieren básicamente a los consumibles de oficina, artículos de limpieza, papelería, herramienta utilizada en la bodega, como: flejes, cintas, cortadoras, etc.

6) **Ventas**. Las ventas se realizan a través de correos electrónicos y llamadas telefónicas, al respecto se elabora un estado de cuenta del cliente, donde se registran las compras realizadas por cada uno de los clientes, anotando la ultima fecha de compra, el monto, asimismo se incluye un seguimiento de las llamadas a los clientes que comprende, de manera breve, las razones de que no haya hecho consumos últimamente, esto para darle una mejor atención, buscando culminar con el levantamiento de un pedido y realizando la venta. Esta estrategia también se trabaja haciendo visitas a los clientes, sobre todo a aquellos que tienen más de seis meses sin adquirir mercancía, para lo cual se les llama por teléfono para solicitar y concretar una cita, se llevan muestras

físicas de los productos con mayor desplazamiento, listas de precios y catálogos de las diferentes líneas que se manejan. Con ello se trata de invitar al cliente para que lleve a cabo una compra de mercancía.

7) **Sugerencias de compra para el cliente**. Las sugerencias se pueden realizar a todos los clientes, pero en especial se efectúan con clientes nuevos o con los que no se les ha vendido en un lapso mayor a seis meses. Estas sugerencias de compra se hacen con la finalidad de lograr la venta y al mismo tiempo que el cliente pueda desplazar fácilmente el producto. Para realimentar la información necesaria para la elaboración de las sugerencias, se contacta a los clientes para solicitarle datos acerca del producto que desplazan con mayor facilidad y los precios de venta promedio con los que trabajan, con esta información valiosa se realiza la sugerencia de compra.

8) **Cobranzas**. DICOI ha implementado ciertas políticas de venta: a) cuenta con clientes a los cuales se les concede un plazo de cobro no mayor a treinta días, para esto el personal administrativo organiza y relaciona las facturas que se deben cobrar mensualmente; b) para otros clientes el cobro es contra entrega de mercancía, así los pagos pueden ser a través de transferencias bancarias o depósitos bancarios.

9) **Coordinar los trabajos de reparto**. Por lo general, la coordinación de los trabajos de despacho y reparto se hacen con base en los requerimientos diarios, sin una planeación y programación expresa de las actividades requeridas. Con este trabajo de reflexión lo que se pretende implementar es una programación eficiente sustentada en las prioridades de los clientes.

10) **Facturación**. Generalmente la facturación definitiva se elabora después de revisar los pedidos que ya se integraron para su entrega, así los pedidos se surten con borradores impresos de cada factura. Cuando los pedidos están

completos, se procede a la preparación de la facturación definitiva, esta actividad se hace de esta manera para que en el caso de haber un error la factura se corrija antes de su impresión, dichos errores pueden ser ocasionados por dos factores comunes: falta de mercancía o mercancía en mal estado para surtir el pedido completo.

11) **Conciliaciones bancarias**. Es necesario que las conciliaciones bancarias se elaboren diariamente, el revisar los Estados de Cuenta permite mantener un control en los ingresos y egresos de dinero. Los ingresos sólo pueden ser a través de los depósitos de los clientes, los cobros de facturas y muy esporádicamente por préstamos a la empresa. Se pretende que los depósitos y cobros de facturas sean identificados a la brevedad posible, para actualizar las cuentas de los clientes y que no se cometa el error de requerir el pago que ya está depositado. Con relación a los saldos y los egresos, es importante tener actualizados los saldos por si se requiere de la disposición de efectivo y que no se incurra en el error de hacer una transferencia o pago sin contar con el saldo suficiente para ello.

12) **Levantamiento de pedidos y cotizaciones**. Los pedidos por lo general se levantan después de realizar las sugerencias de compra de mercancía al cliente y hacer la labor de venta, así se registran como una remisión de la mercancía solicitada y sugerida, posteriormente se manda vía mail o fax al cliente para su validación. En cuanto el cliente está de acuerdo se procede a surtir, facturar y entregar la venta.

13) **Trámites ante las Secretarias correspondientes para la importación**. Cuando todos los requerimientos necesarios son gestionados y recopilados, se presentan ante las autoridades correspondientes de cada una de las Secretarias, éstos se tramitan para cada importación y es imprescindible que se obtengan, por lo que es necesario acudir en varias ocasiones a estas dependencias.

14) **Seguimiento de importaciones ante la aduana** (agentes aduanales). Para llevar a cabo el proceso de importación es necesario realizar o cumplir con una serie de requisitos, para lo cual es necesario tener conocimiento de los procedimientos y ejercer un seguimiento y control de cada uno de ellos. Para cada importación es necesario enviar una copia de la factura del proveedor al agente aduanal, esto para su revisión y clasificación de las partidas, asimismo es necesario incluir los documentos y permisos necesarios de los productos que así lo requieran. Esto exige gran cantidad de tiempo, esto es supervisar el seguimiento de todo el proceso, así con el envío de la factura y los documentos, se solicita al agente aduanal que envíe la cotización correspondiente del transporte y los gastos administrativos que se hayan generado, para su liquidación.

15) **Registro y control de los archivos contables para la entrega mensual al despacho contable**. Para la facturación y administración de la empresa se cuenta con un programa que resuelve las necesidades pertinentes de la organización, sin embargo, para los requerimientos de información contable se realizan diversos registros en hojas de cálculo, los cuales se procura mantenerlos al día, para entregarlos oportunamente al despacho contable junto con las pólizas y documentos probatorios de cada mes, dentro de los cinco primeros días del mes siguiente.

16) **Control de pagos mensuales**. Como cualquier organización, DICOI realiza gastos para llevar a cabo su operación, por lo que la administración debe considerar todos los gastos fijos correspondientes a los bienes y servicios que se reciben en la organización. El personal debe, a su vez, realizar una relación mensual de los pagos pendientes por vencimiento (primera o segunda quincena de cada mes), para lo cual es importante mantener orden y control de las fechas de pago de dicha relación para que no sea retirado o suspendido algún bien o servicio.

17) **Elaboración de cheques**. Todos los cheques que expida la empresa deben ser relacionados para controlar su registro en la contabilidad, estos se utilizan para realizar pagos de nómina, bienes y servicios que recibe DICOI. Para expedir un cheque es necesario verificar que hay saldo suficiente en el banco y posteriormente estos son enviados a la Dirección con el comprobante correspondiente, para su firma y autorización.

18) **Apoyar las actividades del área de Despacho y Reparto**. Como parte de las actividades del Auxiliar del área, se incluye la programación de las actividades del mensajero, sobre todo en temporadas altas de ventas. Ya que esta persona es la que se encarga de la entrega de los pedidos, por lo que es necesario prepararle la programación y los productos para su entrega.

19) **Capacitación de personal**. Cuando se contrata personal es necesario que se le imparta un curso de inducción, esto es, que se le proporcione información acerca del área laboral en donde va a prestar sus servicios, las actividades que va a desempeñar, la información que requiere para realizarlas en la forma correcta, etc., por lo que el Auxiliar también atiende estas labores.

- **Despacho y Reparto**. En el área de Despacho se separan los productos conforme al pedido del cliente o a lo sugerido por el área de administración y el Reparto es la entrega física del producto a los clientes. Es importante mencionar que en esta área se realizan trabajos de mensajería, así también las siguientes actividades:

1) **Surtir pedidos**. La empresa cuenta con una bodega pequeña, la cual está organizada de manera que los pedidos sean surtidos con facilidad, es imprescindible que la persona que se encargue de surtir conozca la mercancía, además de que, como control, los surtidos de pedidos se hacen con una cotización autorizada por los clientes.

2) **Empacar pedidos**. Ya que los pedidos están integrados se requiere de una segunda revisión para evitar errores, tales como: falta de productos en la entrega, que vaya una mercancía por otra o bien productos maltratados. Al realizar esta segunda revisión se está seguro de que los pedidos van completos y en buen estado.

3) **Entrega y recepción de mercancía**. La entrega de mercancía se debe coordinar tanto con los clientes como con los proveedores, considerando los horarios de entrega y recepción de cada uno de ellos, tratando de establecer una programación por día.

4) **Cobranza**. La cobranza la coordina el administrativo, así con la confirmación de hora y fecha de cada cobro, se trata de integrarlos a la ruta de entrega.

5) **Mantener la bodega en orden**. Consiste en la organización de los productos por códigos y modelos de los productos en el almacén, tratando de ubicarlos por el tipo de uso, esto es, arte, manualidades, etc. La prioridad es mantener el orden en la bodega, ya que esto permite ubicar rápidamente los artículos cuando se requieren, pues en caso de requerir el surtido de un pedido y el personal de área no se encuentre, cualquier persona autorizada podrá surtirlo con facilidad.

6) **Depósitos bancarios y pagos**. Como parte de las actividades de la mensajería se tienen que realizar también los depósitos y pagos en el banco.

1.2 Experiencia Profesional.

Las actividades ya descritas de las diferentes áreas que integran DICOI, no son la totalidad de las funciones y actividades de esas áreas, sin embargo se mencionaron porque son éstas las que influyen y se relacionan directamente con las funciones y

actividades que realizo en el puesto que desempeño en esta organización. Mi experiencia laboral destaca en el área administrativa, con ello se puede entender la relación con las áreas descritas en párrafos anteriores, asimismo como parte de mis funciones a realizar es fungir como enlace entre las diferentes áreas de la organización, así como la obligación de cubrir las necesidades tanto de la empresa como del cliente, en todos aspectos.

La importancia de estar en esta área es la aplicación de las diversas etapas que nos propone la Administración, como son: la planeación, la organización, la coordinación, la dirección, la supervisión y la evaluación en todas las actividades vinculadas con las ventas, que es uno de los objetivos de la organización; asimismo, lograr la satisfacción del cliente, cumplir con los trámites correspondientes para la importación de los productos, etc., procurando evitar los contratiempos, ya que concluir con una importación no es sencillo por los trámites a realizar, mantener el control de los trabajadores del área de Despacho y Reparto, coordinando sus funciones y supervisando la realización de las mismas satisfactoriamente, así también contribuir con el cumplimiento fiscal de las obligaciones de la empresa, realizando y entregando puntualmente los archivos contables al despacho que se encarga de elaborar los estados financieros.

El formar parte del personal administrativo en una empresa exige mucha responsabilidad para realizar las funciones con eficiencia, es primordial implementar controles para organizar y coordinar tanto las actividades del área de Despacho y Reparto como todas las demás, para no generar contratiempos en la ejecución de cada una de ellas, sobre todo en las correspondientes al área que está a mi cargo. En el diagrama no. 1 se muestra, de manera simple y breve, el organigrama de la organización, así se evidencia que el área de la Administración es un punto clave de enlace con las otras áreas. La relación laboral de la Dirección y la Administración consiste en la delegación de actividades “extraordinarias”, a las cuales llamaré así ya

que aún cuando son parte de mis funciones, éstas no son periódicas, dichas actividades corresponden a los trámites correspondientes a cada importación.

Cuando se presentan estas actividades extraordinarias se requiere tener un cuidado adicional para organizar y coordinar todas las actividades diarias, además de cubrir todas las necesidades de la empresa y del cliente, no descuidando u obstaculizando las actividades del área de Despacho y Reparto, para lograr realizarlas y concluirlas. Los trámites correspondientes a cada importación están ligados uno con otro, es un proceso sencillo pero laborioso, que requiere de cuidado detallado y minucioso para que el permiso solicitado se obtenga con prontitud. Lo referente a la Secretaría de Economía es un trámite de proceso lento, la respuesta se obtiene en aproximadamente treinta días hábiles, por eso es necesario tener contacto previo a la importación con la agencia aduanal para la clasificación de los productos a importar. Posteriormente se requiere acudir a la ventanilla de la Unidad de Prácticas Comerciales e Internacionales, esto para solicitar la exclusividad en la importación del producto, lo que acredita a DICOI como el importador exclusivo y eso anula algunas cuotas compensatorias que debieran cubrirse, lo que disminuye el costo de los productos.

Para este trámite es necesario recopilar documentos relacionados con la descripción del producto, el país de origen, los certificados de la patente, la fracción arancelaria, algunos anexos, la autorización del proveedor para la distribución y comercialización en México, la solicitud de la anulación de la cuota compensatoria firmada por el representante legal de la empresa, etc. Con esto concluye el trámite, sin embargo es necesario darle seguimiento hasta obtener el documento solicitado que se llama “producto exclusivo”, el cual es muy difícil de obtener. Con la clasificación de los productos a importar, se procede a realizar el trámite de aviso sanitario de importación de los productos que según la fracción arancelaria lo requieran, para esto se acude a la Secretaria de Salud en el área de COFEPRIS. Este trámite consiste en llenar un formato especificando que se requiere de un “aviso sanitario de los

productos a importar” debidamente firmado por el representante legal de la empresa, asimismo elaborar el anexo con la descripción de los productos, la marca y la fracción arancelaria y entregar los documentos necesarios, tales como: los certificados de libre venta del país de origen, los certificados de las pruebas de laboratorio emitidas también por el país de origen, certificados y autorizados en México. Lo anterior es lo más significativo de la relación Dirección – Administración, esto no quiere decir que sean las únicas, existen propuestas pendientes de retomar para la mejora de la empresa, para la solución a algunos problemas internos, para la búsqueda de opciones nuevas de mercado, etc.

Parte de mis labores es la atención al Cliente, esto es, darle solución a los problemas específicos de éstos, los más frecuentes se relacionan con la comprensión y manejo sobre las funciones de los productos adquiridos, asimismo la preocupación por la toxicidad del producto, por aspectos relacionados con mercancía maltratada o incompleta y/o con la falta de instructivos, los cuales se deben encontrar en el interior del paquete al abrir el producto que está sellado, etc. En estos casos es necesario atender la necesidad del cliente hasta su entera satisfacción. Por ejemplo: en el caso de alguna duda sobre el funcionamiento del producto se proporciona una breve descripción del mismo; en lo referente a la toxicidad se le explica que nuestros productos no son tóxicos y que están avalados por el aviso sanitario de importación. En el caso de algún desperfecto de la mercancía, el producto es sustituido por otro en buenas condiciones y si faltó el instructivo se les hace llegar uno, se les atiende hasta el momento de su entera satisfacción.

También se realiza la labor de ventas, que comprende cada uno de los puntos descritos; atender llamadas telefónicas, mismas que se les hace un seguimiento por medio de un control impreso, donde vienen relacionados todos los clientes, tanto locales como foráneos, este control se actualiza semanalmente, además contiene un apartado que comprende las observaciones relacionadas con su última adquisición, la cual aporta información útil para el seguimiento de las ventas. Las visitas al cliente se

realizan en el momento que él lo solicita o bien cuando se considera necesario. Cuando éste es un prospecto, se requiere de llevar algunas muestras físicas de los productos al visitarlo, es importante lograr una excelente impresión y ofrecer un buen servicio. Así durante la visita, se realiza una demostración de las funciones de cada uno de los productos mostrando la seguridad y facilidad para maniobrarlo, con estas acciones lo importante es concretar una venta; en otras ocasiones al cliente le es más satisfactorio visitar las oficinas de DICOI.

En lo referente a la labor de elaborar cotizaciones, se le considera como dar un servicio al cliente, quien ha solicitado el precio de nuestros productos, así en cuanto se tiene una cotización pendiente, es indispensable consultar el archivo de existencias y a partir de éstas es que se elabora, cuando está terminada se le envía lo más pronto posible al cliente. Las demás funciones que se realizan corresponden a la relación de las áreas de Contabilidad–Administración y Despacho y Reparto–Administración. Con respecto a la relación Contabilidad–Administración las funciones que se llevan a cabo también son de vital importancia y un gran compromiso en cuanto a la responsabilidad; así por una parte están los requerimientos para cubrir las necesidades en cuanto a servicios para la empresa, los pagos que hay que hacer, el manejo del Fondo Fijo, la labor de cobranza de todos los clientes, las salidas de mercancía, el manejo del IVA por acreditar, el control de los cheques expedidos y la elaboración y revisión de las conciliaciones bancarias.

Asimismo, las ventas realizadas mes a mes, son registradas en unas hojas de cálculo, para elaborar un consecutivo de todas las facturas, mismo que es actualizado diariamente, en este consecutivo se desglosa el importe total de la factura, el IVA y las notas de crédito en caso de haberlas. De la relación de facturas se saca un concentrado por mes que nos da una visión aproximada de los cobros posteriores por fecha, contemplando una base de datos que nos muestra a cada uno de los clientes y el crédito que maneja. La salida de productos se registra al final de mes para ver el desplazamiento de productos y determinar el costo de ventas, estos reportes son

elaborados en una hoja de cálculo. Como todas las empresas, DICOI realiza gastos administrativos, tales como: la nómina, el uso del servicio telefónico, entero de las retenciones y de los que son a cargo de la empresa como el entero y pago de las cuotas del IMSS, del INFONAVIT, el Servicio de Internet, la luz, el agua, la renta de la Bodega y el local para las oficinas, etc. Para el pago de estos bienes y servicios es necesario elaborar los cheques respectivos, mismos que se realizan con anticipación a su vencimiento, por lo que es importante tener en cuenta el saldo de los ingresos depositados en las cuentas de los bancos, para evitar el giro de un cheque sin fondos. El fondo fijo es el efectivo que se mantiene en las instalaciones de la empresa, esto para cubrir el importe de algunos gastos no contemplados o menores durante el mes, se le llama también Fondo de Caja Chica, con el efectivo de este fondo se pagan gastos, como: gasolina, viáticos, etiquetas para los productos, copias fotostáticas, etc.

Mi función es mantener el equilibrio entre los ingresos y las salidas de dinero, así también obtener los comprobantes fiscales de cada uno de ellos, estos se relacionan y se entregan mensualmente al Despacho Contable, integrando las pólizas cheque y los comprobante de gastos mencionados. Para la elaboración de las conciliaciones bancarias se utilizan también las hojas de cálculo, que contienen cada uno de los depósitos realizados y los cheques expedidos de cada mes, este registro se actualiza diariamente, así de esta forma se tiene una idea aproximada del saldo vigente en las cuentas bancarias. Cuando se reciben los Estados de Cuenta, éstos son cotejados con los reportes elaborados en las hojas de cálculo, con la finalidad de identificar todos los movimientos realizados. La relación y verificación de todos estos movimientos bancarios tiene que estar terminada los primeros cinco días del mes siguiente al que se esté procesando, debe de estar perfectamente integrada y verificada para efectos fiscales y con ello el Despacho Contable pueda procesar la información para la elaboración de los Estados Financieros y el pago de impuestos. Con respecto a la realización o levantamiento de inventarios es necesario establecer una fecha en la cual tanto el almacén como el Despacho Contable puedan estar presentes, por lo

general se realizan dos inventarios al año, esto es, a principios y a mediados del ejercicio anual y consiste en el conteo de la mercancía existente en la bodega y en las oficinas de DICOI. La actividades comunes a las áreas de Despacho y Reparto y la Administración son parte de mi responsabilidad laboral, por lo que se requiere coordinar las labores en conjunto de estas áreas, esto es, entregar los pedidos pendientes de surtir, lo que requiere revisar los pedidos ya empacados, elaborar las rutas de entrega de la mercancía y llevar a cabo la cobranza. La entrega de un pedido requiere de haber cerrado una venta con algún cliente, turnar el pedido al responsable del área de Despacho y Reparto, mismo que se encarga de surtir la mercancía.

Cuando el pedido está completo es necesario verificarlo pieza por pieza conjuntamente con la persona que lo surtió, con la finalidad de asegurar la satisfacción del cliente con el pedido íntegro, el producto en perfecto estado, entonces el pedido se empaca y se sellan las cajas, mi labor es cerciorarme de que el producto va completo y en buen estado, para su entrega. Este procedimiento se hace de igual manera para los clientes de provincia con la diferencia de que el pedido se tiene que flejar para su envío, éste es entregado por una empresa de transportes que al cliente le sea conveniente. Las rutas de entrega se elaboran conforme a las necesidades diarias, considerando la cobranza y los pagos a realizar. Supervisar que los pedidos se entreguen en el tiempo estipulado por los clientes y sin contratiempos es primordial, porque ello crea una imagen de una empresa seria y genera satisfacción en nuestros clientes, esta actividad requiere de la coordinación de las actividades diarias del área de Despacho y Reparto, dando prioridad a las entregas que requieran ser por la mañana y así cronológicamente, hasta concluir con la última entrega, para lo cual se elabora una ruta diaria de entrega, un obstáculo que hay que superar en esta actividad es la distancia entre cada destino, sin embargo normalmente se cumple con el objetivo. Lo descrito anteriormente son funciones y actividades que integran mi experiencia laboral. Las actividades antes mencionadas, no son complicadas de realizar, pero si se requiere mucho tiempo para su planeación

y organización. Los controles y reportes requeridos para integrar la información contable se actualizan diariamente, sin embargo se puede realizar en los tiempos libres; para el seguimiento de los trámites aduaneros se requiere de dos días para poder organizar y recopilar la información necesaria, haciendo hincapié en que sólo es una actividad extraordinaria, en cuanto a la importación sólo es cuestión de concluir con los trámites para la liberación de los productos.

