



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y

MEDIANAS EMPRESAS

**ESTUDIO DE MERCADO PARA EL DESARROLLO DE COMERCIALIZADORA
DE INSUMOS DE GRAN FORMATO**

CASO: INDUSTRIAS YABRA

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

PRESENTA

María Guadalupe Acevedo Amigón

DIRECTOR DE TESIS

Dr. Amado Torralba Flores

PUEBLA, PUE.

ENERO 2016



INDICE

INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I MARCO METODOLÓGICO	11
1.1 Planteamiento del problema.....	11
1.2 Justificación.....	13
1.3 Objetivo general	14
1.4 Objetivos Específicos	14
1.5 Hipótesis.....	14
1.6 Aspectos metodológicos.....	14
1.7 Alcances y Limitaciones	15
CAPITULO II PYMES: ORIGEN Y EVOLUCION EN MÉXICO	17
2.1 Antecedentes históricos de la administración.....	17
2.1.1 Escuela de la administración científica:.....	19
2.1.2 Escuela Clásica de la administración:	22
2.1.3 Escuela de las relaciones Humanas:	23
2.1.4 Escuela estructurista:	25
2.1.5 Escuela de sistemas:	26
2.1.6 Escuela del comportamiento:	26

2.1.7 Escuela contemporánea:.....	28
2.2 El proceso administrativo	29
2.2.1 Planeación	30
2.2.1.1 Aplicación de la planeación estratégica de PyMES.....	32
2.2.2 Organización	33
2.2.3 Dirección	34
2.2.4 Control.....	36
2.3 Áreas funcionales de una empresa	38
2.4 La clasificación de las empresas en México.....	41
2.4.1 Clasificación de Pequeñas y Medianas empresas en México	42
2.5 Antecedentes de las PyMES en el mundo	45
2.6 La administración de Pequeñas y Medianas empresas	47
2.6.1 Administración de operaciones de PyMES	47
2.7 Las PYMES en México.....	49
2.7.1 Desarrollo y Competitividad de las Pymes en México.....	50
2.8 Las empresas en Puebla.....	52
CAPITULO III CASO PRÁCTICO YABRA.....	54
3.1 Antecedentes de la empresa.....	54
3.2 Estudio organizacional	54
3.3 Estudio de mercado	58

3.3.1 Productos comercializados por la empresa Yabra	61
3.3.2 Usos y aplicaciones dela gama de productos empresa Yabra	62
3.3.3 Análisis del estudio de mercado actual de la empresa Yabra	63
3.3.4 Análís del estudio de mercado potencial de la empresa Yabra	72
3.3.5 Conclusiones: Estudios de mercado	82
3.4 Propuesta de mejora: Reducción de tiempos de entrega.....	83
3.4.1 Análisis causa – raíz	87
3.4.2 Propuesta de Acciones correctivas	91
Seguimiento de Indicadores.....	97
CONCLUSIONES.....	97
REFERENCIAS.....	99

INTRODUCCIÓN

Es necesario buscar alternativas de solución que permita la supervivencia de las empresas PyMES dentro del mercado ante una competencia muy desleal y en un entorno globalizado. Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) juegan un papel importante dentro de la economía de país. En lo referente para el estado de Puebla el sector servicios tiene su mayor aporte al PIB dentro de las actividades terciarias tales como son a Comercio, restaurantes y hoteles; registrando un 16.77 por ciento publicado por el análisis realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (INEGI, 2015).

Este trabajo de investigación tiene como finalidad abordar el tema del desarrollo y crecimiento en el mercado de la sucursal de la empresa Yabra en la ciudad de Puebla, analizando la viabilidad del incremento de su participación en el mercado de la comercialización de insumos litográficos a través de un análisis de estudio de mercado.

La sucursal puede clasificarse como una PyMES por el número de empleados que laboran es importante tomar en cuenta la importancia social sobre la estabilidad de empleos y la participación rentable en el corporativo.

Para la presentación de este trabajo de investigación la información está estructurada en tres capítulos:

En el primer capítulo se expone el marco metodológico donde se expone la problemática, los objetivos deseados y la metodología a aplicada para tener un contexto general del tema que se aborda y cuáles son los alcances de la investigación.

En el segundo capítulo se expone el marco contextual haciendo referencia de la teoría y conceptualización como base de este estudio de trabajo, desde los antecedentes de la administración como base del estudio hasta la concepción actual de cada proceso.

En el tercer capítulo se presenta el estudio de caso, análisis de la investigación y finalmente se encuentran las conclusiones del caso, así como la propuesta de mejora para consideración de la alta dirección para su posible aplicación y control de

resultados, posteriormente se encuentran la bibliografía utilizada y los anexos de respaldo.

Con el propósito de realizar un estudio de investigación completo en todos los criterios relevantes para una fuerte constancia en la mejora, se enlaza los 3 capítulos de tal forma que el estudio presente una coherencia no solo fácil de comprender si no que también de realizar la aplicación de propuesta de mejora en caso de ser aprobada.

CAPÍTULO I MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se realizará una reseña de forma estructurada y precisa sobre el estudio de investigación, se presenta la metodología que permitió desarrollar el presente trabajo y en él se muestran aspectos como el tipo de investigación, las técnicas y procedimientos que fueron utilizados para llevar a cabo dicha investigación. Este trabajo está compuesto por una breve introducción al tema a tratar y, en esencia, del desarrollo establecido en el siguiente capítulo.

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad las MIPYMES son parte integral de México, ya que funcionan como principales fuentes de empleo con un 72.1 por ciento; aportando un 52 por ciento al PIB según un análisis realizado por la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUCEF, 2012), este mismo estudio expone un análisis sobre los datos publicados por la Secretaría de Economía donde 4, 007, 100 de las pequeñas y medianas empresas que constituyen el 98 por ciento de las empresas en el país y la mitad de éstas empresas alcanzan a sobrevivir 18 meses debido a la falta de capacitación, recursos limitados, ausencia de administración estratégica, falta de capital y/o endeudamiento excesivo e inadecuado o nulo manejo de estados y razones financieras (CONDUCEF, 2012).

“Las pequeñas y medianas empresas sobresalen en sectores como el de servicios (47%), comercio (26%), manufactura (18%) y el resto opera con otras actividades (9%)”, (Secretaría de Economía, 2013). Destacando de este análisis el sector terciario específicamente la actividad del comercio, se puede hablar de que México se encuentra inmerso en una economía comercial que ha hecho que las empresas hayan tenido que evolucionar, buscando ser más eficientes y competitivas tanto en los costos de producción y servicio; logrando con esto la generación de empleos, el fortalecimiento del mercado interno y el incremento de las exportaciones e importaciones

En el estado de Puebla el sector comercio en las actividades terciarias tales como son: Comercio, restaurantes y hoteles, aportan considerablemente con el 16.77% al PIB como lo muestra el análisis realizado por el Instituto Nacional de

Estadística y Geografía (INEGI, 2015), Siendo que las PYMES se encuentran en un momento de crítico, aventurarse a apertura una empresa puede ser un problema si no se cuenta un debido proceso administrativo que asegure el desarrollo de la empresa.

Existen varios factores que desfavorecen el crecimiento y desarrollo de las PyMES en México, aun y cuando se abren nuevos financiamientos para este tipo de empresas, hay factores que son características de las Pequeñas y Medianas empresas y a su vez la perjudican de tal manera que son muy pocas las que logran un posicionamiento en el mercado.

Rodríguez (2011), aborda el tema del fracaso de las Pequeñas y Medianas Empresas como un problema que afecta de manera directa a la comunidad, debido a que contribuye al desempleo e impacta la contribución fiscal. El fracaso de una PyME puede estar suscitado por factores externos como el escaso apoyo oficial, la inflación, los impuestos, entre otros y/o en conjunto con factores internos como la falta de estudios de prevención, inexperiencia en el ramo, escasez de personal calificado, ausencia de liderazgo, falta de claridad en el objetivo, conflictos familiares, mala administración, por mencionar algunos.

La Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUCEF), los principales motivos que afectan a las PyMES en México son: recursos limitados, ausencia del capital, endeudamiento excesivo, inadecuado manejo de costos, bajo nivel de ventas, poco capital para invertir, opciones adecuadas de financiamiento y falta de administración estratégica.

Vargas Hernández, Ivonne (2012) "El fracaso acecha a las PyMES mexicanas". Revista CNN Expansión, enfatiza que "En términos de gestión, su talón de Aquiles se ubica en la mala selección de personal (15%); graves errores en la fijación de estrategias (46%); falta de planes alternativos (38%); resistencia al cambio (28%); excesiva centralización de toma de decisiones (42%); mala operación de fondos (96%), y problemas en la selección de socios (6%)".

Si bien es cierto que las empresas están desprotegidas ante ciertos factores externos anteriormente mencionados, también es de verdad que las empresas tienden a auto limitarse al no seleccionar adecuadamente su capital humano,

aunando a la indiferencia hacia la profesionalización y capacitación a su personal, y no menos importante la falta de innovación, toma de decisiones y definición de objetivos de los propietarios.

Esta investigación se centrará en el segmento de comercio a gran escala representado por una sucursal de empresa comercializadora de insumos de gran formato que pretende asegurar el desarrollo de la empresa.

“Sin lugar a dudas, la característica más consistente en las empresas de servicios es la baja calidad en la administración” (Rodríguez, 2011). Los problemas operativos a los que se enfrenta estas empresas son principalmente en las funciones de planeación, programación, y organización de trabajo.

1.2 Justificación

Industrias Yabra es una empresa ubicada en la ciudad de México dedicada a la comercialización de insumos de impresión de gran formato: Lonas, Viniles, Rígidos y su más reciente innovación en el mercado Papel Piedra. Industrias Yabra cuenta con 3 sucursales en la zona norte del país: Guadalajara, Monterrey y Morelia.

Como parte de la estrategia general del corporativo a raíz de un estudio realizado por el área de contraloría que demuestra que la ciudad de Puebla es el punto ideal para la apertura de otra sucursal ya que actualmente cuenta con un número reducido de competidores directos, ya se cuenta con una cartera de básica de clientes de Puebla y Tlaxcala, se ha trabajado anteriormente con un distribuidor analizando la aceptación del mercado a través de éste así mismo la ubicación de la ciudad es ideal para que abarcar los estados y clientes que desde matriz por cuestión de costo y logística no se logran desarrollar, la información actual que maneja DENU (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas) es que tan solo en el estado de Puebla existen 1,018 unidades económicas dedicadas a la impresión e industrias conexas. <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denu/>.

Siguiendo esta línea, Industrias Yabra apertura su sucursal en Puebla el 18 de febrero de 2015, con la premisa de la captura del mercado de insumos de gran formato en el estado de Puebla, Tlaxcala, Veracruz, Oaxaca y Guerrero.

El incremento del personal en estos 8 meses de operaciones se ha duplicado desde sus inicios, por lo tanto, es necesario analizar los procesos administrativos y mejorar cada uno de ellos para ser que sea capaz de alcanzar las metas y objetivos de la empresa traducidos al desarrollo y expansión de la sucursal.

1.3 Objetivo general

Conocer las características del mercado que permitan la expansión de la sucursal, aprovechando los recursos materiales y humanos de que se dispone.

1.4 Objetivos Específicos

- conocer las características de la administración
- Conocer el desarrollo de los procesos administrativos

1.5 Hipótesis

H1. El adecuado Análisis y la mejora de los procesos administrativos de las industrias Yabra propiciarán su desarrollo y expansión de las Industrias Yabra en Puebla.

1.6 Aspectos metodológicos

El Tipo de Investigación es mixto, tratándose de un estudio descriptivo, ya que combina la investigación cuantitativa apoyada en información proporcionada por estadísticas de DENUE e INEGI y cualitativa basada en las necesidades de la empresa y su la expansión.

1.7 Alcances y Limitaciones

Este trabajo de investigación tiene un periodo de estudio e investigación de 6 meses, contemplado de junio de 2015 a noviembre del 2015, para su recopilación, análisis de la información y obtención de resultados. La investigación a su vez tiene un periodo de análisis temporal de los datos de 2014 a 2015.

La investigación se centra en el Estado de Puebla en el sector 43 del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), comercio al por mayor. SCIAN,(2013).

<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/SCIAN/presentacion.aspx>.

- Subsector 435312 Comercio al por mayor de artículos y accesorios para diseño y pintura artística al que pertenece la sucursal como proveedora.

Así como el enfoque secundario en el sector 31-33 Manufactura:

- Subsector (3231) Impresión e industrias conexas refiriéndose al mercado al que se dirige la sucursal.

Se analizarán los procesos administrativos Sucursal Puebla de la empresa Industrias Yabra para poder utilizar las mejoras en una futura expansión de operaciones hacia los estados circunvecinos; la sucursal cuenta hasta el momento con 12 empleados entre área de ventas, logística y administración, por lo tanto podemos definirla como una MIPYME.

La investigación se desarrollará en dos etapas:

1.- Investigación Documental se emplearán diversas fuentes de información como:

Fuentes bibliográficas

Fuentes Electrónicas

2.- Investigación de Campo

Se apoya en las diferentes Técnicas de campo como: observación, cuestionario, encuesta, entrevista formal y estructurada.

Una vez identificado las características principales sobre las que se desarrollará la investigación, el método que se seguirá para obtener los objetivos planteados y los propios alcances del proyecto se acentúa la relevancia de esta investigación, dando paso al siguiente paso que es el desarrollo de un marco contextual del tema tratado.

CAPITULO II PYMES: ORIGEN Y EVOLUCION EN MÉXICO

Para tener una base sobre el trabajo de investigación es necesario conocer el contexto de las teorías y/o conceptos dentro del cual se desarrolla el caso práctico de la empresa Yabra para poder delimitar sus alcances y generar una continuación coherente hacia el siguiente capítulo ya que la teoría permite mantener un enfoque centrado en el problema e impide la desviación del planteamiento original. Dado que este trabajo se centrará en una sucursal como principal objeto de estudio cuyas características son las de una PyME, resulta fundamental dar cuenta de la definición que aquí se les atribuye tanto a los conceptos, evolución, desarrollo y el día a día de la organización que se podría definir en primera instancia como el proceso administrativo que maneja.

2.1 Antecedentes históricos de la administración

La administración aparece desde que el ser humano comienza a trabajar en sociedad. Definiendo a la administración como una disciplina, el surgimiento de esta es un acontecimiento de primera importancia en la historia social. Ya que el ser humano es social por naturaleza, y esta es la razón por que el hombre tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes. Al empezar a agruparse, se vieron obligados a establecer reglas a fin de mantener un orden y llegar al objetivo común, conforme pasaba el tiempo se dieron cuenta que no solo era necesario organizarse también se requería administrar los recursos.

