



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA**

***SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE  
POSGRADO***

**“TEORÍA DE SISTEMAS COMO APOYO PARA LA COMPETITIVIDAD A UNA  
COMERCIALIZADORA DE MADERA EN PUEBLA”**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN GESTIÓN  
ORGANIZACIONAL**

**DIRECTORA**

**DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ**

**ASESORA METODOLÓGICA**

**M. A. ROSA MARÍA MEDINA HERNÁNDEZ**

**ASESOR TEMÁTICO**

**DR. MARCOS CALDERÓN LÓPEZ**

**PRESENTA:**

**Paola Edith Cornejo Huerta**

**Puebla, Pue. Agosto de 2023**





**BUAP**

Oficio No. FCP/SIEP-DIG.0008/2023

Asunto: Digitalización de la Tesis

C. CORNEJO HUERTA PAOLA EDITH

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesis denominada "TEORÍA DE SISTEMAS COMO APOYO PARA LA COMPETITIVIDAD A UNA COMERCIALIZADORA DE MADERA EN PUEBLA", a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE

"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"

H. Puebla de Z., 04 de julio de 2023

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado



**DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ**  
Directora  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora** de la tesis denominada: “**TEORÍA DE SISTEMAS COMO APOYO PARA LA COMPETITIVIDAD A UNA COMERCIALIZADORA DE MADERA EN PUEBLA**”, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

**PAOLA EDITH CORNEJO HUERTA**

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE  
H. Puebla de Z., a 16 de junio de 2023

  
**DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ**

c.c.p. Alumno(a)

**DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ**  
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesis denominada: “**TEORÍA DE SISTEMAS COMO APOYO PARA LA COMPETITIVIDAD A UNA COMERCIALIZADORA DE MADERA EN PUEBLA**”, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

**PAOLA EDITH CORNEJO HUERTA**

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE  
H. Puebla de Z., a 07 de junio de 2023



**M.A. ROSA MARÍA MEDINA HERNÁNDEZ**

**DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ**

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor Temático** de la tesis denominada: “**TEORÍA DE SISTEMAS COMO APOYO PARA LA COMPETITIVIDAD A UNA COMERCIALIZADORA DE MADERA EN PUEBLA**”, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

**PAOLA EDITH CORNEJO HUERTA**

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 16 de junio de 2023



**DR. MARCOS CALDERÓN LÓPEZ**

## **DEDICATORIAS**

A mi mamá Marcela que además de secar mis lágrimas en momentos difíciles, me enseñaste a ser una mujer valiente y fuerte, a mi papá Enrique, me explicabas cosas que a veces no entendía y siempre me alentaste para que no me rindiera ni me quedara a la mitad del camino. Gracias porque siempre me apoyaron desde pequeña en todas mis locuras e ideas y me demostraron que todos los sueños se pueden hacer realidad, por ustedes hoy me encuentro escribiendo estas líneas.

A mi hermano Christian que cuando me encontraba desvelada haciendo mis trabajos, me preparaba de comer y me compraba golosinas para tener más energía, siempre recuerdo con cariño el sándwich que me preparaste en forma de Moly (mi amada perrita quien por su puesto estaba a mi lado todo el tiempo). También a mi sobrino Evan, tus palabras me motivaban a seguir adelante y espero servirte de ejemplo para que llegues muy lejos.

Por último, pero no menos importante dedico este trabajo a mi esposo Rodrigo, nos espera un largo camino en la vida, pero este primer logro te lo ofrezco con amor.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco al dueño de Maderería Casa Blanca por la apertura que tuvo y por brindarme la información necesaria para realizar este trabajo con la mejor actitud y disposición.

A mi comité tutorial: Doctora Rafaela Martínez, Doctor Marcos Calderón y la Maestra Rosa María Medina, por dedicar su tiempo y conocimientos para que fuera posible realizar esta investigación de la mano de la doctora Monserrat Vera a quien también agradezco profundamente.

A todas las personas que estuvieron a mi lado motivándome y deseándome siempre lo mejor.

# CONTENIDO

RESUMEN.....	
Palabras clave.....	
ABSTRACT.....	
Key Words.....	
I. INTRODUCCIÓN.....	i
II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	ii
II.1 Planteamiento del problema.....	ii
II.2 Pregunta de Investigación.....	iv
II.3 Sistematización de la Pregunta de Investigación.....	iv
III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	iv
III.1 Objetivo General.....	iv
III. 2 Objetivos Específicos.....	iv
IV. JUSTIFICACIÓN.....	iv
V. HIPÓTESIS.....	vi
V.1 Variable independiente.....	vi
V.2 Variable dependiente.....	vi
VI. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	vi
VI.1 Método.....	vi
VI.2 Tipo de investigación.....	vii
VI.3 Enfoque de la investigación.....	vii
VI.4 Técnicas documentales.....	vii
VI.5 Técnicas para la investigación de campo.....	viii
VII. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	viii
1.1 ORIGEN DE LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS.....	1
1.2 DEFINICIÓN DE SISTEMA.....	3
1.2.1 Las partes del sistema.....	4
1.3 SISTEMAS CERRADOS Y ABIERTOS.....	6
1.4 SISTEMAS SUAVES.....	8

1.5 SISTEMAS DUROS .....	10
1.6 SUBSISTEMAS .....	11
1.7 SISTEMAS Y LAS EMPRESAS .....	12
1.8 MODELOS DE ORGANIZACIÓN CON EL ENFOQUE DE SISTEMAS .....	13
1.8.1 Modelo de Katz y Kahn .....	14
1.8.2 Modelo de Schein .....	15
1.9 ENFOQUE SISTÉMICO DE LA COMPETITIVIDAD .....	16
<b>CAPÍTULO II. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.....</b>	<b>19</b>
2.1. DEFINICIÓN DE COMPETITIVIDAD .....	19
2.2 ORIGEN DEL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD.....	21
2.3 INDICADORES DE COMPETITIVIDAD .....	22
2.4 VENTAJA COMPETITIVA .....	27
2.5 ESTRATEGIA COMPETITIVA .....	29
2.6 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS .....	31
3.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA.....	34
3.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR SU TAMAÑO.....	36
3.3 EMPRESAS COMERCIALIZADORAS.....	40
3.3.1 Tipos de empresa comercial .....	42
3.4 PRINCIPALES ESTADÍSTICAS DE LAS EMPRESAS COMERCIALES EN MÉXICO .....	43
3.5 PRINCIPALES ESTADÍSTICAS DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS ES EN PUEBLA.....	46
3.6 EMPRESAS MADERERAS .....	47
3.7 FRACASO EN LAS EMPRESAS .....	48
<b>IV. METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....</b>	<b>52</b>
4.1 METODOLOGÍA .....	52
4.2 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	56
4.3 ESTUDIO DE CASO .....	58
4.3.1 Antecedentes de la empresa.....	58
4.3.2 Descripción de la empresa .....	61
4.3.3 Misión .....	61
4.3.4 Visión.....	62

4.3.5Valores .....	62
4.3.6 Descripción de las labores de la organización: .....	62
4.3.6.1 Proceso de compra .....	64
4.3.7 Sucursales .....	64
4.3.8 Planes futuros .....	65
4.3.9 Estructura organizacional:.....	66
4.4 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO ...	66
4.5 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA ESTUDIO DE CASO .....	71
4.6 ESTADO DEL PROBLEMA O ESTADO DE HIPÓTESIS.....	75
PROPUESTA.....	76
REFERENCIAS .....	88

## **RESUMEN**

La teoría general de sistemas enfocándose en una perspectiva empresarial, puede ser de ayuda para la resolución de problemas de forma más rápida y precisa teniendo en cuenta que se debe hacer un análisis de cada uno de los factores que componen un sistema. Por lo que el objetivo propuesto es identificar el apoyo que aporta la teoría general de sistemas para la competitividad en una empresa que comercializa madera en la ciudad de Puebla. Considerando una metodología cualitativa apoyada en un estudio de caso empleando como instrumento la entrevista aplicada al dueño de la empresa y a los jefes de área. Los resultados evidencian la importancia de la aplicación de la teoría general de sistemas porque se detectó que la empresa no tiene bien definidas sus metas y valores, adolece de aspectos técnicos y de una correcta administración. Con base en los resultados obtenidos, se tiene como propuesta describir las características óptimas que coadyuven a la empresa estudio de caso a ser competitiva.

### **Palabras clave**

- Teoría de sistemas
- Competitividad
- Competitividad empresarial
- Empresa mediana
- Empresa comercializadora de madera

## **ABSTRACT**

The general theory of systems, focusing on a business perspective, can help to solve problems more quickly and accurately, considering that an analysis must be made of each of the factors that make up a system. Therefore, the proposed objective is

to identify the support provided by the general theory of systems for competitiveness in a company that sells wood in the city of Puebla. Considering a qualitative methodology supported by a case study using as an instrument the interview applied to the owner of the company and the area managers. The results show the importance of the application of the general systems theory because it was detected that the company does not have its goals and values well defined, it suffers from technical aspects and a correct administration. Based on the results obtained, the proposal is to describe the optimal characteristics that help the case study company to be competitive.

### **Key Words**

- Systems Theory
- Competitiveness
- Medium- sized company
- Wood trading company

## **I. INTRODUCCIÓN**

Aunque las medianas empresas tienen distintos giros comerciales, comparten ciertos objetivos que desean cumplir, como son: la disminución de costos, mayores ventas y el aumento de la productividad. Por lo que requieren generar ventajas de liderazgo, trabajo en equipo y toma de decisiones que apoyen la competitividad en el mercado por medio de la implementación de la teoría general de sistemas, describiendo su funcionalidad para beneficiar a la empresa.

Para el desarrollo del tema referido, se elaboró el presente documento con la estructura siguiente:

En el capítulo I se habla de la teoría general de sistemas, la cual permite dar a conocer al lector su origen, definición y los campos en los que son aplicables, se mencionan también las partes de los sistemas con base al planteamiento de ciertos autores. Por último, se hace un análisis relacionando a las empresas con dichos sistemas dando pauta a un enfoque sistémico de la competitividad.

En el capítulo II se describe el concepto de competitividad de forma general ampliando el panorama del lector para que le permita aterrizar en la descripción de los conceptos de ventaja competitiva, estrategia competitiva y estrategias competitivas genéricas.

En el capítulo III se describe la empresa, su definición, su clasificación y estratificación echando mano de datos estadísticos que apoyan esta investigación. De acuerdo con el giro de la empresa que se estudia en este trabajo, se deriva la importancia de hablar de empresas madereras y del fracaso en las empresas.

En el capítulo IV se aborda la metodología en donde se presentan los resultados obtenidos del estudio para describir a la empresa, sus antecedentes, filosofía organizacional y la situación actual.

Finalmente se da pie a describir la propuesta, las conclusiones, las referencias utilizadas en este trabajo y los anexos que sirvieron de apoyo para aplicar las entrevistas correspondientes.

## **II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **II.1 Planteamiento del problema**

Para que una empresa funcione, es importante que cuente con una gestión eficiente; es decir que ésta logre su objetivo mediante estrategias que le permita tener un correcto desarrollo, posicionamiento y crecimiento que le conceda ser competente ante otros mercados y sobre todo que se mantenga en constante actualización en las modas, tendencias y formas de comprar y vender para mejorar la experiencia de consumo de los clientes.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), reporta que en el año 2020 en el estado de Puebla se ubicaron 1290 medianas empresas. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía , 2020). Sin embargo, diversos factores tanto internos como externos afectan su permanencia en el mercado.

La principal prioridad de los empresarios es hacer crecer su negocio dejando de lado la importancia de la sistematización, porque carecen del conocimiento de las ventajas que les proporciona la teoría general de sistemas, si se basaran en esta herramienta desde el inicio de sus operaciones podrían posicionarse como una empresa competitiva en el mercado.

Las empresas en la ciudad de Puebla cuyo giro es la distribución de madera, no marcan excepción, tienden a carecer de un orden en general en todo su funcionamiento, la competencia se vuelve más fuerte y se necesitan estrategias para prevalecer en el mercado, de ello dependen muchos factores, desde el servicio al cliente hasta los precios y la calidad de los productos que están ofertando.

En el estudio de caso, se puede observar que las características positivas de Maderería Casa Blanca son el tener aserradero propio en donde pueden ser sus propios proveedores, lo que pudiera permitir una mejor calidad en el producto, abastecer grandes volúmenes de madera y que se pueden producir a la medida que el cliente desee.

Entre las características negativas de la empresa se encuentran la falta de puntualidad en la distribución de la madera porque las unidades de transporte no son suficientes, también la rotación de capital humano es muy alta por la excesiva carga y presión de trabajo, por lo que no hay compromiso por parte de los colaboradores y sobre todo hay un gran conflicto con la falta de comunicación de los jefes.

Es oportuno que se haga un análisis de la teoría general de sistemas de tal forma que se conozcan aquellos factores que benefician las necesidades de las empresas que comercialicen madera, específicamente, Maderería Casa Blanca para que tenga una mejor dirección, planificación, organización y control. Llegando así al origen de sus desventajas y problemáticas y se puedan plantear soluciones. La aplicación de esta teoría proporciona una gran adaptabilidad y puede prevenir el cierre de la empresa.

## **II.2 Pregunta de Investigación**

¿Cuáles son las ventajas de la aplicación de la teoría de sistemas para la competitividad en una empresa maderera en la ciudad de Puebla?

## **II.3 Sistematización de la Pregunta de Investigación**

- ¿Qué es la teoría general de sistemas?
- ¿En qué consiste la competitividad empresarial?
- ¿Cuál es la función de una empresa comercializadora de madera?

## **III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **III.1 Objetivo General**

Identificar el apoyo que aporta la teoría general de sistemas para la competitividad en una empresa que comercializa madera en la ciudad de Puebla.

### **III. 2 Objetivos Específicos**

- Investigar la definición de la teoría general de sistemas.
- Recopilar información de la competitividad empresarial.
- Conocer las funciones de una empresa comercializadora.

## **IV. JUSTIFICACIÓN**

Las principales problemáticas que se presentan en las medianas empresas, son la falta de organización y planeación, por lo que si no se atienden puntualmente suelen llegar a un punto de estancamiento; esto es por la falta de introspección para la detección temprana de deficiencias en cada una de sus áreas debido a que desconocen en qué consiste y los beneficios que la Teoría General de Sistemas

propuesta por Bertalanffy puede darles; ya que además de poder aplicarse en diversas disciplinas para determinados fines, puede ponerse en práctica en el ámbito empresarial, conociendo que el buen funcionamiento de cada una de sus áreas que trabajan en conjunto, conllevan como resultado un crecimiento rápido y saludable.

Esta investigación permite que los empresarios sepan mediante el análisis de un estudio de caso acerca de la implementación de dicha teoría y las ventajas que puede tener el sistematizar sus empresas y les sirva de apoyo para la competitividad en el mercado.

Este trabajo se desarrolló por medio de un estudio de caso de una mediana empresa dedicada a la comercialización de madera en la ciudad de Puebla; primero se expusieron las problemáticas que se detectaron dentro de ésta con base a la observación, entrevistas e investigación de campo.

Se hizo una revisión de las empresas que hayan basado su funcionamiento en la aplicación de sistemas estableciendo un punto de comparación que permitió brindar información de las ventajas que se obtienen al implementar dicha teoría.

Después de haber obtenido la respectiva información y mediante el análisis de la teoría general de sistemas, se desarrolló una propuesta de mejora y resolución de problemas de manera que permita implementarse a la empresa una sistematización adecuada que al aplicarla genere soluciones para apoyar a su productividad y eficiencia, permitiéndoles tener como base un sistema que prevalezca para futuras problemáticas posibles, siendo así una empresa saludable.

Aunque se habla de una empresa en específico, esta investigación permite aplicarse en otros negocios no solo de la ciudad de Puebla, también de cualquier otro estado de la república cuyo giro sea de comercialización o tenga similitud a la

del estudio en cuestión, porque coinciden en muchas de sus áreas y puestos; y, sobre todo, tienen los mismos objetivos: crecer, reducir gastos y aumentar sus utilidades.

Por lo tanto, pueden echar mano de esta investigación a favor de resolver la problemática con la que se sientan identificados.

Este trabajo de investigación sirve para reflexión y la toma de decisiones de los administrativos y para la resolución de problemas ayudando a promover la competitividad de la empresa en cuestión por medio de la aplicación de la teoría general de sistemas y también puede contribuir como material de apoyo para futuras investigaciones.

## **V. HIPÓTESIS**

La teoría de sistemas permitirá conocer los factores que inciden en la competitividad en la empresa que comercializa madera en la Ciudad de Puebla.

### **V.1 Variable independiente**

La teoría de sistemas

### **V.2 Variable dependiente**

Empresa comercializadora

## **VI. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **VI.1 Método**

La presente investigación se realizó bajo el método deductivo, planteando consideraciones del tema en general que por medio de un estudio de caso se validó la información obtenida y de esta manera se llegó a una conclusión en particular.

## **VI.2 Tipo de investigación**

La presente investigación se realizó de forma descriptiva la cual permitió elaborar la construcción del marco teórico que sirvió de apoyo para describir el tema con mayor facilidad analizando teorías, definiciones, modelos, etc. que permitieron conocer y entender con mayor facilidad el tema a investigar ya que se comenzó por conocer el origen de la teoría general de sistemas.

## **VI.3 Enfoque de la investigación**

Este trabajo se elaboró de manera mixta ya que se ha señalado desde el planteamiento del problema, la recolección de datos cualitativos y cuantitativos. Esta permitió validar o verificar la postura del investigador buscando entender primero la situación social en el tema que se desarrolló apoyándose en una investigación de campo y que consecuentemente se conceptualizó con base en la información obtenida.

## **VI.4 Técnicas documentales**

Para la investigación documental se recurrió a la recolección de información a través de consultar fuentes secundarias como son: principios, declaraciones, estándares, revistas, tesis, artículos, así como direcciones electrónicas previamente analizadas, posteriormente se hizo una lectura de las fuentes analizadas que permitieron hacer una construcción técnica.

## **VI.5 Técnicas para la investigación de campo**

En este trabajo se incluyó la técnica de la entrevista dentro de la empresa del estudio de caso con el fin de recopilar información amplia y detallada que permita documentar el objeto de investigación.

## **VII. ALCANCES Y LIMITACIONES**

El alcance de esta investigación se desarrolló contemplando el uso de documentos escritos, fuentes audiovisuales, entrevistas, que en conjunto sustentaron esta investigación con la finalidad de brindar el estudio suficiente para aplicar los resultados obtenidos y consultando en la literatura relacionada a temas de la actualidad, en aspectos históricos contemplando documentos de 5 años de anterioridad y también del año vigente 2022.

Geográficamente este trabajo se desarrolló con los colaboradores que se encuentran en el área de administración y operación de una empresa dedicada a la comercialización de madera de la ciudad de Puebla.

El trabajo tuvo un corte transversal que comprende el periodo 2021- 2023 como referencia para iniciar el desarrollo de la investigación y finalización de esta.

Una de las limitaciones de este trabajo fue que uno de los colaboradores fundamentales de la empresa, se encuentra viajando constantemente, por lo que quien brindó la información en su momento, no lo hizo con el mismo espíritu que la persona principal que se iba a entrevistar.

# **CAPÍTULO I TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS**

En el presente capítulo se define el concepto de la teoría general de sistemas, así como su origen, clasificación de sistemas y las divisiones que engloban dicho término.

## **1.1 ORIGEN DE LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS**

La teoría general de sistemas fue establecida por el biólogo Ludwig Von Bertalanffy en el año de 1950. En esta observó que, pese a que existan distintas disciplinas o ramas, en general todas comparten problemáticas o características en común que se pueden resolver bajo el mismo método o procedimiento.

Es necesario estudiar no solo partes y procesos aislados, sino también resolver los problemas decisivos hallados en la organización y el orden que los unifican, resultantes de la interacción dinámica de partes y que hacen el diferente comportamiento de éstas cuando se estudian aisladas o dentro del todo. (Bertalanffy, 1989, pág. 31)

Surge debido a que Bertalanffy (1989) observó que aparecen diversas problemáticas en todas las ramas de la ciencia, aunque sus objetos de estudio sean sociales, de la naturaleza, etc. Sin embargo, encontró que puede haber leyes generales de sistemas que logran ser aplicables y de todo tipo, por lo que estas consideraciones lo llevaron a proponer esta nueva disciplina científica a la que denominó teoría general de los sistemas.

Su tema es la formulación de principios válidos para sistemas en general, sea cual fuere la naturaleza de sus elementos y componentes y las relaciones o fuerzas reinantes entre ellos. De esta suerte, la teoría general de los sistemas es una ciencia general de la totalidad. (Bertalanffy, 1989, p. 37)

La teoría general de sistemas se refiere al estudio individual de cada una de las partes y la forma en la que cada componente se interrelaciona entre sí para formar un todo. (Bertoglio, 2004)

La Sociedad Española de Sistemas Generales (SESGE, 2022) menciona que, “es el estudio interdisciplinario de los sistemas en general. Su propósito es estudiar los principios aplicables a los sistemas en cualquier nivel en todos los campos de la investigación” (párr. 1).

Bertalanffy (1989) menciona que, “Su tema es la formulación y derivación de aquellos principios que son válidos para los “sistemas” en general” (p. 32). Por lo que permite que sean aplicables, aunque estén estructurados de distintas maneras.