La supervisión de las labores del área de Despacho y Reparto requiere de un tiempo determinado, por lo cual trato de coordinar todas mis actividades de modo que no interfieran en los horarios de las demás personas y con ello propiciar una mala coordinación. Como puede observarse todas las actividades se encuentran ligadas unas con otras, para mí es muy satisfactorio poder realizar estas funciones, lograr los objetivos de venta; la satisfacción del cliente; ver el crecimiento de la organización, que se ha obtenido con los esfuerzos realizados. Hoy en día la empresa se encuentra en un momento de crecimiento potencial importante que ha costado conflictos internos, pero que con el transcurso de los días se han podido solucionar. Desgraciadamente esta empresa cuenta con poco personal y esto ha generado el rezago de algunas de las funciones, definitivamente no se debe a la falta de capacidad por parte de los trabajadores, esto se debe a las cargas de trabajo que van en aumento y sin embargo no se contrata a más personas.

1.3 Descripción y Síntomas del Problema.

Mencioné con anterioridad que he prestado mis servicios en esta empresa desde el año 2001 hasta mediados del 2009, mis actividades en un principio fueron como auxiliar administrativo, haciéndome cargo a su vez de actividades en el área de Despacho y Reparto e incluso algunas actividades, tales como; control de inventarios, trámites ante las Secretarias del Estado relacionadas con la importación de los productos, el surtido y empacado de los pedidos, la facturación, etc., todo esto cuando se requirió debido a la excesiva carga laboral, como la entrega de pedidos, y

al poco personal que en ese momento laboraba para esta organización. Todas estas actividades ayudaron a mi crecimiento profesional dentro de la empresa, generando que mi participación fuese multifuncional. En los aspectos relacionados con la contabilidad y atención al cliente, mi participación era casi nula en sus inicios, esta empresa sólo contaba con las dueñas de la empresa, que ocupaban la Dirección, con un mensajero que laboraba por horas y una persona en el área de Despacho y Reparto.

Cuando las necesidades de los clientes y de la empresa se incrementaron, se realizaron algunos cambios técnicos que influyeron en la contratación de un mensajero de tiempo completo, como apoyo para el área de Despacho y Reparto, lo que requirió que me hiciera cargo de nuevas actividades y responsabilidades, relacionadas con el área administrativa, que concluyeron como parte de mi actividad laboral final. Las actividades que fueron incluidas como parte de mis funciones, no son de ninguna manera desconocidas, para la revisión de pedidos y control de la bodega es necesario que la persona conozca bien esas actividades y los productos. Como un paso inicial se asignaba un orden para cada actividad, en el cual se establecían tiempos para dar cumplimiento a cada una de dichas actividades diarias. Así, con el ingreso de una persona como apoyo y el incremento de nuevas actividades, fue necesario recalcular esos tiempos, primero debí enseñarle a la persona de Despacho y Reparto las actividades que debía llevar a cabo y capacitarla, lo cual no resultó difícil, lo básico es distinguir y reconocer los diferentes productos y sus códigos, ya que se tiene desde una hoja de calcomanías hasta escritorios; en realidad es una gran variedad de productos, un aproximado de mil quinientos.

Esto ocasionó grandes conflictos en cuanto el tiempo de dedicación a cada actividad a mi cargo, que con el paso del tiempo se fueron coordinando con más facilidad y eficiencia. El desplazamiento de los productos no exigía un plan a seguir, las ventas tampoco, pero ahora que la organización está logrando un crecimiento muy importante en el mercado, los clientes se han incrementado en cantidad, asimismo

cada vez son más exigentes, así las actividades de la empresa requieren de una inversión de tiempo mayor lo que nos exige más esfuerzo a cada uno de los trabajadores. Diariamente trato de coordinar mis actividades de modo que no obstaculicen las del personal del área de Despacho y Reparto; ya que parte de mis propias funciones es revisar, supervisar y coordinar las actividades de dicho departamento. Pero a pesar de los esfuerzos realizados para coordinar estas actividades el proceso se ha dificultado, pues hay que realizarlas en un determinado tiempo y esto nos limita y presiona, inclusive para no lograr su ejecución con eficiencia. Sin embargo, considero que esto no es imposible de lograr, pues al establecer tiempos fijos para el desempeño de las diversas actividades y coordinar las rutas de entrega, se libera un tiempo que permite realizar las demás actividades administrativas.

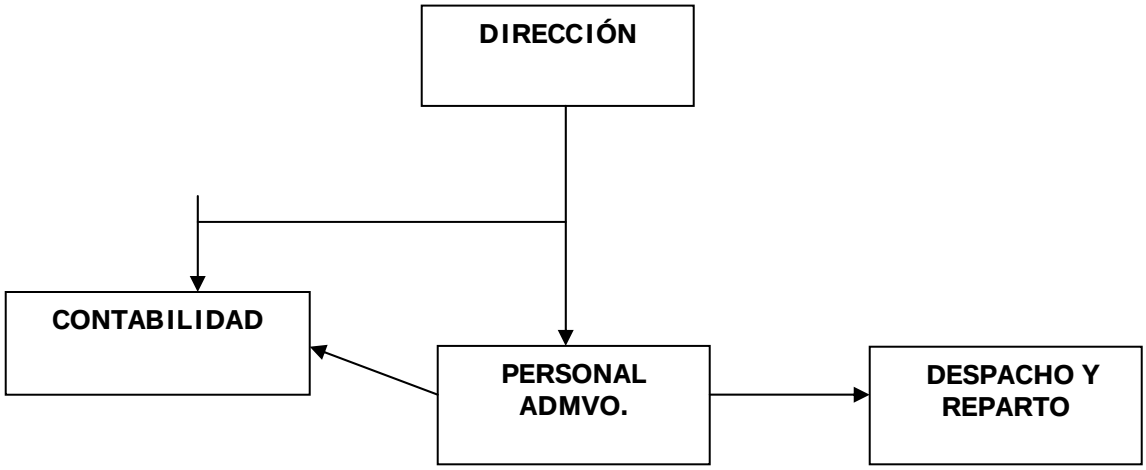
Otra situación a destacar es que se ha contratado e incorporado nuevo personal a laborar en alguna de estas áreas, para ello se requiere de su capacitación, misma que no es otorgada de manera correcta, es por esto que se hace evidente la necesidad de un programa de Capacitación a implementar, asimismo la necesidad de establecer políticas aplicables a las ventas, que más adelante sean una guía para la realización de los Manuales de Procedimientos pertinentes para cada una de las funciones y actividades que realiza cada una de las áreas. DICOI durante los últimos años se ha esforzado para estar activa y con un crecimiento perceptible y cuantificable, el cual nos está llevando al caos interno por falta de control en el incremento de las funciones y actividades, por lo que han detectado diversos pendientes que no están permitiendo ejercer el una supervisión y control adecuados, entre lo más destacado está la implantación de las normas actualizadas publicadas en el Diario Oficial de la Federación, relacionadas con las importaciones; también la rotación de personal constante, lo cual hace énfasis en que la administración de la empresa es deficiente y no se ha detenido a reflexionar acerca de las causas de este fenómeno. En la actualidad no se ha logrado eliminar la exagerada rotación de personal, se percibe en éste una sensación de insatisfacción debida a la inseguridad de mantener su trabajo,

miedo a los cambios, incumplimiento de horarios, etc. Por mi parte, trato de generar confianza, sobre todo en el personal del área de Despacho y Reparto; he optado incluso por motivar sus acciones no con estímulos económicos, ya que no cuento con los recursos para hacerlo, pero si reconociendo sus esfuerzos, incentivándolos para alcanzar mejores resultados, logrando con ello que su desempeño laboral sea cada vez mejor y más satisfactorio para ellos. Lo anterior se fundamenta en algo muy sencillo, DICOI no cuenta con un modelo específico a seguir o plan de negocios, es una empresa que se inició y creció sin un plan determinado, por lo que no ofrece ningún incentivo para los trabajadores que se desempeñan eficientemente. Asimismo, el personal desconoce los objetivos de la empresa, no se ha elaborado una misión, que es la que nos permite darle un rumbo específico a ésta, así también una visión; no se cuenta con un Programa de Capacitación, no hay un Plan de Ventas, el personal no sabe hacia dónde dirigir sus inquietudes, lo que genera inseguridad en su actuación.

Lo que se puede observar y mencionar de esta empresa es la falta de una orientación administrativa, es obvio que carece de una planeación que permita coordinar, controlar y establecer los tiempos requeridos para cada actividad. Es indispensable mencionar que el personal ya conoce la forma de efectuar sus actividades, sin duda alguna las realizan en tiempo y forma, pero es importante destacar que si los trabajadores conocen los objetivos a cumplir, estos son más fáciles de lograr, ya que en esa forma el trabajador sabe cuál es la importancia de las actividades que realiza lo que genera confianza, seguridad, motivación y satisfacción personal en cada uno de ellos, al mismo tiempo que asegura el crecimiento de la empresa. Esta empresa tiene grandes posibilidades de supervivencia y crecimiento, ya que cuenta con varios clientes con un potencial de crecimiento importante, sin embargo, existe una dificultad, esta organización tiene grandes retos que superar, es necesario e indispensable que los trabajadores sepan hacia dónde dirigirse y con ello orientar, con eficiencia y eficacia, el crecimiento de la misma. Esta empresa tiene una visible deficiencia administrativa en su funcionamiento, no hay orden para la realización de

las actividades generando una serie de irregularidades en los procedimientos y en la relación existente entre las tres áreas básicas mencionadas (ver cuadro no. 1).

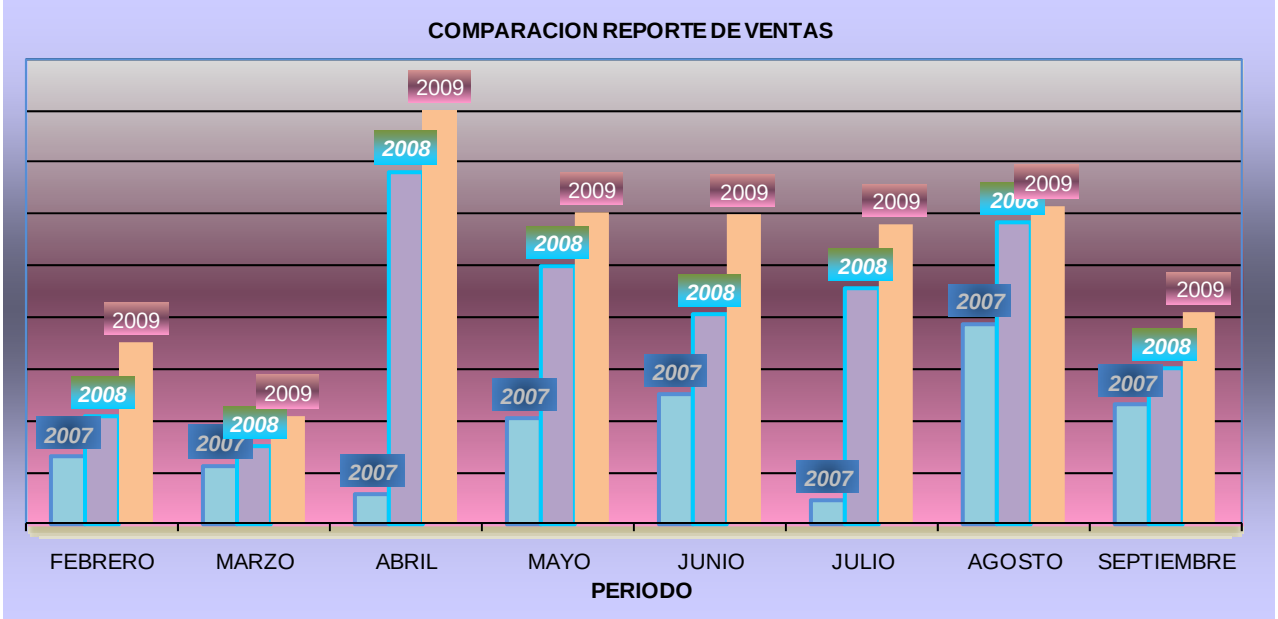
Cuadro no. 1. Estructura organizacional de DICOI.



Nota: en el anexo no. 1 se muestra un ligero desnivel del área de contabilidad, ya que es un enlace entre la Dirección y el área de la Administración, sin embargo la contabilidad se procesa en un Despacho Contable.

Dichas actividades requieren de una coordinación diariamente, generando una inversión de tiempo innecesaria, si se contara con los Manuales de Procedimientos pertinentes, que como puede observarse con el poco personal con que se cuenta y la cantidad de actividades a realizar por cada uno de ellos, son de vital importancia. Con base en lo anteriormente detallado se identifica la falta de procedimientos a implementar, lo que genera una inversión de tiempo adicional constantemente, ya que no existe un orden cronológico para la realización de las diversas actividades, así en ocasiones se requiere de más tiempo para llevar a cabo ciertas actividades y en otros casos existe tiempo libre. Como se mencionó con anterioridad esta empresa tiene grandes oportunidades de crecimiento, sin embargo en años anteriores se había considerado cerrarla, cuestión que afortunadamente ha quedado en el pasado. En la actualidad se ha reflejado cierto crecimiento, mismo que se muestra en el cuadro no. 2, a través de la comparación de las ventas del primer semestre del año 2006 y 2007.

Cuadro no. 2. Incremento de las ventas en el período de febrero a septiembre de 2007, 2008 y 2009.



En este cuadro se muestra el crecimiento en ventas en el periodo de febrero a septiembre, de los años 2007-2009.

Hay una situación que genera insatisfacción con respecto al trabajo que realizo, es notable el crecimiento y las metas que se han logrado alcanzar, sin embargo se percibe un descontrol extremo en las actividades y una presión y sacrificio en el quehacer de cada uno de los trabajadores, por lo que considero no es la manera correcta de lograrlo o de llegar a las metas, a pesar de que los resultados obtenidos sean muy favorables para la organización no lo es así para los trabajadores. Por lo que se detecta un problema en la forma de trabajar, las actividades si se realizan oportunamente, pero no hay un programa para llevarlas a cabo por lo que requieren de un esfuerzo y una inversión de tiempo exagerada sobre todo para mí, aún así se hacen, como por ejemplo funciones tan importantes como elaborar las rutas de entrega y efectuar los cobros también. Esto está generando estrés, insatisfacción y sí se continua con este crecimiento va a llegar un momento en que no se va a lograr realizar, en tiempo y forma, todas las actividades requeridas, lo que podría generar insatisfacción en los clientes e irse en picada las ventas, por lo que se hace indispensable la implantación de un Manual de Procedimientos, especialmente en el

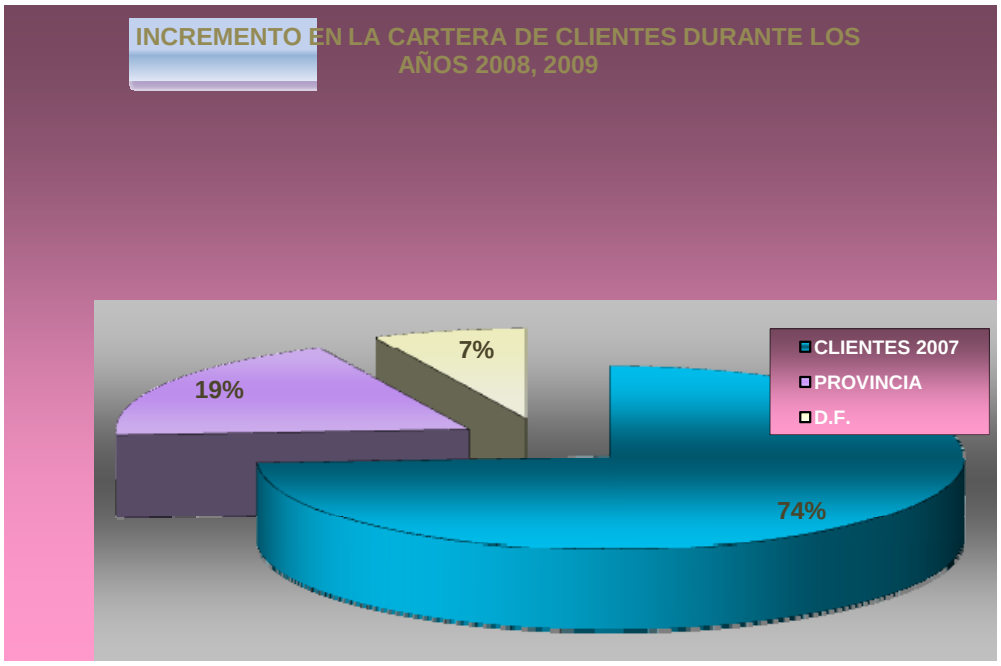
área de Despacho y Reparto. El personal de esa área es el que presenta el mayor índice de rotación, por lo que cada vez que hay un cambio se requiere de capacitación, Aún habiéndosele impartido dicha capacitación, este personal por ser nuevo y estar muy poco vinculado con la cantidad de productos, que sí representa un buen volumen, se presentan errores constantemente lo que constituye para mí más trabajo e inversión de tiempo, repercutiendo en una mayor presión y retraso en la realización de las demás actividades.

En el área de ventas pasa lo mismo, el personal que ha llegado a laborar en esta área ha desertado, pues llegan a un punto en que la presión es mucha y no tienen hacia dónde canalizar sus temores; aún cuando también a ellos se les ha impartido cierta capacitación considero que ésta no es suficiente, así se evidencia la falta de un Plan de Ventas, en el que se establezcan los objetivos y metas a alcanzar, las estrategias y los pasos a seguir, etc. Con la elaboración de estos Manuales y de los Programas necesarios, dicho personal sabría qué actividades son necesarias que realice, si está fallando o está cumpliendo con los objetivos propuestos y podría detectar, sin miedo a preguntar, en qué está fallando y así corregir sus errores. El síntoma del crecimiento de una empresa se refleja en la contratación de nuevo personal que realice las actividades adicionales, en la captura y atención de nuevos clientes como en el incremento del catálogo de los productos ofertados (ver cuadro no. 3).

Con base en el crecimiento que se puede observar en los cuadros 1 y 2, se visualiza un problema que es resultado y consecuencia de la incapacidad para administrar la empresa, ocasionado por la falta de identificación de los aspectos fundamentales para realizar una buena planeación y por ende una adecuada administración, tales como: una visión administrativa competitiva, que permita a la organización enfrentar un ambiente externo tan cambiante, una competencia de mercado tan exigente, la piratería, etc.; con respecto al ambiente interno, se carece de personal entrenado y suficiente en cada una de las áreas antes descritas, de la misión, de la visión y de los objetivos de la empresa en general, y de los particulares para cada área, lo cual si no

se resuelve de manera correcta y rápida puede ocasionar la debacle en el crecimiento de la empresa. Asimismo, DICOI ha contratado personal para el área de ventas, misma que lo requiere indiscutiblemente, sin embargo esta estrategia no ha funcionado, pues se continua con la exagerada rotación de personal, inclusive se han contratado diversas empresas dedicadas al reclutamiento de personal y tampoco se ha percibido un resultado adecuado, así también el reclutamiento lo ha realizado la misma empresa, sin éxito.

Cuadro no. 3. Crecimiento en la cartera de clientes.



En este cuadro se muestra el crecimiento de la cartera de clientes durante los años 2008 y 2009, este crecimiento fue del 26% en relación al 2007, el 19% corresponde a los clientes nuevos en provincia y el 7% a clientes nuevos en el Distrito Federal.

Dicha rotación de personal denota la falta de una administración adecuada, con la cual se pueda implementar la planeación, la organización y el control de las actividades requeridas, las cuales puedan realizarse satisfactoriamente, en tiempo y forma, sin que existan tiempos muertos, ni estrés, que se generan cuando las cargas

de trabajo son excesivas y no se logra ni siquiera cubrir las necesidades de la empresa ni las de los clientes. Para el área de ventas no existe un plan específico a seguir, los resultados y los procedimientos se realizan pero sin un conocimiento pleno de los mismos, se cometen muchos errores, mismos que se han tratado de corregir y eliminar, aparentemente nos encontramos en una empresa caótica, donde el estrés y el desorden comienzan a generar estragos en el ambiente laboral.

No existe un Manual de Políticas y Procedimientos, por lo que las urgencias se resuelven en el momento, según los requerimientos de la empresa; la falta de una guía que dirija los esfuerzos está ocasionando malestar y estrés en los trabajadores, asimismo en ocasiones se detectan tiempos muertos o bien una carga de trabajo excesiva, lo que impide cumplir con los horarios establecidos para la toma de alimentos o la hora de salida. No se cuenta con capacitación programada, por lo que el personal tiene que estar consultando en todo momento a los superiores o no sabe qué hacer y lo deja pendiente. La razón de la rotación de personal del área de ventas se debe a que éste no cuenta con un Manual de Políticas de Ventas establecido, esto quiere decir que el personal tiene que cubrir una cuota mensual de ventas, pero como éste no recibe una adecuada capacitación, al hacer su labor de venta incurre en errores, como: créditos no autorizados por la Dirección; montos de venta iniciales que no son autorizados por la Dirección, ya que se requiere un importe mínimo para cubrir los gastos de transporte y entrega de los productos; ventas a clientes ubicados en zonas donde el producto ya es comercializado por otro cliente; errores como éstos son los más frecuentes.

El incremento de los productos nuevos que se han introducido en el catálogo es de un 70%, mientras que nuestra cartera de clientes ha aumentado en un 26% aproximadamente, un 19% en el interior de la república y un 7% en el Distrito Federal, lo que ha generado ciertos conflictos en el área admnistrativa, desde el control de los inventarios de los productos hasta la falta de liquidez para cumplir con los compromisos contraidos, esto ha creado más presion y estrés en todo el personal,

inclusive por las mismas exigencias que hay de los niveles directivos, por lo que se requiere de una inversión mayor de tiempo para resolver todas estas cuestiones, sin que haya un incentivo para los trabajadores de los niveles operativos. DICOI tiene tres temporadas al año con mucha carga laboral, en estos casos la empresa no cuenta con los recursos suficientes para hacer frente a los requerimientos, por lo que con el mismo número de empleados tiene que resolver todas sus necesidades, generándose un desgaste excesivo en los trabajadores, teniendo las siguientes consecuencias:

- El incumplimiento de algunas labores.
- La rotacion constante de personal en el área de ventas.
- Estrés en el personal cuando no se culminan las actividades diarias.
- El desorden en la realización de dichas actividades, por lo que se comienza a hacer visible el caos y también el que cada día las cosas se hacen de forma diferente lo que genera un desorden y falta de control.