Partiendo en la época primitiva integrada por las tribus nómadas, donde comienza la organización para la recolección de frutas y la caza de animales, y después con el descubrimiento de la agricultura da paso a la creación de las pequeñas comunidades. Como indica Lourdes Münch “Con la aparición del estado lo cual señala el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la religión la organización, la política, la escritura y el urbanismo lo cual exigía una administración más compleja” (Münch, 2007). Los problemas típicos para estos administradores de las primitivas sociedades fueron seguramente las tributaciones, la utilización eficiente

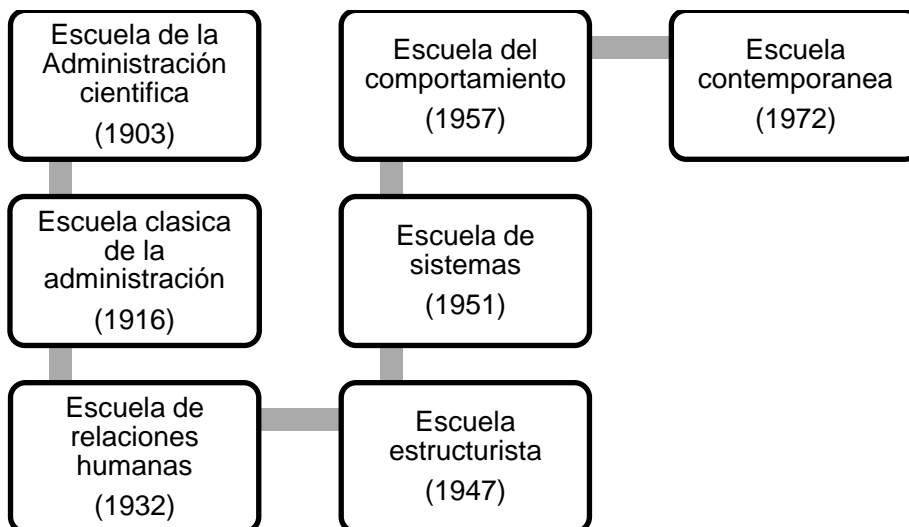
de recursos, la división del trabajo, los arreglos y acuerdos comerciales y la conducción de la guerra y la paz.

Torres, Herlinda reafirma que al desarrollarse estas villas se convirtieron en civilizaciones como es el caso de los Sumerios quienes 5 000 A.C. ya practicaban un control administrativo mediante un sistema tributario “Los sacerdotes de los templos, a partir de su vasto sistema tributario, recogieron y administraron considerables sumas de bienes materiales y se les exigía rendir cuentas a sus superiores” (Torres, 2000). Otras de las civilizaciones que mencionan los autores del estudio de la evolución de la administración como pioneros en el campo son: Los egipcios, la civilización romana y China y sus aportaciones están plasmados en la historia gracias a evidencias que demuestran su uso en control, planeación y organización para la realización de sus actividades diarias.

La administración moderna es un reflejo de la evolución de la humanidad y el alcancé de cada una de sus civilizaciones, desde los egipcios y su proceso administrativo para la creación de pirámides hasta las etapas del proceso administrativo actual, existen diferentes acercamientos al estudio de la administración que provocaron una emergente diversidad de escuelas y sus principales precursores han pasado a la historia de la administración como base esencial en su desarrollo.

Para tener una comprensión de la importancia actual de la administración dentro de las organizaciones es necesario conocer su evolución y desarrollo, en relación a esto se presenta una línea de tiempo representada en el esquema no. 1.

Esquema 1. Línea de tiempo: Escuelas de Administración



Fuente: Elaboración propia a partir de autores: Chiavenato, 2000 y Koontz, 1998.

Para conocer los diferentes puntos de vista de los administradores y las etapas de la evolución de cada una de las escuelas se describe a continuación e forma específica el concepto y teoría que se manejó en cada una de las escuelas antes descritas en el Esquema 1.

2.1.1 Escuela de la administración científica:

La escuela científica fue iniciada a principios a comienzos del siglo XIX, “la administración científica nació en las empresas industriales y fueron los ingenieros los quienes primero se interesaron por una mejor administración, sobre todo en el área de producción” (Barajas, Curso introductorio a la administración, 2003), por unanimidad se le reconoce al ingeniero mecánico y economista estadounidense Frederick W. Taylor, a quien se considera fundador y es conocido como “padre de la administración moderna”. Taylor nació en 1856 y murió en el año 1915, promotor de la organización científica del trabajo. Como lo indica el mismo autor en 1878 efectuó sus primeras observaciones sobre la industria del trabajo en la industria del acero. Posteriormente realizó una serie de estudios analíticos sobre tiempos de ejecución y remuneración del trabajo. Sus principales puntos fueron determinar científicamente trabajo estándar, crear una revolución mental y un trabajador funcional a través de

diversos conceptos a partir de un trabajo suyo publicado en 1903 llamado Shop Management.

Los orígenes que dieron lugar a la escuela científica fueron: el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia y la revolución industria. Al principio de esta se propuso eliminar el desperdicio y las pérdidas sufridas por las empresas, elevar los niveles de productividad y aplicar de métodos y técnicas de ingeniería industrial. Esta teoría tenía un énfasis en las tareas de la organización, el enfoque principal era la realización de trabajo dentro del nivel operacional, Frederick W. Taylor desarrollo su trabajo a partir de la obtención de la máxima producción y el desarrollo de los trabajadores, a partir de lo cual Taylor propone la Organización Racional del Trabajo basada en la efectividad y compuesta por los siguientes aspectos: “Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos, División del trabajo y especialización del obrero, Incentivos salariales y premios o castigos de producción y la Selección y capacitación del personal” (Barajas, Curso introductorio a la administración, 2003).

Por otro lado para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

1. Principio de planeamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

2. Principio de la planeación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.

3. Principio del control: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada

4. Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Esta escuela cuenta con desventajas o críticas las cuales pueden resumirse en esta lista:

- Mecanismo de la administración científica: La administración científica le dio poca atención al elemento humano, se preocupó básicamente por las tareas y los factores directamente relacionados con el cargo y función del operario.
- Súper-especialización del operario: La especialización extrema del operario, a través de la fragmentación de las tareas, convierte en superflua su calificación, aunque este esquema es responsable de altas utilidades a corto plazo, con bajo nivel salarial y a costa de tensiones sociales y sindicales.
- Visión microscópica del hombre: La administración científica se refiere al hombre como un empleado tomado individualmente, ignorando que el trabajador es un ser humano y social. Taylor consideró al hombre trabajando como un apéndice de la maquinaria industrial.
- Ausencia de comprobación física: la administración científica es también criticada por el hecho de pretender elaborar una ciencia sin presentar comprobaciones científicas de sus proposiciones y principios.
- Enfoque incompleto de la organización: para muchos autores la administración científica es incompleta por restringirse apenas a los aspectos formales de la organización omitiendo la organización informal y los aspectos humanos de la organización.
- Enfoque prescriptivo y normativo: La administración científica se caracteriza por la preocupación en establecer y prescribir principios normativos que deben ser aplicados, busca estandarizar ciertas situaciones para poder patronizar la manera como deberán ser administradas.
- Enfoque de sistema cerrado: visualiza las empresas como si existieran en el vacío, o como si fuesen entidades autónomas, absolutas y herméticamente cerradas a cualquier influencia venida de fuera de ellas; sin tener en cuenta el medio ambiente en que está situada.

Henry L. Grant fue otro de los precursores de esta escuela aportando la grafica de Grant y destacando la necesidad de la capacitación de los trabajadores; finalmente Frank y Lillian Gilbreth reconocidos por sus estudios de tiempos y movimientos se suman a esta escuela.

2.1.2 Escuela Clásica de la administración:

A esta escuela también se le conoce como operacional o de procesos administrativos, “el fundador de esta corriente fue el ingeniero francés Henry Fayol (1841 – 1925)” (Barajas, Curso introductorio a la administración, 2003); fue un ingeniero y teórico de la administración de empresas. Es sobre todo conocido por sus aportaciones en el terreno del pensamiento administrativo, desarrollo sus ideas en la obra *Administración industrial y general*, publicada en Francia en 1916.

El modelo administrativo de Fayol se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. Fayol resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios que toda empresa debía aplicar. Además, es considerado el fundador de la escuela clásica de administración de empresas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial.