La teoría General de sistemas se puede aplicar a distintos sistemas en general, por ejemplo, cada uno de los sistemas del cuerpo humano que en conjunto hacen funcionar de manera correcta el organismo. Permite que por medio de la aplicación y el análisis de ciertos principios se puedan estudiar problemáticas de diversas áreas para la resolución de sus problemas de forma más sencilla.

Después de la segunda guerra mundial, Friedrich (como se citó en “Teoría General de Sistemas”, s.f), planteó las siguientes ideas que describen el funcionamiento de dicho término:

- El todo es la suma de las partes
  - El todo determina la naturaleza de las partes
  - Las partes no pueden comprenderse si se consideran en forma aislada del todo
  - Las partes están dinámicamente interrelacionadas o son interdependientes.
- (párr. 1)

Gómez (2008), menciona que “surgió la teoría general de sistemas como nueva disciplina buscando encontrar los principios existentes en los sistemas que pueden ser aplicados en todos ellos” (p. 19). En este sentido, se considera aplicable en muchos escenarios, facilitando el trabajo y entendimiento en los diversos campos del conocimiento en los que se aplique esta teoría.

Gracias a la aplicación de la teoría de sistemas, se han facilitado muchas de las tareas en distintas disciplinas, sobre todo si se habla de las empresas, ya que identificar de manera puntual la problemática que pudiera existir en algún área dentro de esta y verificando que se lleve a cabo correctamente haciendo partícipes a quienes forman parte de ella, va a tener como consecuencia que se puedan generar estrategias que conduzcan a un logro de objetivos y resolución de problemas, de modo que la empresa sea exitosa y por lo tanto que se vuelva competitiva logrando mejores resultados con menos recursos.

Para poder entender mejor la teoría de sistemas, es necesario que se dé a conocer a detalle el concepto de sistema, así como sus características; por lo que a continuación se procede a hablar de ello.

## **1.2 DEFINICIÓN DE SISTEMA**

Para la Real Academia Española, se refiere a sistema de acuerdo con los siguientes conceptos:

1. Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente entrelazados entre sí.
2. Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto
3. Conjunto estructurado de unidades relacionadas entre sí que se definen por oposición.

Sin embargo, Esteves (como se citó en Brandão, 2012) consive el concepto de sistema como:

Un mecanismo de integración entre las ciencias naturales y sociales. Dicho mecanismo funcionaría sobre las bases de las uniformidades estructurales que se pueden observar en los diferentes senderos de la ciencia, basando su unificación a través de conceptos y métodos unificadores los que, sin embargo no eliminaban las diferencias esenciales.

Se entiende también que es integración de las ciencias naturales y sociales porque el ser humano interactúa con el ambiente en el que se encuentra teniendo la capacidad de adaptarse a éste.

Puede aplicarse dependiendo la perspectiva desde la que se encuentre o sobre el objeto de estudio, además de que dicho término es muy empleado para nombrar a un grupo o conjunto que integran algo, por ejemplo: sistema de ecuaciones, sistema acusatorio, sistema electoral, sistema operativo, etc.

Una vez definido el concepto de sistema, se da pie a hablar de las partes que integran el mismo.

### **1.2.1 Las partes del sistema**

Murillo (2009) plantea que se debe conocer que los sistemas parten de un objetivo al que se desea llegar por lo que las partes que lo integran son:

- **Ambiente:** Es el espacio donde el sistema opera, y que, al estar rodeado de este, va a repercutir o tener influencia sobre el mismo.
- **Frontera:** Es aquel que va a separar el ambiente del sistema, si se identifica bien el sistema, se va a facilitar la frontera
- **Entradas:** Es de donde parte el sistema

- **Salidas:** Es hacia donde llega el sistema
- **La retroalimentación:** Se trata del retorno de las entradas hacia las salidas

Johansen (1992), propone también otros componentes de los sistemas, los cuales son:

- **Entropía:** se puede definir como el estado más probable en el que se encuentra un objeto; o bien, un sistema, y el cómo se puede transformar. Este término se orienta más hacia la física, la ciencia, etc. Sin embargo, también se puede aplicar a ciertos sistemas abiertos, como son las ciencias sociales y las empresas.

La entropía es una energía que se involucra en el momento que se genera la descomposición o desorganización de un sistema o de un objeto, por ejemplo, cuando se tiene un almacén limpio con la ropa ordenada, pero al revolverla, mezclar los colores y dejar de darle mantenimiento, se ve afectada por este fenómeno.

También puede participar de forma positiva ya que, si se lleva a términos empresariales, la entropía puede ayudar en la descomposición de los elementos o subsistemas que las componen para poder detectar problemáticas y generar soluciones.

- **Sinergia:** Se conoce que un sistema es la suma de cada una de las partes que lo integran para formar un todo; por lo que la sinergia se presenta cuando no cumple con estos requisitos y no se puede explicar o predecir su conducta, es decir cuando esta suma es diferente del todo.

Para ello también es necesario mencionar la importancia del conglomerado porque puede ayudar a definir o segmentar las características que realmente permitan llegar a encontrar la explicación de la sinergia.

- **Supersistema:** Son sistemas más grandes que generalmente están compuestos o integrados por otros sistemas de menor tamaño.
- **Macrosistema:** Se considera como un sistema mayor compuesto de otros subsistemas

Un sistema se debe presentar como un ciclo dentro de un espacio determinado (coches, empresas, personas, etc) y debe tener una limitante; sin embargo, es de suma importancia que se tenga un objetivo al que se desee llegar, ya que establecerá el punto de partida de su aplicación y además facilitará el seguimiento y la evaluación del funcionamiento de este; porque como en todo, si no se fija una meta, se viaja a la deriva en cualquier ámbito.

Dentro de este concepto y de las partes que integran al sistema, se tienen a los sistemas cerrados y abiertos, los cuales se van a explicar a continuación.

### **1.3 SISTEMAS CERRADOS Y ABIERTOS**

Los sistemas cerrados son aquellos en los que no puede haber manipulaciones ni tienen variaciones, son cosas existentes, tienen un solo fin y su funcionamiento nunca va a ser distinto, por ejemplo, una olla de presión tiene como finalidad cocinar con presiones altas y su función nunca va a ser otra.

Generalmente, los sistemas cerrados se caracterizan por que sus partes no se relacionan ni interactúan con su ambiente, se puede decir que los sistemas cerrados funcionan de manera lineal y no van a intervenir ni van a permitir que otros factores intervengan en su funcionamiento.

Los sistemas cerrados surgen pensado bajo el modelo de causa y efecto, en el que se centra el estudio de los fines o propósitos finales de un objeto en cuestión; es decir el estudio de las causas finales. Esta idea se basa más en un modelo analítico más que el aporte de nuevos avances (Brandão, 2012). Por lo que se enfoca más en analizar lo que ya es existente encontrando explicaciones y justificaciones que en crear.

Por el contrario, los sistemas abiertos se caracterizan porque sus partes se encuentran interactuando con el ambiente en el que se encuentran. Como lo menciona Sarabia (1995), “surgen al notar que el improbable proceso de permanente equilibrio e incrementado nivel de organización de los sistemas vivos y de muchas estructuras sociales, económicas e industriales creadas por el hombre no podía ser explicado bajo la perspectiva de una entropía creciente” (p.54). Porque se tenía la necesidad de observar la forma en la que se interrelacionan, intervienen y organizan con el entorno aquellos ambientes creados por el hombre, ya que pueden aportar nuevos conocimientos e información útil. Por lo que se necesitaba una técnica que les permitiera satisfacer aquellas inquietudes.

Hoy día la teoría general de sistemas ha sido empleada en diversos campos de ciencia e investigación, tales como la tecnología (sistemas de control automatizado), astronomía (sistema solar), temas sociales (sistema capitalista), filosóficos (monismo), administrativos (sistema operativo de control), etc. Se definen por sus características estructurales, como la relación entre los componentes y funciones. Es decir que ayuda a mantener un orden, simplifica y facilita el entendimiento de las cosas.

Los sistemas pueden definirse como una trama o estructura básica sobre la cual se construyen teorías en donde los procesos resultan de la interacción de elementos integrados en diferentes niveles. Como cualquiera, estas teorías parten de una serie de supuestos elementales que restringen el universo de lo explicable; por consiguiente, si los sistemas han de servir para comprender y transformar el mundo de lo social, es preciso juzgar cuando no se cumplen aquellos supuestos (Sánchez, 2014).

Lo que plantea la teoría general de sistemas es llegar a la solución de problemas mediante una serie de pasos y dividiendo el todo en partes que al mismo tiempo tienen relación entre sí. Permite afrontar los problemas desde un enfoque

distinto al tradicional. Accede a ver totalidades, ver los diversos elementos que se relacionan con un problema y cómo es que influyen sobre su solución. El considerar las organizaciones y muchas de las realizaciones del ser humano como sistemas, lleva a considerar conjuntos de elementos que se interrelacionan entre sí y que explican su comportamiento justamente debido a dichas interrelaciones (Cevallos, 2004).

Para que algo se considere un sistema, debe reunir cierta estructura que a su vez pueda ser divisible para que de esta manera se pueda descomponer y analizar cada una de sus partes y que al mismo tiempo se integren formando un todo. Ramírez (2014) propone que para decir que un agregado teórico o práctico es un sistema, se requiere de una estructuración, una organización y una jerarquización del conjunto de postulados, verdades, descripciones, hechos o testimonios que forman parte de dicho conjunto. Se requiere también del conocimiento de los modos en que dicho conjunto de postulados, verdades, descripciones y hechos se transforman en las fuerzas que producen dichas transformaciones y del lugar que ocupan los efectos de tales transformaciones.

Además de los sistemas cerrados y abiertos, se da pauta a hablar de los sistemas suaves, así como las características que lo conforman.

## **1.4 SISTEMAS SUAVES**

La metodología de los sistemas suaves (SSM), fue estudiada por más de 30 años por Peter Checkland (2000) en la que plantea que su propósito es dar orientación más que producir respuestas que ayuden a la persona a producir mejores resultados; consiste en ayudar a resolver las problemáticas que existen dentro de escenarios en todo aquello que esté interconectado.

Plantea dicha metodología en siete pasos:

- Presentación del problema
- Descripción especial, modelo actual del problema
- Desarrollo conceptual alternativo, definición raíz
- Desarrollo del modelo ideal con base a la definición raíz
- Comparación del modelo actual con el ideal
- Determinación de diferencias entre el modelo actual y el ideal, determinación de cambios deseables
- Determinación de cambios deseables y factibles, elaboración del plan de trabajo

Una de las ventajas de la aplicación de los sistemas suaves llevando a cabo estos pasos, es que puede facilitar la estructuración de problemáticas que se encuentren en las organizaciones, puede utilizarse en casos muy complejos mediante técnicas específicas, ya que va a simplificar el proceso para la resolución de problemas (Díaz et al ,2014).

Este sistema puede resultar un tanto complejo porque se enfoca más en el comportamiento humano, es decir, en las ciencias sociales y las ciencias del comportamiento. Es de carácter interpretativo y se basa en análisis cualitativo; en el origen de la acción y se orienta más al aprendizaje, como lo plantea Andujo (2017), “es una herramienta para ayudar a estructurar el pensamiento a nivel personal y ayudar a la conversación a nivel grupal acerca de los elementos organizacionales de cualquier grupo de personas trabajando hacia un fin común” (p. 5).

Se puede tomar de ejemplo una empresa que está integrada por colaboradores con diferente nivel de jerarquía, distinto género y con varias personalidades; sin embargo, dentro de esta siempre van a compartir el mismo propósito; sobre todo si se trata de resolver un problema, es posible que las características anteriormente mencionadas no influyan al momento de aportar ideas

o generar estrategias optando por la más viable que en conjunto los lleven al mismo fin y permita que se logren los objetivos planeados.

Después de conocer en qué consisten los sistemas suaves, se procede a hablar de los sistemas duros, así como sus características.

## **1.5 SISTEMAS DUROS**

Son aquellos que funcionan de manera más precisa y específica. (Checkland, 2000) menciona que se enfocan más en las ciencias como la química, física, ingeniería, la biología y la botánica; son de estudio cuantitativo y está orientado a la búsqueda de objetivos.

Una característica principal de los sistemas duros es que, en estos, existe una interacción entre hombres y máquinas. Burge (2015) se refiere a los sistemas duros como un proceso que se basa en aplicar sistemas con la finalidad de que el problema en cuestión se lleve hasta el final y que como resultado pueda ayudar a su resolución.

Un ejemplo de los sistemas duros es la aplicación de la estrategia *Six Sigma* dentro de las empresas que se utiliza para hacer más eficientes y económicos los procesos.

Es una filosofía de trabajo y una estrategia de negocios, la cual se basa en el enfoque hacia el cliente, en un manejo eficiente de los datos y metodologías y diseños robustos, que permite eliminar la variabilidad en los procesos y alcanzar un nivel de defectos menor o igual a 3 o 4 defectos por millón. (Arias et al. 2008, p. 265)

Una vez que se abordaron los sistemas suaves y duros, así como la definición de sistemas, se va a dar paso a la explicación de los subsistemas.

## 1.6 SUBSISTEMAS

Los subsistemas funcionan como herramientas o bien, es todo aquello que facilita la comprensión, el desarrollo y el manejo de los sistemas y que van estrechamente relacionados con estos. Según Cathalifaud y Osorio (1998):

Se entiende por subsistemas a conjuntos de elementos y relaciones que responden a estructuras y funciones especializadas dentro de un sistema mayor. En términos generales, los subsistemas tienen las mismas propiedades que los sistemas (sinergia) y su delimitación es relativa a la posición del observador de sistemas y al modelo que tenga de éstos. Desde este ángulo se puede hablar de subsistemas, sistemas o supersistemas, en tanto éstos posean las características sistémicas (sinergia). (párr 66)

Dentro del campo empresarial, ayudan a especificar de manera más detallada el funcionamiento de ésta. Hersey y Blanchard (como se citó en Narváez s.f.) menciona que dividieron las organizaciones en cuatro subsistemas principales:

- **Humano- social:** Contempla los aspectos relacionados con el liderazgo y las motivaciones de los participantes.
- **Administrativo- estructural:** Considera la estructura de la organización
- **Informativo- decisorio:** Tomando en consideración las decisiones más importantes y la información necesaria para encararlas.
- **Económico- tecnológico:** Se orienta al logro de metas organizacionales y los costos que genera dicha actividad. (p. 4)

Mientras que Kast y Rosenzweig (como se citó en Narváez s.f.) definieron cinco subsistemas dentro de una empresa:

- **Metas y valores:** Refiriéndose a los objetivos que se plantea la organización de acuerdo con las necesidades sociales.
- **Aspectos técnicos:** Relacionados con los conocimientos y tecnologías necesarias para cumplir las metas organizacionales.
- **Subsistema psicosocial:** Que analiza las interacciones de los individuos y los grupos que integran la organización.
- **Estructura:** Que incluye la organización y las relaciones entre los distintos subsistemas.
- **Administración:** Que toma en cuenta la definición de metas, el planeamiento y el control. (p.5)

Una vez integrados todos los conceptos de los sistemas y subsistemas, se procede a hablar de los sistemas y las empresas.

## 1.7 SISTEMAS Y LAS EMPRESAS

La teoría general de sistemas fue creada para aplicarla directamente a las ciencias naturales y sociales, pero también se puede aplicar en otros ámbitos, como en el campo empresarial. Cevallos. (2014), plantea lo siguiente:

Las aplicaciones de la Teoría General de Sistemas y de la Teoría General de Redes son múltiples y se dan en diversos campos del conocimiento. En la actualidad la lucha por mejores niveles de competitividad lleva a las empresas a elevar de manera creciente su calidad y para ello es fundamental la mejora de los procesos y de los sistemas.

El considerar las organizaciones y muchas de las realizaciones del ser humano como sistemas, lleva a considerar conjuntos de elementos que se interrelacionan entre sí y que explican su comportamiento justamente debido a dichas interrelaciones. (p. 20)

De esta manera se puede aumentar el nivel de competitividad de las empresas analizando cada una de sus áreas funcionales definiendo correctamente que la empresa funciona como sistema y cada una de sus áreas o estructura como subsistemas, a partir de esto, se puede facilitar la revisión de su funcionamiento. El Centro Superior de Alta Especialización y Asesoría (CFAPE, 2010), menciona que todo surge a partir de la teoría de sistemas, ya que las empresas tienen la preocupación de hacer que los subsistemas funcionen de forma más dinámica y que puedan llevarse a cabo en escenarios complejos. Los subsistemas que forman parte de la organización se encuentran interrelacionados con esta, mientras que, al mismo tiempo el macrosistema va a trabajar de manera conjunta con ellos.

Una vez que se habló de sistemas y empresas, se hablará de los modelos de organización con el enfoque de los sistemas.

## **1.8 MODELOS DE ORGANIZACIÓN CON EL ENFOQUE DE SISTEMAS**

Se debe conocer la importancia de implementar los modelos de la organización para que las empresas puedan funcionar adecuadamente estableciendo como punto de partida un enfoque sistémico.

Por sí mismas, las empresas son consideradas como un sistema porque reúnen las características de los sistemas abiertos, ya que la empresa (que es un todo) está conformada por áreas en las que reúnen un mismo fin. Además, permite detectar problemáticas u oportunidades de manera puntual y precisa, estas se pueden analizar de forma individual; lo que posteriormente va a beneficiar de forma general a la compañía.

Los modelos organizacionales son diseñados con base a la teoría de los sistemas o de la teoría de la complejidad; esto más que nada depende del tipo de

empresa y de las necesidades u objetivos o bien, de la situación en la que se encuentre. (Conexión ESAN, 2016)

### 1.8.1 Modelo de Katz y Kahn

Emplearon la teoría de sistemas para desarrollar un modelo que diera amplitud y complejidad a las organizaciones. Mencionan que debe reunir las siguientes características:

- **Importación (entrada):** Ninguna estructura social es autosuficiente, se refiere a la recepción de insumos, provisiones energéticas de otras instituciones o personas.
- **Transformación (procesamiento):** La empresa procesa y transforma la materia prima en productos terminados.
- **Exportación (salidas):** Los sistemas abiertos exportan productos al medio ambiente.
- **Los sistemas como ciclos que se repiten:** Los sistemas se caracterizan por ser ciclos repetitivos de importación, transformación y exportación.
- **Entropía negativa:** Los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico (pérdida del orden) y reabastecer su energía para mantener su estructura organizacional.
- **Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación:** Es un sistema de selección de entradas en el que los materiales son aceptados, rechazados o introducidos según su estructura. Evalúa que vaya en la dirección correcta.
- **Estado firme y homeostasis dinámica:** Existe un flujo continuo de energía. Los sistemas reaccionan al cambio o lo anticipan por medio del crecimiento que asimila nuevas entradas en la naturaleza de sus estructuras.

- **Diferenciación:** Tiende a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que conlleva también a la multiplicación de papeles y diferenciación interna.
- **Equifinalidad:** Un sistema puede alcanzar el mismo estado final, aunque haya cambios distintos a los establecidos en el punto inicial.
- **Límites o fronteras:** Delimitan el campo en el que el sistema va a accionar, del mismo modo también definen el punto de partida. (Gutiérrez, 2013)

### 1.8.2 Modelo de Schein

Schein (como se citó en Gutiérrez, 2013), Menciona que la organización es un sistema abierto que tiene una constante interacción, sobre todo con las relaciones humanas. Propone que la teoría de sistemas debería considerar aspectos para poder definir a una organización como:

- La organización se debe considerar como un sistema abierto.
- Debe ser un sistema con objetivos o funciones múltiples.
- Debe verse como constituida de sistemas que interactúan con otros.
- Los subsistemas al ser dependientes afectarán a los demás.
- Se encuentra en un ambiente dinámico que comprende otros sistemas.
- Los eslabones entre la empresa y su ambiente complican la definición de las fronteras de cualquier organización.

El buen o mal funcionamiento de los sistemas se verá reflejado en la imagen de la empresa, sobre todo en términos monetarios, por lo que la aplicación de los modelos propuestos anteriormente debe ser tomada en cuenta para lograr maximizar las áreas de oportunidad y disminuir las debilidades de la organización.

Se da pie a tratar el enfoque sistémico de la competitividad una vez que ya se trataron los modelos de organización con el enfoque de sistemas.

## 1.9 ENFOQUE SISTÉMICO DE LA COMPETITIVIDAD

La competitividad sistémica a nivel macroeconómico tiene como principal objetivo que, mediante la reunión de fuerzas, se logre tener un país fuerte, según Benavides et al. (2004) :

Es la interacción de cuatro niveles económicos y sociales de un país o región determinada: el macro, meta, meso y micro, entre los cuales se presenta la necesidad un trabajo en conjunto bajo el esquema de colaboración mutua, ya que sí se impulsan de manera coordinada y coherente estrategias, políticas u otros esfuerzos, se tendrá como resultado una competitividad, fortaleciendo así la economía de los países o regiones donde se desarrolle y por ende mejorando las condiciones sociales de su población. (p. 129)

Este enfoque permite describir el proceso de los países que están atrasados industrialmente, como lo mencionan Klauss et al. (2013), es importante que las empresas aprendan a erradicar todas aquellas debilidades optimizando todas sus áreas, partiendo de la optimización de sus procesos de producción, el desarrollo de sus productos, en todo aquello que englobe el marketing y publicidad y sus alianzas estratégicas. Sin embargo, lo importante para alcanzar el éxito de estos conceptos es que se tenga la capacidad de que los empresarios, gerentes y todos aquellos que estén a cargo de la empresa sepan establecer prioridades y a su vez definan secuencias para que de esta manera sea más fácil el logro de estos.