Con la alianza entre el Grupo la Fábula y DICOI se han obtenido mayores beneficios comerciales y de crecimiento en el mercado, desgraciadamente la falta de un Plan de Ventas está ocasionando un embudo, que si no es corregido podrá ocasionarnos pérdidas considerables, tales como: la insatisfacción de los clientes y por consecuencia la pérdida de los mismos; la falta de un seguimiento en las entregas y en la cobranza, lo que generará una falta de liquidez en la empresa; asimismo, al no controlar los inventarios, esto resultará en una falta de mercancía para surtir los pedidos; falta de mercancía por no contar oportunamente con los permisos necesarios para la importación y por ende la falta de mercancía en bodega, etc. La falta de una planeación en cada una de las temporadas de ventas está provocando que el ambiente interno de la empresa se torne pesado y desorganizado, es común que cuando la carga de trabajo aumenta, se genere estrés, desorden, falta de tiempo para la realización de todas las actividades, errores en la operación, por lo cual la inseguridad laboral se incrementa.

Esta empresa está creciendo a pasos agigantados por lo que su control se está tornando complejo, así considero que es el momento de atender todas esas omisiones en la implementación de una administración idónea, se requiere dar solución a todos los problemas que se han detectado, ya que más adelante va a ser mucho más difícil y va a representar costos muy altos para lograr la organización requerida.

Capítulo II. La Planeación Estratégica como herramienta para el análisis de la problemática detectada.

2.1 Antecedentes de la Administración.

En el capitulo anterior se hizo mención sobre las deficiencias en la administración de una organización, identificando la omisión de la planeación en las actividades de la misma por lo que se considera pertinente indagar acerca del tema. Para muchas organizaciones se plantea el reto de saber en qué forma van a resolver toda la problemática que se les va a presentar al lograr el crecimiento de dicha organización, asimismo cómo se deberá afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía. La respuesta a esta interrogante es la correcta implantación de la Administración y sus etapas, para esto vamos a recuperar algunas definiciones que nos permitan implicarnos con el tema. Robbins y col. (2000: 8 y 12) consideran a la Administración como el "...proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que se lleven a cabo eficiente y eficazmente con otras personas y por medio de ellas; ...es el conjunto de decisiones y acciones que los gerentes realizan en forma continua al planificar, organizar, dirigir y controlar".

La palabra administración proviene del latín ad que significa dirección hacia, tendencia y minister, comparativo de inferioridad y el sufijo ter, que indica subordinación u obediencia, esto es, "...quien cumple una función bajo el mando de otro, quien le presta un servicio a otro, significa ...subordinación y servicio; ...son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la empresa" (Chiavenato, 2001b: 3). Al respecto Reyes Ponce (2002: 15) menciona que "...es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa". Asimismo, Koontz y col. (2000: 4 y 7) señalan que la Administración es el "...proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que individuos, trabajando conjuntamente en grupos, logran eficientemente los objetivos

elegidos; ...se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades" y añade que es "...la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes" (Koontz, 2001: 5).

Adams (citado en Robbins y col., 2000: 15) comenta que es la "...capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad". Terry (1993: 18) explica que la administración consiste en "...lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno", lo que se hace evidente es la búsqueda del mayor beneficio con el menor gasto de recursos. Así se puede concluir que el ejercicio de la Administración puede considerarse como el proceso para realizar cualquier actividad, de manera organizada, coordinando cada una de las actividades para lograr un mejor desempeño, de manera tal que pueda controlarse. A continuación se va a describir la primera etapa que comprende la Administración, que es la Planeación.

2.2 Planeación.

La etapa con que se inicia la implantación de la Administración es la planeación, Prawda (1985, p. 23) la considera como el "...proceso anticipatorio de asignación de recursos para el logro de fines determinados, menciona que...planear es decidir en el presente las acciones que se ejecutaran en el futuro para realizar propósitos preestablecidos". Para Roobins (2000, p. 212) es el "...proceso que incluye la definición de los objetivos y metas de la organización, la determinación de una estrategia general para alcanzarlos y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades". Así también para Steiner (citado por Koontz, 2001, p. 125-126) es un "...proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión de desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación".

Así, se considera que la planeación implica la selección de objetivos y de las acciones para cumplirlos, además requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción. De este modo, los planes constituyen un método racional, para el cumplimiento de los objetivos preseleccionados; tienden un puente entre el punto donde se está y aquel otro donde se desea ir. Se relaciona por lo tanto, con los fines (qué debe hacerse) así como también con los medios (cómo debe hacerse). La planeación está basada en principios (Koontz, 2001, pp. 125-126), éstos se refieren a la precisión, la flexibilidad y la unidad:

- El principio de la precisión considera que los planes deben ser precisos, ya que ellos serán los que conducirán las acciones hacia el objetivo previsto, evitando con ellos las afirmaciones vagas y genéricas.
- El principio de la flexibilidad comprende el hecho de que el plan podrá tener cambios en razón a lo imprevisible de ciertas circunstancias.
- El principio de la unidad propone que los planes deben ser de tal naturaleza que exista uno para cada función aplicable a la entidad económica, debiendo estar coordinados e integrados para que exista un plan general.

Wilson (citado en Elizondo, 2001, p. 160) menciona algunos principios para realizar la planeación en el ámbito educativo, esto es:

- Se requiere claridad acerca de los objetivos que han de perseguirse, ya que deben ser el producto de una necesidad documentada.
- Tener conocimiento de las características del universo con el que se va trabajar o a implementar la planeación.
- Identificar los conocimientos esenciales que los involucrados deben dominar para alcanzar los objetivos o propósitos planteados.
- Estructurar las acciones, procediendo con flexibilidad. Entre las cuestiones que plantea esta estructuración está el equilibrio entre los elementos básicos y los operacionales.

- Brindar experiencias de formación y superación a los sujetos implicados.
- Contar con una concepción de formas válidas y fiables de evaluación, recopilando, trasmitiendo y valorando datos a fin de brindar oportunidades adecuadas para superar dificultades o errores.
- Tener una definición de lo que se entiende por éxito, en términos de las actividades que hay que emprender, así como de los niveles de los logros que es preciso alcanzar, lo cual permite denotar la relación entre los objetivos o propósitos, experiencias formativas y exigencias de evaluación.
- Hacer un reconocimiento de las demandas que la propia planeación impone a los involucrados (en cuanto a su aplicación), asegurándose de que éstas sean factibles, lo cual permite elaborar diversas formas de apoyo, incluyendo el tiempo para el trabajo de desarrollo, las sesiones informativas y la realización del seguimiento.

Elizondo (2001: 160-166) comenta que "...este proceso no se aplica necesariamente en forma armónica y unidireccional. La realidad del fenómeno educativo puede imponer la ejecución de estrategias organizativas cuya pertinencia, eficacia y eficiencia no sean las más indicadas para la toma de decisiones y para los grupos sociales involucrados, motivo por el cual puede existir desorden y actividades desarticuladas, falta de comunicación entre las diferentes instancias, duplicidad de funciones e incapacidad de las personas que dirigen las instancias". Existen diferentes puntos de vista en relación con el enfoque de la planeación, pero en todas se reconocen los siguientes elementos:

- Planear es en esencia un esfuerzo que sirve para influir en el curso de ciertos acontecimientos, mediante la acción deliberada de algunos actores sociales.
- Formalmente, planear significa incidir de manera organizada en los procesos y en las acciones implicadas por el logro de objetivos y metas.

- Operacionalmente, la planeación consiste en el uso de procedimientos específicos para organizar y racionalizar las actividades efectuadas, de acuerdo con el logro de metas y objetivos.

Así se tiene que un plan es un proyecto de lo que debe realizarse para alcanzar metas valederas y valiosas. Kaufman (2000, p. 17) considera que dicho plan se compone de los siguientes elementos:

- Identificación y documentación de las necesidades.
- Selección, entre las necesidades documentadas, de las que tengan suficiente prioridad para entrar en acción.
- Especificación detallada de los resultados o realizaciones que deben lograrse para cada necesidad escogida.
- Establecimiento de los requisitos para satisfacer cada necesidad, incluyendo especificaciones para eliminarla, mediante la solución del problema de que se trate.
- Una secuencia de resultados deseables que satisfagan las necesidades identificadas.
- Determinación de posibles alternativas de estrategias e instrumentos para llenar los requisitos precisos para satisfacer cada necesidad, incluyendo una lista de ventajas y desventajas de cada conjunto de estrategias e instrumentos (o métodos y medios).

Así, la acción de la planeación se articula con el deseo de cambiar la situación actual, lo que conlleva a clarificar adónde se quiere llegar, en qué situaciones se pretende incidir, por qué en esos aspectos y no en otros, de tal modo que se identifique dicha incidencia y quiénes son las personas involucradas en el proceso. Este conjunto de tareas se articula a través de una reflexión en torno a dónde se quiere llegar, determinando metas, propósitos u objetivos que, si bien han de ser congruentes con la política educativa, deben ser trascendentales a través de los diferentes periodos de

gobierno. Finalmente, este proceso opera sólo en una estructura flexible que permita los ajustes requeridos. En este proceso la calidad es primordial, ya que da posibilidad de implementar mejoras en la práctica; es decir, identificar si el plan realmente sirve para lo que fue diseñado y si su impacto en la práctica fue positivo. Así, el valor de la calidad de la planeación se hace en términos del grado en que se logran los objetivos o propósitos planteados y de la coherencia de sus acciones con la política educativa.

La planeación escolar como cualquier otra contempla varios planes, cada uno de los cuales es más restringido y preciso que el anterior. Dichos planes se expresan en tres niveles (Galacho, 1973, pp. 7-13), a saber:

1. Plan Anual o de largo plazo, que marca las líneas generales del trabajo escolar.
2. Plan de Unidad Didáctica o de mediano plazo, que abarca un lapso de tiempo variable pero mucho más breve que el anterior, aquí se analizan y completan los aspectos contemplados por el plan anual.
3. El plan Diario (o de corto plazo) donde se expresa, con mayor exactitud, la tarea que en una hora de un día determinado se realizará efectivamente.

La planeación comprende varios elementos a considerar, éstos son: las políticas, los procedimientos y los programas (Reyes citado en Rueda, 1985, p. 23). En los siguientes párrafos se incluye una descripción de su importancia:

- Las políticas son criterios generales que orientan la acción permitiendo a los jefes tomar decisiones, por lo tanto las políticas sirven para formular, interpretar o suplir normas concretas. Dentro de la administración, las políticas son importantes e indispensables para la delegación, entendiéndose por delegación el conceder a otra persona autoridad y responsabilidad.
- Los procedimientos son planes secuenciales y cronológicos que permiten obtener máximos resultados en las funciones de la empresa. Los procedimientos

son numerosos, se dan en los niveles de operación, las políticas por el contrario se determinan en los niveles altos.

- Los programas son planes en los que no sólo se fijan los objetivos y la sucesión de operaciones, sino el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes. Los programas de acuerdo a su clasificación pueden ser: generales o particulares y a largo y corto plazo. Se dice que son generales cuando se refieren a toda la institución y particulares cuando se refieren sólo a una sección. Los programas a corto plazo son los que se elaboran para un periodo menor de un año y por el contrario los programas a largo plazo son los que exceden el año.

La mejor planeación empieza por identificar necesidades. Una necesidad educativa se puede definir como "...la diferencia mensurable (o la distancia) entre los resultados actuales y los que se desean o convienen" (Kaufman, 2000, p. 35). La idea esencial es que para determinar una necesidad debemos identificar y documentar el hecho de que existe distancia entre dos resultados, el que se obtiene en la actualidad y el que deberíamos obtener. El establecimiento de las dos dimensiones opuestas de una necesidad debe hacerse de manera formal, a este proceso se le conoce como "evaluación de necesidades".

La evaluación de una necesidad proporciona datos para identificar y subsecuentemente eliminar necesidades prioritarias del campo de interés. Al identificar los resultados (productos) necesarios y luego tomar decisiones respecto del proceso más eficiente y eficaz, se elimina la posibilidad de obtener soluciones que no cubran las necesidades reales. Puesto que la planeación proporciona un método para establecer esas necesidades y metas, ésta apoya para la toma de decisiones sobre un plan de acción (o plan de realizaciones) a fin de encaminar los esfuerzos y el dinero hacia resultados satisfactorios. Es de suma importancia por lo tanto no confundir los medios con los fines y darse cuenta de las relaciones y diferencias que existen entre los productos (resultados) y los procesos (métodos) para lograr los

resultados. La planeación se considera como una estrategia que racionaliza y organiza las tareas que hay que realizar en la actividad diaria, para alcanzar propósitos u objetivos.

Con respecto a la planeación, Reyes Ponce (2002: 15) menciona que ésta consiste en "...fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización". Dale (1976: 37) considera que es la "...determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos". Asimismo, Terry (1993: 21) la define como "...la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados". Fernández Arenas (citado en Reyes Ponce, 2002: 26) considera que "...la planeación es el primer paso de la Administración, por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan los planes y programas".

Kazmier (citado en Koontz, 2001: 11) menciona que "...consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos". Scanlan (citado en Koontz, 2001: 12) indica que es un "...sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias". Massie (1975: 9) señala que es un "...método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos". Así también Anthony (2003: 23) menciona que planear es el "...proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, ...generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor". Chiavenato (2001b) comenta que la planeación "...implica evaluar el futuro y tomar

previsiones en función de él, ...la unidad, continuidad, flexibilidad y valoración son los principales aspectos de un buen plan de acción". Reyes Ponce (2002: 27) señala que la planeación "...consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que han de preceder y orientar la secuencia de las operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización".

Asimismo, Koontz (2001: 28) considera que la planeación implica la "...selección de misiones y objetivos, así como de acciones encaminadas a lograrlos; ...requiere de una toma de decisiones, es decir, elegir cursos futuros de acción entre una serie de alternativas". Así, se concluye que la planeación establece estrategias, selecciona los planes de acción y las alternativas de cambio con base en las metas y objetivos propuestos, considerando los recursos necesarios y disponibles para realizar programas y acciones especificas en tiempo y espacio, además nos permite identificar las prioridades y los objetivos a lograr, ayuda a determinar los medios y recursos a utilizar, así como la correcta aplicación de los mismos con el propósito de lograr los fines esperados.

2.3 Organización.

Desde el enfoque de Chiavenato (2001a: 44 y 92) la organización "...proporciona todos los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa, puede dividirse en material y social; con respecto a una unidad productiva comenta que ...la organización no es una unidad inmodificable, sino un organismo social vivo sujeto a cambios"; Robbins y col. (2000: 217) consideran que es una "...estructura o agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito especifico, es la ...determinación de qué tareas es necesario llevar a cabo, quién las realizará, cómo deben agruparse las tareas, quién rendirá cuentas a quien y dónde se deben tomar las decisiones".

Así también Reyes Ponce (2002: 28) señala que la organización se refiere "...a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en el organismo social para su mayor eficiencia"; Koontz y col. (2000: 28) indican que "...las personas que trabajan juntas, en grupos para alcanzar alguna meta, deben de contar con papeles a desempeñar".

2.4 Dirección.

La **Dirección** es la tercera fase o etapa de la Administración, Chiavenato (2001a: 92) menciona que ésta es la que "...pone en marcha a la organización, ...su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados, de acuerdo con ciertos aspectos generales", así también señala que "...la dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas, pues incluye la orientación, la asistencia, la ejecución, la comunicación y el liderazgo, en fin todos los procesos que utilizan los administradores para influir en los subordinados, de modo que se comporten de acuerdo con las expectativas de la empresa" (Chiavenato, 2001b: 282). Robbins y col. (2000: 221) consideran que ésta "...incluye motivar a los subordinados, dirigir a otras personas, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos"; también Reyes Ponce (2002: 29) indica que es "...impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice de modo mas eficaz los planes señalados"; asimismo, Koontz y col. (2000: 29) comentan que "...la dirección consiste en influir en la gente para que contribuya a los objetivos de la organización y del grupo, ...predominantemente tiene que ver con el aspecto interpersonal de la administración".

2.5 Coordinación.

Chiavenato (2001a: 92) incluye a la Coordinación como una de las etapas de la Administración, sin embargo no todos los autores la consideran como tal, el autor menciona que ésta "...armoniza todas las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados; ...sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines". Koontz y col. (2000: 29 y 30) la consideran como la "...esencia de la administración, para alcanzar la armonía entre los esfuerzos individuales hacia el logro de objetivos colectivos; ...cada una de las funciones administrativas es un ejercicio que contribuye a la coordinación".

2.6 Control.

El Control es la quinta etapa de la Administración, al respecto Chiavenato (2001a: 92) menciona que en dicha etapa se "...verifica si todas las demás etapas marchan de conformidad con el plan trazado, las instrucciones dadas y los principios establecidos; ...su objetivo es identificar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que se repitan", el control presupone la "...existencia de objetivos y de planes, ya que no se puede controlar sin que haya planes que definan lo que debe hacerse; ...verifica si la ejecución está acorde con lo que se planeo y ...cuanto más completos, definidos y coordinados sean los planes y mayor sea el periodo para el cual fueron hechos, más complejo será el control" (Chiavenato, 2001b: 347); Robbins y col. (2000: 233) señalan que es "...vigilar actividades para asegurarse de que se realicen de conformidad con lo planeado y para corregir cualquier desviación significativa".

Reyes Ponce (2002: 31) considera que el control consiste en el "...establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar, y además para formular nuevos planes"; así también Koontz y col. (2000: 31) comentan que es la "...mediación y la corrección del desempeño individual y de la

organización para garantizar que los acontecimientos se apeguen a los planes; ...implica la mediación del desempeño con base en objetivos y planes, mostrando los puntos en donde existan desviaciones de los parámetros y ayudando a corregirlas". Sin embargo, la Administración Educativa no encuentra adecuada la utilización del término control, por lo cual éste se transforma en dos etapas adecuadas a la educación, éstas son: la supervisión y la evaluación.

2.6.1 La supervisión.

Dice Hicks (1999) que la supervisión escolar debe entenderse como "...la orientación profesional y asistencia, dadas por personas competentes, en materia de educación, cuando y donde sean necesarias, tendientes al perfeccionamiento de la situación total de la enseñanza y aprendizaje; la supervisión escolar es la expresión del "liderazgo educacional en acción". Dicho perfeccionamiento requiere (Hicks, 1999: 45) fundamentalmente de:

a. El conocimiento de la situación en que se efectúa el proceso de enseñanza aprendizaje.
b. El análisis y evaluación de la misma en función de lo que se pretende lograr.
c. Efectuar los cambios que se hagan necesarios, en las condiciones materiales de la enseñanza y en el modo de actuar de las personas envueltas en el proceso, sobre todo el profesor, para que el alumno y la comunidad sean mejor atendidos.

Supervisión significa visión sobre y supervisión escolar significa visión sobre el proceso educativo, para que la escuela pueda alcanzar los objetivos de la educación y los objetivos específicos de la misma. Gámez (1990) considera que la supervisión representa "...todos los esfuerzos de los funcionarios escolares regulares, cuyo objetivo es favorecer la actuación de los maestros y otras personas empeñadas en el mejoramiento de la educación, incluyendo el estímulo al progreso profesional y al

desarrollo de los profesores, la selección y revisión de los objetivos de la educación, de los materiales y métodos de enseñanza, así como la evaluación de la instrucción". Según Burton y Brueckner (citados en Nérici, 1975, p. 55) la supervisión escolar consiste en "...un servicio técnico destinado fundamentalmente a estudiar y mejorar cooperativamente todos los factores que influyen en el crecimiento y desarrollo del alumno".

Según Neagley y Evans (citados en Nérici, 1975, p. 58) "...la moderna supervisión escolar es la acción positiva y democrática destinada a mejorar la enseñanza mediante la formación continua de todos los interesados: el alumno, el profesor, el supervisor, el administrador y el padre o alguna otra persona interesada en el problema". Se considera que la supervisión escolar tiende a adaptar la escuela al alumno y a la comunidad. La supervisión escolar puede sintetizarse como la asistencia a las actividades docentes, con el objetivo de darles coordinación, unidad y continuidad, para que la escuela alcance con mayor eficiencia sus objetivos. El Objeto de la supervisión educativa se plantea como la formación integral del alumno y la atención de las necesidades sociales, esto es que la supervisión escolar es el servicio de asesoramiento de todas las actividades que influyen sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje, con el objetivo de realizar una mejor planeación, así como una mejor coordinación y ejecución de las mismas, para que se atienda, en forma más eficiente, a las necesidades y aspiraciones del alumno y la comunidad, así como para que se lleven a efecto más plenamente los objetivos generales de la educación y los objetivos específicos de la escuela.