Teniendo como base la estructura de un organización, los enfoques principales a desarrollar fueron la organización formal, los principios generales de la administración y las propias funciones del administrador; Henri Fayol se centro en el estudio y desarrollo de los distintos niveles de la administración y la organización “dividió las actividades industriales en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas” (Harold Koontz, 2001); Fayol fue el creador de lo que posteriormente se conocería como el procesos administrativo: planeación, organización, control y dirección, así mismos formulo 14 principios basicos de la administración:

1. *División del trabajo*: especialización de las tareas de las personas para aumentar la eficiencia.

2. *Autoridad y responsabilidad*: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar en equilibradas entre si.
3. *Disciplina*: obediencia, dedicación y respeto de las normas establecidas.
4. *Unidad de mando*: cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior.
5. *Unidad de dirección*: asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. *Subordinación de los intereses individuales a los generales*: los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
7. *Remuneración del personal*: debe haber satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.
8. *Centralización*: concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
9. *Cadena escalar*: línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo.
10. *Orden*: debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.
11. *Equidad*: amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal-.
12. *Estabilidad del personal*: la rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa.
13. *Iniciativa*: capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
14. *Espíritu de equipo*: la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.

2.1.3 Escuela de las relaciones Humanas:

“El enfoque de esta escuela se centra en el aspecto humano de la administración, destacando que su desempeño implica actuar con personas mediante las cuales se logran los objetivos de la organización” (Barajas, Curso introductorio a la administración, 2003), esta teoría se desarrolla teniendo en cuenta una organización

informal con características tales como motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo; los máximos exponentes de esta escuela es Elton Mayo y F.J. quienes realizaron los famosos estudios de la planta de Hawthorne de la Western Electric realizando así una fase preliminar sobre el comportamiento del trabajador, la influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño.

Como describe Barajas (1994), los orígenes de la teoría de las relaciones humanas se basa en la necesidad de humanizar y democratizar la administración, el desarrollo de las llamadas ciencias humanas especialmente la psicología y la sociología, las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y la psicología dinámica de Kurt Lewin y finalmente como ya se había mencionado anteriormente otra de las causas importantes que dio origen a esta teoría es la conclusión del experimento de Hawthorne.

Las conclusiones del experimento Hawthorne permitió delimitar el origen de la teoría de las relaciones humanas, entre las conclusiones más importantes y contribuyentes se encuentran:

- El nivel de producción depende de la integración social
- El comportamiento social de los trabajadores es el origen del comportamiento individual, las recompensas y sanciones sociales es decir el comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y estándares sociales.
- El papel y la importancia de grupos informales dentro de la organización
- Las propias relaciones humanas “se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos” (Chiavenato, 2000).
- La importancia del contenido del cargo y el énfasis de los aspectos emocionales.

Chiavenato refiere que la escuela de las relaciones humanas mejoró la perspectiva clásica que consideraba la productividad, así mismo se recalca la importancia del estilo del gerente y con ello revolucionaron la formación de los

administradores a la vez que hizo renacer el interés por la dinámica de grupos, con la escuela de las relaciones humanas surge una nueva visión sobre el hombre: Los trabajadores son trabajadores sociales con sentimientos, deseos y temores por lo que son motivados por ciertas necesidades por otra parte las normas del grupo funcionan regulando el comportamiento de los individuos.

El comportamiento de los grupos puede manejarse mediante un adecuado estilo de supervisión y liderazgo es así como la psicología industrial contribuyó a demostrar la parcialidad de los principios de administración adoptados por la teoría clásica.

2.1.4 Escuela estructurista:

Esta corriente aparece a fines de los años 50's y está integrada por un grupo de psicólogos y sociólogos que se dedican a estudiar el comportamiento humano, como su nombre lo indica esta basada en la estructura de la organización tomando en cuenta un enfoque múltiple de una organización formal e informal, análisis intraorganizacional y análisis interorganizacional, básicamente sus exponentes Amital Etzioni y Chester I. Bernard ampliaron la teoría de las organizaciones burocráticas de Max Weber. Etzioni define a las organizaciones "unidades sociales o agrupamientos humanos construidos deliberadamente y reconstruidos para lograr metas específicas" (Eyssautier, 2002).

El estructurismo estudia la totalidad, interdependencia de cada una de las partes del todo, para los estudiosos de esta teoría la sociedad industrial moderna es una sociedad de organizaciones es por ellos que basan sus estudios en las organizaciones principalmente en su estructura interna y su interacción con otras organizaciones.

En la sociedad de las organizaciones se redefine al hombre como un hombre organizacional capaz de participar simultáneamente en diferentes organizaciones, sin embargo debe poseer características como son: la flexibilidad, la paciencia frente a frustraciones, la capacidad de diferir las recompensas y el permanente deseo de realización.

Etzioni elabora una tipología clara y detallada sobre las organizaciones y sus diversas características tales como la división del trabajo y asignación de poder, centros de poder y la sustitución del personal, de tal forma que su tipología se encuentra dividida en: organización coercitiva, organización utilitaria y organización normativa.

2.1.5 Escuela de sistemas:

La escuela de los sistemas surge con los trabajos del biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy en los años 50's su investigación sirve como base para la integración del conocimiento a través de un amplio campo, realizando un enfoque en los sistemas utilizados para la administración, creó modelos cerrados y al transcurrir su investigación utilizó técnicas como análisis de sistemas abiertos.

“Los autores de esta teoría afirman que todas las partes están interrelacionadas y son interdependientes para formar un todo” (Eyssautier, 2002), para Chester Bernard la tarea básica de los administradores es mantener un sistema de esfuerzos cooperativos dentro de una organización formal. Esta teoría hace un énfasis marcado en la interdependencia de las distintas áreas de una organización y a su vez con fuerzas externas a ella como son: gobierno, mercado, proveedores.

Los sistemas simplifican hasta cierto grado el entendimiento de las múltiples actividades con las cuales debe trabajar un gerente, y además lo capacita para considerar mejor la naturaleza de los complejos problemas que debe resolver, debido a que cada sistema tiene un insumo, un proceso y un producto, y es una unidad autónoma. También está relacionado a otro sistema de un orden más amplio y superior, así como con sus propios subsistemas, que representan la integración de un sistema de orden inferior.

2.1.6 Escuela del comportamiento:

Para Barajas (1994), la escuela del comportamiento es un desarrollo de la escuela de las relaciones humanas, es por así decirlo la segunda etapa, comparten el intento

por sintetizar la teoría de la organización formal con el enfoque de las relaciones humanas. La escuela del comportamiento incorporo la sociología de la burocracia y amplio el campo de la teoría administrativa.

Enfocada a las personas dentro de una organización, los estilos de la administración, la teoría de las decisiones y la integración de los objetivos organizaciones e individuales, los exponentes mas sobresalientes de esta escuela son:

Abraham Harold Maslow (Brooklyn, Nueva York, 1908 -1970) fue un psicólogo estadounidense conocido como uno de los principales exponentes de la psicología humanista, una corriente psicológica que postula la existencia de una tendencia humana básica hacia la salud mental, la que se manifestaría como procesos continuos de búsqueda de autoactualización y autorrealización. Hasta la fecha la piramide de Maslow sigue siendo un parte aguas en la admistracion moderna."Maslow postula que la motivación de las personas depende de la satisfacción de cinco tipos de necesidades: Fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorealización" (Münch, 2007).

Otro de los representates sobresalientes como describe Münch (2007) Douglas McGregor es el autor de la teoria X y Y, dentro de las premisas de la teoria X se encuentra: El ser humano no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda, el ser humano necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa. Por otro lado la teoria Y, se considera que los subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.Los supuestos que fundamentan la Teoría Y son: El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí.

No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense

por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.

Otros exponentes de la escuela del comportamiento son: Chris Argyris, F. Herzberg y R. Likertt. Como es de suponer esta teoría deriva de la escuela de las relaciones humanas.