En la actualidad, las empresas deben ser competitivas en el mercado para su supervivencia, por lo que requieren estar sistematizadas para que funcionen de manera eficiente. Afortunadamente existe una gran diversidad de empresas ya posicionadas en el mercado o que son de mayor demanda que hacen uso de sistemas; lo que da ventaja a otras empresas para basarse en su funcionamiento y poder imitar o adaptarlos a sus actividades para facilitar este proceso.

Dentro del concepto de competitividad sistemática Arboleda (2016). Hace mención de que:

Permite así precisar prioridades, sobre todo si se quiere lograr que la competitividad aterrice más en la localización industrial regional, y conduce finalmente a la comprensión de los factores que determinan un desarrollo industrial exitoso, centrándose en la importancia de crear redes entre el gobierno y las instituciones que faciliten las condiciones para el logro de dicho desarrollo. (p. 15)

Para las empresas, la eficacia y eficiencia en conjunto juegan un papel muy importante porque ello les va a permitir conseguir una mayor productividad; es decir que su aplicación va a permitir una optimización en el manejo de sus recursos disponibles. Se debe tomar importancia a ciertos elementos clave que se emplean con mayor frecuencia dentro de las organizaciones como lo son la calidad, sensibilidad innovadora y tecnológica, el tamaño de las firmas y la búsqueda de una jerarquización plana. Estos factores son de suma importancia y si se desarrollan correctamente, pueden ayudar a aumentar la productividad y la rapidez en la competitividad en el mercado (Benavides et al., 2004). Considerando también que el mercado es cada vez más exigente.

Se debe considerar la importancia de documentar toda la información de lo que se lleve a cabo porque de esta manera se podrá evaluar y hacer una mejora continua de los procesos realizados, además permitirá fijar una meta estableciendo el tiempo en que se va a cumplir estipulando los alcances y limitaciones para tener en cuenta todo aquello que esté en las manos de la empresa; de esta manera también se emplearán solo los recursos necesarios, principalmente de materia prima, mano de obra, de tiempo y efectivo; involucrando también a todos los miembros de la compañía para que sean partícipes de todo el registro. Michalowicz (2019) menciona que para maximizar la eficiencia en el proceso de sistematización y hacerlo perdurable, se recomienda documentarlo al momento de implementarse.

Para ello, primero se debe pensar en lo que se necesita sistematizar, el resultado que se quiere generar y descubrir cuál es la secuencia paso a paso para llegar ahí y posteriormente asignar cargos a los miembros de la empresa en función de sus capacidades y puestos que desarrollen.

Un ejemplo es que cuando la mayoría de las empresas hace contrataciones, naturalmente tiende a capacitar a los nuevos empleados; posteriormente existe una contraposición de lo que dicen los encargados o superiores con lo que se aprendió en dicha capacitación, es por eso la importancia de documentar los sistemas que se desarrollen para que prevalezcan a futuro y así nunca se perderá la dirección ni el objetivo de la empresa, por el contrario, citando el ejemplo mencionado, los usuarios de la información podrán mejorar las capacitaciones o bien mejorando la comunicación entre ellos.

Una vez abordada la teoría de sistemas, su origen y divisiones, se da paso al siguiente capítulo, el cual desarrolla la definición de la competitividad empresarial tratando los puntos importantes para que se precise dicho término.

## **CAPÍTULO II. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**

En este capítulo se aborda la definición de competitividad enfocándose en la competitividad empresarial tratando sus indicadores nacionales e internacionales, así como el término de ventaja, estrategia competitiva y estrategias competitivas genéricas.

### **2.1. DEFINICIÓN DE COMPETITIVIDAD**

Hoy en día el término competitividad está estrechamente relacionado con un enfoque empresarial además de utilizar este término a nivel internacional, es decir se refiere a la medición del nivel de producción del país, mediante las empresas que exportan sus productos en el mercado internacional; entre mejores productos vendan ofreciendo un precio-calidad atractivo a los clientes extranjeros, mayor será el nivel de competitividad, por lo que es importante que las empresas lo implementen dentro de sus procesos y sus áreas.

La supervivencia de una empresa en el mercado (ya sea nacional o internacional), va a depender de la capacidad de satisfacer necesidades, su eficiencia, eficacia, calidad, productividad, atención al cliente, precios accesibles al público, reducción de costos y sobre todo que siempre se tengan ganancias esperadas. Estos términos están englobados en la palabra competitividad. Sin embargo, se debe tener una definición precisa de este término.

La Secretaría de Economía (2010) contempla el término competitividad a la capacidad que tienen las empresas de permanecer en el mercado ofertando ciertos productos o servicios, considera también que una empresa es competitiva cuando cuenta con las herramientas suficientes que les ofrecen una ventaja frente a sus competidores.

Los compradores son pieza fundamental ya que al adquirir productos y servicio están activando la economía y son ellos quienes eligen el mejor producto que los vendedores ofertan comparando precio y calidad. De esta manera las empresas se dan cuenta si deben mejorar sus estrategias o establecer nuevos objetivos para que pueda permanecer en el mercado.

Oster (2001) alude que “la competitividad de una empresa es la capacidad que tiene para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente los recursos, en comparación con empresas semejantes en el resto del mundo durante un cierto periodo de tiempo”. (párr. 2)

Este término va estrechamente relacionado con el manejo de los activos de la empresa, desde la materia prima hasta la mano de obra, por ejemplo, si el área de producción hace correctamente sus procesos y de manera cautelosa, en consecuencia, habrá menos errores y por lo tanto menos retrabajo y mejor manejo de la materia prima, acción que forma parte de la construcción de una empresa competitiva.

Por otro lado, Zorrilla y Silvestre (2010) definen la competitividad como un proceso mediante el cual las empresas o países rivalizan con el objeto de mantener mejores posiciones en el mercado, a través de una mayor productividad o reducción de costos. La competitividad se puede lograr mediante procesos productivos avanzados y una comercialización oportuna y penetrante que oriente el consumo.

El Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C (IMCO, 2022), define la competitividad como la capacidad para generar, atraer y retener talento e inversión que detonen la productividad y bienestar de sus habitantes.

Por lo que se debe conocer el nivel de competitividad de las empresas ya que de esta manera se pueden tomar decisiones de manera puntual que lleve a las

empresas a prosperar, crecer y permanecer dentro del mercado. Además, en términos macroeconómicos, depende del nivel de competitividad empresarial porque de este van a derivar el que se generen empleos y haya un incremento del Producto Interno Bruto (PIB).

Evidentemente, todas las definiciones tienen en común que la competitividad se va a ver reflejada al momento de hacer una comparación entre distintas empresas destacando la que hace un mejor manejo de sus recursos y que los dirija a una disminución de costos, es decir, lograr que las empresas den lo mejor de sí en todas sus áreas para poder ofrecer a sus consumidores algo más que sus rivales pudieran ofertar.

Después de haber definido el concepto de competitividad, se dará a conocer el origen de este concepto.

## **2.2 ORIGEN DEL CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD**

El concepto de competitividad surge en la década de los 80's bajo el análisis del economista Michael Porter con los términos ventaja y estrategia competitiva para el éxito de los mercados internos y externos a través de la mayor producción de bienes y servicios de las empresas.

Posteriormente, dicho término fue teniendo mayor importancia, ya que se empezaban a incluir otros aspectos que formaban parte de la competitividad, como lo es la competencia; de esta forma, a partir de los años 90's era más que un simple concepto económico, ahora era un mapa de competitividad porque se incluían otras dimensiones; en el aspecto sociocultural, político, ambiental que servía como guía a aquellos aspectos macro y micro en la planeación del desarrollo de estos (Arboleda, 2016).

Abordado el concepto de competitividad, así como su origen, a continuación se hablará de los indicadores de competitividad.

## **2.3 INDICADORES DE COMPETITIVIDAD**

El gobierno de México (2017) considera que existen diversos indicadores para medir la competitividad, enfocándose en determinados elementos ya sea de forma nacional o internacional. Los índices encargados de este análisis son los siguientes:

### **Internacionales**

- Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés).
- Índice de Competitividad Internacional, del instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO).
- Índice de Competitividad Mundial, del instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial (IMD).
- Índice de Facilidad para Hacer Negocios, del Banco Mundial.
- Índice Nacional de Competitividad, del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

### **Nacionales**

- Índice de Competitividad Estatal, del Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO).
- Índice de Competitividad de los Estados Mexicanos, del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).
- Índice de Facilidad para Hacer Negocios en México, del Banco Mundial.

La calidad en todas las áreas juega un papel importante dentro de las empresas ya que entre mejor se hagan las cosas, es decir, que se utilicen los recursos de manera adecuada, que haya una buena comunicación, se trate bien al

cliente, etc., la organización reflejará un mayor nivel de competitividad ante sus rivales. Guilló (s.f) menciona que:

El reto de la empresa es adquirir una competitividad a través de productos de alta calidad a bajo coste, un camino para conseguirlo es la implantación de programas de mejora de calidad que pueden proporcionar respuestas válidas a las necesidades de los clientes, y por otro lado disminuir el tiempo empleado en corregir errores, permitiendo a la organización alcanzar una posición inmemorable para conseguir ventajas competitivas. (p. 7)

La eficiencia en la organización se logra cuando se diseñan los recursos de la empresa para trabajar en conjunto con ellos maximizando el resultado. Conocer los mejores talentos de equipo para hacer el trabajo más importante (delegar). Si cada uno de los encargados de la empresa cumple correctamente con la tarea que se les encomienda, darán tiempo a los directivos de diseñar e innovar para que sigan creciendo. También podrán administrar los recursos de modo que el trabajo importante se lleve a cabo. De dicha forma, pueden surgir áreas de oportunidad y prevención de futuros conflictos o imprevistos tanto internos como externos de la empresa.

La teoría general de sistemas juega un papel importante como apoyo de la competitividad en las empresas, ya que la correcta aplicación y la integración en los procesos sistémicos que la componen, pueden generar un nivel de productividad que, de ser posible, pueda hacer crecer una empresa de mediana a grande y que a largo plazo participe en el mercado internacional exportando sus productos.

Existen determinados factores que juegan un papel importante para establecer el índice de competitividad de las empresas, es decir; permiten conocer la salud en la que se encuentran, ya que no es suficiente con evaluar un solo elemento; es así como la Global Competitiveness Project (GCP, 2017) determinó que: la competitividad es el conjunto mutuamente dependiente de diez pilares

(capital humano, producto, mercado interno, redes, tecnología, toma de decisiones, estrategia, marketing, internacionalización y presencia en línea) que permiten que una empresa compita de manera efectiva con otras empresas y atienda a los clientes con valor.

A continuación, se muestran y describen los pilares competitivos que deben considerarse en las empresas, así como cada una de las variables incluidas de dichos pilares (tabla 2.1)

**Tabla 2.1**

*Descripción de variables empleadas para estimar el índice de competitividad empresarial*

Pilar Competitivo	Variables incluidas en el pilar
<b>Capital humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número y ratio de empleados con estudios superiores.</li> <li>• Problemas con empleados</li> <li>• Proporción de empleados que participan en programas de formación.</li> <li>• Sofisticación del sistema de compensación.</li> <li>• El nivel de “rareza” del capital humano en la empresa.</li> </ul>
<b>Innovación del producto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación del producto.</li> <li>• Introducción de nuevos productos o productos mejorados.</li> <li>• Ratio de ventas de nuevos productos respecto al total de ventas.</li> <li>• Innovación continua y nivel de rareza del producto de la empresa.</li> </ul>

---

<b>Mercado doméstico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ámbito geográfico de las ventas de la empresa.</li> <li>• Nivel de competencia en el mercado local.</li> <li>• Crecimiento de mercado esperado en los próximos cinco años.</li> <li>• Intensidad competitiva del sector.</li> <li>• Nivel de respuesta a las demandas del cliente/ consumidor.</li> </ul>
<b>Redes de negocio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de acuerdos de cooperación y colaboración.</li> <li>• Tiempo operando con la red de contactos respecto a la edad del negocio.</li> <li>• Dependencia de ayuda externa para el desarrollo empresarial.</li> <li>• Nivel de especificidad (unicidad) de la red de contactos.</li> </ul>
<b>Tecnología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel tecnológico de la empresa respecto al mercado local.</li> <li>• Innovación tecnológica y antigüedad de la tecnología de la empresa.</li> <li>• Inversiones ambientales y garantías de calidad.</li> <li>• Nivel de aplicación de herramientas tecnológicas (TIC).</li> <li>• Desarrollo de tecnología (licencias, patentes, know-how, etc.).</li> </ul>
<b>Toma de decisiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de análisis financiero de la empresa.</li> <li>• Compartir información como práctica empresarial.</li> <li>• Uso de consultores internos y externos en procesos de toma de decisión.</li> </ul>

---

---

<b>Estrategia Competitiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rutinas organizacionales relacionadas a la gestión de información.</li> <li>• Dirección de la estrategia empresarial (defensiva, proactiva).</li> <li>• Estrategia de crecimiento basada en el número de locales de la empresa.</li> <li>• Atributos emprendedores de los fundadores de la empresa.</li> <li>• Nivel de “rareza” de la estrategia proactiva de la empresa.</li> </ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto.</li> <li>• Estrategia de fijación de precio del producto principal de la empresa.</li> <li>• Marketing aplicado y herramientas de comunicación.</li> <li>• Innovación de marketing.</li> <li>• Nivel de “rareza” de las técnicas de marketing empleadas por la empresa.</li> </ul>
<b>Internacionalización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de clientes en el exterior.</li> <li>• Proporción de ventas al exterior (exportaciones, etc.).</li> <li>• Manejo de idiomas entre los empleados de la empresa.</li> <li>• Valor de la localización del negocio (en el mercado local y foráneo).</li> </ul>
<b>Presencia online</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características técnicas del sitio web de la empresa.</li> <li>• Servicios ofrecidos en la página web de la empresa.</li> </ul>

---

- 
- Contenidos de la página web de la empresa.
  - Uso de aplicaciones de marketing online.
- 

*Fuente. Datos obtenidos de Ubieta y Leiva (2019)*

Por lo tanto, para que una empresa pueda ser considerada competitiva, debe tener un control y correcto manejo de los pilares que se mencionaron y que se verifique de manera constante que todos sus recursos sean empleados de forma eficaz y eficiente y que posteriormente les permitan lograr una ventaja competitiva ante sus competidores dentro del mercado.

Después de tratar los indicadores de la competitividad, así como sus pilares fundamentales, se dará pie a describir el concepto de ventaja competitiva

## **2.4 VENTAJA COMPETITIVA**

Es fundamental entender que las fuentes de la ventaja se encuentran en todas las partes de la empresa ya que todos estos deben cumplir una función y es importante que cada uno de los miembros de la empresa sepan que su trabajo contribuye al logro y sostenimiento de la ventaja competitiva (Porter, 2015). Por lo que estos aspectos internos también deben ser tomados en cuenta por los directivos de las empresas.

La ventaja competitiva ocurre cuando una empresa puede ofertar un producto o servicio a un mejor precio o con mejor calidad que la competencia y que por consiguiente los clientes prefieran consumir. Fuente y Muñoz (2003) mencionan que, "una ventaja competitiva se refleja en la valoración superior que los clientes dan a un determinado producto por sobre sus distintas alternativas de compra dado sus criterios de compra, (necesidades específicas y diversas motivaciones de compra complementarias)" (p.12). De esta manera también se conseguirá la fidelidad de los clientes y además que estos hagan publicidad de boca en boca.

Hablar de ventaja competitiva es importante porque ésta permitirá a las empresas buscar o plantear estrategias en las que pueda ofrecer un producto o servicio mejorado, diferente que tenga algo sobresaliente y sobre todo rentable para atraer a los clientes que marque la diferencia de aquellos que la competencia directa ofrezca al mercado.

Se puede decir que una empresa ha conseguido una ventaja competitiva cuando muestra una diferencia favorable del uso y aprovechamiento de sus recursos en comparación a sus contrincantes, es decir, que tiene la capacidad de implementar estrategias que le permitan aplicar técnicas eficientes hacia el manejo de sus herramientas para hacer frente a sus rivales, es decir, sus armas (activos) imaginación, fuerza y agilidad. (Sallenave, 2004)

La Global Competitiveness Project (GCP) menciona que “la competitividad está vinculada al desarrollo de una ventaja competitiva y, a menudo, se conceptualiza como la capacidad de la organización para amalgamar eficientemente sus recursos y capacidades buscando crear competencias que agreguen valor” (GCP, 2017), por lo tanto si se emplean correctamente todos los recursos con los que cuenta una empresa, posiblemente sea más fácil que pueda invertir su tiempo en crear estrategias que los mantengan a la delantera de sus competidores.

Es imprescindible que las empresas apliquen estrategias, dando prioridad a la planificación constante y a la visualización de posibles escenarios que les permita hacer frente a riesgos futuros o a cambios impredecibles

En la actualidad, las modas y tendencias son muy cambiantes por distintos factores como la actual pandemia, el impacto de las redes sociales en el que es cada vez más fácil conocer el mundo a través de un dispositivo y que por

consiguiente hace que el mercado evolucione y se vuelva cada vez más exigente y si no hay una adaptación a éste, habrá un estancamiento que, si no se atiende de manera inmediata y óptima, dejará a las empresas afuera del rubro competitivo.

Una vez que se dio a conocer el término de ventaja competitiva, se dará pauta a definir la estrategia competitiva, así como las cinco fuerzas que determinan la posición estratégica de las empresas.

## 2.5 ESTRATEGIA COMPETITIVA

Porter (como se citó en online Executive Education 2007), estudió a profundidad la estrategia competitiva dentro de las empresas en el que plantea que “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”. Plasma el modelo de las cinco fuerzas que determinan la posición estratégica de una empresa, las herramientas necesarias para hacer un análisis exhaustivo del ambiente de negocios y de la competencia. Muestra el camino que va a seguir Porter (2015), para el desarrollo de la estrategia:

- 1. La rivalidad entre competidores:** entre más se incrementa su intensidad, menores serán el atractivo del sector y las utilidades porque los competidores recurrirán a estrategias más sofisticadas y agresivas para mantener su posición dentro de la industria. Las utilidades se repartirán entre los competidores más capaces.
- 2. El poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores, los compradores, las nuevas entradas y los productos sustitutos ejercen presión, se incrementa la rivalidad en el sector y el valor producido se reparte entre las cinco fuerzas.
- 3. El poder de negociación de los compradores:** Analiza hasta qué punto los consumidores pueden poner a la compañía bajo presión (demanda).
- 4. La amenaza de entrada de nuevos competidores:** Siempre está latente en un sector industrial; en primera instancia, cuando es atractivo más

competidores querrán entrar para apropiarse de parte del valor. Para evitar que entren nuevos competidores, Porter sugiere la formación de barreras de entrada, que no son más que obstáculos que deberá sortear un nuevo competidor. Entre más barreras de entrada haya en una industria y más exigentes sean, la entrada de competidores será menor porque reduce el número de participantes que eluden dichas barreras

- 5. La fuerza de los productos sustitutos:** Imponen un tope a los precios de los productos de la industria, obligan a la industria a tener productos más diferenciados para que los productos sustitutos no los reproduzcan con facilidad ni logren imponer un precio superior que acepten los clientes. (pp. 3-5)

Un aspecto positivo del planteamiento de las cinco fuerzas establecidas por Porter es que permite que sea aplicable a empresas de todo tamaño y sector ya que, aunque su giro sea distinto, tienen aspectos en común como los competidores, proveedores, compradores, se encuentran amenazados por la entrada de nuevos competidores y también por productos sustitutos ya que son estrategias que, en el ambiente de los negocios, pueden funcionar y conducir a la permanencia y vitalidad de la empresa.

Si los empresarios tienen el conocimiento y echan mano correctamente de estas cinco fuerzas, se obtendrá como resultado una ventaja competitiva que permita a las organizaciones permanecer en el mercado y, sobre todo, saber cómo actuar en el momento que se presente una situación que los pudiera poner en riesgo. En retrospectiva, se puede notar que las empresas sobreviven a crisis o a otras situaciones gracias a la información y a la preparación adecuada considerando no solo a factores externos, también a los factores internos que son los que no siempre se toman en cuenta.

Después de conocer las estrategias competitivas, se hablará de las estrategias competitivas genéricas reforzando el entendimiento del término de competitividad empresarial.

## **2.6 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS**

Como se ha mencionado anteriormente, los empresarios deben tomar decisiones estratégicas para tener una ventaja competitiva que les permita posicionarse en el mercado, de esta manera se puede decir que, si estas se aplican de forma acertada, se va a reflejar salud y rentabilidad de sus empresas (Sallenave, 2004), menciona que, al aplicar las estrategias competitivas genéricas de liderazgo de costo y diferenciación, pueden hacer que la empresa tenga una ventaja competitiva sostenible o constante. Se debe enfatizar en la reducción de costos de manera asertiva, ya que en ocasiones se quiere pagar menos en materia prima, pero sacrifican la calidad de los productos.