Gámez (1990) comenta que es "...indudable que la supervisión escolar es necesaria, para ayudar, en su labor, al personal que se destina a la tarea de enseñar". Es útil tanto para el maestro que se inicia en la carrera, como para el que ya tiene experiencia. La composición heterogénea del magisterio es un factor que demuestra la necesidad de la supervisión, cuando se analiza esa composición, se evidencia que entre el personal en servicio hay maestros con títulos y sin ellos y, principalmente,

con poca experiencia. Los maestros pasan de un cargo a otro y cada uno de ellos tiene su manera de ser, de pensar y de actuar. Esta situación es una "...poderosa razón que viene a demostrar que la supervisión es importante para orientar la función que se exige del magisterio en servicio". Existen otras razones que demuestran la importancia de la supervisión (Gámez, 1990, p. 73), éstas son:

a) evita que la rutina se arraigue en la enseñanza;
b) promueve el perfeccionamiento profesional del magisterio;
c) asegura la unificación y el desarrollo de los programas educacionales;
d) permite el conocimiento del medio en que funciona la escuela;
e) puede contribuir de manera científica al planeamiento integral de la escuela;
f) contribuye a mejorar las condiciones del alumno, del maestro y de la escuela;
g) coopera en el bienestar de la comunidad;
h) estimula la renovación de la enseñanza;
i) favorece la realización de los fines perseguidos por el sistema de enseñanza, y
j) vincula la acción de la escuela con la de la comunidad.

La supervisión escolar (Gámez, 1990, p. 81) debe sustentarse en algunos principios generales, que orienten sus tareas, de manera que tengan unidad, objetividad y consecuencia. Los principios más importantes son los siguientes:

1. Estructurarse basándose en una filosofía de la educación, que debe ser la adoptada por el sistema educativo a que pertenece la escuela.
2. Actuar democráticamente, en el sentido de que todos los que participan en el proceso de enseñanza y aprendizaje tengan libertad de opinión, sean respetados en sus diferencias individuales, convencidos de que deben actuar en una forma o en otra y no obligados a hacerlo.
3. Incluir a todos, es decir, que todos los que intervienen en el proceso de enseñanza y aprendizaje reciban orientación y asistencia de la supervisión.

4. Ser cooperativa, para que todos los responsables de los resultados de la enseñanza, o los que influyan en ellos, participen de las preocupaciones de la supervisión y cooperen con ellas en la buena marcha de la labor.
5. Ser constructiva, para que todos aquellos a los que alcanza la supervisión puedan ser lo que son, orientados, eso sí, para que mejoren su actuación, cuando sea necesario.
6. Ser científica, para que la supervisión se base sobre el planeamiento y constantes evaluaciones de los resultados de su labor, a fin de que pueda haber rectificaciones o modificaciones en dicha labor, siempre que sean necesarias.
7. Ser objetiva. Este principio es el complemento del anterior, ya que todos los planes de trabajo deben derivar de una realidad educacional, para que no haya imposición de modelos que vengan a deformar aun más el proceso de enseñanza-aprendizaje, en lugar de mejorarlo.
8. Ser permanente, es decir que la supervisión escolar debe actuar continuamente y no sólo en algunos periodos de la vida de la escuela. Siendo la supervisión un proceso permanente, aumentan las posibilidades de hacer que funcione más adecuada y eficazmente

Según Neagley y Evans (citados por Nérici, 1975, p. 58) las principales características de la supervisión escolar son las siguientes:

1. La supervisión atiende a los fundamentos de la educación y orienta el aprendizaje y su perfeccionamiento hacia la meta general de la educación.
2. La finalidad de la supervisión es el perfeccionamiento de todo el proceso de enseñanza-aprendizaje, el cuadro total del aprendizaje, y no la meta estrecha y limitada de perfeccionar a los maestros en actividad.
3. El objetivo es el aprendizaje, considerando a todas las personas que participan del proceso, y no sólo a los maestros.
4. Tratar de alejar al maestro de su embarazosa posición de centro de la atención del proceso educativo, para llevarlo a asumir su legítima posición como miembro

cooperativo de todo un grupo de personas que se preocupan por el perfeccionamiento del aprendizaje.

Por otro lado, para Pinto (citado por Nérici, 1975, p. 60) las principales características de la supervisión escolar son:

1) La supervisión moderna sólo puede justificarse en términos de su relación con la situación de enseñanza y aprendizaje. No tiene un fin en sí misma y sólo será positiva mientras sus efectos sobre la enseñanza y el aprendizaje sean positivos, es decir, mientras logre un mejoramiento en esos aspectos.

2) La supervisión moderna supone la existencia de buenas relaciones en el grupo, comunicación y liderazgo, para que haya una interacción mutua y continua. Es importante que el supervisor sea aceptado por el grupo con el cual trabaja, pues la supervisión es una actividad cooperativa. La eficiencia de ella no se mide por el esfuerzo y la competencia del supervisor, sino por las modificaciones que se verifican en el comportamiento del grupo.

3) La supervisión moderna es planificada. Con las innumerables responsabilidades diarias de la supervisión, hoy en día, la planificación se torna esencial para actuar con eficacia.

4) La supervisión moderna dirige la atención hacia los fundamentos de la educación. El supervisor debe tratar de tener conciencia clara de los conceptos y creencias que determinan su forma de actuar, de los fines que pretende alcanzar y de los medios que debe utilizar. Esto corresponde a la filosofía en que se basa su actividad supervisora. Por otra parte, se hace necesario que conozca la naturaleza del hombre con quien está tratando, buscando ayuda en la biología y en la psicología, así como también que conozca la naturaleza de la sociedad en la que ese hombre está integrado, y que es explicada por medio de la sociología.

Solo así le será posible orientar y ayudar, de acuerdo con las necesidades reales que se identifiquen.

La supervisión, en sentido general, es ejercida por personas extrañas al grupo humano de la escuela, viene de afuera; la supervisión en sentido particular es ejercida por personal de la propia escuela.

2.6.2 Evaluación Educativa.

La evaluación se define como el procedimiento que se emplea para determinar el valor o la utilidad de un proceso o una cosa; esto es, mediante la evaluación educacional puede verificarse la eficacia de la enseñanza o el valor de una experiencia de aprendizaje por parte de los alumnos, desde el punto de vista del logro de los objetivos de la educación. La eficacia de la enseñanza y del aprendizaje se mide utilizando diversos instrumentos y técnicas de que disponen los maestros para recoger información útil para una evaluación inteligente (Phillips, 1974, pp.16-17). Weiss (1985, p. 19) señala que "…la evaluación consiste en medir los efectos de un programa por comparación de las metas que se propuso alcanzar, a fin de contribuir a la toma de decisiones subsiguientes acerca del programa y para mejorar la programación futura". Vergara (1985, p. 17) comenta que "…la evaluación es la comparación, en un instante determinado, con lo que se debería haber alcanzado de acuerdo a una programación previa". Palladino (1998, p. 120) plantea que "…la evaluación estudia en qué medida las escuelas cumplen con los fines y objetivos establecidos que se pretenden alcanzar y en qué grado juega el contexto de las realidades que están incluidas".

De acuerdo a estos conceptos, se puede decir que la evaluación es la comparación de los resultados de una acción con lo esperado y, a través de ésta, tomar las decisiones correctas para solucionar los problemas existentes, la evaluación es aplicable a cualquier situación, asimismo es el medio de control que permite establecer una

comparación objetiva entre los resultados reales y los previstos, para modificar la actividad de la organización, ésta es concebida como la valoración cuantitativa y cualitativa del conjunto de procesos esenciales y propósitos establecidos que requieren lograrse. A través de ésta se pueden conocer los resultados obtenidos en cuanto a calidad del servicio proporcionado, así como del buen funcionamiento y distribución de los recursos humanos, materiales y financieros. Con la evaluación se obtiene también información que permite conocer, orientar, estudiar, analizar, resolver, mejorar o transformar la realidad del objeto evaluado. Según Freeman (1989, p. 19) las funciones de la evaluación siguen una secuencia de actividades que comprenden tres etapas:

a) Obtención de información sobre los componentes y actividades.
b) Interpretación de la información recopilada, de acuerdo con una determinada metodología, teoría o esquema conceptual.
c) Adaptación o toma de decisiones relativas al perfeccionamiento del sistema en su conjunto y a cada uno de sus componentes.

Asimismo, este autor (Freeman, 1989, p. 22) afirma que la función principal de la evaluación es responder a las siguientes preguntas:

a) ¿Cuál es la naturaleza e índole del problema que requiere ser evaluado?
b) ¿Qué proyectos se pueden generar para aminorar la magnitud del problema?
c) ¿Se realiza el proyecto de la manera deseada?
d) ¿Es efectivo?
e) ¿Cuál es su costo?
f) ¿Es compatible con la efectividad y beneficios del costo relativo?

Por lo anterior, se concluye que el objetivo principal de la evaluación no es evitar problemas, sino proporcionar la información necesaria para que todos los integrantes de la institución coadyuven a resolver los problemas o las necesidades detectadas,

formulando los juicios más importantes y necesarios para el tipo de problemas presentes. Palladino (1998, p. 17) menciona que los factores o elementos en el sistema educativo que deben evaluarse son los siguientes:

a) Desempeño escolar.
b) Proceso educativo.
c) Administración educativa.
d) Proceso social.
e) Política social.

Asimismo, Palladino (1998, p. 26) comenta que los indicadores que permiten evaluar los elementos anteriores son:

a) Personal académico. Se evalúa la competencia, calificación, antigüedad, actualización, formas de evaluación de su desempeño y estímulos.
b) Alumnos. Selección, desempeño, calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje y características del egresado.
c) Infraestructura. Actualidad y mantenimiento.
d) Aspectos financieros. Se evalúa si se cuenta con una planeación financiera para cubrir todos los gastos.
e) Plan de estudios. Características del plan, valores y habilidades que el alumno debe desarrollar.
f) Proceso de enseñanza-aprendizaje. Metodología de la enseñanza y formas de evaluación del aprendizaje de los alumnos.
g) Normatividad y planeación académica. Esto se evalúa para ver si ésta contribuye con el desarrollo académico.
h) Administración académica. Se evalúa para identificar si se cuenta con una organización definida y adecuada.
i) Egresados. Reglamentación del proceso de titulación, índice de deserción, eficiencia terminal, descripción del perfil de egresados y seguimiento.

Estos aspectos, en su conjunto, arrojan suficiente información sobre los aprendizajes que alcanzan los alumnos, sobre el desempeño de los maestros, académicos y directivos y sobre el funcionamiento de la institución educativa. La evaluación constituye un proceso permanente que permite tomar decisiones sobre los rumbos y modificaciones a las actividades planeadas y los procedimientos para llevarlas a cabo. Por ello, los diferentes momentos de la evaluación deben considerarse como pasos previos a la llegada a una meta común. Los pasos a seguir en la evaluación (Palladino, 1998, pp. 33-35) son:

a. **Diagnóstico**. Tiene como finalidad conocer e identificar de manera precisa el tipo de características, problemáticas y necesidades que existen en la institución. Proporciona información detallada acerca de las condiciones en las cuales se desarrolla el alumno; asimismo de los factores humanos y físicos que afectan o favorecen su proceso formativo. Este paso resulta fundamental para organizar y orientar el trabajo en el centro educativo, aprovechando adecuadamente los recursos y características de cada uno.
b. **Programación**. Ayuda a determinar el grado de idoneidad y de posibilidad de las acciones propuestas en dicho proyecto o programa con el fin de resolver los problemas.
c. **Desarrollo**. Detecta o predice los defectos en el plan de procedimientos o en su implementación durante la etapa del cambio; proporciona la información para la toma de decisiones y mantiene un récord del procedimiento o medida que se desea desarrollar. Es el estudio de los datos sobre los efectos que produjeron los métodos empleados, su progresión, sus dificultades y su comparación para tomar decisiones de ejecución.
d. **Resultados**. Tiene como propósito medir e interpretar los logros. Comprende la formulación de las decisiones operativas de los objetivos de la actividad; la comparación de estas mediciones con normas absolutas o relativas prefijadas; además de la interpretación de los resultados con la ayuda de la información sobre el contexto, la entrada y el proceso. Es la medición, interpretación y juicio

acerca del cumplimiento de los objetivos, en suma la evaluación de los resultados para tomar decisiones de reciclaje.

Estos diferentes momentos de la evaluación cumplen un papel fundamental en las decisiones relativas a la planificación, los programas, la realización y el control de la actividad. Palladino (1998, p. 51) comenta que se han detectado los errores más frecuentes, los cuales desnaturalizan el proceso de evaluación y que, sin embargo, son parte de la práctica evaluativa en las instituciones educativas, de distintos niveles.

1) **Confusión entre medición y evaluación**. Se considera que la medición, consistente en determinar puntajes al rendimiento del estudiante, no representa más que una herramienta en el proceso de evaluación educativa. No es un fin en sí misma, sin embargo, es a la medición a lo que se minimiza la evaluación, quedando el proceso incompleto. Más que la calificación interesa la valoración del aprendizaje; es decir, la interpretación de esos puntajes para evaluar y determinar sí el estudiante ha aprendido. Lo cuantitativo es importante, pero sólo debe considerarse como un medio de la evaluación; ésta involucra conceptualmente al término medición y tiene un significado de mayor trascendencia.
2) **Predominio de la heteroevaluación**. Por lo regular, la evaluación está limitada a la iniciativa del docente; no suele tomarse en cuenta la evaluación que sobre su propio proceso desarrolla el estudiante, ni la interevaluación o coevaluación, que es la evaluación de unos educandos por otros educandos, dentro de un grupo de estudiantes. La evaluación que hace el docente es la heteroevaluación (Delgado, 1996, p. 23) y debería complementarse siempre con la autoevaluación e interevaluación, para poder lograr el desarrollo del sentido crítico y participativo. En este caso los estudiantes participarían activamente en condición de agentes educativos y no como simples objetos del juicio del docente. Asimismo, Santos (citado por Delgado, 1996, p. 25) propone también

una paraevaluación (análisis-valoración del programa educativo) y la metaevaluación para evaluar a la evaluación misma.

Cabe afirmar que una definición precisa de los fines y objetivos constituye una condición necesaria para la naturaleza de la evaluación. Tal vez ninguna fase del proceso de enseñanza-aprendizaje sea más importante que ésta. El grado de eficiencia con que el maestro efectúe la evaluación puede determinar el éxito o el fracaso de la enseñanza. El paso inicial de un **programa de evaluación** consiste en establecer los **objetivos** de la educación, y darles la forma de **metas** educacionales concretas, esto es fundamental en el proceso educacional, para una eficiente labor de enseñanza y de evaluación. Para promover eficazmente el desarrollo de los alumnos, los maestros deben comprender los fines generales y transformarlos en objetivos y actividades específicas, asimismo deben considerar la tendencia de incluir sólo aquellas formas de aprendizaje que el docente pueda orientar y evaluar más fácilmente. La enseñanza eficaz debe estimular el desarrollo físico, emocional, social y mental de todos los alumnos. Es necesario prestar especial atención a la adquisición, por parte de los niños, de técnicas, conceptos, intereses, actitudes, juicios y valores en relación con todas las áreas del contenido.

El segundo paso requiere **comprobar, medir y apreciar** el desarrollo, la adaptación y el rendimiento del alumno en relación con los objetivos educacionales. Para verificar en qué medida éstos fueron alcanzados es necesario utilizar instrumentos y técnicas válidas, confiables y prácticos que permitan apreciar los aspectos particulares de la conducta del alumno. El paso final del programa de evaluación se refiere a la **organización** de todos estos **datos** parciales en una evaluación general del individuo, de la clase o de la situación del aprendizaje. En relación con los objetivos educacionales de la evaluación, se puede decir que el éxito de la enseñanza se mide con referencia a una meta; para que el programa de evaluación sea eficaz, el objetivo de la instrucción debe estar cuidadosamente definido, por lo que es necesario planear

simultáneamente los objetivos, la enseñanza y la evaluación, es decir, los tres pasos básicos del proceso educacional.

2.7 Administración del Tiempo.

La **administración del tiempo** se puede definir como una manera de ser y una forma de vivir; se puede considerar al tiempo como uno de los recursos más importantes y críticos de los administradores. Algunas de las características del tiempo son las siguientes:

- Puede ser un enemigo a vencer o un aliado si lo logramos organizar.
- Puede ser un recurso escaso, si no se controla en función de las prioridades que se le asignen a las actividades diarias a un emprendedor.
- Puede ser un amigo o un enemigo en el logro de los objetivos y metas que se planteen.
- No se puede comprar.
- No se puede atrapar, detener o regresar.
- Es lo más valioso que tiene los individuos, por lo que hay que utilizarlo con el máximo grado de efectividad.
- Se dice que nadie tiene suficiente tiempo, sin embargo todo el mundo tiene todo el tiempo que hay. Esta es la gran paradoja del tiempo.

Los Principios básicos para administrar con eficiencia el tiempo se mencionan a continuación:

- Una lista de las actividades de una semana completa, tomada con incrementos de quince minutos cada una, facilita la utilización efectiva del tiempo.
- Está comprobado y es un principio fundamental de la planeación del tiempo, que toda hora empleada en planear eficazmente ahorra de tres a cuatro horas de ejecución y produce mejores resultados.

- Una técnica recomendable para administrar mejor el tiempo es utilizar los últimos veinte minutos de labores, en planear el día siguiente.
- El tiempo del emprendedor rara vez se utiliza exactamente como él lo planea, pero se debe procurar, dentro de lo posible, respetar las actividades y compromisos establecidos.
- Los resultados más efectivos se logran teniendo objetivos y programas planeados, más que por la pura casualidad.
- El tiempo disponible debe ser asignado a tareas en orden de prioridad, o sea que los emprendedores deben utilizar su tiempo en relación a la importancia de sus actividades.
- El establecer un determinado tiempo o fechas límite para cumplir con los compromisos de los emprendedores, ayuda al resto del grupo de trabajo a sobreponerse a la indecisión y a la tardanza.
- Evitar perder de vista los objetivos o los resultados esperados y concentrar los esfuerzos en cada actividad.
- No confundir movimientos con realizaciones y actividades o acciones con resultados.
- El tiempo utilizado en dar respuesta a problemas que surgen debe ser realista y limitado a las necesidades de cada situación en particular, ignorando aquellos problemas que tienden a resolverse por sí mismos lo que puede ahorrar mucho tiempo.
- Posponer o aplazar la toma de decisiones puede convertirse en un hábito en el que se desperdicia el tiempo, se pierden las oportunidades y aumenta la presión de las fechas límite establecidas.
- Las actividades de rutina de bajo valor para el logro de los objetivos generales deben ser delegadas o eliminadas hasta donde sea posible.
- Las actividades similares se deben agrupar para eliminar la repetición de acciones y reducir las interrupciones a un mínimo, como contestar o hacer llamadas telefónicas.

- El mantener a la vista la agenda del día facilita el administrar correctamente el tiempo.
- El registro de cómo se piensa utilizar el tiempo en el día, en la semana o en el mes debe ser detallado, ya que omitir detalles es tan perjudicial para los objetivos del registro del tiempo, como confiar en la memoria o establecer metas irreales

La administración de toda empresa está constituida por varias fases o etapas, tales como: la planeación, la organización, la dirección, la supervisión y la evaluación. El tema de interés por este problema se encuentra en la planeación, ésta es la base que nos dirige a la conclusión y cumplimiento de los objetivos. La planeación puede ayudarnos a obtener estrategias y esta diversificación de la planeación se le conoce como la planeacion estratégica, ésta puede ser de tres formas distintas: a corto, mediano y largo plazo.

2.8 Planeación Estratégica.

Al hablar de Planeación Estratégica se retoma un doble criterio, esto es, el de la eficacia como la habilidad para hacer las cosas correctas y el de la eficiencia, es decir, la habilidad para hacerlas correctamente. De estos dos criterios, se sugiere que la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos básicos de la planeación: establecer las metas correctas y después elegir los medios adecuados para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para la implementación de la Administración. El término siguiente que se debe considerar es la **Estrategia**, el diccionario de Administración y Finanzas (1989, p. 79) la define como "...el conjunto de líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una Organización". Chandler (citado en Ansoff, 1990, p. 39) la considera como "...la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de

cursos de acción y la distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos", en esta definición está implícita la idea de qué **estrategia involucra a la planeación racional**. La organización se describe según se escojan sus metas, se identifiquen los cursos de acción o estrategias que mejor le permitan cumplir sus metas y se distribuyan los recursos en la debida forma.

De manera similar, Quinn (1995, p. 45) ha definido la **estrategia** como "...un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa". La planeación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes, realizar un mapa de las probables decisiones futuras de una organización o diseñar una ruta de acción específica para el futuro. En ambos casos nos enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuaremos de manera conveniente para cumplir nuestros propósitos fundamentales. Al final las dos dimensiones se vinculan determinadas por el objetivo que elige la organización, las cuales influirán en las personas y viceversa. En general, se trata de la interacción entre el entorno y el aspecto interno de los sujetos y la habilidad de éstos para actuar de manera proactiva configurando estrategias que coadyuven en el aprovechamiento de las fortalezas internas y las oportunidades externas de la organización.

Se considera que las tres cosas en que debe concentrarse la atención de un Directivo son:

1. Analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído.
2. Realizar un estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos.
3. Realizar un estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, prepararse bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que represente un peligro para la organización.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables, como: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener un control relativo sobre los cambios rápidos, como respuesta a tales circunstancias los Directivos comenzaron a implementar la planeación estratégica, ésta no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente en las batallas para conquistar nuevos reinos. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado. Un ejemplo es cuando Aníbal planeaba conquistar Roma, éste inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir, así esto representa el proceso de planeación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Ansoff (1990) identifica la aparición de la planeación estratégica con la década de los 60's y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern (citados en Ansoff, 1990, p. 31) en su obra <la teoría del juego>, quienes mencionan que ésta es "…una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta". La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Es en esa época que las primeras organizaciones de producción de servicios y productos empezaron a preocuparse por sus **desajustes con el medio ambiente**; estas situaciones, que llegaron a ser conocidas como **problemas estratégicos**, se percibieron entonces como **originados por un desajuste técnico y económico entre los productos de la firma por un lado y las demandas del mercado por el otro**. Se vio que la solución radicaba en la **planeación estratégica**, que consistía en **un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los**

puntos fuertes y débiles de la organización y de la selección de un compromiso (estratégico) entre los dos que mejor satisfacían los objetivos de ésta.