La filosofía de ésta teoría se fundamenta en la utilización de todas las capacidades y habilidades creativas del individuo, refiriéndose al trabajo y al hogar, para llegar a alcanzar estos los autores de esta escuela defendían que debería encauzar la motivación innata de cada individuo a la vez se fomenta su autodesarrollo, dicho de otra manera la motivación interna es la base del rendimiento de los individuos. “La dirección de una empresa debería darse a un líder hábil y sincero, que tenga reconocimiento y aceptación entre sus subordinados” (Eyssautier, 2002). Sin embargo cada ser humano es complejo y singular por lo tanto esta teoría no puede aplicarse de manera estándar a cada individuo partiendo de la premisa que hay individuos que no buscan su autorrealización en base a un trabajo.

2.1.7 Escuela contemporánea:

Esta escuela tiene bases como la teoría de la contingencia o situacional basándose en la tecnología y ambiente teniendo un enfoque abierto, esta teoría surge a finales de los 50 e inicios de los 60 en Estados Unidos sin embargo, no es hasta mediados de los 70 cuando investigadores de otras áreas, tales como Control de Gestión (CG) y Sistemas de Información (SI), emplean este marco de trabajo para el análisis de diversos aspectos relativos a los Sistemas de Control (SC) en las organizaciones.

El origen de esta teoría se basó en un conjunto de sociólogos quienes realizaron diversos estudios sobre la estructura organizacional y encontraron como el ambiente incide de manera directa en las organizaciones y por consiguiente en el cumplimiento de los objetivos de esta, es así como el ambiente y la tecnología son indispensables en un plan contingente, demostrando que existe una relación funcional entre las condiciones ambientales y las técnicas administrativas para el alcance de los objetivos.

La diferencia del resto de teorías organizacionales, es que centra su atención en el ambiente externo de la empresa, dando prioridad a lo que ocurre fuera de la organización antes de indagar en los elementos internos de la estructura organizacional.

Otra teoría que respalda a la escuela contemporánea es la teoría Z, fue ideada por el japonés Ouchi, y afirma que la producción es un tema de la administración personal que se puede aplicar a cualquier empresa y que se basa en los valores de intimidad, sutileza y confianza. La teoría se basa en que si tenemos confianza en una persona se tiende a comportar correctamente, si se tiene confianza en un trabajador tiende a rendir lo que se espera de él.

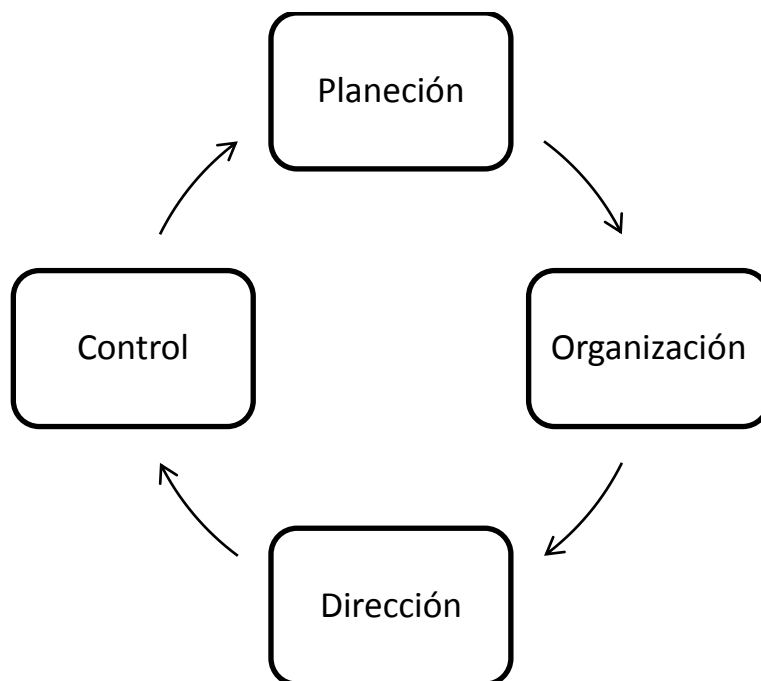
Ouchi afirma que hay tres tipos de empresa. La del tipo A, propia de las empresas americanas. La del tipo J, propia de las empresas japonesas. Y las de tipo Z, que tienen la nueva cultura Z de la que habla en su teoría. Según esta última teoría, los trabajadores son seres humanos y también son empleados, por lo que humanizar las condiciones de trabajo es favorable ya que aumenta la autoestima de los trabajadores y aumenta la productividad de la empresa. Las principales bases de las empresas que siguen esta cultura de la teoría Z son la participación, el trabajo estable de por vida, las relaciones personales estrechas, el trabajo en equipo, la toma de decisiones entre todos y la confianza.

2.2 El proceso administrativo

Los diferentes enfoques tratados en las escuelas antes mencionadas pueden sintetizarse en la creación de un proceso administrativo capaz de concentrar las necesidades de la organización. El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en tres, cuatro, cinco o seis etapas que se relacionan de forma cíclica, pero sólo se refieren al grado de análisis del proceso, ya que el contenido es el mismo que manejan todos.

Según Harold Koontz y Heinz Weihrick, las funciones del administrador son: planificación, organización, dirección y control que conforman el proceso administrativo cuando se les considera desde el punto de vista sistemático por otro lado Fayol señala que estos elementos se aplican en negocios, organizaciones, políticas, religiosas, filantrópicas y militares.

Esquema 2. Proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia basada en Maurice Eyssautier de la Mora, 2001. Pág. 42

Referente al anterior trabajo donde de manera gráfica se plasma el círculo del proceso administrativo y sus etapas componentes, a continuación, se detalla cada una de las etapas para tener una mayor comprensión en el trabajo de investigación.

2.2.1 Planeación

La planeación es la función administrativa más básica de todas, ya que implica la selección de misiones y objetivos que guiarán al desarrollo de la organización. Además de que la planeación requiere de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

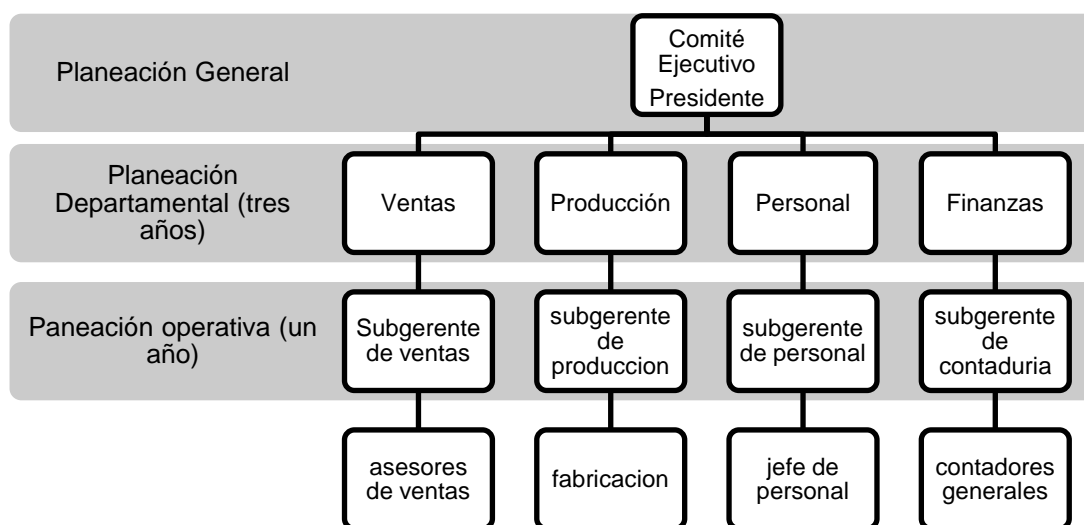
Ackoff define a la planeación como “un proceso que involucra la composición y la evaluación de decisiones interrelacionadas antes de que la acción sea requerida” (Eyssautier, 2002).