Según (Porter M. , 1991) hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos y diferenciación. Básicamente todas aquellas fortalezas o debilidades que la entidad tuviera se verán reflejadas principalmente en los costos y en la diferenciación, ya sea de forma positiva o negativa.

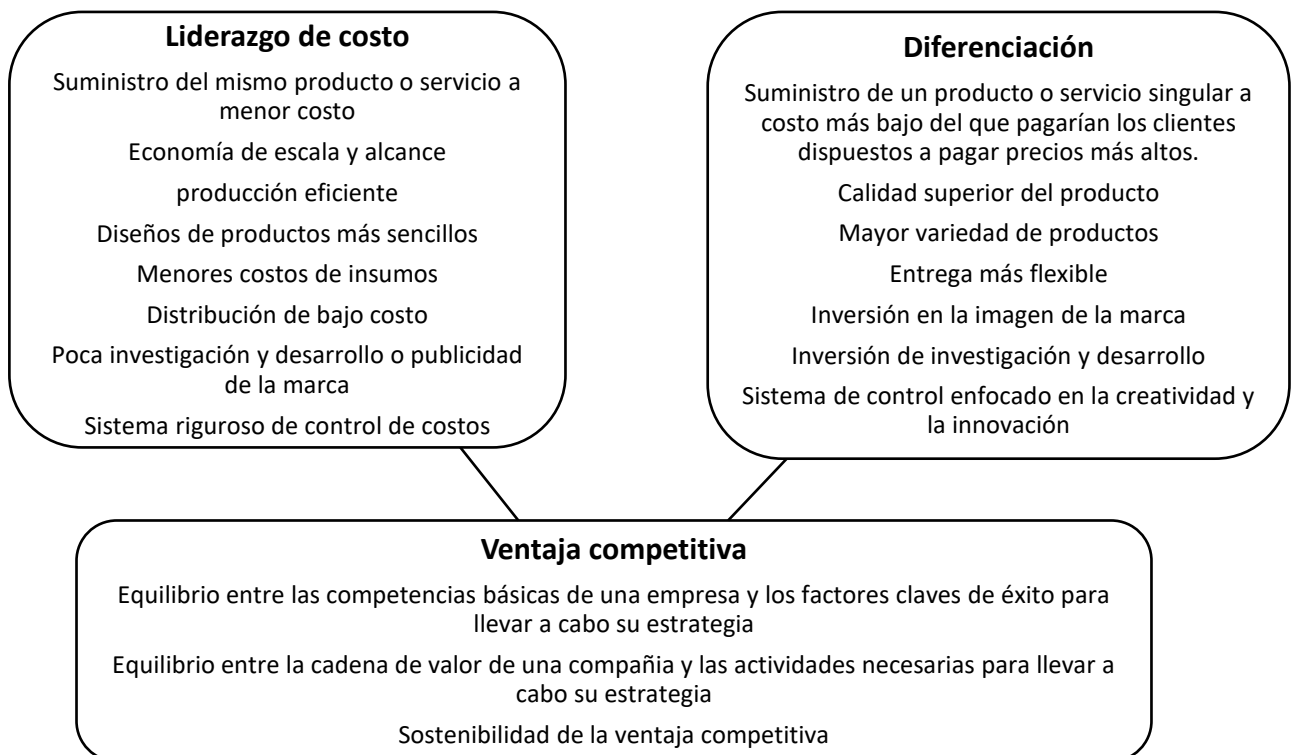
Estas dos ventajas surgen principalmente de la estructura del sector industrial debido a que lo que se busca es una reducción de costos, especialmente en el uso de la materia prima y de la mano de obra para poder ofrecer a los consumidores un precio más atractivo, pero sin poner en riesgo la calidad del producto.

Por esta razón las empresas deben mostrar la capacidad que tienen para aplicar estrategias adecuadas teniendo en cuenta las cinco fuerzas anteriormente mencionadas ganando ventaja ante sus competidores.

A continuación, se muestra la siguiente figura en donde se explican las estrategias de liderazgo de costo y diferenciación que, aplicándolas correctamente, conducirán a la empresa a conseguir una ventaja competitiva. (figura 2.1).

**Figura 2.1**

*Estrategias para crear una ventaja competitiva*



*Fuente. Datos obtenidos de Sallenave (2004)*

Las empresas siempre buscan reducir costos principalmente en la producción o manufactura y en la materia prima, por lo que es fundamental emplear la cadena de valor como una herramienta que permita hacer un análisis de las

estrategias, de esta forma se va a determinar la forma más viable y acertada para la reducción de costos sin que afecte las otras partes de la empresa.

Ya abordada la definición de competitividad empresarial, así como sus indicadores nacionales e internacionales y el término de ventaja y estrategia competitiva, se da paso al siguiente capítulo, el cual desarrolla la definición de empresa, abordando con mayor peso la definición de empresas comerciales.

## **CAPÍTULO III. EMPRESAS MADERERAS**

En este tercer capítulo se da la definición del concepto de empresa y su clasificación por sector y tamaño. También se habla de las empresas comerciales y las razones por las que estas fracasan.

### **3.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA**

Para tener un panorama más completo sobre el concepto de empresa, es necesario hacer una revisión a las definiciones que los autores emplean, entre ellos la de Chiavenato (2011), donde alude que:

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella.

Una organización existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse
- Están dispuestas a actuar conjuntamente (disposición a sacrificar su propio comportamiento en beneficio de la asociación).
- Para obtener un objetivo en común.

Las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada debido a las restricciones individuales.

En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones. (p. 6)

Ayensa (2017), tiene la concepción de que la empresa va a funcionar como una unidad de producción dentro del sistema económico de un país y su objetivo fundamental es que los beneficiarios, es decir, los dueños o fundadores de la compañía puedan gozar de beneficios para ellos mismos como las utilidades, sin embargo, también tiene otros objetivos que son externos:

- Crear empleo

- Dinamizar la sociedad
- Contribuir al desarrollo de una determinada zona geográfica
- Crecer en tamaño y presencia en el mercado
- Alcanzar prestigio

Esta definición está enfocada hacia el logro de objetivos con base a los miembros y colaboradores de la empresa que en un ambiente óptimo comparten el mismo fin, sin embargo, también es importante resaltar que, dentro de la implementación de la teoría de sistemas, son ellos pieza fundamental para que se pueda conseguir un ambiente exitoso y competitivo puesto que son ellos los que también conocen y aportan a las organizaciones.

Por otro lado, se tiene la definición de Amaru (2008), el cual se refiere a empresa como “una iniciativa que tiene como objetivo ofrecer productos y servicios para lograr atender las necesidades de personas o mercados, y con ello obtener una utilidad” (p. 8). En este sentido, una empresa surge con la necesidad de cubrir las demandas del mercado, por medio de la fabricación o la atención a la demanda asumiendo siempre la responsabilidad y el compromiso que se tiene con los clientes.

En términos contables, se considera a una empresa como una entidad lucrativa o no lucrativa, que las Normas de Información Financiera (NIF, 2014) definen como:

Entidad lucrativa: Es aquella unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, materiales y financieros (conjunto integrado de actividades económicas y recursos), conducidos y administrados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines de lucro de la entidad, siendo su principal atributo la intención de resarcir y retribuir a los inversionistas su inversión a través de reembolsos o rendimientos.

Entidad con propósitos no lucrativos: Es aquella unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por la combinación de los recursos humanos, materiales y financieros coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminada a la consecución de los fines para los que fue creada y que no resarce económicamente a sus donantes. (pp. 46-47)

La diferencia entre una entidad lucrativa a una con propósitos no lucrativos es que en la primera se espera lograr objetivos que van directamente encaminados a términos económicos, como el aumento en las ganancias, mientras que la segunda definición hace hincapié en que sus objetivos pudieran ser establecidos para beneficiar a comunidades o ayudar a un segmento vulnerable.

Después de definir el concepto de empresa, es necesario dar a conocer los tipos de empresa, como a continuación se muestra la definición de mediana empresa.

### **3.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR SU TAMAÑO**

Existen diversos criterios que se pueden tener en cuenta para clasificar el tamaño de las empresas, pero en general se considera el número de empleados que están inmersos o bien, el monto de la facturación anual (Maximiano, 2008).

En cuanto a su tamaño, se clasifican en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, con la finalidad de conocer y buscar una igualdad en cuanto al cumplimiento de derechos y obligaciones de las empresas de manera justa basándose en sus ventas, número de empleados, entre otros criterios; por ejemplo, el pago de impuestos debe ser equitativo y recíproco de acuerdo con la capacidad que tenga.

Es importante que las empresas tengan una estratificación ya que así facilita la segmentación dentro de las bases de datos como el INEGI para recopilar

información estadística y tener mayor accesibilidad para conocer a otras empresas del mismo tamaño, observar su funcionamiento y así permita recopilar información y tomar como apoyo sus estrategias para que con esto sea posible medir el nivel de competitividad, así como el impacto que tiene en el mercado.

A continuación, se muestra la siguiente estratificación del Diario Oficial de la Federación, así como los rubros que considera para definir el tamaño de las empresas. (tabla 3.1)

**Tabla 3.1**

*Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*

<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Rango de número de trabajadores</b>	<b>Rango de monto de ventas anuales (mdp)</b>	<b>Tope máximo combinado*</b>
<b>Micro</b>	Todas	Hasta 10	Hasta 54	4.6
<b>Pequeña</b>	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
<b>Mediana</b>	Comercio	Desde hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicio	Desde hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235

Industria	Desde	51	Desde	250
	hasta	250	\$100.01	hasta
			250	

\*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

*Fuente. Datos obtenidos de Diario Oficial de la Federación (DOF, 2009)*

La Secretaría de Economía (SE, 2010), tiene la siguiente definición de micro, pequeña, mediana y grande empresa:

- Las microempresas son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos y representan el 95 por ciento del total de las empresas y el 40 por ciento del empleo en el país; además producen el 15 por ciento del Producto Interno Bruto.

- Las pequeñas empresas son aquellos negocios dedicados al comercio, que tiene entre 11 y 30 trabajadores o generan ventas anuales superiores a los 4 millones y hasta 100 millones de pesos.

Representan más del 3 por ciento del total de empresas y casi el 15 por ciento del empleo en el país, asimismo producen más del 14 por ciento del Producto Interno Bruto

- Las medianas empresas son los negocios dedicados al comercio que tiene desde 31 hasta 100 trabajadores y generan anualmente ventas que van desde 100 millones y pueden superar hasta 250 millones de pesos.

Son unidades económicas con la oportunidad de desarrollar su competitividad con base a la mejora de su organización y procesos, así como de mejorar sus habilidades empresariales.

Entre sus características también posee un nivel de complejidad en materia de coordinación y control e incorpora personas que puedan asumir funciones de coordinación, control y decisión; lo que implica redefinir el punto de equilibrio y aumentar simultáneamente el grado de compromiso de la empresa.

Representa casi el 1 por ciento de las empresas del país y casi el 17 por ciento del empleo, además generan 22 por ciento del Producto Interno Bruto.

- Grandes empresas, son negocios dedicados a los servicios y que tienen 101 hasta 251 trabajadores y tienen ventas superiores a los 250 millones de pesos.

Tiene entre sus características, sobrepasar una serie de límites ocupacionales o financieros, los cuales dependen de cada país.

Se compone de la economía de escala, la cual consiste en ahorros acumulados por la compra de grandes cantidades de bienes y entre sus ventajas está la facilidad de financiamiento que da mayor garantía a las empresas del pago de sus deudas y sus barreras de entrada son relativamente escasas debido a la gran cantidad de mano de obra.

El Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), indica que, en la ciudad de Puebla, tomando en cuenta los tres sectores productivos, primario (agrícola), secundario (industrial) y terciario (servicios), existen 1290 unidades económicas de mediano tamaño. Del cual casi el 41% están dedicadas al sector comercio.

Evidentemente, mientras más ingresos perciban las empresas, es como se verán en la necesidad de aumentar su tamaño para poder hacer frente a la capacidad de producción que pueda abastecer la demanda que los consumidores requieran.

Una mayor demanda es igual a una mayor venta, en consecuencia, se tienen más ingresos; internamente se generan más órdenes de producción y al suceder esto, las empresas tienen que contratar a más personal para aumentar la producción, lo que deriva a que la empresa aumente de tamaño que, al revisar la estratificación correspondiente a la clasificación de empresas, se puede identificar

que pasa de un peldaño a otro, lo cual si va en escala creciente, siempre va a considerarse positivo y quiere decir que las estrategias diseñadas, están funcionando bien.

Una vez que se habló de la definición de empresa y de la clasificación de las empresas por su tamaño, se dará pauta a hablar de las empresas comerciales.

### **3.3 EMPRESAS COMERCIALIZADORAS**

Las empresas comercializadoras son aquellas que no siempre tienen una línea de producción ya que se dedican a comprar al por mayor cualquier producto en específico a un menor precio y venderlo a uno mayor para que el comerciante obtenga una utilidad. Zorrilla y Silvestre (2010), plantean la siguiente definición:

Rama del sector servicios de la economía que consiste en la adquisición de mercancías y servicios al sector productivo. En la sociedad capitalista, el intercambio comercial se realiza por medio de dinero y se hace con el objeto de satisfacer necesidades de los consumidores o revender. La actividad comercial liga en tiempo y espacio la producción y el consumo. El comercio implica la existencia de: mercancías y servicios, dinero, compradores y vendedores. Se supone que las personas que realizan el acto de comercio se benefician mutuamente. (p. 43)

Existen empresas de comercialización de bienes, que son aquellas en las que venden productos transformados pero que aún no están terminados para el consumo final, por ejemplo, la madera, ya está procesada, sin embargo, no satisface las necesidades del cliente, hasta que esa madera esté convertida en muebles.

El principal propósito de todas las empresas es generar ingresos y aumentar sus ganancias, pero también es importante mencionar que el objetivo siempre puede cambiar y va a depender de la perspectiva de los empresarios ya que unos enfatizan en los trabajadores, otros en las ventas, otros en el consumidor; pero lo

que es cierto, es que todas las organizaciones tienen personal que está regido por medio de un organigrama y que comparten un mismo fin. Además de obtener utilidades y pagar salarios, se debe procurar que haya un ambiente sano para que los trabajadores puedan ser productivos. Lo más importante es tener la capacidad de abastecer a los clientes y sobre todo conocer lo que ellos quieren (Torres, 2012), en conjunto, estos deberían ser los principales objetivos para que las empresas pudieran tener prevalencia en el mercado.

El fin fundamental que consiste en brindar beneficios para sus propietarios, es decir los fundadores de la organización. Según Navarro (2016):

El objetivo de la comercialización es que en el momento y lugar en que pueda surgir una necesidad, exista un producto o servicio susceptible de ser visualizado como apto para satisfacerla. Por eso, es necesario que el área comercial de la empresa se haga responsable de conocer cuáles son las necesidades de los mercados, de tal modo que el proceso comercial se adapte a ellas. Y esto debe hacerlo la empresa mediante el diseño de productos que mejor se adapten a tales necesidades, compitiendo, a la vez, con otras empresas que tratan también con su oferta de atraer para sí el mercado. Además de todo esto, la empresa también deberá obtener beneficios para poder seguir subsistiendo en el mercado, cumpliendo una serie de objetivos previamente formulados. (p.9)

Es importante que los productos que comercialicen sean innovadores, que tengan un gran impacto en el mercado o que sean de consumo primordial, ya que la demanda de los clientes y su fidelidad hacia la empresa o la marca interviene mucho en la prevalencia de los negocios porque la publicidad de boca en boca es un factor con mucho peso y credibilidad hacia otros consumidores, sobre todo en la actualidad por los medios de comunicación, en donde todas las personas tienen fácil acceso y pueden informarse en todo momento. Sin embargo, también se debe

tomar en cuenta que la empresa debe gozar de plena salud en cuanto a los aspectos internos y estar preparados para cualquier cambio en lo externo.

Es recomendable que las empresas estén enfocadas en satisfacer alguna de las necesidades de acuerdo con lo planteado en la pirámide de Maslow (como se citó en Castellanos, s.f.):

- 1) **Necesidades fisiológicas:** Necesidades como el hambre, sed, sueño, sexo y la homeostasis.
  - 2) **Necesidades de seguridad:** Presentan protección al individuo, casa, bienes, empleo, ingresos económicos etc.
  - 3) **Necesidades de afiliación:** Todo aquello que implica relación con los semejantes, amistad, afecto, relaciones de pareja y en el medio familiar.
  - 4) **Necesidades de reconocimiento:** Lograr el reconocimiento de aquellos que interactúan, social, laboral y familiarmente con las personas que los rodean.
  - 5) **Auto reconocimiento:** Aceptación personal, ausencia de prejuicios, la moralidad, valores y la capacidad de solucionar creativamente los problemas.
- (pp. 6-8)

Por ejemplo, en cuanto a las necesidades fisiológicas, ofrecer productos de consumo cotidiano, como, un cepillo de dientes. Pese a que el mercado que los comercializa ya está saturado, depende de las estrategias de innovación, de la publicidad, el trato al cliente, entre otros factores que posicionen como líder a quien lo oferte.

### 3.3.1 Tipos de empresa comercial

El portal de los emprendedores PQS (2021), menciona que existen cuatro tipos de empresas comerciales, que son:

- Empresa mayorista: se encarga de comercializar la mercancía en grandes volúmenes a menor precio.

- Empresa comercial al menudeo: difieren de la empresa mayorista en que venden a un precio más alto y con menor volumen.
- Empresa minorista: venden en pequeña escala y, generalmente no superan límites territoriales de una población.
- Empresas comisionistas: No adquieren los productos, comercializan basándose en el inventario de otras empresas y sus ganancias vienen con base a la venta de los productos.

Una vez tratado el término de empresas comerciales, se procede a describir el fracaso de las empresas, así como las razones por las que las empresas cierran definitivamente.

### 3.4 PRINCIPALES ESTADÍSTICAS DE LAS EMPRESAS COMERCIALES EN MÉXICO

En México, existen 2.396,645 empresas dedicadas al sector comercial, de las cuales 167,369 están destinadas al comercio al por mayor y 2.229,285, al comercio al por menor. (statista, 2021)

En el 2021 la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), reflejó el siguiente número de personas que trabajan en los distintos sectores de actividad económica como se muestra en la siguiente tabla (tabla 3.2)

**Tabla 3.2**

*Personas que laboran en los sectores económicos*

<b>Sector</b>	<b>Personas</b>
Comercio	9.8 millones
Transformación	8.8 millones
Agricultura	6 millones

Servicios personales	5.7 millones
----------------------	--------------

*Fuente. Datos obtenidos de (ENOE, 2022)*

Evidentemente la mayoría de las ocupaciones se ubican en el sector comercial, es decir que gran parte de las personas colaboran en empresas de ese giro, por lo que es importante hacer que dichas empresas se mantengan en el mercado.

A causa de la contingencia COVID- 19, se presentaron grandes cambios en las unidades económicas del país. Por lo que durante los años 2019 al 2021 se realizó el Estudio sobre la Demografía de los negocios 2021 (EDN) con la finalidad de identificar las variaciones que se presentaron por este fenómeno, detectando las empresas que se crearon, y las que prevalecen en el mercado y las que tuvieron que cerrar definitivamente causa de la pandemia. A continuación, se muestran estas variaciones. (tabla 3.3)

**Tabla 3.3**

*Estimaciones del total de establecimientos*

<b>Tamaño</b>	<b>Población inicial</b>	<b>Nacimientos</b>	<b>Muertes</b>	<b>Población actual</b>
<b>Total</b>	4 857 007.66	1 187 169.84	1 583 930.45	4 460 247.05
<b>Micro</b>	4 690 539.60	1 176 489.55	1 548 956.63	4 318 072.52
<b>Pymes</b>	166 468.07	10 680.28	34 973.82	142 174.53

*Fuente. Datos obtenidos de EDN (2021)*

Como se puede notar, del 2019 al 2021, en total, nacieron más empresas de las que cerraron, sin embargo, es evidente que predominan las microempresas en el país con más del 95%. En cuanto las pymes, solo el 10% de empresas abrieron con respecto a las empresas que murieron.

A partir de octubre de 2020 y julio de 2021, se incrementó la proporción de aperturas de empresas y disminuyó la proporción de cierres en comparación de mayo de 2019 a septiembre de 2020. Se observó también que las entidades que más se vieron afectadas con el cierre definitivo de los establecimientos fueron los servicios financieros con un 24.92%, las empresas comerciales con 18.98% y las manufactureras con 15%.

Por otra parte, el sector del comercio mantuvo una proporción mayor de establecimientos nacientes con 13.75% en el año 2020 y 27.13% en el año 2021. Esto lleva a tener una perspectiva de que las empresas comerciales son uno de los principales sectores que más unidades económicas representan al país (Estudio sobre la demografía de los negocios 2021, 2021).

En el 2020, en el sector comercial hubo un total de establecimientos que iniciaron operaciones de 13.75% en el año 2020 y de 27.13% en el 2021 (EDN, 2021).

De esta manera se puede observar que las empresas comerciales, es constante la apertura y cierre, por lo que es conveniente que los dueños puedan hacer una introspección en sus empresas e implementar estrategias para así minimizar el índice de empresas que cierran permanentemente.

Ya abordadas las estadísticas de las empresas comercializadoras en el país, se da pauta a tratar la información estadística de las principales empresas comercializadoras en el estado de Puebla.