Una vez escogida la estrategia, la parte crítica de la solución habría sido conseguida y la organización podía proceder a implementarla. En los años intermedios, **la percepción del problema estratégico** ha ido experimentando cambios rápidos y dramáticos, debido a **una comprensión mejorada de la naturaleza real del desajuste con el medio ambiente y de los procesos incorporados para obtener una solución**. En ese momento, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema y un número cada vez mayor de empresas pequeñas están implementando este modelo. La idea de que todo directivo debiera tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios.

En 1954, Drucker (1976, p. 57) mencionó que "...la estrategia requiere que los Directivos analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, ...saber qué recursos tiene la empresa y cuáles debería tener". En 1962, Chandler (citado en Ansoff, 1990, p. 62) comentó que la estrategia es el elemento que permite determinar "...las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas"; posteriormente, Mintzberg (1999, p. 26) señaló que ésta es "...el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo", en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la organización, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que dicha organización ha hecho y en la realidad está haciendo. Esta concepción enfatiza la acción, esto es, se considera que las organizaciones tienen una estrategia

aún cuando no hagan planes. Con respecto a una Estrategia Global considerada como el hecho de establecer una estrategia para un negocio a nivel mundial, se elegirán entre varias dimensiones estratégicas, así para cada dimensión se identificará una estrategia multidoméstica buscando maximizar el desempeño mundial mediante la masificación de la ventaja competitiva local, así se busca maximizar el desempeño mundial a través de la participación y la integración. La definición de Planeación estratégica se debe describir desde varios puntos de vista, tales como:

- El porvenir de las decisiones actuales.
- El Proceso.
- La Filosofía.
- La Estructura.

Con respecto al **porvenir de las decisiones actuales**, la Planeación Estratégica observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. Relacionado con los **Procesos**, la planeación estratégica se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación exitosa de las estrategias, este proceso es continuo tomando en cuenta los cambios en el ambiente. Tocante a la **Filosofía**, se considera que la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente, como una parte integral de la dirección. Concerniente a la **Estructura**, se retoman tres tipos de planes, como son: los estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. Ackoff (2001, p. 11) menciona que no planear "...bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es".

Durante los últimos treinta años, en los países industrializados, la planeación corporativa ha tenido que ver con hechos determinantes del cambio. Como resultado desde su generalizada introducción en los sesentas, el estilo de la Planeación Estratégica ha pasado por varias fases. En la década de los 60's, la planeación se aplicó para un período de estabilidad y crecimiento; en la de los 70's, fue una planeación para empresas en situación de ataque; a principios de los 80's se utilizó una planeación para recortes y racionalización y durante los noventas, la planeación se implementó para lograr a) un crecimiento rentable, b) una desnormatizacion y privatización y c) unos mercados mundiales. Los principales aspectos de los estilos de planeación estratégica dados en las últimas décadas, son los siguientes:

1. Proyecciones a Largo Plazo.
2. Presupuestos a cinco años.
3. Presupuestos Operativos detallados.
4. Estrategias para el crecimiento y la diversificación, esto es, Estrategias explícitas.
5. Divisiones en unidades empresariales estratégicas.
6. Proyección explorativa.
7. Planeación para el cambio sociopolítico.
8. Simulación de estrategias alternativas.
9. La alta Gerencia está a cargo de la estrategia.
10. Enfoque total del negocio.
11. Elaboración y puesta en marcha de la Estrategia.
12. Liderazgo visible ejercido por la alta Gerencia.
13. Compromiso de los funcionarios a todos los niveles.
14. Inversiones masivas en nuevas Tecnologías.
15. Alta importancia a los factores del entorno.
16. Uso de tecnologías informáticas.
17. Incremento del cálculo de riesgos.
18. Altas velocidades en la renovación del conocimiento.

19. Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas.
20. Principales técnicas por década.
21. Proyección tecnológica.
22. Planeación de fuerza laboral.
23. Presupuestación del programa.
24. Análisis de vacíos.
25. Matriz de producto mercado.
26. Planeación de escenarios.
27. Apreciación del riesgo político.
28. Proyección social.
29. Evaluación de impacto ambiental.
30. Análisis de portafolio de negocios.
31. Curvas de experiencia.
32. Análisis de sensibilidad y riesgo.
33. Presupuestación base cero.
34. Creación de escaños competitivos.
35. Filosofías y objetivos empresariales explícitos.
36. Portafolios de tecnologías y recursos.
37. Entrenamiento interno de mercadeo y servicios.
38. Programas de mejoramiento a la calidad.
39. Bases de datos internas y externas.
40. Formación de Liderazgo.
41. Benchmarking.
42. Holística gerencial.
43. Inteligencia emocional.
44. Mejoras continuas.
45. Cuadro de indicadores.

Chandler (citado en Ansoff, 1990, p. 40) definió la **estrategia** de una empresa como "...la determinación de metas y objetivos a largo plazo; ...la adopción de cursos de

acción para alcanzar las metas y objetivos; ...la asignación de recursos para alcanzar las metas; ...como todas las teorías responden al contexto específico en que se desarrollan, reflejan la percepción de los diferentes autores sobre la transformación de la realidad, ...así el pensamiento estratégico ha evolucionado a la par del desarrollo del macroentorno y de las organizaciones empresariales"; en 1978, Schandel y Hofer (citado en Ansoff, 1990, p. 42) describieron el proceso de la administración estratégica compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

El análisis comprende básicamente el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la implementación es la ejecución y el control. Una interpretación conceptual más reciente tiene como contexto el turbulento ambiente competitivo y altas velocidades en los cambios, por lo que la Planeación Estratégica hoy día, se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo, el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo, mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar, hasta crear, las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas. Sin embargo, **la Planeación Estratégica no es un fin en sí misma**, al contrario **es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial consensado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización**. Una conceptualización precisa la propone el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), éste menciona que "...**planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada; tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación**".

Para otros autores, la Planeación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del

concepto de Planificación. Al respecto, Taylor (citados en Chiavenato, 2001b) manifestaba que el papel esencial del “management” exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía. Así, la investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos origina una mayor competencia. La Planeación Estratégica se convierte en un sistema gerencial que desplaza el énfasis del "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planeación Estratégica se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico. Años más tarde, en 1978, Schandel y Hofer (citados en Chiavenato, 2001b) escribieron sobre la **Administración Estratégica**, describiéndola como **el proceso integrado de dos etapas** claramente diferenciadas: **la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico**. El concepto de **la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente**. Así, se identificaron tres etapas en esta evolución:

1. La del portafolio de Inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordeñados.

2. La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria.
3. La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas (Análisis FODA).

David (2008) menciona que la planeación estratégica puede definirse como un "...enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización", así el concepto que se maneja en la actualidad define a la planeación estratégica como el proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzar dicha visión a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel competitivo, además supone la participación activa de los actores organizacionales, obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su constante revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y preventivo. La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el Directivo. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

La **esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una organización tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros**. **Planear significa diseñar un futuro**

deseado e identificar las formas para lograrlo. La Planeación Estratégica es una herramienta que **consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles**. Sallenave (citado en Ansoff, 1990, p. 44) afirma que "...la Planeación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". La Planeación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión Planeación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual **se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos); es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica**. Estas actividades son de muy variado tipo **y van desde una reunión anual de Directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior**. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que fuerzan el desarrollo de un plan estratégico para la empresa. Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

La planeación estratégica no es sólo una herramienta clave para el Directivo, **implica necesariamente un proceso interactivo de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba en la organización**; **la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con**

seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente, esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planeación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización. La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos, generalmente es una planeación global a largo plazo.

La Planeación Estratégica incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización debe alcanzar; **es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias**. Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica; trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomará la dirección; es identificar y llevar a la práctica los objetivos a Largo Plazo de la organización. La **Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación**.

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler, 1996). La planeación estratégica es engañosamente sencilla: **analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para**

lograr la misión. En realidad, **este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa** (Koontz y Weihrich, 2000). La **planeación estratégica tiene como función:**

- **Orientar a la organización hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad),** esto es, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad (para lo cual deberá) precisar la misión de la organización.
- **Definir sus objetivos.**
- **Elaborar sus estrategias de desarrollo, y**
- **Velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados**. La cartera de productos/mercados de una organización son el qué y para quién que ella ofrece, o sea, todos los productos y servicios que vende a sus clientes o segmentos concretos de estos en el mercado.

La **planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados**. **También es un proceso para decidir qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién los llevará a cabo y qué se hará con los resultados**. La Planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. Para la mayoría de las organizaciones, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron dichos planes. **También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos**. La idea **no es que los planes debieran cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser**

apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; **requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la Dirección**. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición, la **planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía**. Por supuesto que existen numerosas características más de la planeación estratégica, pero es importante comentar brevemente lo que no es la planeación estratégica.

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento. Por supuesto que una vez tomadas, pueden tener consecuencias irrevocables a largo plazo; no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra etc., ésta va más allá de pronósticos actuales de productos y mercados presentes, y formula preguntas mucho más

fundamentales, tales como ¿tenemos el negocio adecuado?, ¿cuáles son nuestros objetivos básicos?, ¿cuándo serán obsoletos nuestros productos actuales?, ¿están aumentando o disminuyendo nuestros mercados? Para la mayoría de la empresa existe una brecha entre un pronóstico objetivo de las ventas y utilidades presentes y los deseos de la alta dirección en cuanto a las mismas. Esta brecha puede ser eliminada mediante la planeación estratégica.

2.8.1 La Importancia de la Planeación Estratégica.

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos, podría ser que ni siquiera tengan una idea clara de qué es lo que necesitan organizar, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan, asimismo los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio útil; con frecuencia los planes erróneos afectan la salud de toda la organización. Con respecto a las bases para la elaboración de este ejercicio, se tiene que el término Premisas significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado. Las premisas están divididas en dos tipos: el plan para planear y la información sustancial necesaria para el desarrollo e implantación de los planes. Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema.

Esta guía debe estar incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general. La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada "análisis de situación", pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación; por ejemplo: evaluación corporativa, análisis de posición, evaluación de la posición actual y premisas de planeación. Ninguna organización, no importando que tan grande o lucrativa sea,

puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por esto que cada organización debe identificar aquellos elementos pasados, presentes y futuros, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto. Para las organizaciones más grandes es importante en su ejercicio de planeación estratégica, saber cuáles son los intereses de sus principales elementos y cómo se espera que cambien. Para una compañía muy pequeña el enfoque puede ser, por completo, el interés de los accionistas, pero para una empresa grande otros intereses deben ser reconocidos. Los directores y empleados de las organizaciones tienen intereses que también deben ser apreciados y considerados en el proceso de planeación. Especialmente importante son los de los altos Directivos que provienen de sus sistemas de valores y los cuales son premisas fundamentales para cualquier sistema de planeación estratégica.

En la base de datos **debe incluirse la información acerca del desempeño pasado, la situación actual y el futuro**. Esta información es esencial para ayudar a aquellos encargados de la planeación, **para identificar los cursos de acción alternativos y para evaluarlos adecuadamente**. Existen diferentes tipos de información pasada recopilada, como: **los informes de las ventas realizadas, las utilidades, el rendimiento sobre inversiones, la participación en el mercado, la productividad de los empleados, las relaciones públicas y la capacidad para desarrollar un producto**. Además, la información acerca de la situación actual incluiría asuntos tales como: **la capacidad directiva, las habilidades de los empleados, la competencia, la imagen corporativa, las demandas sociales a la organización, los intereses de los principales clientes y la aceptación del producto**. **La información acerca del futuro abarcaría: los pronósticos de los mercados, las ventas, las tendencias económicas seleccionadas, la competencia, la tecnología y otras tendencias de interés particular para la**

organización, como por ejemplo: la población, los problemas internacionales y los reglamentos gubernamentales.

Las oportunidades, peligros, debilidades y potencialidades son fundamentales en la planeación. **Un propósito principal de la planeación estratégica consiste en descubrir las oportunidades y los peligros futuros para elaborar planes, ya sea para explotarlos o evitarlos**. Asimismo, el análisis de estas oportunidades, peligros y potencialidades es un paso crítico en el proceso de la planeación. El examinar correctamente las oportunidades y los peligros futuros de una empresa y relacionarlos en un estudio imparcial con las potencialidades y debilidades de la misma, representa una enorme ventaja. El siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programa. **Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero**. En esta parte de la planeación nos dedicamos a los fines más importantes y fundamentales buscados por una organización y a los enfoques principales para lograrlos.

El asunto a tratar incluye cualquier tipo de actividad importante y de interés para dicha organización, por ejemplo: **las utilidades, los gastos capitales, la participación en el mercado, la organización, los precios, la producción, la mercadotecnia, las finanzas, las relaciones públicas, el personal, las capacidades tecnológicas, el mejoramiento del producto, la investigación y las actividades políticas**, entre otros. A diferencia **para la programación a mediano plazo** no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se **retoma depende de los deseos de los Directivos** en un momento dado, los cuales, a su vez, **son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la organización en un momento preciso**. La programación a mediano plazo **es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos**

funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la organización a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las organizaciones más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las organizaciones que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años. En la mayoría de los sistemas de planeación la programación a mediano plazo sigue un formato fijo el cual será analizado más adelante. Por supuesto, el siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras no existe la misma similitud. Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

2.8.2 Descripción de las funciones que comprende la Planeación Estratégica.

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Cualquier organización que no cuente con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación, se expone a un desastre inevitable. Algunos directivos tienen conceptos muy distorsionados de ésta y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio y algunos más ignoran las potencialidades del proceso, tanto para ellos como para sus empresas, también existen quienes tienen cierto conocimiento, aunque no lo suficiente para convencerse que deben implementarla. Este trabajo pretende proporcionar un entendimiento razonable, claro, concreto, pragmático e integral de lo que significa la planeación estratégica en sí y cómo organizarse para su implantación.

La **Planeación Estratégica** "...consiste en seleccionar medios, objetivos y metas a

largo plazo" (Rodríguez Valencia, 2001: 22); "...son los planes que abarcan a toda la organización, establecen los objetivos generales y posicionan a una organización en función de su ambiente" (Robbins y col., 2000: 214); "...es el conjunto de planes que lleva a cabo una empresa con el fin de alcanzar los objetivos que se ha propuesto" (Chávez, 2003: 15). Asimismo, Reyes Ponce (2000: 244) menciona que la planeación consiste en "...fijar el curso concreto de la acción, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización". Al respecto Chiavenato (2001b: 130) señala que "...la estrategia es puesta en marcha mediante la acción empresarial, que para ser eficaz necesita planearse, organizarse, dirigirse y controlarse; ...la planeación, la organización, la dirección y el control constituyen las etapas de la Administración Educativa".

La esencia de la Planeación Estratégica es proporcionar los medios para la identificación de las oportunidades y amenazas que surgen en un futuro, de las cuales es necesario realizar un análisis sustentado en la información que debe proporcionar la misma organización, para que la toma de decisiones sea lo más acertada posible y coadyuve en la óptima utilización de las oportunidades, superando y eliminando los peligros futuros. Por medio de su aplicación se pueden establecer las metas, definir las estrategias y las políticas para lograrlas, así también es imprescindible desarrollar e implementar planes detallados para que se puedan alcanzar los objetivos propuestos. La planeación es un proceso continuo, que debe ser apoyado por acciones apropiadas cuando sea necesario, asimismo ésta tiene la finalidad de producir cambios.

2.8.3 Descripción de la Planeación Operativa.

La **Planeación Operativa** consiste en "...seleccionar los medios para perseguir las metas fijadas a corto plazo" (Rodríguez Valencia, 2001: 22); "...son los Planes en los que se especifican los detalles acerca de la forma en la que los objetivos tendrán que ser alcanzados" (Robbins y col., 2000: 214); esta planeación se aplica como su nombre lo dice en el nivel operativo, esto es, con los empleados, este es el último

nivel de la empresa, donde se lleva a cabo la operación misma; mediante el cual se puede detallar la forma en la cual se deben de alcanzar las metas. Los planes operativos son heterogéneos y diversos, pueden relacionarse con los recursos, los procedimientos, los tiempos y el comportamiento. El encargado del área es el responsable de la ejecución de estos planes, tiene el beneficio de fomentar la participación del personal para que se establezcan dichas metas, también disminuye el grado de incertidumbre y permite calcular la rentabilidad del plan, convirtiéndolo en un medio para evaluar los resultados de la organización.

2.8.4 Descripción de la Planeación Táctica.

La **Planeación Táctica** consiste en "...seleccionar los medios y las metas para alcanzar los objetivos a mediano plazo" (Rodríguez Valencia, 2001: 22); este tipo de planeación se aplica para el mediano plazo, así algunas de sus características fundamentales es el de ser un proceso continuo y permanente orientado a un futuro cercano, que la toma de decisiones es racionalizada y debe ayudar a determinar los cursos de acción, que se integra por sistemas y subsistemas, asimismo es flexible para aceptar y ajustarse a las correcciones necesarias y es una técnica que puede coordinar varias actividades para conseguir la eficiencia en los objetivos deseados. Cuando en una organización hay incertidumbre, estrés, presiones e influencias ambientales, éstas deben erradicarse a través de la implantación de los Planes Tácticos; en el nivel táctico se realiza la toma de decisiones, el seguimiento, la supervisión y la evaluación.

2.8.5 Herramientas que propone la Planeación Estratégica para realizar el análisis de la Organización.

En este apartado se va a trabajar lo relacionado con la organización administrativa, para iniciar se van a identificar las características de la organización (Hernández, 2002: 360), para que éstas sirvan de sustento para determinar la **misión y la visión**, así se tiene que dichas **características de la organización** son las siguientes:

- Persigue retribución por los bienes o servicios que presta.
- Es una unidad jurídica.
- Opera conforme a leyes vigentes (fiscales, laborales, ecológicas, de salud, entre otras).
- Se deben **fijar objetivos para su operación**.
- Es una **unidad económica**.
- La negociación es la base de su vida, compra y vende.
- **Integra y organiza recursos, propios y/o ajenos**.
- **Se vale de la administración para operar un sistema propio**.
- **Corre riesgos**.
- **Investiga el mejoramiento de sus productos, sus procesos y sus servicios**.

Una definición que integra todos estos elementos es la siguiente, es un "...**organismo social** con vida jurídica propia, que opera conforme a las leyes vigentes, organizada de acuerdo a conocimientos de propiedad pública y **con una tecnología propia** o legalmente autorizada **para** elaborar productos u **ofrecer servicios con el fin de cubrir determinadas necesidades o cumplir determinados propósitos**, **obtener una retribución que le permita recuperar sus costos, para canalizar recursos en el mejoramiento continuo de sus procesos, sus servicios y de su personal** (capacitación)" (Hernández, 2002: 361). Los propósitos de inversión son:

- Mantener el capital a valor presente.
- **Reinvertir en el crecimiento de la organización.**

Los Propósitos de operación (Hernández, 2002: 362):

- Investigar las necesidades del mercado para **crear productos** y **servicios competitivos**.
- **Mantener sus procesos con mejora continua.**
- Pagar a los empleados los servicios prestados.

- **Desarrollar habilidades de trabajo en su personal.**
- **Crecimiento moral y técnico de sus empleados.**

La organización tiene los siguientes **propósitos sociales** (Hernández, 2002: 362):

- **Satisfacer las necesidades de los consumidores o usuarios**.
- **Proporcionar empleo.**
- Pagar impuestos.
- **Cubrir**, mediante organismos públicos o privados, **la seguridad social**.
- **Proteger la ecología.**

Los propósitos antes señalados, se expresan por medio de la **misión**[1] de las organizaciones, ésta es la "...razón de ser de un organismo social; es la justificación de su existencia, fundamentalmente social" (Hernández, 2002: 362). En relación a la misión, Picazo Manríquez y Martínez Villegas (citados en Hernández, 2002: 362) nos dicen que los requisitos mínimos para formular la misión son:

1. **Definir lo que es y hace la empresa y lo que aspira ser**.
2. **Definir el** producto o **servicio en términos del** valor o **beneficio que proporciona al** cliente o **usuario**.
3. **Precisar y destacar el concepto de servicio hacia el cliente.**
4. **Incluir los principales rasgos distintivos de la organización.**
5. Formular el enunciado desde la perspectiva de su receptor primario, que es el personal de la empresa, para que cumpla con su propósito comunicativo.