“La planeación es la herramienta que ayuda a los administradores a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para encarar los negocios del mañana” (Benavides, 2004). Como señala Benavides (2004) la planeación propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de uso racional de los recursos, reduce los niveles de incertidumbre, prepara a las empresas para hacer frente a contingencias, reduce riesgos y aprovecha oportunidades, reduce tiempo improductivo y establece modelos de trabajo.

El proceso de crear una planeación viene a relación de las características de la empresa: tamaño, tipo, giro, etapa de desarrollo, alcance de ventas y clase de empresa, llámese sucursal, familiar, consorcio.

Existen diversos tipos de planeación dependiendo del alcance que quieran lograr dentro de una organización y las características de ésta: planeación financiera, planeación corporativa, planeación estratégica, planeación estratégica corporativa. Si bien el desarrollo de la planeación se implementa a diferentes niveles o áreas funcionales de la organización:

Esquema 3. Planeación por niveles y áreas funcionales de una organización.



Fuente: Mauricio Eyssautier de la Mora, 2002 Pag. 142.

El esquema anterior describe los tres tipos de planeación dirigida por niveles y áreas funcionales, en el caso de la empresa Yabra es este esquema el que se utiliza por la complejidad de sus departamentos y operación.

La planeación estratégica es un proceso que vincula tres tipos de planes: estratégicos, operacionales y presupuestos de corto alcance, estos planes a su vez se desarrollan en tres diferentes niveles: primer nivel estratégico y corporativo encontrándose en él la declaración de la misión, los objetivos y metas generales, las evaluaciones internas y externas para finalizar la preparación de planes estratégicos; el segundo nivel se trata del nivel táctico también llamado departamental y es ahí donde se desarrollan los objetivos departamentales, desarrollo de políticas y desarrollo de planes intermedios por áreas funcionales; el tercer y último nivel llamado operativo o de unidad se enfoca a los objetivos operativos, la especificación de criterios de medición, especificación de procedimientos, programas de actividades por alcanzar y presupuestos por seguir.

2.2.1.1 Aplicación de la planeación estratégica de PyMES

“Las empresas necesitan una complicada red de decisiones para su funcionamiento, desde las de tipo general, hasta las específicas que incluyan procesos diarios” (Rodríguez Valencia, 2005). Esta toma de decisiones proviene de la creación de planes y estrategias enfocadas a la visualización de los diferentes escenarios que pudiesen presentarse.

El proceso de la planeación estratégica está regido como indica Benavides (2004) por el Análisis ambiental, la filosofía empresarial, fijación de los objetivos, determinación de la estrategia competitiva, implementación de la estrategia y la propia evaluación de la estrategia.

Para las pequeñas empresas se suman otras condicionantes como su tamaño, el volumen de producción y en consecuencia otros factores como son los costos de producción y la participación en el mercado, de tal forma que la estrategia recomendada tiene efectos singulares en las características propias de una empresa pequeñas como los son la flexibilidad, la movilidad, la rápida toma de decisiones, los

segmentos del mercado reducido y propiamente el posible cambio de segmento. En las empresas medianas sus estrategias también están supeditadas a los recursos que tengan disponible, así mismo que requieren de investigación profunda, previsión y audacia en su toma de decisiones.

Rodríguez, J. (2005) adapta algunos planes estratégicos al tamaño de las empresas de tal forma que no se vuelvan conceptuales y sean real estén llevamos a la práctica, dentro de estos formularios se encuentra el modelo B: definir la clase de compañía que se desea, analizar a los clientes (quienes son, como deben ser clasificados, por que consumen el producto o servicio, que segmento de mercado pertenece la empresa, que se debe cambiar en esta situación), análisis de la industria (tendencia, estándares y estadísticas, competencia y potencial de unidades), identificar las oportunidades y peligros, definir las potencialidades y fortalezas, evaluar las alternativas de estrategias, desarrollar objetivos, preparar planes detallados para implantar estrategias, desarrollar planes de contingencia, traducir los planes en presupuestos, observar el desempeños y revisar anualmente.

Una vez desarrollado los planes estratégicos viene en seguida la formulación de los planes tácticos y operativos, los cuales son dirigidos a áreas o funciones específicas, y están caracterizados por enfocarse a mediano y corto plazo respectivamente.

2.2.2 Organización

La organización es una función que ha sido tomada por la humanidad desde sus mismos orígenes como lo demuestran por ejemplo los monumentos de las civilizaciones antiguas. “La organización es la coordinación de un sistema orientado hacia una meta y la creación de un marco de trabajo de relaciones formales ente los recursos humanos, financieros y materiales” (Eyssautier, 2002).

La organización puede entenderse como la división de las actividades necesarias para cualquier propósito y que conlleve al ordenamiento de funciones dentro de una empresa, para que la función organizacional tome sentido es necesario tomar en

cuenta una serie de enfoques: objetivos verificables, visualización clara de las principales actividades y un área de autoridad.

Para Koontz (2002) la organización consiste en: la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividad a un administrado dotado de autoridad necesaria para supervisar, la estipulación de la coordinación horizontal y vertical.

Existen diferentes tipos de organización y ambas pueden presentarse dentro de la misma empresa: Organización Formal y organización Informal. La organización formal consiste en la estructura intencional de las funciones de una empresa en cambio la organización Informal es el conjunto de actividades personales y sociales no establecidas de manera formal que suelen surgir de manera espontaneas y que sin embargo resultan ser aciertos favorables comunes.

Una de las características de la organización es el establecimiento de departamentos que consiste en agrupar por realización funcional y delegar al responsable de cada grupo para el desempeño de las actividades, la organización como función cuenta con varias herramientas como son los manuales ya sean de organización, de políticas y procedimientos, para uso técnicos, de personal y de propósitos múltiples.

El manual de organización además de contener el organigrama de la empresa y la descripción de todos los puestos, define los objetivos generales y los particulares de cada área o departamento, así como las funciones, atribuciones y limitaciones de cada puesto, descripción de jerarquía y su responsabilidad en relación lineal o de staff.

2.2.3 Dirección

“Entre las habilidades directivas de la alta gerencia está el diseñar y hacer comprensible la estrategia de la empresa para alcanzar sus objetivos, su misión en el mercado, la misión de desarrollo y el conjunto de elementos integradores que

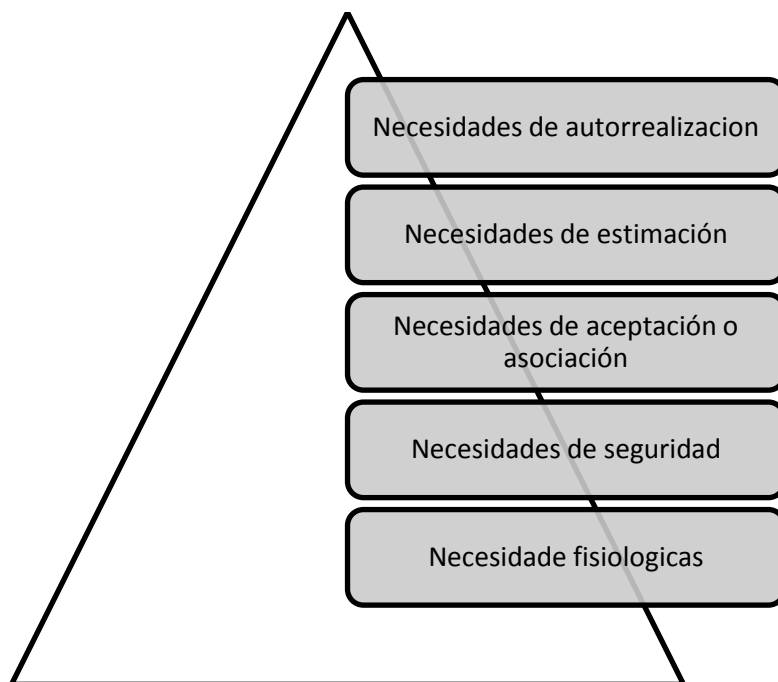
cohesión a todos los miembros de la empresa en un destino común organizacional”. (Hernandez y Rodriguez & Palafox de Anda, 2012).