### 3.5 PRINCIPALES ESTADÍSTICAS DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS ES EN PUEBLA

Según estadísticas del INEGI (2019), hasta antes de la pandemia, Puebla tenía un total de 405 mil 111 establecimientos, de los cuales 1 millón 548 mil 693 personas ocupadas en ellos. Del total de los establecimientos, el 48.2% son de giro comercial, 33.6% a los servicios y 16.8% a las manufactureras y 1.5% al resto de las actividades económicas.

Para el año 2021, el INEGI por medio del EDN, realizó un estudio para dar a conocer una actualización las empresas que nacieron, cerraron y se mantuvieron operando después de la pandemia en el estado de Puebla, la siguiente tabla muestra las cifras obtenidas. (tabla 3.4)

**Tabla 3.4**

*Estimaciones del total de establecimientos*

Sector	Tamaño	Nacimiento	Muertes
Todos	Todos	35.28%	36.61%
	Micro	35.81%	37.08
	Pyme	6.92%	11.65%
Manufactura		28.12%	34.03%
Comercio	Todos	37.39%	32.14%
Servicios		35.34%	43.59%

*Fuente. Datos obtenidos de EDN (2021)*

En comparación a los otros sectores, las empresas comercializadoras fueron las que más tuvieron participación en cuanto a las empresas nacientes. En el estado, la gran mayoría de las empresas son de giro comercial, lo que indica que

tienen gran impacto en la economía poblana y en la generación de empleos, lo que, a nivel macroeconómico, se ve reflejado en el Producto Interno Bruto.

Entre los indicadores de empresas comerciales, Puebla representa el 0.5% del total de ingresos por la comercialización de productos al por mayor y el 4.6% de ingresos al por menor dentro del país, entre las empresas comerciales al por mayor y al por menor (INEGI, 2022). Esto es porque en el estado, las microempresas, abarcan la mayor parte del comercio con un 96.6% de establecimientos.

En cuanto al empleo, en el 2019, 1 millón 548 mil 693 personas laboraban en las empresas, de los cuales 33% participaban en el sector comercial INEGI (2019). Hasta julio de 2021, la tasa ocupacional disminuyó un 2%, es decir, durante la pandemia el desempleo en el sector comercio aumentó. Sin embargo, después de la segunda mitad del mismo año, se reflejó un aumento del 2.4% debido a la creación y la reapertura de los establecimientos (Milenio, 2021).

Una vez que se hablaron de los datos estadísticos de las empresas, se procederá a definir a las empresas madereras así como las empresas comerciales y las razones del fracaso en las empresas.

### **3.6 EMPRESAS MADERERAS**

Se encarga de comercializar productos derivados de los árboles, principalmente madera o tablas. Sin embargo, existe un proceso previo para que sea posible su elaboración. Chávez (s.f), sugiere que su dificultad depende del tipo de material que se requiera fabricar, pero generalmente pasa por las siguientes etapas:

1. Tala de árboles, se cortan y se extraen los árboles.
2. Poda de árboles: Se eliminan las hojas, ramas y otras irregularidades.
3. Transporte: se trasladan hacia los aserraderos para que sean tratados.

4. Tronzado y aserrado: Se cortan los troncos a la medida que se requiere elaborar la madera.
5. Secado de madera: Una vez que ya está cortada la madera, se coloca de forma estratégica para quitar la humedad.

DENUE (como se citó en Data México, 2022) menciona que la industria de la madera registró 34,612 unidades económicas, Las entidades federativas con mayor número fueron Michoacán de Ocampo con 3949, Estado de México con 3269 y Puebla con 3084.

### **3.7 FRACASO EN LAS EMPRESAS**

Existen diferentes razones por las que las medianas empresas fracasan, pero una de ellas es porque los empresarios están acostumbrados a una rutina de trabajo y a estrategias elaboradas en el pasado que, debido a los actuales cambios en la sociedad, se han vuelto obsoletas. Además de la falta de información para la implementación de nuevas tecnologías y sistemas que les proporcione una mayor eficacia y eficiencia, pero sobre todo que las ayuden a tener un mayor grado de competitividad.

Algunos de los principales factores por los que las medianas empresas cierran definitivamente, de acuerdo con un análisis realizado por *The Failure Institute* (2017) son los siguientes:

- Ingresos insuficientes para subsistir. Es decir que no alcanzan a cubrir gastos como renta, sueldos, proveedores, etc. con el total de ventas. Dicho de otra manera, sus estados financieros no reflejan utilidad.
- Falta de indicadores. Estos permiten conocer si el negocio está resultando viable con las actividades que realiza y con ello plantear objetivos para crear soluciones.

- Falta de procesos de análisis. Para predecir riesgos, conocer las debilidades del negocio, tomar acción y generar nuevas áreas de oportunidad.
- Planeación deficiente. Falta de objetivos a corto y mediano plazo, establecer metas y fijar proyecciones que permitan conocer hacia dónde se dirige el negocio.
- Problemas en la ejecución. Realizando acciones que, por falta de una planeación, son deficientes y no contribuyen a la mejora del negocio. Por el contrario, por una mala dirección no logran cumplir sus metas.

Otros factores por los que las empresas fracasan, es porque hay una falta de comunicación dentro de esta y los directivos o encargados de las áreas no procuran tener un buen ambiente laboral porque no tienen en cuenta la importancia que conlleva.

Los trabajadores tienen miedo a sus superiores por lo que, de esta manera, temen a cometer errores y además les genera inseguridad para externar preocupaciones, sugerencias o dudas correspondientes a su trabajo. (Ryan & Oestreich, 1991). Esto ocasiona que los jefes desconozcan problemas internos que perjudiquen a la productividad de la organización.

Definitivamente la resistencia al cambio es otro factor importante por el que las empresas tienden a cerrar permanentemente. Según Macías et al. (2019):

Los cambios pueden producirse debido a agentes internos o externos. En lo externo, el cambio se produce producto de las necesidades sociales, así como también el acoger buenas prácticas aplicadas en otras organizaciones. En lo interno, la influencia externa muchas veces obliga a las organizaciones a aplicar cambios organizacionales trascendentales con el fin de lograr sus objetivos. Un ejemplo de estos cambios es la implementación de nuevas tecnologías en las organizaciones, lo cual implica la adopción de nuevos procesos en su funcionamiento. (pp. 41-42)

Esto obliga a que las empresas deban estar preparadas para los cambios externos, que, aunque no esté en sus manos evitarlos o cambiarlos, sí puede crear estrategias que le permitan adaptarse a ellos y en el mejor de los casos, encontrar un nuevo nicho de mercado que le permita crecer; los empresarios deben estar actualizados a las nuevas modas y tecnologías que la sociedad requiere teniendo conciencia de que, si se quiere perdurar, se tienen que adoptar cosas nuevas que la sociedad exija.

El trato al cliente es la clave principal para la prevalencia en el mercado, ellos pueden hacer que la empresa sea triunfante o bien, que fracase, Forbes (2021) plantea los siguientes aspectos que conducen al éxito a la empresa:

Lo primero es tener la conciencia de que todos los clientes son lo más importante porque en cualquier negocio ellos son el principal medio de difusión por famoso método de boca en boca, de esta manera se atraerán más clientes.

Lo segundo es conocer lo que los clientes piensan del producto o servicio que se les está ofreciendo, puede ser por medio de encuestas de satisfacción o dentro de una página web cuidando que sea lo menos tedioso posible ofreciendo a cambio un descuento o alguna recompensa, de esta manera se puede mejorar.

Por último, hacer relaciones con los clientes, es decir, tratarlos de forma más cercana para que jamás quieran dejar de comprar, la empresa debe buscar opciones para que se vuelvan fieles consumidores y perduren por años.

También importante para las empresas dar una buena imagen a todos aquellos que tengan relación directa o indirecta con ella, tratar bien a los proveedores, a los habitantes cercanos, a los clientes (como se mencionó anteriormente), y sobre todo verificar que los trabajadores están a gusto con su puesto ya que lo van a reflejar de manera positiva o negativa por medio de su desempeño. por este motivo se debe hacer una evaluación del personal y también escuchar sus necesidades e inquietudes, así como sus aportaciones para mejorar.

Sin embargo, hay un factor mayor por el cual las empresas tienden a cerrar definitivamente y es la actual pandemia que ha afectado principalmente a las micro, pequeñas y medianas empresas. En el estado de Puebla, el 21 por ciento entre pequeños y medianos negocios tuvieron que cerrar, porque debido a la falta de ingresos por las bajas ventas, no logran soportar los gastos; por lo que, en el mejor de los casos, se recurre a hacer recorte de personal, dejando hasta a un 50 por ciento de sus trabajadores sin empleo.

Es por eso que los empresarios deben conocer correctamente su empresa e involucrarse en ella, se debe saber delegar para que todos asuman su cargo y lo cumplan al pie de la letra, para que de esta manera se puede tener el tiempo y el espacio para plantearse objetivos alcanzables por medio de la aplicación de las estrategias como las anteriormente mencionadas en el que puedan hacer un buen manejo de sus recursos y que les dé como resultado una empresa eficiente y sobre todo competitiva. Las estrategias genéricas pueden ayudar en gran medida a la permanencia en el mercado.

Después de haber abordado el tema de empresa refiriéndose a la empresa comercial y abordar indicadores empresariales, se da pie a tratar el tema de la metodología y la investigación de campo.

## **IV. METODOLOGÍA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

En el presente capítulo se habla de la metodología, los instrumentos empleados, el estudio de caso, así como el diagnóstico de los resultados obtenidos.

### **4.1 METODOLOGÍA**

Se seleccionó como estudio de caso la empresa Maderería Casa Blanca, ubicada en el municipio de Amozoc, Puebla, cuyo giro es la venta de madera, triplay y productos derivados de ello, la cual muestra potencial, así como áreas de oportunidad en las que se puede aplicar los resultados obtenidos dentro de esta investigación.

A través del análisis bibliográfico de publicaciones, artículos y libros especializados en la teoría general de sistemas con un enfoque empresarial, competitividad y empresas comerciales, se seleccionaron a los autores de los cuales se puede echar mano para la presente investigación y que sobre todo tengan un enfoque aplicable y que nutra de información a la empresa estudio de caso permitiendo generar propuestas efectivas que las sustenten.

Este proyecto se llevó a cabo de modo documental y también se empleó como instrumento la entrevista estructurada con 10 preguntas (Anexos 1 y 2), que se aplicó al dueño y a los gerentes que actualmente laboran dentro de la empresa y que proporcionaron información útil y complementaria para facilitar la investigación dentro de este trabajo que permite conocer detalladamente los antecedentes y la situación actual de la maderería.

Se realizaron 3 entrevistas: una al gerente general y a los dos encargados de área, lo que permitió conocer el estado actual de la empresa y con base a ello, se procedió a crear propuestas aplicables a la empresa para comprobar la hipótesis

planteada. También se permite aplicar esta investigación a otras madereras o empresas comercializadoras. A continuación, se muestra la siguiente tabla con las fechas en las que se realizaron las actividades dentro de la empresa. (tabla 4.1)

**Tabla 4.1**

*Bitácora de actividades*

<b>Fecha</b>	<b>Actividad</b>	<b>Resultados</b>
08 de septiembre del 2022	Primera entrevista al dueño	Conocer los antecedentes y filosofía de la empresa
30 de septiembre del 2022	Segunda visita a la empresa	Se identificó el proceso y las actividades que se desempeñan
05 de octubre del 2022	Visita a la sucursal flor del bosque	Explicación del software Aspel
24 de octubre del 2022	Visita a la sucursal de Amozoc	Conocer el proceso de venta y requisición de material
17 de noviembre del 2022	Segunda entrevista con el dueño	Explicación de las ideas y planes a futuro de la empresa
22 de noviembre del 2022	Entrevista a los 2 jefes de áreas	Fue aplicada dentro de la empresa y se solicitó que fueran de carácter anónimo

*Fuente. Elaboración propia, 2022.*

En la entrevista realizada al gerente general, se le preguntó acerca de los antecedentes de la empresa, es decir, su historia, el giro, sus procesos y productos disponibles, sobre la administración, su filosofía organizacional y los planes futuros de la empresa; también se le preguntó el método que emplean para realizar sus actividades que desarrollan y conocer desde su perspectiva la ventaja competitiva

que se tiene, las desventajas ante la competencia y cómo considera que se pueden erradicar. La pregunta más importante que es saber si se ha empleado algún método o proceso sistémico que le haya ayudado a la empresa a identificar o prevenir patrones que le pudieran afectar, y la forma en que se implementaron además de los resultados que se obtuvieron.

Otra pregunta que se realizó fue para conocer si se había tomado en cuenta que las problemáticas anteriormente mencionadas se pueden solucionar bajo el apoyo de un proceso sistémico, así como también el funcionamiento de cada una de sus áreas. Por último, se proporcionó un tiempo para que externara comentarios u opiniones extra relacionados al tema en cuestión.

Las preguntas realizadas a los jefes de área fueron para conocer el cargo que desempeñan, si emplean algún método o proceso, de la misma forma que al gerente general se les preguntaron las ventajas y desventajas que tiene el área en la que se encuentran, la forma en la que consideran que se pueden erradicar dichas desventajas, los comentarios buenos y malos que han recibido por parte de los clientes. Otra pregunta realizada fue si consideran que los problemas previamente expuestos se pudieran erradicar o mejorar bajo la implementación de un proceso sistémico y si creen que ayude a sus áreas.

Cabe mencionar que se le dio una explicación previa acerca de la teoría de sistemas y competitividad al Gerente y a los jefes de área para que las respuestas que proporcionara fueran asertivas, además las preguntas fueron elaboradas de la manera más afable y asequibles para él y los demás entrevistados.

Se aplicó la primera entrevista al dueño de la empresa el día 8 de septiembre del 2022 en la matriz ubicada en el municipio de Amozoc Puebla. Con la finalidad de conocer la estructura de la empresa, misión, visión, valores filosofía, etc, para tener un mejor acercamiento y conocer mejor la empresa, las preguntas se

realizaron para conocer si se hace uso de algún método o sistema y conocer desde la perspectiva del entrevistado las ventajas y desventajas que considera que tiene la empresa así como la importancia de la competitividad

La siguiente tabla muestra la relación entre la investigación de campo y la construcción teórica de la teoría general de sistemas. (tabla 4.2)

**Tabla 4.2**

*Construcción Teórico-Hipotética: Teoría de sistemas como apoyo para la competitividad*

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN	INVESTIGACIÓN DE CAMPO
Metas y valores	Objetivos que plantea la organización de acuerdo con las necesidades sociales.	Tiene filosofía organizacional, sin embargo, no tiene metas en concreto y la amabilidad es deficiente.
Aspectos técnicos	Relacionados con los conocimientos y tecnologías necesarias para cumplir las metas organizacionales.	Cuentan con maquinaria, herramientas y software para trabajar la madera y controlar sus inventarios.
Subsistema psicosocial	Que analiza las interacciones de los individuos y los grupos que integran la organización.	Se detectó que los colaboradores carecen de una buena comunicación además de no tener bien definido un organigrama.
Estructura	Que incluye la organización y las relaciones entre los distintos subsistemas.	Tienen una buena estructura ya que funcionan eficientemente sus procesos.
Administración	Toma en cuenta la planeación, organización, dirección y control	No se definen metas ni objetivos, la administración no tiene comunicación para poder trabajar de manera correcta.

*Fuente: Elaboración propia con base en Kast y Rosenzweig, (s.f)*

## 4.2 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El instrumento empleado fue la entrevista estructurada. Primeramente, se describió el objetivo y se aclaró a los entrevistados que la información iba a ser tratada de forma confidencial y exclusivamente para fines de la investigación.

Para la entrevista al dueño de la maderería, se le preguntó acerca de los antecedentes de la empresa, su giro, sus procesos y productos, sobre la administración, la filosofía organizacional, así como sus planes a futuro; esto para tener un mejor contexto de la empresa.

Se realizaron 10 preguntas las cuales se dividieron en dos secciones, la primera para hablar de la competitividad empresarial y la segunda centrándose en la teoría de sistemas dando una breve explicación de esta. Por último, se dejó una sección para los comentarios extra y por último se agradeció por el espacio proporcionado.

Para la entrevista de los jefes de área, se les preguntó el cargo que desempeñan, seguido de 8 preguntas las cuales se enfocaron más en conocer el proceso que tienen dentro del área a su cargo para detectar si es eficiente o tiene áreas de mejora, y de la misma forma se dio un espacio para sus comentarios extras y un agradecimiento final.

Para la validación del instrumento, se realizaron 2 revisiones; en la primera se solicitó que las preguntas tuvieran relación con el tema de investigación para que la información fuera útil. En la segunda se hizo la observación de que se evitaran tecnicismos y palabras complejas para que los entrevistados entendieran mejor las preguntas. Cabe resaltar que en la medida de lo posible se utilizó un lenguaje amigable que permitiera a los entrevistados proporcionar respuestas más asertivas.

La primera persona a la que se entrevistó fue al dueño de la maderería Felipe Hernández Huerta dentro de la jornada laboral en las instalaciones de la maderería dando un recorrido completo de toda la matriz y al mismo tiempo explicando de manera detallada el funcionamiento de cada una de las áreas. En esta primera entrevista se realizó con la finalidad de conocer la historia de la empresa y cómo funciona en la actualidad, así como la variedad de productos que oferta.

Durante los meses posteriores no se tuvo contacto directo con el dueño porque en la primera entrevista argumentó que para la empresa es mejor enfocarse en el aserradero de Oaxaca en los últimos meses del año porque las condiciones climáticas le permiten talar y producir madera, por lo que da prioridad a ello. Sin embargo, se realizó una visita el día 30 de septiembre para conocer el proceso administrativo que tienen, la segunda visita fue el 5 de octubre en la sucursal flor del bosque para observar las actividades que desempeñan los colaboradores, la encargada de sucursal explicó el funcionamiento del software que emplean para solicitar el material; se hizo una tercera visita a la sucursal de Amozoc el día 24 de octubre con la misma finalidad que la visita a la tienda anterior, en donde se llegó a la conclusión que es el establecimiento en el que tienen más ventas después de la matriz, sin embargo también se encontraron debilidades de las que posteriormente se hablará.

Se tuvo una segunda entrevista con el dueño el día 17 de noviembre, en una comida de negocios. En esta, se dieron a conocer de manera directa las ideas y preocupaciones que se tienen con respecto a la empresa, así como las ventajas y desventajas que tiene la maderería desde la perspectiva de Felipe Hernández, y las áreas de oportunidad que surgieron durante su estadía en los cerros,

Las entrevistas se realizaron de manera individual a los dos jefes de área el 22 de noviembre dentro de las instalaciones de la matriz de igual forma, durante la

jornada laboral. Cabe mencionar que la empresa solicitó que fueran de carácter anónimo por así convenir sus intereses futuros.

Al principio resultó complicado debido a que ambos en su turno correspondiente presentaban cierto grado de desconfianza, para externar sus puntos de vista al resolver las preguntas por lo que varias veces se les tuvo que aclarar que la información iba a ser tratada con total confidencialidad.

Otro problema que se presentó fue la falta de concentración ya que durante la entrevista eran interrumpidos por los demás colaboradores o los clientes, como consecuencia, se tenían que repetir las preguntas o bien, las respuestas ya no eran del todo nutridas o precisas, es decir que la idea principal se perdía por dichos distractores, sin embargo, fue posible conocer la empresa desde otra perspectiva y de forma más detallada en áreas específicas profundizando y encontrando situaciones que el dueño no tenía en cuenta. De esta manera se obtuvieron las herramientas para obtener los resultados a los que se quieren llegar en esta investigación.

## **4.3 ESTUDIO DE CASO**

### **4.3.1 Antecedentes de la empresa**

Cuando tenía 13 años, Felipe Hernández Huerta dueño y fundador de Maderería Casa Blanca, se dedicó durante 3 años a pastorear ovejas y cabras desde las 8 de la mañana hasta las 6 de la tarde todos los días, por lo que tenía mucho tiempo para pensar y reflexionar. Su visión era ser grande, tener grandes logros, por lo que se dio cuenta que su ocupación no le iba a dar todo lo que necesitaba para alcanzar esos sueños.

Planteó esta idea a su papá de vender sus ovejas para comenzar un negocio, salir adelante y tener una mejor condición de vida, sin embargo, le decía que era peligroso salir a la ciudad y arriesgarse creyendo que estaban bien así. A pesar de esta renuencia, Felipe seguía teniendo esa inquietud por ser grande y sobre todo las ganas de salir adelante no le permitieron conformarse con la idea de su padre. Al paso del tiempo tomó la decisión de volver a plantearle la idea de vender las cabras teniendo éxito esta vez.

Con el dinero de la venta, compraron una camioneta, aunque era pequeña, les fue útil para trabajar por corto tiempo porque un día la dejaron estacionada fuera del mercado de la ciudad, al salir ya no estaba, se la habían robado.

Fue una gran decepción porque era el esfuerzo de él y de su padre; una vida de cuidar ovejas que se había ido en un instante. Sin embargo, Felipe ahora sentía una gran responsabilidad y culpabilidad porque sintió que lo habían perdido todo.