Corona (2003: 1) menciona que es "...el punto de partida del sistema de la planeación estratégica; ...con base en ella es posible construir la plataforma que dará cuerpo y armonía a su instrumentación"; Chiavenato (2001: 50) comenta que "...la definición de

[1] Hernández (2002) comenta que es común la confusión entre la misión y el propósito, y señala que la misión se "...enuncia en razón al servicio al usuario y el propósito incluye el objetivo perseguido al invertir; muchas organizaciones incluyen en su misión su propósito económico. Picazo (citado en Hernández, 2002: 362) considera que la misión "...se fija en la mente, pero se actúa con el corazón; ...debe estar en los huesos de los obreros, administradores y directivos de la organización y no sólo en los manuales o en carteles colocados en la organización".

la misión organizacional busca ampliar horizontes y fronteras de acción". Con respecto a la **visión**, Hernández (2002: 363) considera que ésta depende del éxito de las actividades realizadas, depende de la cosmovisión de la organización, de sus directivos, "...de su fundador que vio profundamente, a través del tiempo y el espacio, una oportunidad de negocio y de servir a la sociedad, y que supo involucrar a un grupo humano en una visión de negocios". Barker (citado en Hernández, 2002: 363), dice que "...cuando hay una visión comunitaria se logran resultados enriquecidos por la toma de decisiones orientadas por la visión de la organización", este autor explica las características de la visión del siguiente modo:

- Siempre la genera un líder (director o gerente) y no la masa.
- Debe lograr involucrar y comprometer a los seguidores (empleados).
- Debe ser amplia y de largo alcance.
- Debe ser positiva (congruente con los valores del personal) e inspiradora.

Considera que una visión estratégica es de importancia crítica para el éxito de la organización y propone que los directivos deben trabajar en conjunto y tener una visión estratégica clara y funcional, además señala que éstos deben tener una comprensión objetiva de la visión y la capacidad para comunicarla con efectividad, a cada miembro de la organización. Corona (2003: 1) comenta que "...hace más de doscientos años Antonio Stradivarius nos regaló una frase que identifica y percibe con precisión lo que es el verdadero sentido del concepto de visión, él dijo que haciendo referencia a una serie de sonidos que habían quedado impregnados en su mente imaginados a través de la perfecta ejecución de un violín: Dios, permite que mis manos puedan construir lo que mis ojos y oídos quieren ver y escuchar"; Chiavenato (2001b: 50) menciona que la visión es la "...imagen que la organización define, es decir, lo que pretende ser".

Con respecto a las **Estrategias**, Hernández (2002: 412) las define como "...los planes de acción a gran escala para interactuar con el medio ambiente, con el fin de alcanzar

los objetivos y metas de largo plazo". El siguiente punto son las **Políticas**, así se tiene que Hernández (2002: 416) considera que son las "...guías generales de acción", asimismo Chiavenato (2001a: 230) menciona que la "...ubicación de los **objetivos** o intenciones de la organización como guías orientadoras de la acción administrativa, proporcionan marcos o limitaciones flexibles y elásticos para demarcar las áreas en que deberá desarrollarse la acción administrativa, son genéricas y utilizan verbos como mantener, seguir, usar, proveer, ayudar; ...son comunes a las políticas de recursos humanos (cómo tratar a los empleados de la organización), las políticas de ventas (cómo tratar a la clientela), las políticas de precios (cómo manejar los precios frente al mercado)".

Koontz y col. (2001: 76) señala que las "...**políticas** también son planes, pues son afirmaciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento durante la toma de decisiones". Las **políticas** revelan las intenciones del gerente para los periodos futuros y se determinan antes de la necesidad de tales intenciones, son guías generales en su uso y definen el área en la cual se van a tomar decisiones, pero no indican la decisión. Las políticas señalan la dirección general determinada que se debe seguir y las áreas, manteniéndose dentro de esos límites predeterminados, pero con libertad para decidir dentro de las áreas estipuladas, el trabajo del gerente se ejecuta de acuerdo con la planeación general de la empresa y se definen de la siguiente manera "...una política es una guía general verbal o escrita que establece los limites que proporciona la Dirección y los límites generales dentro de los cuales tendrá lugar la acción administrativa". Respecto a los **Objetivos**, Hernández (2002: 415) señala que éstos se consideran como un "...punto concreto, medible y evaluable al que se desea llegar en un tiempo determinado".

A continuación se retoma la propuesta de Hernández (2002) relacionada con el aspecto de la Calidad del Servicio en la organización, la cual contempla aspectos muy puntuales relacionados con el trato al usuario o cliente. Al respecto se considera que durante mucho tiempo se ha pensado que la calidad es una particularidad exclusiva de

los productos tangibles o bien de los servicios básicos que oferta una organización, inclusive se clasificaba a las entidades económicas como de producción o de servicios, así en las primeras, las de producción, se mencionaba que era suficiente que los productos tuvieran cero defectos y así se satisfacía al cliente; sin embargo, posteriormente y con la alta competencia del comercio mundial, estas organizaciones tuvieron que generar toda una ingeniería de servicios para darle a sus productos valores agregados y atender con servicios adicionales a los clientes, por ejemplo, asesorando al usuario sobre las características del producto y dando algo más sin el incremento en el precio, cuidando la cortesía y todos los momentos de contacto con el cliente, lo que llamamos <Momentos de Verdad>. Aunque la <Ingeniería de Servicio> se implementó para las industrias o productoras de bienes intangibles, fundamentalmente de la industria turística (transportes aéreo-terrestre, alimentos y hoteles), ésta ha ampliado su cobertura para la comercialización de los bienes manufacturados. Albretch (citado en Hernández, 2002: 376-377) menciona que los **momentos de verdad** son los siguientes:

1. Saludar al cliente de forma inmediata.
2. Dar al cliente la atención total.
3. Hacer que los primeros treinta segundos cuenten.
4. Ser natural ante el cliente, no ser falso ni mecánico.
5. Demostrar energía y cordialidad.
6. Ser el asesor del cliente.
7. Usar el sentido común, analícelo.
8. Ajustar las reglas, no infringirlas.
9. Hacer que los últimos treinta segundos cuenten.
10. Mantenerse firme y cuidarse a sí mismo.

También señala que puede haber momentos de verdad de dos tipos:

a. **Momentos estelares**. Momentos de verdad en el que surge la dedicación, la

creatividad para servir al usuario y satisfacer sus necesidades y expectativas.

b. **Momentos amargos**. Son momentos de verdad manejados de manera incorrecta en que falla uno o más elementos del triángulo del servicio.

Albretch (citado en Hernández, 2002: 377) define el **triángulo del servicio** como el "modelo en el que observamos las relaciones que tienen que existir entre las estrategias de servicio, los sistemas y el personal de la institución, todo esto orientado hacia el usuario". Los elementos que constituyen el triángulo del servicio (Hernández, 2002: 378) son los siguientes (ver diagrama no. 1):

1. **Usuario o cliente** que es la razón de ser de la institución. Son todas las personas sobre quienes inciden los procesos implementados al interior y al exterior de la organización y los servicios y/o productos que hacemos llegar al cliente/consumidor/usuario y que conforme al concepto de calidad del servicio deben quedar plenamente satisfechos.

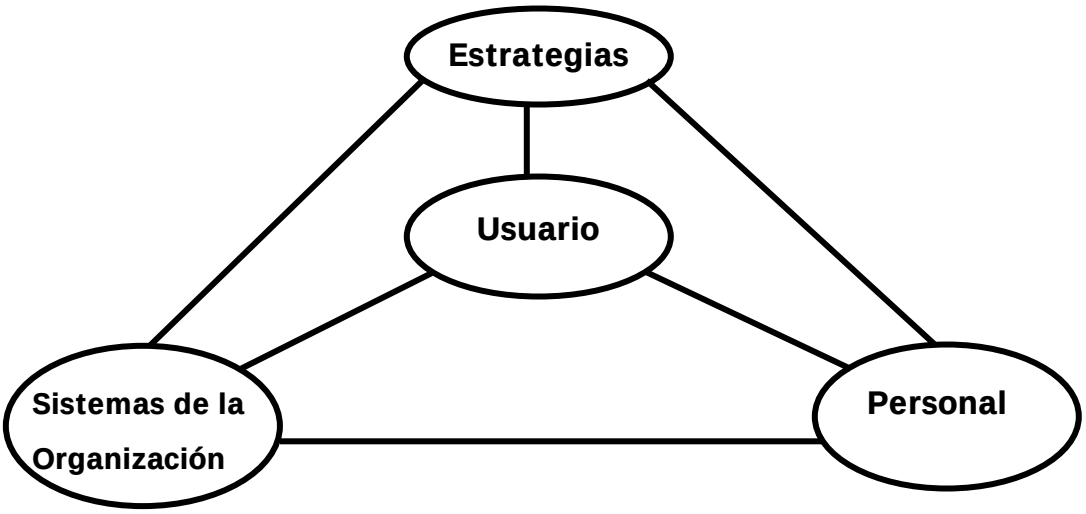
2. **Estrategia** considerada como la dirección, la guía general de la acción organizacional. Se fundamenta en la filosofía, visión, misión y valores de la institución, ésta debe encauzar las ventajas competitivas, por lo que la estrategia consiste en determinar todos los medios que utilizará la organización para lograr la visión propuesta.

3. **Personal** son los miembros de la organización, encargados de brindar el servicio, de ellos depende el éxito de la estrategia de servicio propuesta, ya que éstos impactan al usuario con sus actitudes y aptitudes personales. Al asimilar y comprender con claridad la estrategia de servicio propuesta, ellos podrán brindar valor agregado al usuario, proporcionándole un mayor nivel de satisfacción.

4. **Sistemas** es el conjunto de operaciones y actividades interconectadas para lograr un fin determinado.

El **ciclo del servicio** es una "...secuencia completa de acontecimientos o eventos en los cuales distintas personas o departamentos satisfacen las necesidades o expectativas del usuario en cada momento" (Hernández, 2002: 378). El ciclo empieza con el primer contacto entre el usuario y la organización y sigue con una serie de momentos hasta finalizar temporalmente cuando el primero de ellos considera que el servicio está completo y se reinicia cuando regresa a solicitar los servicios de dicha organización. Es imprescindible identificar los <puntos de contacto> que el usuario tiene durante el ciclo de servicio, para así cumplir con sus expectativas, determinando para tal fin dónde se inicia y termina dicho ciclo, lo que permitirá conocer en forma integral, esto es considerando a los ofertores del servicio como un equipo de trabajo, las mejoras posibles para este proceso en cada contacto.

Diagrama no. 1. Triángulo del servicio.



La calidad del servicio y la del producto no son excluyentes, esto es, que un mal producto con un buen servicio se corrige o a la inversa, un mal servicio se tolera si la calidad del producto es muy buena; ambos aspectos tanto la calidad del servicio como la del producto son la base del éxito de la organización, éstos deben ser complementarios para ser competitivos e incluso para lograr la excelencia competitiva que garantice la plena satisfacción del usuario. El servicio es tan importante hoy en día, que una falla en éste es más dañino que un defecto en el producto, porque éste

puede ser sustituido, pero un mal servicio o una mala atención no se pueden corregir. Existe una interrelación entre las dos variables básicas del acto comercial (producto y servicio), las cuales son mutuamente dependientes para llegar a la excelencia competitiva en el nicho o segmento de mercado que atiende la organización. Ambas son atendidas con excelencia cuando la empresa da más al cliente de lo que sus expectativas requieren, tanto en producto como en servicio, en proporción al precio, precisamente el concepto de excelencia se deriva del concepto exceder.

Se sabe que los clientes ponderan más el servicio que el producto, eso sí a partir de un nivel básico de calidad de dicho producto, así se puede decir que el trato, la disponibilidad, la rapidez de respuesta a sus solicitudes, la empatía, las ayudas en caso de problemas, etc., son fundamentales, al respecto se escucha un comentario, esto es, que cuando al cliente se le entrega un producto defectuoso se le puede cambiar, pero cuando se le ofrece un servicio malo, la afectación puede ser irremediable; por ejemplo un cajero grosero y poco dispuesto, puede dañar el retorno del cliente. Es común que las tiendas de autoservicio no tengan cambio y le exijan al cliente llevarlo, cuando es obligación del cajero tenerlo. Sin embargo, en algunos establecimientos con mucha cortesía se nos pregunta ¿encontró todo lo que buscaba? También es frecuente encontrar que en algunas tiendas cuando se solicita la expedición de la factura correspondiente, que el usuario requiere al momento, se tope con políticas y actitudes negativas de los administrativos, tales como: que éstas se expiden en horas de oficina, obviamente las de ellos, es en ese momento cuando el cliente/usuario/consumidor requiere del apoyo de la ofertora del servicio, como se había mencionado, el peso de la variable servicio es mayor a la exigencia hacia el producto.

Con respecto a los **Programas**, Chiavenato (2001a: 231) los define como las "...actividades necesarias para alcanzar cada una de las metas; así ...para alcanzar las metas se establecen planes específicos, denominados programas; ...éstos son muy variables y pueden incluir un conjunto integrado de planes menores, como es el caso

de los Programas de Producción (Programas de Producción de las diversas áreas para alcanzar la meta de producción establecida), los Programas de Financiamiento (Programas para obtener diversos Préstamos Bancarios para alcanzar la meta de aportes financieros), etc.”; Koontz y col. (2001: 77) consideran que los Programas son un “…conjunto de objetivos, políticas, procedimientos, normas, asignación de tareas, pasos a tomar, recursos a utilizar y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso determinado de la acción”.

Con respecto a los **Procedimientos**, Chiavenato (2001a: 231) los define como los “…modos como deberán ejecutarse o llevarse a efecto los Programas; …los procedimientos son planes que prescriben la secuencia cronológica de las tareas específicas necesarias para realizar determinados trabajos o tareas; …es el caso de los procedimientos de la admisión de personal (qué documentos y formularios se necesitan para efectuar la admisión de las personas) y los procedimientos de giros de cheques (quién debe llenarlos, quién debe firmarlos, etc.); …también se denominan rutinas”; Koontz y col. (2001: 76) menciona que “…los procedimientos son planes que establecen un método que se requiere para manejar actividades futuras”.

CAPITULO III. Esbozo de propuesta.

3.1 Antecedentes de la problemática que enfrenta DICOI.

Posterior al análisis realizado sustentado en la teoría descrita se determinaron las siguientes necesidades: cambiar la estructura de la organización, elaborar los manuales pertinentes e incluso realizar un cronograma de actividades, para que con esto se puedan programar las actividades de los empleados, organizar el tiempo de los Directivos y se cumpla con los requerimientos de la empresa, asimismo se identifiquen las áreas que requieren más personal, para su posible contratación. Cuando se crea una organización se requiere llevar a cabo ciertos pasos, como: realizar los trámites legales necesarios para su constitución; conseguir los recursos materiales, financieros, técnicos y humanos indispensables para su operación; posteriormente se procede a la elaboración del Plan de negocios pertinente, incluyendo los respectivos Manuales. A continuación se requiere la capacitación específica para el personal, que le proporcione la orientación mínima necesaria para lograr el enfoque propuesto por la empresa, identificando las necesidades a resolver para lograr sus objetivos.

Así se identifica que DICOI no cuenta con unas bases sólidas que brinden la estabilidad requerida para su adecuado funcionamiento, debido a la omisión en la elaboración de un Plan de Trabajo. Asimismo, se evidencia un crecimiento inesperado y descontrolado de la misma, lo que ha generado en su dinámica interna una enorme tensión que repercute en un caos y estrés en el personal. DICOI es una empresa constituida, con su operación activa, esto es, llevando a cabo su operación, haciéndose de clientes nuevos, luchando por sobrevivir en el mercado y logrando realizar ventas, sin embargo no existe ningún control interno implementado que permita coordinar las actividades a realizar, así como identificar los tiempos requeridos para su ejecución. De acuerdo con la problemática descrita, se identifica como incuestionable la necesidad imperiosa de reestructurar la organización, así

como elaborar los Manuales requeridos (administrativo, organizacional, de funciones, de procedimientos, etc.) y una programación de las tareas más críticas para obtener un mejor control y aprovechamiento del tiempo.

La falta de planeación previa nos ha llevado a la situación actual, la cual se puede utilizar como una gran oportunidad para mejorar e impulsar, aun más, su crecimiento, que en esta ocasión será controlado. Se considera de gran importancia la elaboración de un Plan a implementar, para llevar a cabo cada una de las omisiones identificadas en el sistema de de control requerido, así puede observarse que se inicia con la elaboración de un Manual de Funciones, destacando las más importantes, ya que esta tarea implica una cantidad de tiempo importante por el análisis que requiere de cada área y puesto en la organización, sin embargo se pretende trabajar con las funciones más críticas de la operación básica (ventas y atención al cliente) de la organización y posteriormente abordar las que se están realizando y no impactan de forma "negativa" en dicha operación.

Un aspecto fundamental identificado en la realización de cada función es que ésta comprende una o más actividades para concluirla, por la falta de un procedimiento definido a seguir, es que se ocasiona que dichas actividades se realicen de forma equivocada, lo cual ocasiona retrasos en todas las actividades vinculadas y derivadas de la misma, así también en el registro, proceso y finiquito en la elaboración de los documentos para la contabilidad, para el análisis de las ventas y de las importaciones de mercancía, funciones fundamentales para la operación normal de la organización. La mala planeacion, la fuerte competencia y el predominio de los recursos escasos en el medio ambiente han generado el caos dentro de nuestra organización, ocasionando errores, retrasos en las labores de cada trabajador y para solucionar parte de esta situación caótica es necesario hacer cambios internos, programando y reprogramando los tiempos y la forma en que se realizan las actividades, asimismo capacitar al personal específico para que adquieran la capacidad necesaria para realizarlos. Otro problema detectado es que la falta de dichos procedimientos

generan pérdida de tiempo, que si no se corrige a la brevedad, también ocasionará pérdidas financieras. Con respecto a la rotación del personal en el área de ventas, es evidente el desaliento de las personas por sentirse desprotegidas, pues al no saber cómo proceder para la creación de nuevos mercados, aún cuando recibieron cierta capacitación en ventas, ellos requieren conocer las políticas de ventas aplicables, tanto para la integración de nuevos clientes, montos, para la concesión de créditos, etc.

En el área de Despacho y Reparto la problemática detectada se relaciona con el estrés del personal ocasionado por la intensa carga de trabajo, asimismo por el tiempo libre que se genera por la falta de dichos procedimientos. También se requerirá modificar la estructura organizacional que definan los tramos de autoridad, responsabilidad y dependencia de cada uno de los empleados. Asimismo, es fundamental dar a conocer entre el personal operativo, tanto la Misión como la Visión de la organización, para crear una identificación con la organización. Para enfrentar el problema es necesario establecer un Plan General de trabajo que coadyuve en la coordinación de todas las actividades de la organización, que apoyen fundamentalmente la operación de las áreas de Ventas, de Despacho y Reparto y de la Administración. Para contrarrestar todas la deficiencias anteriormente mencionadas será necesario tener en cuenta que debe existir una comunicación fluída y adecuada entre todas y cada una de las areas.

La propuesta presentada comprende la elaboración de un Manual Administrativo que incluya la Mision, la Visión, los Objetivos, las politicas de ventas y el Organigrama, que posteriormente sea el sustento para la realizacion de un Manual de Procedimientos, que regulen la realización de todas y cada una de las actividades de DICOI. Con esta herramienta se podrá establecer orden para lograr coordinar tiempos y fechas específicas requeridas en cada una de dichas actividades, pues tanto la falta de personal como el hecho de que alguno de ellos falle en sus labores, afectará directamente y retrasará las actividades de todos los demás. Si bien es cierto

que el tiempo es una limitante, también es verdad que si cada trabajador realiza, sin contratiempos importantes sus labores, nos podemos insertar en la competencia comercial, así los trabajadores se sentirán satisfechos por su labor realizada y seguros dentro del ambiente laboral al estar cumpliendo con las metas propuestas.

Para lograr todo lo anteriormente propuesto es necesario realizar una planeación que oriente, mantenga e impulse el crecimiento obtenido en los últimos años y que nos permita también controlarlo de forma adecuada, para que coadyuve con el mantenimiento y crecimiento de la Cartera de Clientes. Dicha Planeación generará la obtención de resultados a corto plazo, lo que permitirá la participación del personal, el establecimiento de metas y, posteriormente, la evaluación de la productividad, el análisis de los resultados y de su rentabilidad. Para esto es necesario responder los siguientes cuestionamientos, cuál es la situación actual de la empresa, cuáles son las debilidades identificadas y cuáles las fortalezas. Asimismo, identificar las necesidades y objetivos de la empresa, elaborar un Plan emergente que ayude a solucionar gran parte del problema y que proporcione la pauta y los resultados para corregir las demás acciones.

3.2 Esbozo de Propuesta de un Manual de Procedimientos para DICOI.

Como introducción de esta propuesta de Manual se elaborarán y presentarán la misión, la visión, los objetivos y las políticas de Ventas de la organización denominada **Distribuidora y Comercializadora de Impresos (DICOI), S.A. de C.V.**

El **giro** de la organización **Distribuidora y Comercializadora de Impresos (DICOI), S.A. de C.V.** es la importación, distribución y comercialización de juguetes y material didáctico de calidad y funcionales.

La **Misión** de dicha organización es ofrecer juguetes y material didáctico de calidad que apoye en la adquisición del conocimiento en los pequeños, así como a su motricidad.

La **Visión** es llegar a ser la más importante Importadora del país de juguete didáctico educativo, ofreciendo una respuesta a las necesidades del país con lo más novedoso en el mercado.

Los **Objetivos**[2] que se plantea DICOI son los siguientes:

- Ofrecer el mejor servicio al cliente, realizando evaluaciones constantes con cada pedido o entrevista (en el caso de clientes potenciales) para la realimentación de este proceso.
- Incrementar el número de clientes en un 30% anualmente, sobre todo clientes en el interior del país.
- Alimentar una Cartera de Clientes potenciales del 30% con relación a los clientes cautivos.
- Hacer estudios para lograr que los inventarios en bodega no permanezcan ahí más de 60 días.
- Incrementar el inventario con las últimas creaciones de juguetes didácticos constantemente.