Dicho en otras palabras, la dirección es considerada como un esfuerzo colectivo por encausar al factor humano dentro de la organización para alcanzar las metas y objetivos de una manera eficaz, para lograr su objetivo la dirección se basa en componentes tales como: Integración, liderazgo, motivación, comunicación, supervisión de resultados y la toma de decisiones.

Para David Hampton “Dirección es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización, valores, estilo, liderazgo, comunicación y motivación” (Hernandez y Rodriguez & Palafox de Anda, 2012).

La pirámide de Maslow mejor conocida como la teoría de la Jerarquía de las necesidades, es la teoría más trascendental acerca de las motivaciones de un individuo ya que jerarquiza éstas de forma ascendente:

Esquema 4. Pirámide de las necesidades, Maslow



Fuente: Mauricio Eyssautier de la Mora, 2002 Pág. 133.

A consecuencia de esta teoría Frederick Herzberg formula su propia teoría de dos factores basada en motivadores relacionados con el contenido del trabajo tales como avance, responsabilidad, reconocimiento, logros; y los factores de mantenimiento como son: las relaciones interpersonales, calidad de supervisión, políticas, condiciones de trabajo, seguridad en el empleo y salario.

La motivación está dirigida por un líder el cual es una pieza clave de una organización ya que su función es directamente la de influir en el comportamiento de otras personas ya sea de manera individual o grupal y lograr así la ejecución y alcance de los objetivos de la organización.

Un liderazgo conlleva diferentes características para ser efectivo: El poder, la empatía, la capacidad de ser inspirador, el estilo de líder y el propio ambiente que esto genera.

Los estilos de liderazgo son variados debido a que cada individuo goza de características diferentes entre sí, sin embargo, la clasificación más marcada en este rubro consiste en el liderazgo autocrático, democrático o participativo y el liderazgo liberal, estos pueden combinarse según la situación que se encuentre el líder.

2.2.4 Control

“El control administrativo es el proceso de comparar lo realizado con lo planeado, tomando las correcciones necesarias ante cualquier desviación” (Eyssautier, 2002).

“El control es un proceso mediante el cual se garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas” (Torres, 2000).

El diseño de controles administrativos dentro de una organización puede estar definido según los objetivos específicos como son: políticas, salarios, capacitación del personal, desarrollo, calidad del producto, costos, precios y otras funciones que puedan tener ser áreas de oportunidad. La mayoría de los controles proviene de la retroalimentación mediante la desviación de los planes.

Existen variables en cuanto a los tipos de control como son el control de la marcha de la empresa, control de la estructura administrativa y el control del plan

administrativo, estos puntos reflejan la situación general de cada una de las funciones de una organización y las cuales pueden ser controladas por el director general.

Sin embargo, otro de los controles más utilizado por el énfasis del producto y servicio es el control de calidad, ya que la calidad como característica asegura la rentabilidad de la empresa. Por ende, el control de calidad se encarga de verificar e indicar la forma en que se debe proceder para lograr los objetivos deseados y esto debe incluir factores tales como cantidad, costos, tiempo, riesgos y procedimientos.

Los diferentes tipos de sistema y calidad en una organización y la forma en que se llevan a cabo marcan la diferencia entre el ciclo de vida de la misa. Eyssautier (2002) realiza un enlistado claro y ordenado sobre estos sistemas según sus características y objetivos en cada área:

Tecnología administrativa

- Control de gestión
- Control por excepción
- Control de auditoría administrativa

Control de calidad y servicio

- Control de la calidad
- Cero defectos
- Justo a tiempo
- Calidad total
- Calidad mundial
- ISO-9000
- Auditoría de la gestión

Evaluación, cambio y mejora de la administración

- Competitividad y ventaja competitiva del producto o servicio
- Reingeniería de procesos
- Benchmarking

2.3 Áreas funcionales de una empresa

Anteriormente se consideraba que la especialización dentro de la organización podía darse de forma vertical u horizontal, de tal forma que el desarrollo vertical se realiza cuando la organización tiene la necesidad de aumentar la calidad de la dirección incrementado así el número de niveles jerárquicos, mientras que el desarrollo horizontal se realiza a partir de aumentar la eficiencia y control en el trabajo mediante un mayor número de unidades especializados en una tarea específica estando en el mismo nivel jerárquico, ambas especializaciones mencionadas la mayoría de las veces crecen a la par debido a la necesidad de desarrollo de la organización.

Esto significa que a medida que se presenta la especialización del trabajo dentro de una empresa es pertinente que la organización coordine y agrupe unidades mayores de trabajo, las empresas crean sus sistemas, procesos administrativos y departamentalización según sus propias necesidades; de tal forma que la departamentalización puede darse por funciones, productos o servicios, localización geográfica, clientes, fase del proceso o proyectos.

La departamentalización por funciones o áreas funcionales consiste en agrupar las actividades según las funciones principales de la organización, siendo estas: producción, ventas, finanzas, personal.

“La consecución de los objetivos de una organización implica realizar un sinnúmero de actividades. Para simplificarlas y facilitarlas se crea la división del trabajo y la especialización, y se agrupan actividades semejantes tendientes a lograr las 5 actividades básicas de toda organización: vender, fabricar, manejar el dinero, la información y la tecnología y coordinar al personal” (Münch, 2007).

“Área funcional, es el campo administrativo especializado que se deriva de las actividades productivas en las organizaciones básicamente empresariales: finanzas, producción-operaciones, mercadotecnia o comercialización, y personal o recursos humanos” (Hernandez y Rodriguez & Palafox de Anda, 2012).

Área de producción

Esta función consiste en la programación, coordinación y control de la manufactura desde la ingeniería del producto hasta la finalización del mismo, esto incluye el almacenaje, movimiento y transporte del material: refiriéndose a toma de pedidos internos, control de inventarios y logística de entrega. El control de calidad es una herramienta básica para esta área, otros aspectos que incluye son la selección de proveedores y la programación financiera sobre estimación de costos y presupuestos.

“Administración de la producción es la aplicación del proceso administrativo en las actividades encaminadas hacia la producción de bienes o servicios” (Barajas, Curso introductorio a la administración, 2003).

Hernández y Rodríguez (2012) definen dentro de los principales objetivos de esta área producir con calidad y con los costos establecidos, en los tiempos programados, incluyendo un servicio de post-venta que satisfagan las necesidades del cliente.

Área de ventas o comercialización

Dentro de esta área se encuentra la responsabilidad de la investigación de mercados, la fijación de precios de ventas, la mercadotecnia, y la correlación con el área de producción sobre la logística de entrega.

Münch (2007) denomina a esta área como administración de mercadotecnia y la define “Es el conjunto de etapas a través de las cuales se lleva a cabo la mercadotecnia, cuyo objetivo es lograr la satisfacción integral del cliente” (Münch, 2007).

Área de finanzas

El área de finanzas tiene la responsabilidad de elaborar y controlar los presupuestos de la organización, así como de controlar la contabilidad, inversiones y recursos. Las auditorías contables son parte esencial de esta área sin olvidar los controles de

crédito y cobranza, pagos fiscales, de nómina y todos aquellos que genere la empresa.

Barajas (2003) divide al área de finanzas en dos grupos: Funciones relacionadas con la obtención de fondos y las funciones relacionadas con la administración de fondos obtenidos; ambas funciones se interrelacionan y deben ser planeadas en conjunto.