El abuelo de Felipe le había heredado a su papá unas hectáreas de bosque y ahí comenzaron a cortar madera para venderla y recuperar lo que habían perdido, pero los compradores de esa época eran muy restrictivos con los precios, había mucha madera que no era muy demandada y prácticamente tenían que aceptar los bajos precios que les ofrecían porque no tenían otra opción.

Debido a esto, tomó la decisión junto con sus hermanos de poner y rentar un local y vender madera en la ciudad de Tehuacán Puebla sin saber cómo comenzar ni lo que necesitaban para hacerlo, pero tomaron el riesgo con la convicción de que en esta zona resultara más rentable el negocio de la madera.

Pasando los días comenzaron a vender y a generar ingresos y así meses después las ventas aumentaban de manera favorable. Aproximadamente cuatro meses después recibieron la visita de la Procuraduría Federal de Protección al

Ambiente (PROFEPA) a realizar una inspección, desafortunadamente, desconocía que se debían de tener permisos, control de documentos, registros de entradas y salidas y permisos autorizados, etc y al no contar con nada de esto, le tuvieron que clausurar la maderería. Vino un golpe más fuerte porque le embargaron todo dejándolos nuevamente sin nada haciéndole sentir aún más comprometido porque ya había perdido dos veces.

Un día, viajó a la ciudad de Puebla, Puebla, en donde conoció a un carpintero y entre pláticas comenzó a preguntarle cómo y dónde compraba la madera y se llenó de ideas. Ese carpintero le brindó apoyo prestándole un terreno que tenía atrás de su local con la promesa de no cobrarle renta hasta que el negocio comenzara a operar.

Contaba con madera, pero no tenía herramientas para poder iniciar porque lo había perdido todo y no contaba con recursos económicos para adquirir maquinaria nueva, así que decidió ir a una tienda y hablando con el dueño llegó a un acuerdo para adquirir un financiamiento para adquirir lo necesario para operar.

Tras el fracaso anterior, ya supo con mayor claridad y con menos incertidumbre lo que tenía que hacer para que su empresa funcionara de mejor forma y evitando las acciones cometidas en su negocio pasado.

Con los primeros ingresos comenzó a pagar sus pasivos y al año ya tenía mejores ventas, más capital, adquirieron equipo de transporte que les ayudara a trasladar la madera de forma más eficiente y terminó por comprar el terreno que le habían prestado, adquirió otro terreno y compro una bodega para ampliar más el negocio y al paso de dos años comenzó a abrir sucursales aproximadamente cada 6 meses hasta llegar a 15 sucursales que tuvo que vender por la falta de una correcta administración.

### **4.3.2 Descripción de la empresa**

Maderería Casa Blanca es una empresa ubicada en el estado de Puebla, fundada en el año 2013 que actualmente cuenta con una matriz y tres sucursales distribuidas en el municipio de Amozoc, vende madera y triplay que proviene de aserraderos poblanos y de la ciudad de Oaxaca. Hoy en día cuenta con un total de 18 empleados.

Su principal ingreso es la venta al menudeo de madera y triplay; entre ellos, polín, barrote, maderas frutales que van desde primera hasta cuarta calidad. Ofrece también insumos para carpinteros, así como servicios de carpintería a la medida, como casas para mascotas, bases de cama, entre otros.

Actualmente cuentan con todas las normativas que solicita la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) y autoridades competentes. Se cuenta con un registro que da fe y demuestra que es una empresa responsable de reforestar el doble de árboles que tala. Con ello fomenta la preservación de los bosques de Oaxaca y hace partícipes a los habitantes de esta comunidad para hacer de la reforestación una actividad recreativa.

### **4.3.3 Misión**

Somos la mejor opción para la compra de maderas y fabricación de muebles a la medida en la zona de Amozoc; atendiendo con esmero y siempre siendo responsables con nuestros bosques.

#### **4.3.4 Visión**

Ser la mejor cadena de madererías en Amozoc y sus alrededores, en la venta al menudeo de maderas y muebles a la medida para el 2027, siendo reconocidos por sus precios, calidad y cuidado del medio ambiente.

#### **4.3.5 Valores**

- Calidad
- Responsabilidad
- Competitividad
- Sostenibilidad

#### **4.3.6 Descripción de las labores de la organización:**

Maderería Casa Blanca se encarga de distribuir y vender madera mediante el siguiente procedimiento:

- Primero, llegan los camiones Torton a los aserraderos de Oaxaca y Puebla en donde ya se encuentra transformada la madera. En este proceso se tardan alrededor de tres días por la distancia y el tiempo en el que arman los paquetes de tabla para cargarlos de forma segura.
- Después llegan los camiones a la matriz en donde se descarga la madera y se va almacenando y separando; la madera que está muy “verde” (es decir, que el árbol fue talado recientemente y sigue fresca), se acomoda de manera estratégica para que el tiempo de secado sea rápido y se pueda vender a un mejor precio, mientras que la madera que ya está seca se carga a camiones más pequeños para surtir a las sucursales.
- En la matriz se encargan de revisar el programa Aspel para verificar los inventarios de cada sucursal y de esta forma llevar la madera a quien se le deba abastecer de forma prioritaria.

- Una vez que llega el camión de madera, la encargada de la sucursal debe hacer un conteo de cada tabla que llegue mientras los trabajadores la bajan y la reclasifican en calidades.
- Al terminar el conteo se acomodan las tablas en sus respectivos lugares y la encargada hace llegar a la matriz los resultados del conteo para que se actualice el programa.
- De manera sorpresiva, el dueño junto con los gerentes de la matriz acude a revisar los inventarios de las sucursales para hacer una retroalimentación y verificar que todo esté en orden, generalmente van cuando detectan errores o anomalías frecuentes, de lo contrario acuden solo una vez al año.

Se pueden encontrar los siguientes productos:

- **Tablas:** se clasifican en primera, segunda, tercera y cuarta calidad. Miden 250 cm de largo, hay de 5 tipos de ancho; 10, 15, 20, 25 y 30 cm con 1" de grueso.
- **Tabla de 1":** Se maneja de una sola clase y de dos medidas; 15 y 20cm, 250 cm de largo y .5".
- **Tablón:** Existen 2 medidas; 1.5 y 2" de grueso, de la misma manera de las tablas, se clasifican en primera segunda y tercera calidad, miden 250cm de alto x 10, 15, 20, 25, y 30cm de ancho.
- **Triplay:** Todas las hojas de triplay miden 122 x 244, van desde los 2.5, 3, 6, 9, 12, 15 y 18mm y de distintos materiales como MDF, duratex, pino nacional y de primera calidad, cedar, marfil, encino y enchapados de okúme.
- **Polín:** Se vende por tres tipos de medidas que son 250 x 8 x 8, 250 x 9 x 9 de segunda y tercera calidad.
- **Barrote:** Se maneja de una sola clase y mide 250 x 8.5 x 4cm.
- **Maderas frutales:** No son muy demandadas, sin embargo, se vende por pie, el cual, previamente se hace un cálculo para cubicar el trozo de madera que les permite determinar el precio.

- **Otros:** Se venden casas para perro, bases de cama (matrimonial, individual y King size), sin pintar. También tintas, clavos, cera, pegamento blanco, entre otros insumos básicos que utilizan los carpinteros.

#### 4.3.6.1 Proceso de compra

Los clientes principales son carpinteros, por lo que ya saben lo que necesitan, acuden a la tienda más cercana o cómoda para ellos y al entrar a la maderería tienen la libertad de elegir la madera de la calidad que necesiten, posteriormente solicitan a los operadores el grosor de su cepillado y pasan a caja a realizar el pago y a indicar si requieren que se le envíe a domicilio o bien si ellos se lo llevan en el momento.

En caso de que sea un cliente que no tenga conocimiento de madera, se le brinda asesoría y por lo general son pocos los productos que compra, por lo que prácticamente el operador se encarga de realizar todo el proceso de compra.

#### 4.3.7 Sucursales

Maderería Casa Blanca cuenta con tres sucursales las cuales están localizadas dentro de la ciudad de Puebla, por lo que, por su cercanía, facilita la distribución de material de la matriz hacia las tiendas y existe una intercomunicación entre cada una de ellas.

- **Sucursal Flor del bosque.** Está ubicada en calle 16 de septiembre número 15, colonia Casa Blanca y cuenta con 2 trabajadores: la jefa encargada de cobranza, inventarios, requisiciones de material, etc. Y el operador, que es quien atiende a los clientes y trabaja su material, es decir, quien se encarga de cepillar las tablas y hacer los cortes que le requieran.
- **Sucursal Amozoc.** Se localiza en Carretera Federal Tehuacán Puebla, Barrio de Santiago, Amozoc. Tiene 3 trabajadores: La encargada, un chofer que se encarga de repartir los pedidos al domicilio de los clientes y de surtir

el triplay que se haya solicitado para tener en stock en la sucursal y un operador (realizan las mismas actividades que la sucursal anterior).

- **Sucursal Zapata.** Ubicada en Calle Alcatraz número 6307 colonia Bugambilias, Puebla, tienen al igual que la sucursal de Amozoc, 3 trabajadores, la encargada, el chofer y el operador con las mismas funciones que los demás colaboradores que las sucursales anteriores.

#### **4.3.8 Planes futuros**

A corto plazo, se prevé la apertura de una nueva sucursal ubicada en la calle 20 de noviembre número 5 barrio de san Antonio, Amozoc en la ciudad de Puebla.

Se pretende comercializar los mismos productos que los de las demás sucursales y va a contar con una persona encargada de la administración, ventas y atención al cliente, dos operadores y un chofer que se encargará de entregar los pedidos en tiempo y forma al domicilio de los clientes, teniendo en total 4 sucursales y la matriz.

A mediano plazo se tiene como meta obtener un aserradero extra que permita aumentar la producción de madera y también importar en gran volumen madera de otros países con la finalidad de satisfacer a los clientes aumentando la diversidad de productos, de mejor calidad que los que ofrece la competencia.

Una vez que se haya logrado una negociación atractiva con proveedores extranjeros para importar la madera, a largo plazo, Maderería Casa Blanca quiere volverse distribuidor mayorista para otras madererías y empresas medianas y grandes que requieran volúmenes significativos de madera o triplay.

#### 4.3.9 Estructura organizacional:

La empresa está estructurada con los siguientes departamentos:

- **Dirección General:** Analizan las estrategias, y con base a su conocimiento se toman las decisiones para la empresa, el director general es quien acude a auditar las sucursales para verificar que estén funcionando de manera adecuada y de ser necesario, solucionar los problemas que se detecten.
- **Administración:** Llevan a cabo todos los tramites a las autoridades competentes para tener en orden la documentación, realizan la contabilidad y manejan los recursos financieros de la empresa.
- **Ventas:** Dan atención a los clientes y se mantienen investigando los precios que la competencia tiene.
- **Almacén:** abastecen a las sucursales con base a lo que el departamento de distribución solicita.
- **Distribución:** Analiza y gestiona el material que se requiere a surtir a cada una de las sucursales. verifica que los precios del sistema estén actualizados e ingresa los materiales que se suministran.

Aunque la empresa está dividida en 5 áreas, son 3 los jefes que se delegan la supervisión de cada una de ellas: evidentemente la dirección general está bajo el cargo del dueño, administración y ventas es supervisada por un jefe mientras que almacén y distribución por otro.

#### 4.4 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

Las respuestas obtenidas por parte del dueño y de los jefes arrojaron que Maderería Casa Blanca no tiene bien definido un sistema que le permita tener un funcionamiento ordenado o bien estructurado para su realizar sus labores, por lo

que puede decirse que el proceso sistémico que actualmente se emplea para desempeñar las actividades de cada una de las áreas de la empresa es el siguiente:

Dentro del área administrativa, se recibe el viaje de madera y se revisa la mercancía, así como la documentación correspondiente, de esta manera se verifica que coincida con la mercancía que llega además de que se deben reportar las entradas y salidas a las autoridades competentes para evitar multas o cualquier inconveniente que pudiera afectarles. Una vez que todo esté cotejado y en orden se almacena y se distribuye a las sucursales.

Después se tiene al área de ventas, en esta se encuentran todos los colaboradores de la empresa, ya que todos ellos tienen como deber atender a los clientes, mostrar la mercancía, asesorarlos y después trabajar su material, si el cliente lo desea, se le envía a domicilio.

En cuanto a la siguiente pregunta de la ventaja competitiva, se obtuvo que consideran que la mayor ventaja competitiva que tiene la empresa sobre las otras madererías es el precio, la cantidad y la calidad que soliciten los clientes que requieren madera o triplay. Esto es debido a que se tiene la capacidad de abastecer a los clientes que demanden grandes volúmenes de madera o triplay. algo que la competencia no tiene. Por ejemplo, si una empresa constructora solicita cinco mil polines se le pueden proporcionar al momento porque la producción en los aserraderos lo permite, además de que es posible mejorarles el precio en cierta medida.

En el área de ventas se menciona que la ventaja con la que cuentan es que bajo el software ASPEL, pueden capturar rápidamente los pedidos y lo que se le va a cobrar a los clientes que, aunado al área administrativa, les permite controlar las entradas y salidas de material de todas las sucursales para que no haya faltas o cobros erróneos que les pudiera provocar pérdidas.

Almacén y distribución alude que afortunadamente tienen material suficiente para poder abastecer a las tres sucursales y que se cuenta con la rapidez para que se les cargue y reparta disminuyendo tiempos ociosos de los choferes en la matriz, ya que son ellos quienes cargan el triplay. Para surtir la madera, tienen la maquinaria y herramienta para preparar los paquetes de esta y que se suban rápidamente a los camiones torton.

El resultado de la siguiente pregunta de las desventajas que tiene la empresa y cada una de las áreas desde la perspectiva del dueño es el personal, porque no cuentan con la capacidad para responder a la solicitud del cliente, sobre todo en los pedidos de mayor volumen y en cuanto a la logística, el chofer no proporciona el trato necesario a los consumidores al momento de entregar su material.

Otra de las desventajas es que los dos jefes no tienen buena comunicación y se involucran en todos los departamentos por lo que toman y delegan decisiones diferentes a las mismas personas creando confusión, lo que ocasiona errores y baja productividad de los colaboradores.

El jefe de área de ventas dice que una de las desventajas que percibe es que los clientes pagan a su favor tablas de otra calidad que no eligieron y les dan propina a los operadores para que la hagan pasar de una calidad menor o bien, que reporten menos cortes de triplay para que paguen menos.

En el área de administración se reporta que es complicado mantenerse al día en cuanto a las regulaciones y permisos porque siempre están cambiando o modificándose y las multas son muy elevadas, sobre todo en las empresas cuyo giro es la madera.

En el almacén se alude que en ocasiones los colaboradores no tienen el cuidado para trasladar el triplay, lo que ocasiona que se rompa o maltrate y cuando

esto sucede, se vuelve inservible o se tiene que vender a menos del doble de su precio, lo que ocasiona pérdidas, sobre todo porque en los últimos 2 años ha aumentado más de la mitad su costo.

Se considera que la desventaja que presenta el área de distribución es que la saturación en las rutas y el tiempo de espera de los clientes es elevada por lo que la inconformidad de los clientes es que no se les entrega sus pedidos en tiempo y forma además de que en ocasiones se les llega a cobrar flete por la distancia o la cantidad que adquieren.

Las 3 personas que fueron entrevistadas, pese a que se les aplicó la entrevista de forma individual coinciden en que el problema radica en los colaboradores y se pueden erradicar estas desventajas mediante la capacitación y el diálogo con ellos, sin embargo, a veces no se tiene la paciencia o el tiempo requerido para que se lleve a cabo y tampoco tienen a una persona con el potencial para realizar esta actividad eficientemente.

Formalmente no se ha empleado un proceso sistémico dentro de la empresa, lo que se ha aplicado es un proceso de adaptación al cliente en el cual, si requieren algún producto que es especial y no existe en el mercado, se le hace a la medida, ya sea tabla, polín, barrote, etc lo cual, resolviendo la siguiente pregunta, les ha resultado exitoso, con buenas ganancias y fidelidad.

El área de administración, y distribución en conjunto aplican un proceso que consiste en que las encargadas de sucursal envían un formato de requisición de material que cotejan con el software ASPEL para que se les surta del material que realmente necesitan, una vez que se les envía el material, en otro formato envían el total de tablas del grosor y calidad que recibieron para que el jefe lo suba al programa y esté en orden el inventario.

Las problemáticas y dificultades que la empresa tiene se pueden disminuir o mejorar con el apoyo de un proceso sistémico, por ejemplo, el proceso anteriormente mencionado puede funcionar mejor si se establece de manera formal y se trata de mejorar continuamente.

Se considera que para que la empresa sea competitiva, debe de satisfacer la demanda del cliente, si no se tiene la madera que necesita, se irá con la competencia, lo que le resultaría estar en desventaja ante las demás madererías.

El área de administración debe de mantenerse al corriente con todos los permisos y nuevas leyes, pagar de manera puntual las licencias e impuestos y sobre todo llevar una buena contabilidad, también es importante verificar que todo esté en orden por las revisiones sorpresivas de protección civil y otras autoridades. Eso influye al buen funcionamiento de la empresa. Maderería Casa Blanca se jacta de obtener permisos gubernamentales que no todos tienen fácilmente, lo cual consideran como ventaja.

El área de ventas considera que es importante la imagen ya que son el primer contacto directo con los clientes y el trato que tengan hacia ellos es fundamental. Se tiene la política de jamás decirles “no hay” porque si se les brinda da una alternativa, se irán satisfechos y las probabilidades de que regrese pueden aumentar. Lo cual los pondría en ventaja y es posible que la competencia directa carezca de esto.

Para el almacén es importante tener el material en buen estado para que los clientes paguen convencidos por lo que se lleven, es decir que estén conformes con el precio- calidad y sobre todo que no haya mermas que afecten los ingresos de la empresa.

Finalmente, en distribución, se menciona que además del trato al cliente al momento de entregar su material, se debe crear un compromiso o una forma en la que se pueda entregar de forma puntual o por lo menos reducir el tiempo de espera para que no se vayan con otras madererías que sí le entreguen a la hora que ellos lo requieren. Porque los clientes han mencionado que son una de las principales molestias que les aquejan además de que a veces los operadores o los encargados no los atienden con buena actitud.

Como comentario extra, el único aporte que se tuvo fue el del director general que menciona que le preocupa totalmente la parte de los colaboradores para mejorar la productividad y eficiencia de ellos y eso le permita comenzar a planificar el estudio de los mercados internacionales para proveer materia prima y adquirirla en otros países.

#### **4.5 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA ESTUDIO DE CASO**

Con base al instrumento aplicado, se encontró que la empresa tiene filosofía organizacional establecida recientemente, sin embargo, no se lleva a la práctica y no se tienen definidos los objetivos que los encaminen al cumplimiento de la misión y visión.

Una de sus fortalezas es que tienen la maquinaria y las herramientas en condiciones óptimas para trabajar la madera y el triplay y el personal está capacitado para darle mantenimiento a estas. Además de que tienen un software que les brinda toda la información y la accesibilidad para controlar las entradas, salidas e inventarios tanto de la matriz como de las sucursales; sin embargo, en las sucursales, principalmente la de zapata tiene muchos faltantes de material y mermas, por lo tanto, es recomendable detectar el origen y su falla porque esto les ocasiona pérdidas.

La empresa no tiene un organigrama que le permita a los colaboradores conocer a su jefe superior inmediato ni su principal papel a desempeñar. Por lo que es eminentemente necesario implementar uno para que haya un orden y que de esta manera los jefes no generen confusión al dar órdenes que pudieran ser contradictorias. Se identificó también que a veces se presenta rivalidad porque compiten de forma desleal con sus compañeros con tal de ganarse propinas, esto genera como resultado que no haya un trabajo en equipo e incluso un ambiente armónico entre ellos.

Se procura que el entorno siempre se tenga limpio y ordenado para que el proceso de compra se pueda efectuar de manera que los clientes se encuentren cómodos, también se tiene bien establecido el método para las entradas y salidas de material.

Se identificó que Maderería Casa Blanca no aplica formalmente la teoría general de sistemas porque tras la obtención de los resultados derivados de las entrevistas realizadas, se detectaron desventajas y áreas de oportunidad que pudieran mejorarse y generar beneficios.

Los colaboradores carecen de la preparación necesaria para ofrecer alternativas o soluciones que satisfagan las necesidades de los clientes; tampoco cuentan con la actitud correcta para tratarlos ya que tienen una política en la que tienen prohibido decir “no hay” sin haber buscado una opción similar y que no llevan a cabo.

Los trabajadores son poco cautelosos al momento de manejar el material, por ejemplo, las tablas se rompen cuando se azotan al momento de descargarlas de los tráileres, como consecuencia se tienen que pasar a cuarta calidad; es decir, que se tiene que dar a un precio muy bajo del que originalmente era. En cuanto al triplay, se tiene que trasladar entre dos personas para cargarlo porque de lo

contrario se puede rayar o maltratar de las esquinas, cuando esto pasa, se vuelve a veces inservible para los carpinteros, por lo que se les llama “tapas” y se tiene que rematar. Cabe mencionar que a veces viene maltratado por los flejes con los que viene empaquetado.