Con relación a las **Políticas de Ventas**, a continuación se describe cada una de ellas, retomando las dos formas de ventas que realiza DICOI, éstas son: las de contado y las de crédito. Con relación a las **ventas de contado**, éstas se realizan de la siguiente manera:

- Con depósitos bancarios antes de la entrega de la mercancía.

[2] Considerado un objetivo como un punto concreto, medible y evaluable al que se desea llegar en un tiempo determinado

- Con el pago con cheque contra entrega de la mercancía.
- Con el pago en efectivo contra la entrega de la mercancía.

Con relación a las **ventas a crédito**, éstas se realizan de la siguiente manera:

- Por lo regular éstas se aplican a los clientes con los que ya se tiene una relación comercial mínima de un año, para ello es necesario cubrir una serie de requisitos que certifiquen su credibilidad crediticia.

Ventas en el interior de la República. Para los pedidos foráneos es necesario cumplir con los siguientes requisitos:

- Tener el pedido en nuestro poder que el cliente envía.
- Con base en ese pedido, elaborar una cotización tomando en cuenta las existencias.
- Se concederá un plazo no mayor a dos días, para que el cliente obtenga su cotización de la organización.
- Al cliente se le otorgará un plazo no mayor a tres días, para confirmar la autorización y la entrega de su pedido.
- Se considerará como la confirmación del pedido cuando el cliente notifique la forma de pago y del transporte por el cual se enviará la mercancía[3].

Clientes con beneficio de crédito. Se concede crédito sólo a los clientes autorizados.

- Si algún cliente requiere de crédito es necesario hacer una solicitud de crédito y esperar que se realicen las acciones requeridas.
- La autorización de los créditos las concede el área de la Dirección y/o el área Administrativa, posterior a la realización de un análisis comercial[4].

[3] Actividades que se realizan en el área de Administración y Despacho y Reparto de acuerdo a su competencia.
[4] Solicitud del cliente, comparativo de ventas por año y referencias comerciales.

Montos mínimos de venta. Con relación a los clientes que van a realizar el primer pedido, es necesario cubrir los siguientes requisitos:

- Hacer un análisis de la zona comercial en la que se sitúan.
- Se sugiere que todo pedido inicial comprenda una compra mínima de $6,000.00[5], exceptuando a los comercios muy pequeños.

Pedidos. Con relación al procedimiento aplicable a los pedidos:

- Éstos serán recibidos por mail o fax.
- Cualquier pedido recibido deberá ser cotizado a más tardar un día después de su recepción.
- Los pedidos deberán ser presentados sólo en el formato propuesto por DICOI.
- En caso de que el cliente requiera de códigos de barras, éstos serán proporcionados por la Administración.

Salida de mercancía.

- Es necesario que en todas las entregas de mercancía se firme de recibido escribiendo la leyenda "recibí mercancía completa y en buen estado".
- No se recibirá ninguna devolución de mercancía a excepción de algún defecto de fabricación, ésta deberá ser autorizada por la Dirección o el área de Administración.

Precios. Sólo existe una lista de precios que será actualizada conforme las existencias de mercancía en DICOI.

- En caso de alguna promoción será necesario mandar una lista de precios especial y una carta que describa las condiciones y caducidad de la promoción.

[5] Con este sugerido el cliente obtiene lo más representativo de la línea.

Cadenas de Autoservicio. La atención a los clientes de las cadenas de servicio incluirá lo siguiente:

- Es necesario que el área de Despacho y Reparto elabore una ruta para las visitas de las tiendas semanalmente, la cual puede ajustarse de acuerdo a las actividades requeridas, con la finalidad de conocer las existencias pendientes de desplazar y así realizar sugerencias a los clientes para la adquisición de mercancía en las siguientes ventas.
- Las tiendas deberán visitarse sólo una vez cada quince días tomando en cuenta los siguientes puntos:

    1) Contactar al gerente de la juguetería para informarle de la visita.
    2) Verificar que el producto esté bien expuesto.
    3) Llevar en forma impresa el último pedido resurtido.
    4) Levantar inventario.
    5) Resolver cualquier duda con los vendedores o el gerente.
    6) Investigar acerca de la rotación del producto (con la finalidad de tomarla en cuenta en el siguiente resurtido).
    7) Cuando se entregue un pedido es necesario visitar la tienda en los siguientes dos días, para capacitar a los vendedores sobre los productos nuevos.

- Con las tiendas foráneas será necesario mantener contacto telefónico al menos una vez a la semana, para conocer la dinámica en el desplazamiento de la mercancía.
- Las tiendas ubicadas en la Cd. de Monterrey serán supervisadas por el Grupo de La Fábula.

Resurtidos de Mercancía. Los resurtidos de mercancía son diferentes en su periodicidad para cada uno de nuestros clientes, por lo que es importante tener muy claros los siguientes puntos:

- Hay clientes que programan personalmente su resurtido, por lo que son ellos quienes nos envían sus pedidos.
- Habrá ocasiones en que nosotros contactaremos al cliente para preguntarle sobre el desplazamiento de su mercancía y sugerirle algo específico para su siguiente adquisición.
- Con relación a las cadenas de autoservicio, el resurtido será con base en los inventarios tomados y la rotación de la mercancía, estos resurtidos son sugeridos por la Dirección y/o Administración.

Visitas. En las visitas que se realicen a los clientes es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- Visitar cada tienda una vez al mes.
- Concertar cita con los dueños y/o encargados.
- Llegar con la idea de dar y mejorar el servicio.
- Revisar las existencias de la tienda.
- Proponer la forma de cómo acomodar el producto en la tienda.
- Asegurarse que tienen en su poder el catálogo actualizado si no es así es necesario entregarlo de inmediato.
- Identificar los productos que no tiene un desplazamiento continuo y conocer las causas de esa situación.
- Entregar muestras de los productos nuevos.

Cuando la entidad económica implanta un sistema de control interno (que nosotros lo estamos considerando como las etapas de la supervisión y la evaluación), se debe elaborar un Manual de Procedimientos, que contenga todas las actividades requeridas

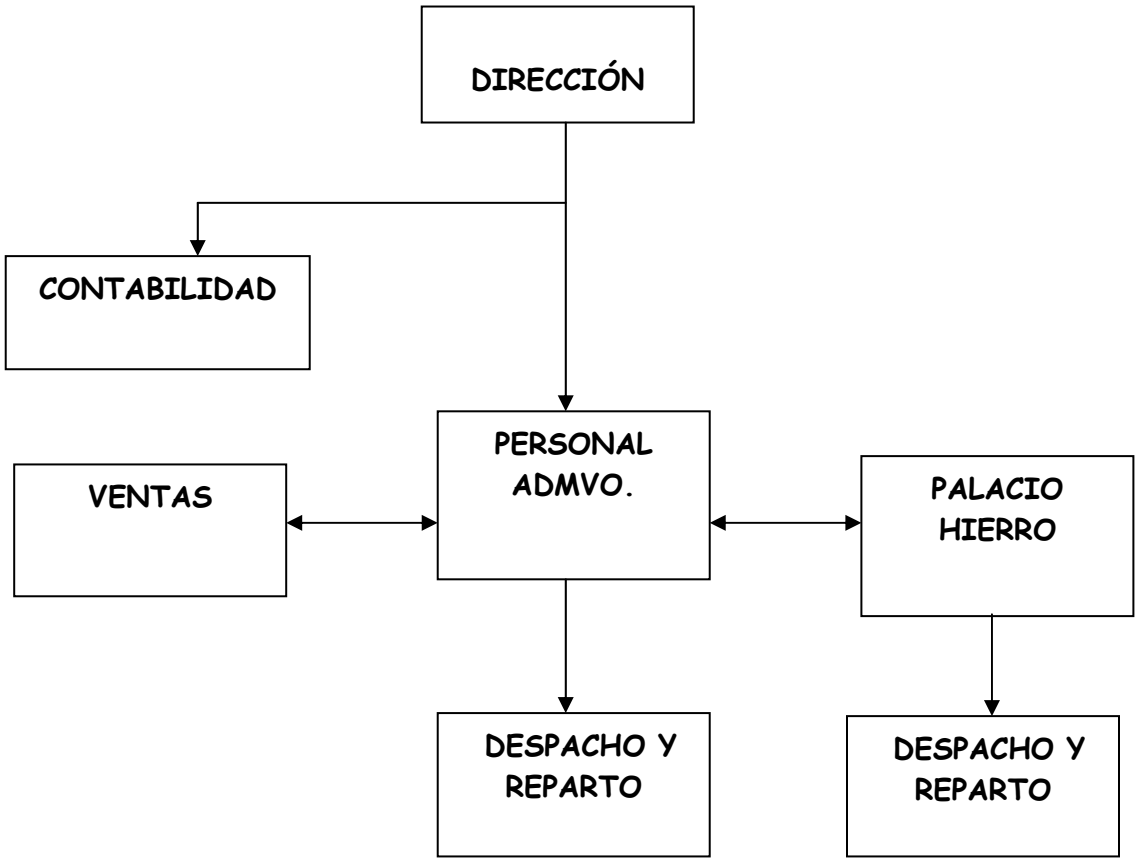
para la operación, tratando de identificar todas y cada una de las responsabilidades de los directivos y del personal de apoyo, con el propósito de lograr el cumplimiento de todos los objetivos organizacionales. El Manual de Procedimientos es una herramienta del sistema de control interno, el cual se implementa para la obtención de una información detallada, ordenada, sistemática e integral, dicho Manual contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización, en este caso sólo se presentará el de los procedimientos, en forma somera, ya que la elaboración detallada requiere de una inversión de tiempo considerable y en este momento se requiere resolver el problema rápidamente. Se contempla hacer la propuesta de la contratación de especialistas, para que elaboren todos los manuales que se requieran para la adecuada organización de DICOI.

Se puede decir que, todas las empresas, organizaciones y/o instituciones durante su proceso de diseño e implementación de un sistema de control interno, tienen la necesidad de preparar los procedimientos de forma integral, ya que estos conforman los cimientos para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, determinando las responsabilidades de los encargados de todas las áreas; generando información útil y necesaria y estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol. Un sistema de control interno además de considerarse como un política de la alta dirección, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

Para la evaluación de un sistema de control interno se puede utilizar el Manual de Procedimientos, pues se considera que éste refuerza las fortalezas de la empresa frente a la gestión. Sustentado en la importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier entidad, es que se hace necesario llevar a cabo la elaboración de los procedimientos vigentes, los cuales serán el punto de partida y el principal

soporte para realizar los cambios y adaptaciones que con tanta urgencia se requieren, para lograr la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos de la operación.

Diagrama no. 2. Organigrama DICOI 2010.



3.3 Manual de Procedimientos.

Distribuidora y Comercializadora de Impresos (DICOI), S.A. de C.V.

Elaboró **Autorizó**

María Elena Morales Ramírez.

Introducción. El presente Manual coadyuvará en la identificación de las funciones de las cuales es responsable cada una de las áreas consideradas, asimismo se incluye una programación de las actividades presentada en un cronograma, con ello se busca administrar el tiempo de manera eficiente.

Contenido.

Sección I. Procedimientos para el área de Despacho y Reparto.

1. Surtido de los pedidos.
2. Empacado de los pedidos.
3. Entrega de mercancía.
4. Cobranza.
5. Depósitos bancarios y pagos.
6. Organización de la bodega.

Sección II. Procedimientos para el área de Ventas.

1. Prospectar Clientes.
    1) Hacer labor de ventas.
    2) Visitas al cliente y prospectos.
    3) Coordinar actividades específicas con el área Administrativa.
    4) Seguimiento al Cliente o Prospecto.

Sección III. Procedimientos específicos para el "Palacio de Hierro".

1. Facturación.
2. Existencias de etiquetas.
3. Promotoría.
4. Despacho y Reparto para El Palacio de Hierro.
    1) Surtir pedidos.
    2) Etiquetado y Empaque de pedidos.
    3) Entrega de mercancía.

Sección IV. Procedimientos para el área Contable.

1. Entero de impuestos Fiscales.
2. Recepción de los Estados Financieros.

Sección V. Procedimientos para el área Administrativa.

1. Atención al cliente.
2. Inventarios.
3. Compras.
4. Coordinar los trabajos de reparto.
5. Elaboración de una ruta.

6. Facturación.
7. Conciliaciones bancarias.
8. Sugeridos y cotizaciones.
9. Gestión y recopilación de documentos para las importaciones.
10. Seguimiento de las importaciones ante la aduana (agentes aduanales).
11. Registro y control de los archivos contables para la entrega mensual al despacho contable.
12. Control de pagos mensuales.
13. Elaboración de cheques.
14. Apoyar las actividades del área de Despacho y Reparto.
15. Capacitación del personal.

Sección I. Manual de Procedimientos para el área de Despacho y Reparto.

El despacho se refiere al control de las mercancías en bodega, el surtido de los pedidos y la entrega física del producto a los clientes. Es importante mencionar que en esta área también se realizan trabajos de mensajería.

1. **Surtido de los pedidos.** La empresa cuenta con una bodega pequeña, la cual está organizada de manera que los pedidos sean surtidos con facilidad, es importante que la persona encargada del surtido de los pedidos conozca a detalle la mercancía para que el proceso no le represente una inversión de tiempo exagerada, dichos surtidos de pedidos sólo se realizan con la cotización solicitada y autorizada por el cliente. **Objetivo**: surtir el pedido completo. **Periodicidad**: el pedido se debe surtir el mismo día que es entregado al Responsable del almacén.

2. **Empacado de los pedidos**. Es imprescindible revisar que los pedidos estén completos, ordenados y en buen estado, después de surtidos. **Objetivo**: evitar errores en la entrega de la mercancía, así como en el envío de producto maltratado o defectuoso. **Periodicidad**: empacar el pedido el mismo día que fue surtido o un día después dependiendo de la carga laboral.

3. **Entrega de mercancía**. Las entregas de mercancía se realizarán de acuerdo a la ruta correspondiente que emitirá el área administrativa. **Objetivo**: cumplir y cubrir la ruta establecida para evitar rezagos y complicaciones en las entregas posteriores. **Periodicidad**: las rutas establecidas deben cumplirse cada día.

4. **Cobranza**. La cobranza al igual que las entregas se coordinan con la ruta establecida por día. **Objetivo**: cumplir con la ruta establecida para los cobros, entregas de mercancía y visitas a los clientes. **Periodicidad**: el día en que se indique en la ruta semanal.

5. **Depósitos bancarios y pagos**. Estas actividades también se organizan con la ruta de las entregas. **Objetivo**: cumplir con la ruta establecida para los depósitos y pagos. **Periodicidad**: el día que se indique en la ruta semanal.

6. **Organización de la bodega**. Organización por códigos y modelos de cada uno de los productos, tratando de no excederse de las áreas asignadas para cada línea. **Objetivo**: la bodega se reorganiza con cada importación que se lleva a cabo, por lo que se exige no cambiar de lugar las líneas, con la finalidad de identificar las que requieren un resurtido. **Periodicidad**: en promedio se requieren tres días para la organización de la bodega, antes de la llegada de la mercancía nueva y un día después de la llegada de dicha mercancía.

Sección II. Manual de Procedimientos para el área de Ventas. Para el área de ventas es básico considerar las políticas de ventas que anteceden el presente Manual.

1. **Prospectar Clientes**. Es importante captar clientes para incrementar la cartera actual. **Objetivo**: prospectar y captar clientes con potencial de nivel medio alto. **Periodicidad**: Indefinido. Actividades que comprende esta función.

1) **Hacer labor de ventas**. Se requiere comunicarse con los clientes para ofrecerles las novedades y darle seguimiento a las ventas que se les hayan realizado. **Objetivo**: hacernos presentes con los clientes y mantener su stock completo. **Periodicidad**: Comunicarse con ellos por lo menos una vez al mes.

2) **Visitas al cliente y prospectos**. Las visitas al cliente o prospecto nos permiten visualizar las necesidades y gustos del cliente. **Objetivo**: dar seguimiento a las ventas realizadas a cada cliente y levantar pedidos, así como promover los productos con los clientes potenciales. **Periodicidad**: realizar visitas por lo menos una vez al mes.

3) **Coordinar actividades específicas con el área Administrativa**. Cada venta, sugerido u observación debe de comunicarse al área administrativa para la elaboración de cotizaciones, remisiones o facturas. **Objetivo**: conocer de manera oportuna las necesidades de producto del cliente, que permita elaborar con prontitud las cotizaciones, pedidos o facturas. **Periodicidad**: estas acciones deben ejecutarse diariamente, para permitir la realización oportuna de las actividades correspondientes a la Administración y el área de Despacho y Reparto.

4) **Seguimiento al Cliente o Prospecto**. El seguimiento debe ser constante y puntual, ya que es importante tener comunicación directa con el cliente o prospecto. **Objetivo**: es esencial captar clientes nuevos incluyendo la venta de los productos para la supervivencia de la organización. **Periodicidad**: cuando el cliente o prospecto lo solicite o por lo menos una vez al mes.

Sección III. Manual de Procedimientos específicos para el "Palacio de Hierro".

1. **Facturación**. La facturación se elabora sustentada en los pedidos que emite El palacio de hierro, por medio de su servidor. **Objetivo**: imprimir el reporte de ventas actualizado y comparar las existencias con las que reporta el promotor. **Periodicidad**: esta verificación se deberá realizar cada catorce días. **Observaciones**: después de analizar el reporte de ventas, éste se deberá turnar al área administrativa para su cotejo con la facturación elaborada y el registro en el área de Cobranza.

2. **Existencias de etiquetas**. Es necesario contar con un stock de etiquetas, ya que se están atendiendo cinco tiendas de El Palacio de Hierro. **Objetivo**: evitar la falta de etiquetas y con ello la imposibilidad de surtir los productos solicitados por la tienda. **Periodicidad**: revisar una vez a la semana y reabastecer los faltantes.

3. **Promotoría**. Verificar las existencias en las tiendas de El Palacio de Hierro, aplicando estrategias en la presentación de la mercancía buscando una mayor rotación. **Objetivo**: verificar las existencias de la mercancía solicitada por el servidor de El Palacio de Hierro con el objetivo de que el agente que le da atención promocione más y otros productos procurando incrementar los pedidos. **Periodicidad**: visitar las tiendas una vez a la semana mínimo.

4. **Despacho y Reparto para El Palacio de Hierro.**

    1) **Surtir pedidos**. El surtido de los pedidos que entrega el Palacio de Hierro se realizan con base en un documento denominado "Reporte de Ventas", el cual es emitido por un servidor conectado a dicha organización y con el cual nosotros tenemos conexión. **Objetivo**: surtir el pedido completo recibido a

través del servidor del Palacio de Hierro. **Periodicidad**: el pedido se integra el mismo día que es turnado al responsable del área de surtido.

2) **Etiquetado y Empaque de pedidos**. Es necesario revisar los pedidos cuando han sido integrados por el área de surtido para etiquetar la mercancía, previa al empaque para su envío. **Objetivo**: evitar errores en cuanto a los artículos que se enviarán y evitar la entrega de producto maltratado o defectuoso, además se deberá etiquetar la mercancía de manera cuidadosa para evitar errores. **Periodicidad**: se etiquetará la mercancía después de revisarla, para proceder a empacar el pedido, esto se deberá realizar el mismo día que se integró o un día después máximo, dependiendo de la carga laboral del encargado del surtido.

3) **Entrega de mercancía**. Las entregas de mercancía se realizarán de acuerdo a la ruta programada, la cual será generada por el área administrativa. **Objetivo**: tramitar y confirmar la cita para la entrega de la mercancía solicitada, en la mesa de control de cada tienda del Palacio de Hierro. Cumplir y cubrir la ruta establecida para evitar rezagos y complicaciones en las entregas posteriores. **Periodicidad**: las rutas establecidas por día deberán cumplirse sin excepción.

Sección IV. Manual de Procedimientos para el área Contable. El área contable es la que se encarga de trabajar los informes para conocer la situación financiera de la organización. **Objetivo**: su objetivo principal es realizar el cálculo de impuestos fiscales y la elaboración de los estados financieros, lo que permitirán conocer la situación financiera y los resultados obtenidos (utilidades) de toda la operación realizada por la organización. **Periodicidad**: 1) el cálculo de impuestos fiscales deberá estar listo antes del día 17 de cada mes posterior al ejercicio que se está procesando; 2) recepción de los Estados Financieros, con fecha límite al día 20 de

cada mes posterior al ejercicio que se está procesando. **Responsable**: Despacho Servicios de Consultoría Fiscal y Administrativa, S.C.

Sección V. Manual de procedimientos para el área Administrativa. La administración se hace cargo de la optimización de los recursos materiales, humanos, técnicos y financieros. Es esta área la que se busca implementar cada una de las etapas que comprende la Administración, buscando el logro de los objetivos planteados.

1. **Atención al cliente**. Es indispensable para el trato con cliente aplicar la cordialidad en todo momento, así como estar al pendiente de sus necesidades relacionadas con el producto que se le surte y dar solución a las mismas.
   Periodicidad: Cuando se tenga programada la entrevista o contacto a través de cualquier medio.

2. **Inventarios**. Tiene la responsabilidad de levantar y coordinar los inventarios conjuntamente con el personal de despacho contable, dichos inventarios se realizan por lo general dos veces al año. Las responsabilidades relacionadas con esta actividad son las siguientes: acomodar la mercancía por orden numérico; revisar que el contenido especificado en las tarjetas de almacén corresponda a la cantidad de piezas señalada en los contenedores y retirar la mercancía dañada. El número de personas asignadas para el conteo deberán ser dos, así también el número de conteos por cada lote de mercancía deberán ser como mínimo dos, de forma obligatoria. **Periodicidad**: dos veces al año, durante tres días.