Hay una falta de comunicación entre los jefes y se involucran en áreas que no les corresponde, por ejemplo, el jefe que se encarga del área administrativa da órdenes y toma decisiones del área de distribución, después el jefe de distribución cambia las instrucciones que el otro jefe les había dicho anteriormente. Esto ocasiona que haya confusiones entre los colaboradores y que las acciones que ejecuten no sean eficientes. Por lo que puede decirse que no tienen una estructura bien definida para delegar tareas de manera coordinada. De la misma manera, cuando el director general se encuentra en la ciudad y visita las sucursales, delega otras actividades y toma otras decisiones distintas de las que ambos jefes habían determinado.

No tienen valores ni objetivos establecidos que les permita tener una base que los encamine hacia el éxito, es decir, viven el día a día sin una planificación o un incentivo que los motive a querer crecer o aumentar su productividad, esto los puede tener en desventaja porque la competencia es fuerte y constantemente cambiante.

Se observó que el trato de los jefes hacia los colaboradores es injusto, ya que en ocasiones les gritan, no respetan el tiempo que se les da para comer, todo el tiempo los observan por las cámaras y no pueden tardarse más de 3 minutos en el baño, entre otras cosas. Lo que ocasiona desmotivación para realizar sus actividades y sobre todo que no se sientan parte de la empresa, esto puede ser un factor por el cual no tengan la capacidad de atender a los clientes como el director general espera que sean tratados y también que no traten con cuidado el material que manejan.

Una de las ventajas de Maderería Casa Blanca, es que tienen la capacidad de abastecer pedidos de grandes volúmenes, también se cuenta con una gran variedad de productos y en caso de ser requerido por el cliente, se pueden producir tablas con medidas específicas porque se tiene la accesibilidad de mandar a fabricar de manera inmediata a los aserraderos de Oaxaca, lo que otras madererías encuentran como una limitación para poder surtir a constructoras o a fábricas muebleras grandes o determinados clientes, sin embargo, los colaboradores prefieren decir que no hay o que no es posible por temor y para evitar enfrentar a los jefes y que sean regañados.

Se mantienen al corriente con el pago de impuestos, permisos y licencias gubernamentales para poder realizar sus actividades de manera legal y sin riesgo a que sean clausurados o multados. Desafortunadamente en el mercado maderero, frecuentemente se actualizan o establecen nuevas leyes ambientales, por lo que cada vez se destinan más ingresos hacia el pago de estos permisos o licencias, lo que ocasiona también que el precio de la madera y el triplay se incremente de manera repentina.

Entre las ventajas más destacables y que la competencia no ha mostrado, es que tienen un gran compromiso con el medio ambiente porque reforestan los bosques de Oaxaca con los recursos económicos propios de la empresa, sin apoyo gubernamental ni asociaciones.

Uno de los principios que el dueño tiene es que se debe reforestar el doble de árboles que se talan. También enseña a la gente de las comunidades rurales a cómo sembrar árboles, convirtiendo este compromiso en una actividad recreativa. Lo que podría ser una gran estrategia para atraer a clientes que estén preocupados con el medio ambiente.

## **4.6 ESTADO DEL PROBLEMA O ESTADO DE HIPÓTESIS**

La hipótesis enunciada como:

La teoría de sistemas permitirá conocer los factores que inciden en la competitividad en la empresa que comercializa madera en la Ciudad de Puebla.

La hipótesis se prueba parcialmente ya que se ha identificado que el objeto de estudio coincide con características como las metas y valores, aspectos técnicos, un subsistema psicosocial, estructura y administración, propias de la teoría general de sistemas aplicada a las empresas, dichas características fueron propuestas y aplicadas con base en Kast y Rosenzweig pudiendo identificar mediante una tabla que no se llevan a cabo totalmente dentro de la maderería.

Una vez que se habló de la historia de Maderería Casa Blanca y se describió su funcionamiento, así como el instrumento aplicado a la empresa estudio de caso, se procederá a hablar de las propuestas.

## **PROPUESTA**

Se realizó con base en la construcción teórica de la teoría general de sistemas como apoyo a la competitividad. Las principales problemáticas que se detectaron fue que la empresa tiene filosofía organizacional pero no tiene metas en concreto además de que los colaboradores no son amables con los clientes y al no tener un organigrama definido, no tienen una buena comunicación. Por lo que se da pie a plantear al dueño de Maderería Casa Blanca las siguientes propuestas destinadas a los jefes y colaboradores. Esto es con base a las deficiencias que fueron consideradas de mayor peso.

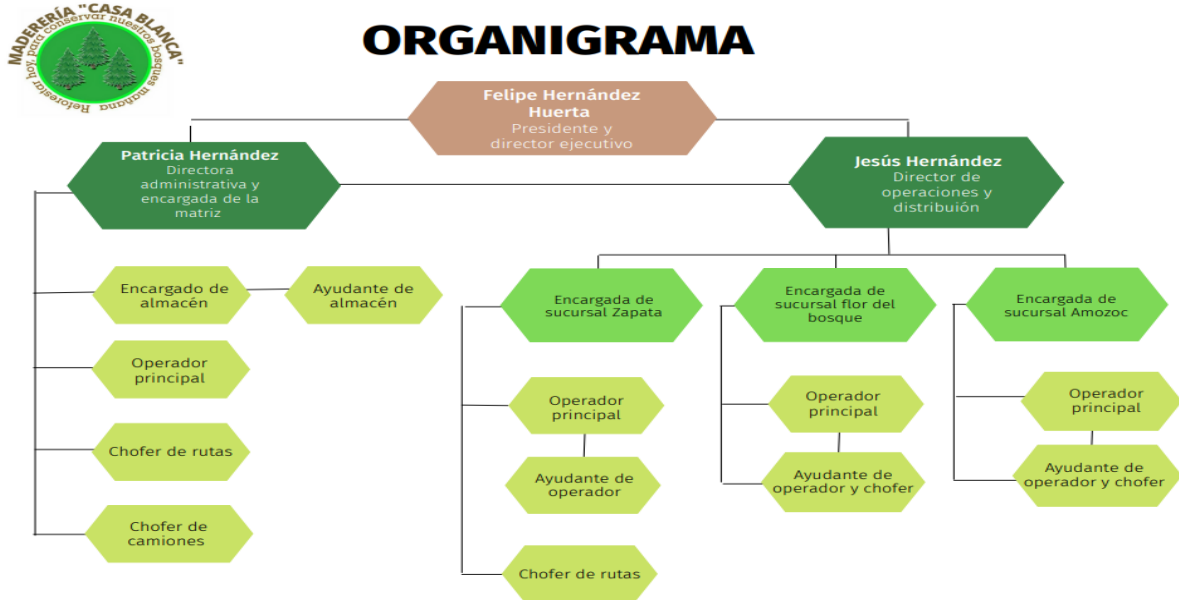
Con ello se pretende eficientizar la empresa y que en conjunto pueda ser competitiva. Se tomaron en cuenta las características que la teoría de sistemas contempla y que son importantes dentro del ámbito empresarial.

### **Subsistema psicosocial**

Se recomienda hacer que cada uno de los colaboradores y jefes conozcan, respeten y asuman su papel con base en la siguiente figura.

Figura 1

Propuesta de organigrama de Maderería Casa Blanca



Fuente. Elaboración propia, 2023

Este organigrama puede evitar que haya información cruzada y se disminuya la falta de comunicación ya que, en caso de ser necesario, los colaboradores sabrán quien es su superior inmediato y los jefes establezcan un límite que no sobrepase su autoridad hacia los colaboradores que no están bajo su cargo.

**Estructura**

Con el propósito de que haya una buena comunicación entre los directivos y un mejor trato hacia los demás miembros de la empresa, se tiene como objetivo disminuir errores o mal entendidos para mejorar el ambiente laboral a través de la directora de administración que realice actividades de recursos humanos que permita que los colaboradores sientan confianza dentro de la empresa.

Se recomienda ejecutar esta acción de forma inmediata y de manera periódica, preferentemente una vez al mes dando seguimiento y generando una retroalimentación efectiva.

Al aplicar esta propuesta, se lograrán los siguientes objetivos:

- Reducir los errores de ejecución de tareas por parte de los colaboradores
- Disminuir los malos tratos de los jefes a los subordinados
- Aumentar la productividad
- Mantener a los colaboradores satisfechos y con ello reducir la rotación de personal
- Generar fidelidad y buen trato hacia los clientes

A continuación, se presenta la propuesta de formulario a utilizar para aplicar la entrevista y dialogar efectivamente con los colaboradores.

## **Figura 2**

### *Guía de entrevista a los colaboradores*

1. ¿Cómo se siente dentro de la empresa?
2. ¿Qué tan importante considera que es dentro de la empresa?
3. ¿Se siente a gusto laborando en Maderería Casa Blanca?
4. ¿Cree que el trato de sus superiores es el adecuado?
5. ¿Qué es lo que podría mejorar para tener una buena comunicación y que pudiera desarrollar de manera adecuada sus actividades?
6. ¿Tiene algún comentario extra?

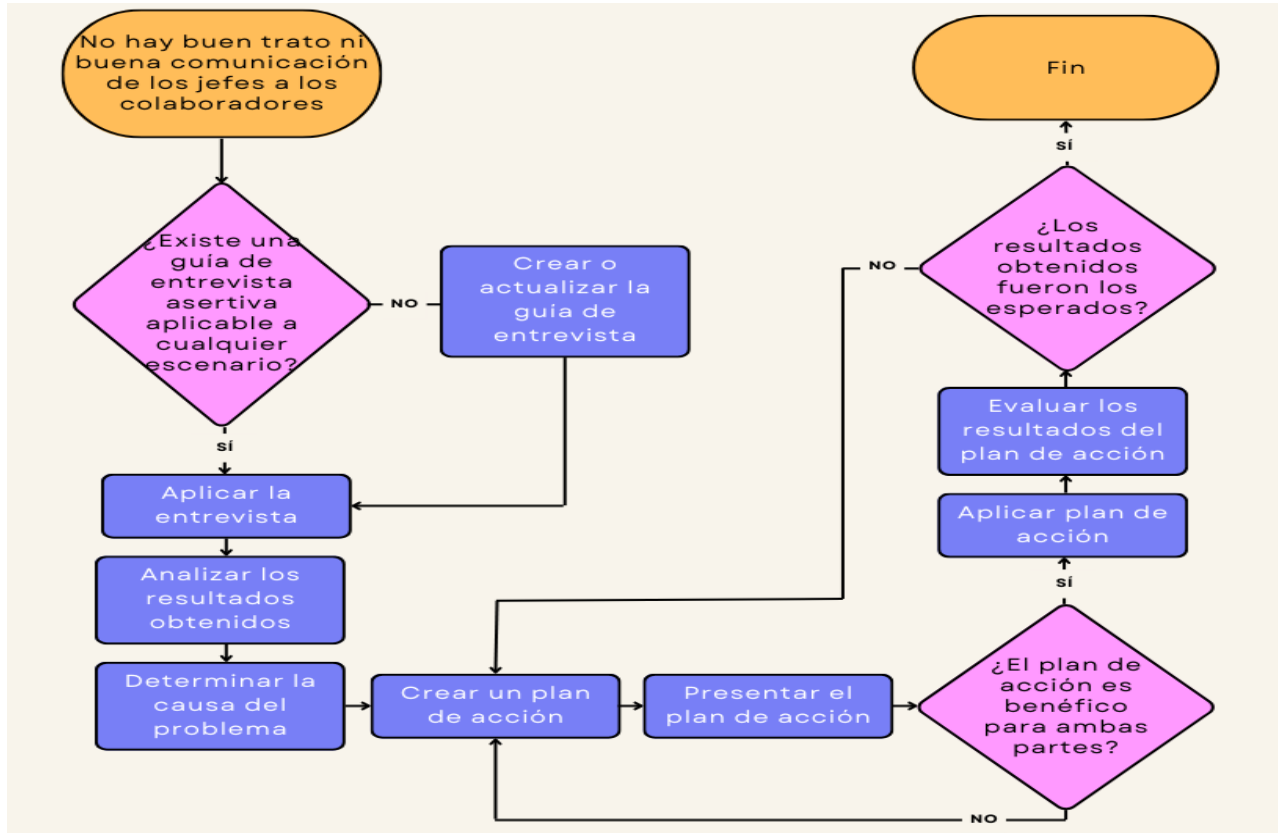
Gracias por su tiempo

*Fuente. Elaboración propia, 2023*

Después de haber planteado una guía de entrevista, se expone el siguiente diagrama de flujo en el que se describe el proceso a seguir para que se logre y facilite la comunicación dentro de la empresa. (figura 3)

Figura 3

Flujograma



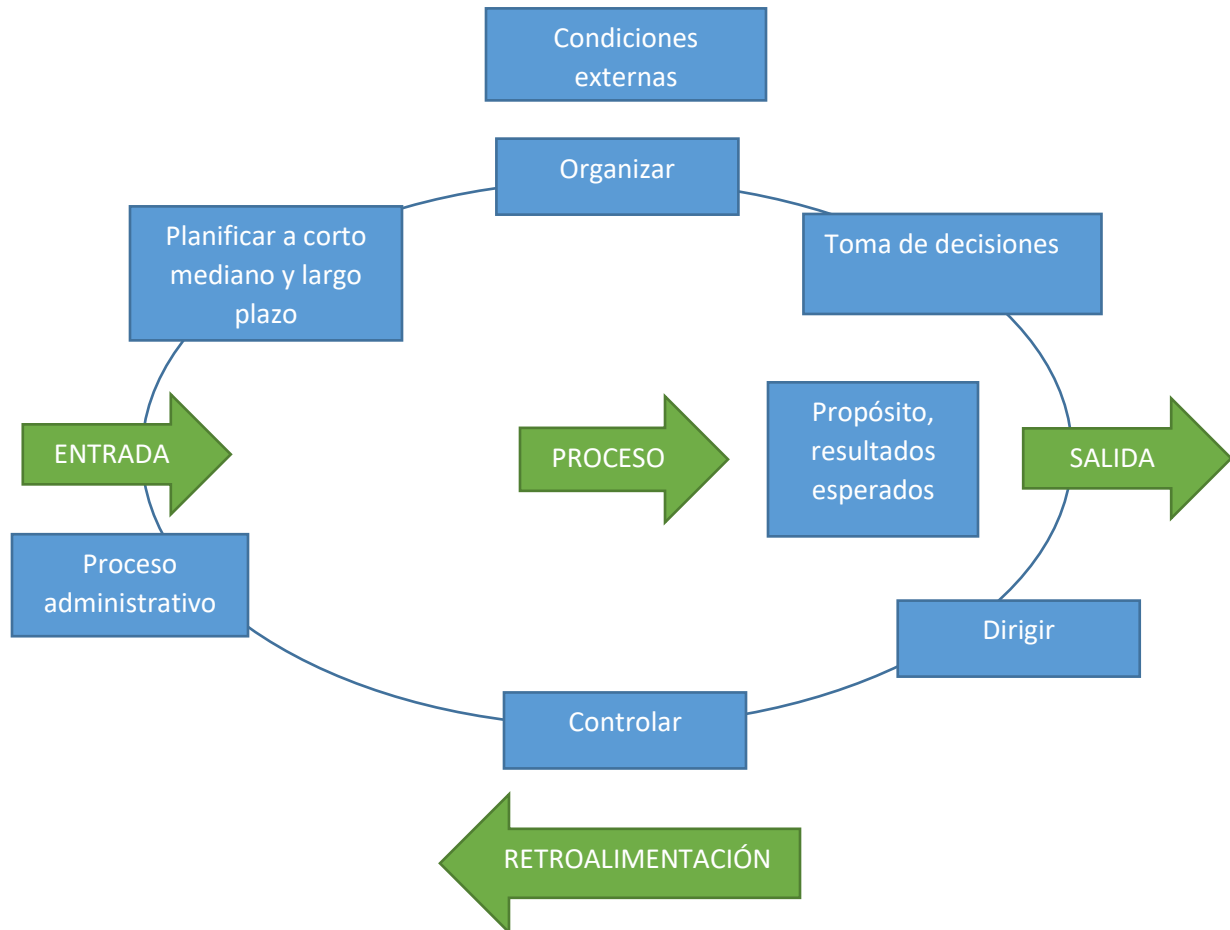
Fuente. Elaboración propia, 2023

Como primer paso antes de utilizar cualquier sistema, se deben tener claros los objetivos dentro de una empresa para que con ello se pueda aplicar de manera que sea funcional y eficiente.

A continuación, se propone un sistema que se basa en la construcción teórico-hipotética retomada del rubro administrativo en el que los resultados obtenidos mostraron que no hay planificación, organización, dirección y control. (figura 4)

**Figura 4**

*Propuesta de sistema para llevar a cabo el proceso administrativo*



*Fuente. Elaboración propia, con base en Anaya (2020)*

Se inicia con una planificación a corto, mediano y largo plazo, es decir que los usuarios deben visualizar hacia dónde quieren llegar o una meta que desean cumplir, para ello se debe tener claro el lugar en el que se encuentran, los recursos disponibles, cómo lo van a hacer y con quienes, ya sea para los colaboradores o los clientes. Es importante considerar los factores internos y externos.

Después se pasa al proceso, una vez que se sabe qué recursos se tienen, se da pie a organizar a las personas y todo aquello que se consideró para llevar a cabo el plan. En esta etapa se debe conocer claramente el propósito y los resultados que se espera obtener ya que de esta forma es más probable que se puedan obtener beneficios, se logren los objetivos y que el plan resulte de la forma esperada. En este momento los jefes deben tomar la decisión si poner en marcha o volver a planificar y organizar.

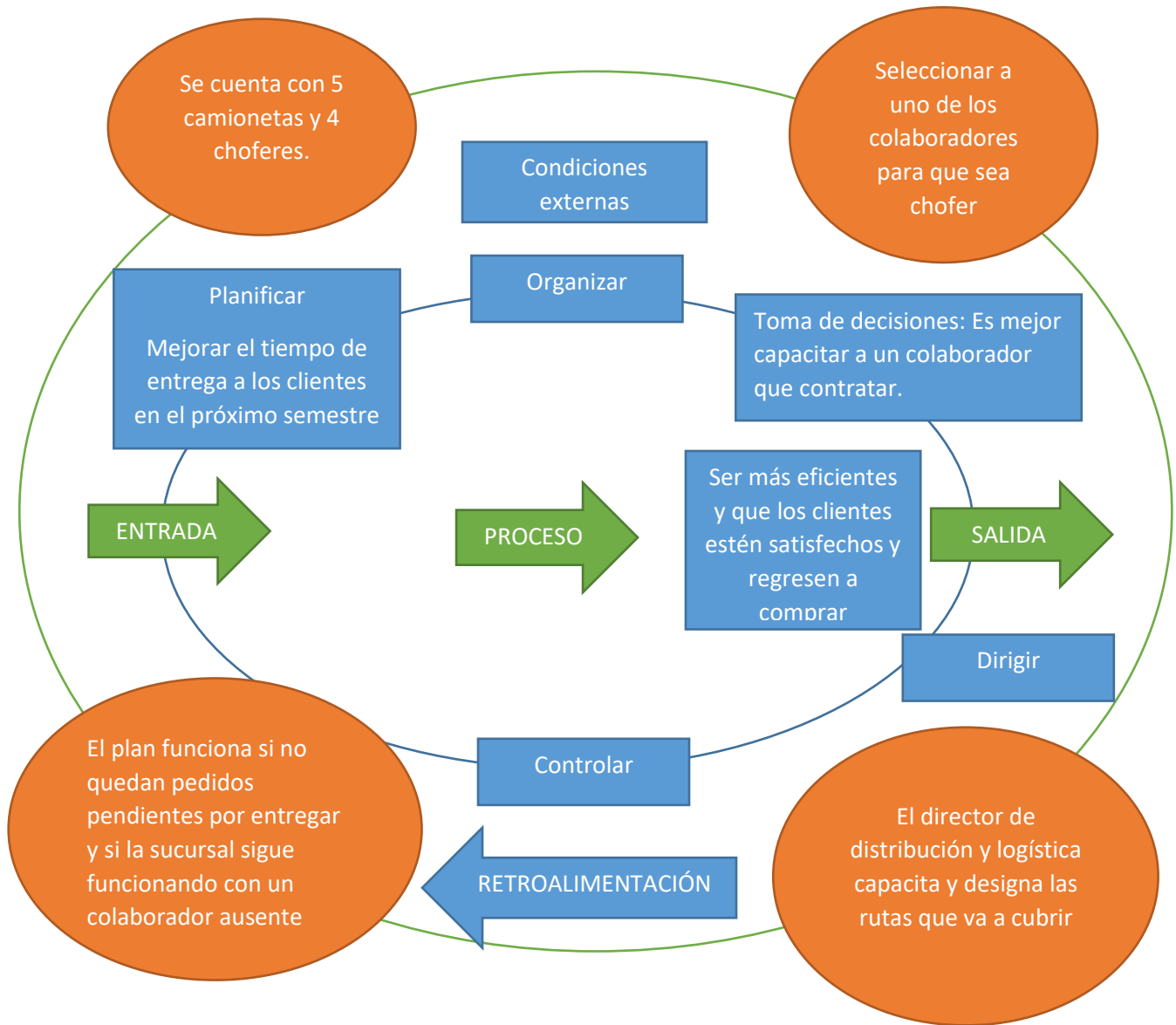
Es muy importante que se tenga una buena dirección, porque los jefes deben saber encaminar a los involucrados en el proceso de manera asertiva mediante una buena comunicación, motivación, trato adecuado y sobre todo verificar que se esté haciendo un buen uso de los recursos.

Finalmente, el control muestra los resultados que se han estado obteniendo, se puede notar que se encuentra en la etapa de retroalimentación, para ello es importante que los jefes estén dando constantemente seguimiento a todo este proceso, en caso de que no esté funcionando, se pueden detener a evaluar la etapa en la que se puede estar fallando y modificarla o bien, reestructurar todo el plan.

Aplicar este sistema puede ser de ayuda para que la empresa sea competitiva ya que le permite fijar metas y objetivos o bien resolver problemas en el área que los jefes consideren que sea necesario en momentos determinados y en cualquiera de las sucursales.

La siguiente figura muestra un ejemplo de cómo este sistema puede ayudar a resolver el problema del transporte que se tiene para repartir el material a los clientes de la maderería. (figura 5)

**Figura 5**  
Ejemplo



*Fuente. Elaboración propia con base en Anaya, (2020)*

Como se muestra en la figura anterior, se dispone de 5 camionetas pero únicamente tienen 4 choferes, se tiene la opción de contratar a una persona nueva o bien, capacitar a uno de los colaboradores de la sucursal con menos demanda

para que eventualmente salga a repartir material, se toma la segunda opción porque ya se conoce al colaborador, es menos costoso y además no siempre se saturan las rutas y no resulta eficiente tener a una persona de más que no cubra las actividades que se tienen que realizar.

La tarea del jefe de área de distribución y logística es facultar al colaborador, gestionar sus licencias y permisos para poder conducir y que físicamente sea capaz de cargar el material. También debe distribuir las rutas a los demás choferes y ver que no les tome más tiempo de repartición y que el combustible destinado se use de forma correcta.

Se debe analizar que lo anterior se esté llevando a cabo de la manera esperada y que realmente se estén entregando todos los pedidos en tiempo y forma que la sucursal pueda funcionar sin un colaborador, de no ser así, se puede tomar otra decisión, por ejemplo contratar a alguien más o bien cambiar el plan. Todo esto con la finalidad de que se resuelva el problema y que se vuelva más eficiente y competitiva la empresa

Una vez que se plantearon y describieron las propuestas a aplicar a la empresa estudio de caso, se da pie a hablar de las conclusiones.

## CONCLUSIONES

En el primer capítulo, se habló de la teoría general de sistemas, la cual se enfoca principalmente en estudiar de manera individual cada uno de los componentes de un objeto y la forma en la que su comportamiento afecta al momento de que se forme un todo. Además de que esta se puede aplicar en muchos de los campos que existen, desde lo científico hasta lo empresarial.

Un sistema funciona como un mecanismo que integra cada una de las partes de determinado objeto de estudio, pueden ser cerrados los cuales no sufren alteraciones ni tienen otros comportamientos. así como los sistemas abiertos que se encuentran interactuando constantemente, pueden tener cambios y afectar al ambiente.

Existen los sistemas suaves y duros, los primeros se enfocan más en ramas como las ciencias sociales o de comportamiento humano, es decir en el aprendizaje, mientras que los segundos funcionan de manera más específica en el que se involucran las ciencias como la física, la química, o alguna ingeniería. Por lo que tiene también a los subsistemas que van de la mano con los sistemas y tienen el objetivo de facilitar o bien, de estructurarlos de forma más detallada.

Finalmente, al hablar de la teoría general de sistemas y las empresas, se puede notar que su principal objetivo es que la empresa mejore en cada una de sus áreas funcionando de forma general correctamente y se puedan fortalecer y puedan arrojar mejores resultados en caso de estar en escenarios inesperados o que resulten complicados en el que se ponga en juego su supervivencia.

Con esta recopilación de información se cumple con el primer objetivo específico, el cual consistió en investigar la definición de la teoría general de sistemas.

El segundo capítulo se enfoca en la competitividad, que se puede entender como la capacidad que tienen las empresas para permanecer en el mercado ofertando productos o servicios que sean más atractivos que los de sus competidores, en donde las decisiones de los directivos juegan un papel importante porque se involucran factores en los que puede verse afectada en gran medida o bien, resultar un área de oportunidad como el capital humano, la innovación del producto, el lugar, producción, al tecnología con la que se cuenta, entre otras.

El término ventaja competitiva se enfoca brindar un mejor precio o calidad que la competencia también se administrando sus recursos, disminuyendo costos, etc. Con la finalidad de que sus consumidores se vuelvan fieles, aunque haya un mercado saturado del mismo producto o servicio.

La ventaja en costos propone que todo el tiempo se manejen, como su nombre lo dice, bajos costos, desde los suministros, hasta la publicidad, la producción, etc, sin arriesgar la calidad. Mientras que la ventaja en diferenciación se enfoca en ofrecer algo más innovador, con mejores atributos, más eficiente que los de la competencia, es decir, que se aporte un extra a lo ya existente.

Al hablar de competitividad ofreciendo un panorama completo y detallado, se alcanzó el segundo objetivo específico que fue recopilar información de la competitividad empresarial.

En el tercer capítulo se trató el tema de empresa, esta funciona como un conjunto de actividades que está conformada por más de una persona con un fin en común en el que debe generar beneficios a todos los miembros que colaboren en ella, principalmente económicos, surge también por la necesidad de cubrir y satisfacer la demanda de un público determinado, ya sea con o sin fines de lucro.

El tamaño de las empresas va a depender del número de personas que laboren dentro de ellas o también de los ingresos que genere y se dividen en micro, pequeña, mediana y grande o industria; depende de los sectores productivos, como el agrícola, el industrial o el de servicios.

Existen las empresas comerciales que pueden considerarse como mayoristas cuando venden en gran volumen a un menor precio; empresas que comercializan al menudeo a un precio más alto y con menos volumen, así como las empresas en las que no se enfocan en tener un inventario ya que ofertan únicamente lo que tienen en existencia y sus ganancias son con base a las ventas de estos productos.

Las empresas madereras son aquellas que se encargan de tratar la madera, desde la tala de los árboles hasta el cepillado de las tablas para ofrecerlas a un consumidor intermedio como los carpinteros que posteriormente las convertirán en muebles o bien a uno que las utilice de la misma forma en la que las adquirió, por ejemplo, los constructores.

El fracaso en las empresas puede surgir por muchos factores por ejemplo que se tengan más gastos que ingresos, que no se planteen escenarios futuros que la pudieran poner en riesgo, tomar decisiones sin un previo análisis, que los directivos no sepan delegar o poner en marcha de manera adecuada los planes que se tienen, falta de comunicación, el ambiente laboral, y el más importante, no adaptarse al cambio.

Esta información permitió cumplir el tercer objetivo específico que fue conocer las funciones de una empresa comercializadora, también se expusieron otros factores importantes como el fracaso en las empresas y empresas madereras, ya que competen al estudio de caso.

En conclusión, aplicar la teoría general de sistemas sí puede hacer que una empresa pueda ser competitiva, sin embargo, es muy importante conocerla, estudiarla y se debe ser preciso ya que es un tema muy extenso y como se mencionó en el primer capítulo, es aplicable para cualquier situación, solo hay que darle el enfoque necesario que en este caso fue para una maderería.

## REFERENCIAS

- Andujo, J. A. (2017). *Metodología de sistemas suaves aplicada al ámbito ingaciano* . Madrid.
- Arboleda, H. (2016). *Competitividad: Concepto y evolución histórica. Economía y Administración* , 16.
- Arias, L., Portilla, L. M., & Castaño, J. C. (2008). Aplicación de Six Sigma en las Organizaciones . *Scienza Et Technica*, 5.
- Benavides, S., Muñoz, J. J., & Gómez, A. M. (2004). *Enfoque de competitividad sistémica como estrategia para el mejoramiento del entorno empresarial. Economía y sociedad*, 119-137.
- Bertalanffy, L. V. (1989). *Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollo y aplicaciones* . México: Fondo de cultura económica.
- Bertoglio, O. J. (1992). *Introducción a la teoría genral de sistemas* . México: Limusa.
- Bertoglio, O. J. (2004). *Introducción a la teoría general de sistemas* . México : Limusa.
- Brandão, G. (2012). Acerca del concepto de sistema: Desde la observación de la totalidad hasta la totalidad de la observación. *Revista Mad. Revista del Magíster en análisis sistémico aplicado a la sociedad* , 11.
- Burge, S. (2015). Burge Hughes Walsh. *System Thinking: Approaches and Methodologies*, 3.
- Castellanos, J. C. (s.f). El neuromárketing y su relación con la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow. *Academia Acelerating the world's research*, 12.
- Cevallos, J. (2004). Redes de mejora de la calidad. *industrial Data*, 5.
- CFAPE. (2010). Método sistémico y de las contingencias *Instituto Superior de Alta Formación y Especialización Empresarial*. Obtenido de:  
[http://cfape.com/cursosID.php?cod\\_publicacion=44](http://cfape.com/cursosID.php?cod_publicacion=44)
- Checkland, P. (2000). *Soft System Methodology a thirty years retrospective* . England: wiley & Sons Ltd.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Conexión ESAN. (13 de septiembre de 2016). *Un acercamiento a modelos organizacionales*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/un-acercamiento-a-los-modelos-organizacionales#:~:text=Un%20modelo%20organizacional%20se%20puede,o%20%C3%A1rea%20de%20la%20organizaci%C3%B3n>.
- DOF. (30 de 06 de 2009). *Diario Oficial de la Federación* . Obtenido de Secretaría de Economía:  
[http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009)
- Education, Online Execute. (2007). Obtenido de  
<https://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf>

- ENOE. (17 de febrero de 2022). *Instituto Nacional de Geografía y Estadística* . Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/>
- Esparza, Á. M. (2017). *Operaciones administrativas de compra-venta*. España: macmillan education.
- Estudio sobre la demografía de los negocios 2021. (21 de 12 de 2021). *INEGI*. Obtenido de [https://www.inegi.org.mx/programas/emec/2013/#Datos\\_abiertos](https://www.inegi.org.mx/programas/emec/2013/#Datos_abiertos)
- Forbes. (12 de 05 de 2021). *El buen trato al cliente, la clave de una empresa*. Obtenido de <https://forbes.es/empresas/4987/el-buen-trato-al-cliente-la-clave-de-una-empresa/>
- Forbes México. (28 de 08 de 2020). *Revista Forbes México*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/negocios-marketing-digital-oportunidad-pymes-superar-crisis/#:~:text=En%20M%C3%A9xico%2C%20seg%C3%BAn%20cifras%20oficiales,empleo%20formal%20en%20el%20pa%C3%ADs.>
- Fuente, M. d., & Muñoz, C. (26 de mayo de 2003). Ventaja competitiva ¿actividades o recursos? *Panorama Socioeconómico*, 14.
- Geografía, Instituto Nacional de Estadística y. (2019). *Resultados definitivos de los censos económicos 2019, Puebla*. Obtenido de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/CenEconResDef2019\\_Pue.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/CenEconResDef2019_Pue.pdf)
- Global Competitiveness Project . (2017). *Research & knowledge generation to understand the drivers of business competitiveness*. Obtenido de <https://www.sme-gcp.org/competitiveness>
- Gómez, J. C. (2008). *Introducción al pensamiento sistémico*. Santiago de Cali: Programa Editorial UNIVALLE.
- Guilló, J. J. (s.f). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. Publicaciones Universidad Alicante.
- Gutiérrez, G. (2013). *Teoría general de sistemas*. Bogotá: Ediciones USTA.
- IMCO. (2022). *Centro de Investigación en Política Pública*. Obtenido de ¿Por qué medimos la competitividad?: <https://imco.org.mx/quienes-somos/nuestro-trabajo/por-que-medimos-la-competitividad/#:~:text=El%20IMCO%20define%20la%20competitividad,a%20mediano%20y%20largo%20plazo.>
- INEGI. (26 de Abril de 2022). *Indicadores de empresas comerciales febrero 2022*. Obtenido de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/emec/emec2022\\_04.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/emec/emec2022_04.pdf)

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía . (12 de 04 de 2020). *indicadores basicos de demografía de los negocios EDN*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/temas/edn/#Tabulados>
- Klauss Esser, W. H.-S. (2013). *Systemic Competitiveness: New Governance Patterns for Industrial Development*. New York, NY: Routledge, Taylor & Francis Group Newyork, London.
- Cathalifaud, F. O. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. *Cinta de Moebio* , s.p.
- Macías M; Tamayo M. y Cerda M. (2019). Resistencia al cambio en las organizaciones: Propuesta para minimizarlo. *Palermo Business Review*, 39-53.
- Maximiano, A. C. (2008). *Administración para emprendedores, fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios* . México: Pearson Educación.
- México Competitivo. (2015 de Mayo de 2017). *Gobierno de México*. Obtenido de <https://www.gob.mx/se/mexicocompetitivo/articulos/para-que-medir-la-competitividad>
- Michalowicz, M. (2019). *El sistema Clock Work*. México : conecta.
- Milenio. (24 de septiembre de 2021). *Disminuye personal ocupado en empresas comerciales*. Obtenido de <https://www.milenio.com/negocios/puebla-disminuye-personal-ocupado-empresas-comerciales>
- Murillo, R. S. (2009). Características de los sistemas en las organizaciones. *Perspectivas*, 16.
- Narvaez, J. L. (s.f). *Teoría Administrativa*.
- Navarro, A. D. (2016). *La función comercial*. Obtenido de <https://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/2405/1/ALEXANDRA%20DE%20LA%20ROSA%20NAVARRO.pdf>
- NIF. (2014). *Normas de Información Financiera*. México: IMCP.
- Ocotlán Díaz Parra, J. R. (2014). Soft Systems Methodology for the Stregic Planning of the Enterprise Computer Security. *Scientific Information System*, 2-14.
- Porter. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo editorial Patria, S.A. de C.V.
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior* . Buenos Aires: Rei Argentina, S.A.
- Porter, M. (2015). *Competitive Strategy*. Grupo editorial Patria.
- PQS. (05 de mayo de 2021). *La voz del emprendedor*. Obtenido de <https://pqs.pe/actualidad/economia/ministerio-de-energia-considera-que-deberia-reducirse-precio-del-balon-de-gas-a-usuarios/>

- Ramírez, S. (2014). *Perspectivas en las teorías de sistemas*. México : Biblioteca Aprender a aprender.
- Real Academia Española. (2022). *Definición de sistema*. Obtenido de <https://dle.rae.es/sistema>
- Ryan, & Oestreich, D. (1991). *Driving Fear out of the workplace: how to overcome the invisible barriers to quality, productivity, and innovation*. San Francisco: Jossey- Bass publishers.
- Sallenave, J. P. (2004). *Gerencia y planeación estratégica*. Colombia: Norma.
- Sánchez, J. L. (2014). *Teorías, sistemas y comprensión del mundo*. México : Aprender a aprender.
- Sarabia, A. A. (1995). *La Teoría General de Sistemas*. Madrid, España: ISDEFE.
- Secretaría de Economía . (2010). *Secretaría de Economía* . Obtenido de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/mediana-empresa>
- Serrano, M. G., Márquez, M. d., & Zambrano, O. J. (2007). La importancia de la filosofía en las empresas familiares de las micros y pequeñas empresas de México y Colombia. *CONCYTEG*, 13.
- SNE. (2021). *observatorio laboral*. Obtenido de Ocupación por sectores económicos tercer trimestre 2021 : [https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/Ocupacion\\_sectores.html](https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/Ocupacion_sectores.html)
- Sociedad Española de Sistemas Generales. (2022). *¿Qué es la teoría general de sistemas?* Obtenido de <https://www.sesge.org/tgs/2-uncategorised/150-que-es-la-teoria-general-de-sistemas.html#:~:text=En%201950%20Ludwig%20von%20Bertalanffy,general%20de%20sistemas%20propriadamente%20dicha>.
- statista. (02 de julio de 2021). *Número de establecimientos por sectores económicos a fecha de mayo 2021*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/590848/unidades-economicas-por-sectores-economicos-mexico/>
- Suyen Alonso Ubieta, J. C. (2019). Competitividad empresarial en Costa Rica: Un enfoque multidimensional. *Tec empresarial*, 15.
- Teoría General de Sistemas. (s.f). Obtenido de [http://www.sisal.unam.mx/labeco/LAB\\_ECOLOGIA/Ecologia\\_y\\_evolucion\\_files/XI.%20TEORIA%20GENERAL%20DE%20SISTEMAS.pdf](http://www.sisal.unam.mx/labeco/LAB_ECOLOGIA/Ecologia_y_evolucion_files/XI.%20TEORIA%20GENERAL%20DE%20SISTEMAS.pdf)
- The failure institute . (2017). *Causes of failure in mexican social enterprises* . Obtenido de <https://thefailureinstitute.com/wp-content/uploads/2017/04/Causes-of-failure-in-social-enterprises-low-res.pdf>
- Torres, J. M. (2012). ¿Cuál es el propósito de una empresa comercial? *Revista universidad EAFIT*, 70.
- Zorrilla Arena, J. S. (2010). *Diccionario de economía*. México: Limusa.

## ANEXO 1



# BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

## FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL

**Objetivo:** obtener información con relación a aspectos que permitan conocer desde la perspectiva del entrevistado la situación actual de la empresa.

### **Guía de entrevista**

#### **Dirigida al director general**

La información será utilizada de forma confidencial para fines de la investigación.

#### **Fecha**

#### **Lugar**

#### **Entrevistado**

Antecedentes de la empresa

Giro de la empresa

Procesos y productos disponibles

Administración de la empresa

Misión, visión de la empresa

Planes futuros

¿Cuál es el proceso o método que actualmente emplean para desempeñar las actividades de cada una de las áreas de la empresa?; es decir, ¿cómo funciona la empresa?

¿Cuál considera que sea la ventaja competitiva que tiene su empresa ante las demás madererías?; (el extra que usted ofrece; precio, calidad, servicio, efectividad de los colaboradores).

¿Cuáles considera que sean las desventajas ante las demás madererías que pudiera usted tener; precios, calidad, manejo de personal?

¿Cómo considera que pudiera erradicar estas desventajas?

¿Ha hecho uso de algún método o proceso que permita poder resolver problemas desde la raíz? ¿O bien algo que le permita identificarlos o prevenir patrones que afecten a la empresa? De igual forma, por ejemplo, el caso de McDonald's que adapta sus productos dependiendo del país donde se encuentre.

En este sentido, ¿me puede explicar cómo lo implementó y en qué consistió?

¿Me puede decir qué resultados obtuvo? En caso de ser no la respuesta, ¿por qué considera usted que no funcionó?

¿Ha considerado el mejorar las problemáticas o las dificultades que tiene su empresa con apoyo de algún proceso sistémico?

¿Podría usted creer que una de las desventajas que tuviera en su empresa es por la falta de implementación de un proceso sistémico que le ayude a que todas sus áreas funcionen de mejor manera?

Desde su punto de vista, ¿De qué forma considera que la competitividad de una empresa está relacionada con el buen funcionamiento de cada una de sus áreas?

Comentarios extra del entrevistado

De ante mano, agradezco su tiempo y la información que me proporcionó.

## ANEXO 2



# BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

## FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL

**Objetivo:** obtener información con relación a aspectos que permitan conocer desde la perspectiva del entrevistado la situación actual de la empresa.

### Guía de entrevista

#### Dirigida a los jefes de área

La información será utilizada de forma confidencial para fines de la investigación.

**Fecha**

**Lugar**

**Entrevistado**

**Cargo**

Procesos y productos disponibles

¿Me puede describir su cargo?, ¿qué papel desempeña dentro de la empresa?

¿Emplea algún método o proceso (sistema) para el desempeño de su área a cargo?  
¿cuál? o bien, ¿me puede describir cómo realiza las actividades de su área a cargo?

¿Qué ventajas considera que tiene dentro de su área a cargo, es decir, que le permiten ser más eficiente? Orden, planeación, personal, etc.

¿Cuáles son las desventajas que afectan el desempeño o los resultados que espera obtener específicamente de su área? Falta de maquinaria, colaboradores, etc.

¿Cómo considera que pudiera erradicar estas desventajas?

¿ha recibido comentarios buenos o malos de los clientes? ¿cuáles?

¿Ha considerado el mejorar las problemáticas o las dificultades que tiene su área con apoyo de algún proceso sistémico?

¿Podría usted creer que una de las desventajas que tuviera es por la falta de implementación de un proceso sistémico que le ayude a que su área funcione de mejor manera?

Desde su punto de vista, ¿De qué forma considera que la competitividad de una empresa está relacionada con el buen funcionamiento de cada una de sus áreas?

Comentarios extra del entrevistado

De ante mano, agradezco su tiempo y la información que me proporcionó.

## Anexo 3



Puebla, 15 de febrero de 2023

A quien corresponda

Por este medio me permito informar que se le otorga la autoridad a la C. Paola Edith Cornejo Huerta de realizar las actividades necesarias para su investigación dentro de la matriz y las sucursales de Maderería Casablanca en los horarios de trabajo con la libertad de comunicarse con el personal y transitar en todas las áreas que considere necesarias para su tesis aplicando sus conocimientos adquiridos y que así mismo beneficie a la empresa.

Sin más por el momento, agradezco la atención prestada.

Atentamente

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'F. Huerta'.

Felipe Hernández Huerta  
Gerente general

---

Carretera Federal Puebla-Tehuacán San Juan, Chachapa Centro, 72990 Amozoc, Pue.