3. **Compras**. Algunas de las compras que se realizan se cubren con efectivo de fondo de caja chica. **Objetivo**: suministrar la existencia de los insumos requeridos para mantener vigente la operación de la organización. **Periodicidad**: la política para el surtido de consumibles y artículos de papelería, estos se deberán surtir hasta que haya un solo block de cada formato en el almacén.

4. **Cobranzas**. DICOI cuenta con una cartera de clientes a los cuales se les tiene considerado un plazo de cobro no mayor a treinta días. **Objetivo**: Es importante registrar en la base de datos denominada "COBRANZA", para mantenerla actualizada, ya que de manera automáticamente se registran los importes realizados por la cobranza, así como el importe de las mercancías (Ventas) que adquieren los clientes, por lo cual la cobranza pendiente de realizar aparece automáticamente actualizada cada semana, esto requiere capturar la información diariamente. **Periodicidad**: Este registro se deberá llevar acabo diariamente, para lo cual es necesario llamar al cliente para confirmar su depósito o su pago el día del vencimiento de la factura correspondiente. **Observación**: en caso necesario hacer cita con el cliente para el cobro de cheque, (es fundamental considerar la fecha de cobro para la integración en la programación de la ruta de entrega de pedidos y realización de la cobranza).

5. **Coordinar los trabajos de reparto**. Para una entrega eficiente, esto es, sin errores es necesario que los pedidos vayan correctamente surtidos, el material en buenas condiciones y la entrega se deberá hacer con oportunidad. **Objetivo**: Se tiene que supervisar y revisar todos los pedidos integrados por el almacén, con la finalidad de evitar errores, así también las entregas deberán considerarse y programarse para la Ruta. **Periodicidad**: diariamente.

6. **Elaboración de una ruta.** Es importante programar una ruta de entregas, con la cual puedan coordinarse tanto la mensajería como las cobranzas del día. **Objetivo**: Coordinar una ruta de entregas de acuerdo a las necesidades del cliente para una entrega del pedido oportuna, así como también considerando las necesidades de DICOI con relación a la cobranza, para evitar viajar dos veces a la semana, la primera debe de terminarse el día viernes y la segunda el concluirse el día miércoles, de cada semana.

7. **Facturación**. Generalmente la facturación se hace después de revisar que los pedidos estén correctamente surtidos para su entrega. **Objetivo**: Ya que fue revisado el pedido y haber corregido errores en caso de haberlos, se imprime la factura del cliente. **Periodicidad:** un día antes de la entrega.

8. **Conciliaciones bancarias.** Se elaboran con base en los comprobantes emitidos por el banco, verificando contra los auxiliares de diario y la chequera. **Objetivo:** Revisar e identificar todos los cargos y abonos que aparecen en los de Estados Cuenta del banco, para amarrar la cifra del saldo actual de todas las cuentas bancarias. **Periodicidad.** cada fin de mes (no se necita más de un día para su elaboración).

9. **Sugeridos y cotizaciones**. El vendedor elabora un informe donde describa las necesidades de mercancía del cliente, esto se registrará en el programa que nos describe las necesidades de facturación, el cual asignara un folio para su cotización. **Objetivo**: se registra como una cotización la mercancía solicitada posteriormente se le envía al cliente para su validación, después de ser validada se registra como remisión para el surtido correspondiente. **Periodicidad**: se deberá elaborar y enviar el mismo día de que fue requerida.

10. **Gestión y recopilación de documentos para las importaciones**. Es importante integrar la documentación necesaria para cada importación. **Objetivo**: Recopilar pruebas de laboratorio de los productos que en su caso lo requieran, patentes, formatos de aviso, anexos, firmas, etc., asimismo gestionar los correspondientes ante la secretaria de Salud y Economía, para lograr la importación oportuna. **Periodicidad**: una semana antes de la llegada de la mercancía a la Aduana.

11. **Seguimiento de las Importaciones ante la aduana (agentes aduanales)**. El contacto con el agente aduanal es antes y después de la llegada de la mercancía. **Objetivos**: enviar a la agencia aduanal copia de la factura para la

clasificación de las partidas y que a su vez ésta nos informe de los requisitos necesarios para la autorización de la importación. **Periodicidad:** 1) dicha factura se envía en el momento en el que el proveedor nos hace llegar la cotización. 2) Coordinar los pagos de impuestos y honorarios a la Agencia Aduanal. 3) El pago de impuestos y honorarios se hace dos o tres días después de la llegada de la mercancía a la aduana. 4) Coordinar la entrega de mercancía con la agencia aduanal, como con la empresa de transportes que se hará cargo de la entrega en la bodega DICOI. 5) La coordinación en el envió y la entrega de mercancía se hace en un día, antes del cruce de la mercancía ante la aduana y el seguimiento de la entrega se hace en el momento en que la mercancía salió de la aduana y culmina con la entrega en la bodega DICOI. 6) En caso de algún faltante o daño de mercancía importada es necesaria la aclaración ante la aduana, si hay alguna observación previa se requiere elaborar un reporte y enviarlo directamente al proveedor para la reposición o bonificación por el monto resultante.

12. **Registro y control de los archivos contables para la entrega mensual al despacho contable**. **Objetivo**: Registrar, controlar y alimentar las bases de datos para la entrega oportuna de información al Despacho Contable, asimismo entregar la documentación ordenada y con todos los auxiliares correspondientes. **Periodicidad**: el registro y control es diario, la entrega oportuna es al cuarto día posterior al termino del ejercicio.

13. **Control de pagos mensuales**. Es importante cubrir los pagos puntualmente para evitar contratiempos en el desempeño de las funciones. **Objetivo**: Elaborar un formato con los días del mes y las obligaciones por cumplir para dicho mes, programándolos para evitar contratiempos en la fecha de pago. **Periodicidad**: la mayoría de los pagos se realizan en una fecha fija, por lo cual el llenado de los formatos requeridos no debe de requerir más de dos horas al inicio de cada mes.

14. **Elaboración de cheques.** Todos los cheques que expida la empresa deben de incluirse en una relación, así como considerados en los registros contables. **Objetivo:** elaborar los cheques y pasarlos a la dirección para su firma. **Periodicidad**: deben de elaborarse y autorizarse al menos tres días antes del pago correspondiente.

15. **Apoyar las actividades del área de Despacho y Reparto**. En temporada alta se requiere de apoyo adicional para el surtido de los pedidos. **Objetivo**: Cubrir las necesidades de mercancía del cliente, para lo cual es necesario surtir los pedidos recibidos. **Periodicidad**: esta actividad sólo se realiza en noviembre y diciembre, en el Horario matutino.

16. **Capacitación del personal**. Cuando se contrata personal se requiere impartir una mínima capacitación, relacionada con las funciones y actividades a desempeñar. **Objetivo**: Proporcionar una breve descripción de la organización, su misión y visión, la importancia de cada área y una explicación detallada de las funciones a desempeñar. **Periodicidad**: Tiempo promedio estimado cada cuatro semanas.

Para concluir se puede decir que si se planea cada una de las actividades que se deben realizar y si se programan y se coordinan los tiempos, definitivamente va a incidir en la mejora de la planeación y de la operación de la organización, en el área de la que soy responsable funge como enlace de la mayoría de las actividades, esta situación ha permitido elaborar Planes de Acción para cada actividad, lo que permite llevar a cabo la supervisión, seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos en cada área. Se trata de hacer una planeación táctica y por medio de ella establecer un Plan Preventivo para cada una de las diferentes temporadas. Esto permite planear detalladamente las actividades del área de Despacho y Reparto, consideradas como las de más impacto y las más críticas en la actividad de toda la organización, ya que están vinculadas con el surtido de pedidos, su entrega y su cobro al cliente. La

importancia de la elaboración de las políticas ventas tiene la ventaja de permitir el ejercicio coordinado de los elementos del área de ventas, sin que a cada momento tengan que estar consultando con una sola persona las decisiones que ellos tomen con respecto a la atención a los clientes, asimismo genera una comunicación más fluida entre dicho personal y las diversas áreas, este requerimiento dio paso a la elaboración de un Manual de Procedimientos, que nos permitirá coordinar las actividades requeridas así como su programación, delegar responsabilidades e implementar los formatos requeridos para el control de dichas actividades. Se considera que a organización debe de implementar un Sistema de Control Interno, un Manual Administrativo, en el cual se deberán incluir todas las políticas, funciones, procedimientos y demás actividades requeridas para llevar a cabo la operación de toda la organización, asimismo establecer las responsabilidades de los funcionarios, todo esto con el objeto de dar cumplimiento a los objetivos organizacionales.

Con respecto al Manual mencionado, se puede decir que este es un componente del Sistema de Control Interno, el cual se crea con el objetivo de controlar las actividades a través de las cuales se va a obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral, dicho Manual deberá contener todas las instrucciones, responsabilidades e información acerca de las políticas implementadas, de las funciones requeridas y de los procedimientos de las distintas actividades que se realizan en una organización. Las organizaciones, durante todo el proceso de diseño e implantación del sistema de control Interno, tiene que identificar y describir los procedimientos forma integral, los cuales conforman los cimientos para poder realizar adecuadamente sus actividades, estableciendo las responsabilidades pertinentes de todos y cada uno de los integrantes de todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medios de seguridad, control y autocontrol, asimismo los objetivos que coadyuven en el cumplimiento de la función empresarial.

El Sistema de Control Interno se constituye como una herramienta fundamental en el apoyo para la toma de decisiones de los Directivos de cualquier organización,

buscando implementar orden y organización, asimismo lograr los mejores resultados en la operación de la misma, todo esto con calidad y eficiencia. La evaluación del Sistema de Control Interno será a través de la información que se obtiene por medio de los controles implementados y especificados en los Manuales de Procedimientos, afianzando con esta actividad las fortalezas de la organización frente a la gestión. En razón de la importancia que adquiere el Sistema de Control Interno para cualquier entidad económica, se hace necesario recopilar toda la información necesaria para la elaboración de los procedimientos vigentes, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la efectividad y óptimo uso de los recursos en todos los procesos.

Conclusiones.

Con base a la identificación de las actividades que realiza cada área es que fue posible realizar el Manual de Procedimientos, aun cuando en un principio es algo sencillo, esquemático, se considera que será la base para lograr implementar una Planeación detallada que coadyuven para que en un futuro se pueda trabaja un Manual mucho más detallado, que logre proyectar una visión más acertada de los que se pretende lograr en DICOI, asimismo se considera que este Manual de Procedimientos le servirá a cada trabajador para comprender la importancia de sus actividades, así como realizar un trabajo programado, ya que no se había podido establecer horarios específicos para lograr la coordinación necesaria en el cumplimiento de los tiempos establecidos en todas las actividades requeridas. Así también, para lograr la coordinación en las actividades, hay que revisar los requisitos internos necesarios que permitan controlar adecuadamente la administración de los productos nuevos, ya que el inventario y número de productos diversos se ha incrementado en un mil por ciento en un periodo de tres años, situación que ha generado un caos en el control, debido a la rotación de personal, sobre todo en el área de Despacho y Reparto.

En esta organización se ha creído fielmente en la capacidad de los trabajadores pero no se ha tenido en cuenta que si se están incrementando exponencialmente ventas, el manejo de los diversos artículos importados y el número de clientes que se atiende, esto consecuentemente requerirá un crecimiento potencial en la plantilla de personal. Es erróneo considerar que el mismo personal podrá continuar respondiendo a las demandas laborales eficientemente, sin tener en cuenta el desgaste físico y mental que esto ocasiona a los trabajadores, y el caos que se generará porque ya no se atenderán cada una de dichas actividades realizadas con la misma dedicación y concentración. Uno de los aspectos importantes que consideró para erradicar parte del problema relacionado con la generación de pedidos de venta, fue elaborar e implantar una política de ventas congruente con las practicas de la

organización, ya que en esta área también se observa cierta rotación de personal, por lo que cada vez que llega un elemento nuevo se le daban a conocer dichos lineamientos en forma oral, lo que permitía en ellos no tuvieran presentes dichos lineamientos y que no los respetaran lo que incidía en el trabajo directo del área de Despacho y Reparto.

Dicha implementación de las políticas de ventas permitió identificar con más claridad en que área recaía la responsabilidad de los errores cometidos, ellos permitió una mejor comunicación entra dichas áreas, a su vez también coadyuvo para elaborar y establecer Planes de Acción para cada una de ellas, fomentar la participación del personal, erradicar la inseguridad, motivar y estimular al personal para cumplir sus metas y ser más eficiente. Asimismo, es erróneo considerar que se podrá seguir realizando todas las actividades de la misma manera, cuando existe mayor presión de tiempo, se evidencia la necesidad de contratar más personal, ya que el área especificada de Despacho y Reparto no logra atender con eficiencia todas las actividades requeridas, asimismo se considera que el número de clientes se ha incrementado tanto que también se demanda de la contratación de personal para el área de Ventas.

Es necesario establecer una buena comunicación entre el personal de las diferentes áreas, ya que esto puede facilitar el logro de las metas propuestas, sobre todo cuando se trabaja como equipo. En cuanto a lo que se refiere a la contratación de personal, es necesario que los prospectos a contratar comprendan los requerimientos de dedicación y compromiso con la organización, pues esto servirá de guía y orientación para su actividad laboral. Asimismo, es fundamental que se cubra el perfil que se requiere para cada puesto, pues esto contribuirá para que el personal de nuevo ingreso cumpla de la mejor manera con sus responsabilidades consumando las necesidades de la empresa y sus metas personales.

Con la implantación de las políticas de ventas lo que se pretende es establecer un Plan por escrito, en el cual se eliminen los aspectos ineficientes para realizar las actividades requeridas, ya que esto nos permite identificar una división de trabajo eficiente para cada una de las diferentes áreas, lo que a su vez contribuirá para que se logre una comunicación fluida, clara y directa entre dichas áreas, que genere confianza y participación de todo el personal, ayudando a disminuir la incertidumbre a alcanzar las metas establecidas, a coordinar los tiempos y sobre todo para realizar las actividades con eficiencia. Es importante considerar que para cualquier organización lo primordial es establecer metas objetivos, lo que permitirá detectar deficiencias en cada una de las actividades de la organización.

Es necesario diseñar Planes Estratégicos que permitan establecer una visión del futuro deseado, esto con la finalidad de que cuando se presente una contingencia se pueda corregir con facilidad y no llegue a generar un caos, es sabido que cuando esto sucede y no se corrige a tiempo las organizaciones tienden a desaparecer. El estudio presentado es la reflexión realizada acerca de la gran desorganización detectada en DICOI, con la finalidad de corregir esas deficiencias identificadas, asimismo la falta de coordinación. Es necesario que haya orden y armonía entre el personal, eficiencia en su quehacer laboral, control de cada uno de los resultados obtenidos en las actividades realizadas, una comunicación fluida y sobre todo que el crecimiento de la organización continúe. La Planeación Estratégica es una buena herramienta para definir la misión y visión, permite plantear los objetivos estratégicos e identificar las oportunidades que la organización tiene para crecer.

Bibliografía.

ACKOFF, Russell Lincoln. (2001). **Planificación de la empresa del futuro**. México. Editorial Limusa.

ANSOFF, H. Igor; R. P. Declerrck; R. L. Hayes. (1990). **El planteamiento estratégico: nueva tendencia de la Administración**. México. Editorial Trillas.

ANTHONY, Robert. (2003). **Sistemas de control de gestión**. Madrid. Editorial McGraw Hill.

CAÑADAS, Miguel. (1996). **Como crear empresas rentables**. Madrid. Ediciones Gestión 2000.

CASTAÑEDA, Luis. (1994). **Como destruir una empresa en 12 meses o antes.** Barcelona. Ediciones Poder.

CHÁVEZ, Martínez Gustavo. (2003). **El pensamiento del estratega.** México. Editorial Plaza y Valdés S.A. de C.V.

CHIAVENATO, Idalberto. (2001a). **Introducción a la Teoría General de laAdministración**. Quinta edición. México. Litografía Ingramex.

CHIAVENATO, Idalberto. (2001b). **Administración.** México. McGraw Hill.

COLTMAN, M. Michael. (1987). **Principios y práctica de gestión financiera.** Madrid. Editorial Deusto.

CORNEJO, Alfonso. (2002) **Complejidad y Caos. Guía para la Administracion del siglo XXI.** Ediciones Castillo S.A. de C.V. México.

CORONA, Fuentes Rafael. (2003). **Estrategia, el cambio en la proyección del pensamiento empresarial.** Segunda reimpresión. México. Sistemas de información contable y Administrativa computarizados, S.A. de C.V.

DALE, Ernest. (1976). **Organización**. México. Editorial Técnica.

DAVID, R. Fred. (2008). **Conceptos de Administración Estratégica**. México. Editorial Pearson Educación.

DELGADO, Kenneth Santa G. (1996). **Evaluación y calidad de la educación: nuevos aportes, procesos y resultados**. Cooperativa editorial Magisterio. Santa Fé de Bogotá, Colombia.

DRUCKER, Peter F. (1976). **El ejecutivo eficaz**. Buenos Aires. Editorial Sudamericana.

ELIZONDO, Huerta A. (2001). **Dirección liderazgo y gestión escolar**. Editorial Paidós. México.

ELIZONDO, Huerta A. **(**2000). **La nueva escuela I**. Editorial Paidós. México.

FREEMAN, Joan. (1989). **Dentro y fuera de la escuela**. Editorial CECSA. México.

GALACHO, Horacio R. (1973) **Planeamiento Escolar**. Editorial Kapelusz. Argentina.

GÁMEZ, Jiménez L. (1990). **Política Educativa**. Secretaria de Educación Pública. México.

HERNÁNDEZ, y Rodríguez Sergio. (2002). **Introducción a la Administración**. Un enfoque teórico práctico. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México, S. A. de C. V.

HERNÁNDEZ, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2003). **Metodología de la investigación.** Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.

HICKS, David. (1999). **Educación para la paz. Cuestiones, principios y práctica en el aula**. Editorial Morata. Madrid, España.

KAST, Freemont y Rosenzweig James. (1997). **Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias.** México. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.

KAUFMAN, Roger A. (2000). **Planificación de los Sistemas Educativos**. Editorial Trillas. México.

KOONTZ, Harold y Heinz, Weihrich. (2000). **Elementos de Administración.** México. McGraw/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

KOONTZ, Harold. (2001). **Administración**. Editorial McGraw- Hill Editores. México.

KOTLER, Philip; Gary, Armstrong. (1996). **Mercadotecnia**. México. Editorial Pearson Educación.

MARTÍN L. Charles. (1994). **Inicie su propio negocio.** Barcelona. Editorial Iberoamericana.

MARTÍNEZ, Villegas Fabián. (1996). **Planeación Estratégica para la crisis**. México. Editorial PAC.

MASSIE, Joseph. (1975). **Bases esenciales de la Administración**. México. Editorial Diana.

MEGGISON, Mosley P. Jr. (2001). **Administración, conceptos y aplicaciones**. México. Compañía Editorial Continental.

MIKLOS, Tomas y Tello Ma. Elena. (1995). **Planeación prospectiva una estrategia para el diseño del futuro**. México. Editorial Limusa.

MINTZBERG, Henry; Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel. (1999). **Safari a la estrategia**. Buenos Aires. Editorial Granica.

NÉRICI, Imideo G. (1975). **Introducción a la supervisión escolar**. Editorial Kapelusz. Argentina.

PALLADINO, Enrique. (1998). **Diseños curriculares y calidad educativa**. Editorial Espacio. Buenos Aires, Argentina.

PHILLIPS, Ray Cook. (1974). **Evaluación y Educación**. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina.

PRAWDA, Juan. (1985). **Planeación** Editorial Grijalbo, S.A. Colección Pedagógica Grijalbo. México.

Phillips, 1974).

QUINN, Robert E. (1995). **Maestría en la gestión de organizaciones: un modelo operativo de competencias**. Madrid. Editorial Díaz de Santos.

REYES PONCE, Agustín. (2002). **Administración Moderna.** México. Editorial Limusa.

ROBBINS, Stephen. (1998). **La Administración en el Mundo de Hoy**. México. Editorial Pearson Educación.

ROBBINS, Stephen P. y Mary Coulter. (2000). **Administración**. Sexta edición. México. Pearson Educación.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. (2001). **Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa**. México. Editorial ECAFSA-Thomson Learning.

ROSENBERG, Jerry M. (1989). **Diccionario de Administración y Finanzas**. Barcelona. Editorial Centrum.

RUEDA, Ramírez E. (1985). **La Dirección Escolar y su importancia en el logro de los objetivos de la Educación Primaria**. México. Universidad Pedagógica Nacional.

TERRY, George y Stephen Franklin. (1993). **Principios de Administración**. México. Editorial CECSA.

VERGARA, Anderson L. (1985). **Aproximaciones metodológicas al impacto político de las Instituciones de Educación Superior**. UNAM, Centro de estudios sobre la Universidad. México.

WEISS, H. Carol. (1992). **Investigación evaluativa: métodos para determinar la eficiencia de los programas de acción**. Editorial Trillas. México.

ZAMORANO, Enrique. (1997). **Las causas del fracaso de las empresas**. México. Editorial Grijalbo.

Cibergrafía.

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/, consulado el miércoles 10 de febrero de 2010.

http://www.taringa.net/posts/ebooks-tutoriales/1480935/lecciones-de-administracion-de-empresas(1%C2%BA-parte).html, consultado el miércoles 10 de febrero de 2010.

http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion-administrativa/planeacion-administrativa.shtml, consultado el jueves 11 de febrero de 2010.