“Las empresas buscan utilidades en razón del riesgo que corren al participar en un mercado, por lo que sus recursos económicos son tratados como inversiones. El hecho de cuidar e incrementar sus recursos financiero es un objetivo de todas las organizaciones sociales” (Hernandez y Rodriguez & Palafox de Anda, 2012).

Área de personal

El departamento encargado de personal tiene como responsabilidad todo el proceso de integración de los recursos humanos, desde el reclutamiento, selección, contratación, promoción y en su caso la transferencia del personal, la capacitación y desarrollo de cada individuo. Este proceso inicia con el adecuado análisis y definición del puesto, calificación y remuneración. Además de que debe encargarse de la higiene y seguridad del trabajo, la administración de nóminas, prestaciones, contratos y mediar la relación trabajador-sindicato.

“En el área del personal se realizan las actividades tendientes a coordinar y optimizar las habilidades, los conocimientos, experiencias y competencias de las personas que trabajan en la empresa, con el fin de lograr si máxima eficiencia” (Münch, 2007).

2.4 La clasificación de las empresas en México

La clasificación de las empresas está basada en varios criterios:

a) Magnitud de la empresa: dentro de este criterio se encuentra dos subdivisiones, las de orden cualitativo que sirven para clasificar a las empresas en base a su tecnología, mecanización, la organización, la calificación de su capital humano y el mercado al que va dirigido. Por otro lado, se encuentra los criterios cualitativos que hacen referencia al monto de la inversión o del capital de la empresa, el número de personal, y el volumen de producción.

En la actualidad no existe un criterio aceptado a nivel mundial sobre como catalogar a la empresa bajo el criterio de su magnitud. Ya que este varia bajo la percepción de cada país.

b) Actividad económica: este criterio se refiere al sector en el que opera la empresa y éste está subdividido a su vez en: industrial, de servicios y comercio. Rodríguez (2011) hace una clasificación más detallada de las empresas que pertenecientes a cada actividad económica, donde:

Esquema 5. Clasificación de las empresas según la actividad económica.

El giro Industrial dedicado a la producción de bienes, se puede catalogar en actividades extractivas, manufactureras y agropecuarias.

El giro de servicios que hacer referencia a la generación de servicios a la comunidad caracterizada por el producto objeto del servicio es intangibles, y estas se clasifican en: sin concesión, concesionadas por el estado y concesionadas no financieras.

El giro comercial, constituido por las empresas intermediarias Productos-consumidor, esta subdividido en: mayoristas, minoristas y comisionistas.

Fuente: Rodríguez Valencia, 2011.

- c) Constitución patrimonial: Se refiere al origen del capital y estas pueden ser públicas (Desconcentradas o descentralizada) o privadas (lucrativas o no lucrativas)
- d) País al que pertenece: Las empresas pueden ser nacionales o extranjeras.
- e) Ámbito de actuación: se refiere al ámbito en el que operan, y este puede ser local, regional, nacional o multinacional.

2.4.1 Clasificación de Pequeñas y Medianas empresas en México

Existen variados indicadores que sirven como base para la conceptualización y de las MIPyMES, Cardozo E. Et al (2012), realizaron un estudio para la conceptualización de Pymes en América Latina, basándose en los siguientes criterios: Número de Trabajadores, Volumen Anual de Ventas, Activos, Tecnología y Situación Jurídica. Aun cuando en la mayoría de los países la definición de Pymes de basa en dos o tres criterios, según este estudio México se respalda únicamente en el número de trabajadores que laboran en la organización.

La última modificación realizada para la clasificación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES) se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el 30 de junio de 2009, por Secretaría de Economía (SE) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). La subdivisión de este concepto se basa en los siguientes criterios: tamaño, sector, número de trabajadores, monto de ventas y tope máximo combinado.

Tabla no. 1: Estratificación de las MiPyMES en México

Estratificación de las empresas en México para MiPyMES				
Tamaño	Sector	Número de trabajadores	Monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

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

Fuente: Secretaría de Economía, 2009.

Esta clasificación es muy completa ya que se basa en todos los criterios o características que las empresas pueden tener:

- El giro comercial
- Tamaño, número de empleados y ventas netas anuales,

Además, existen otros dos criterios en los que se subdividen las empresas y pueden ser:

- Por el origen de su capital o recursos
- Por el sector económico al que pertenece.

Las pequeñas y medianas empresas (PyMES) son todas aquellas empresas que cuentan entre 50 y 250 empleados de acuerdo a la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) estas representan el 99% de las empresas y el 72.3 5

de los empleos que estas generan. Siendo estas una parte vital en la economía mexicana. <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>.

La Comisión Nacional para la Protección y Defensa de Usuarios de Servicios Financieros (CONDUCEF, 2013) se refiere a este término como las empresas que como unidad económica son operadas por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización jurídica o de gestión empresarial y que desarrolle actividades económicas ya sean de comercialización, producción o prestación de servicios. (Rodríguez, 2011) Las conceptualiza de la siguiente forma “Las micro, pequeñas y medianas empresas son aquellas funcionan con poco dominio en el mercado y se clasifican por el número de empleados.

Además, estas son impulsadas por programas de apoyo de (PyMES) como el consejo nacional de ciencia y tecnología (CONACYT) y el fondo de innovación Y así como fortalecer las políticas y emprendimiento para asegurar el mayor crecimiento económico, para la creación de empleos y combatir la pobreza en México. Estas empresas son muchas de las que satisfacen las necesidades de ciertos mercados de los cuales las grandes empresas tienen desinterés por ser mercados pequeños, son además las empresas que forman los grandes empresarios y emprendedores (Andriani, 2003).

De acuerdo a las autoridades mexicanas las PyMES representan un 52% del producto interno bruto (PIB) y un 78% del empleo total. Estas representan casi las tres cuartas partes del empleo en México a comparación con estados unidos que es la mitad y en gracia un 86%, en México la mayoría de las empresas y son población son representadas por PyMES y es más alta que su proporción en empleo total. México ocupa el tercer lugar más alto en proporción en las microempresas concluyendo que carecemos de medianas empresas. <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>.

Sin embargo, en México las que predominan son las microempresas y esto se debe a que son afectadas según la economía sectorial de la economía nacional, en relación a México las microempresas prevalecen más que en otros países. La generación de empleos es el principal objetivo y más importante de las políticas gubernamentales en los últimos años y estas toman un papel muy importante. Cabe

mencionar que están enfocadas al comercio donde dan un 97.5% en comparación con las empresas que dan servicios con un 94.5 % y no financieras con 92.5 % en manufactura. Hay una brecha considerable en las PyMES de tamaño mediano en cada sector de la economía, pero se observa más en la de la manufactura.

Las PyMES manufactureras son las que generan más empleos en México es uno de los sectores que logran tener un mayor crecimiento generando un 71 % en un periodo de 10 años. Por otra parte en los acuerdos internacionales de comercio firmados por el gobierno mexicano se han abierto tantas oportunidades para poder internacionalizar las PyMES mexicanas y mencionando el tratado de libre comercio de américa del norte (TELECAN), para estas oportunidades es necesario que las PyMES mejoren en términos de diseños de calidad mercadotecnia e innovación a utilizar equipos con más tecnología para reducir los precios de producción porque ya que las empresas que ya están establecidas no innovan si no las que se van creando entran con estas medidas para poder ser competitivos con las ya establecidas.⁷ OCDE, Temas y Políticas Clave de PyMES y Emprendedores en México. <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>.

Existen variedad en las regiones para la creación de las PyMES ya que estas se ven afectadas ya que algunas regiones son de ingresos bajos algunas otras de altos ingresos como los son la zona norte del país estas son escogidas por las maquiladoras o los grandes inversionistas por su ubicación ya que están cerca de la frontera. Por lo que México tiene un reto que es promover no solo el autoempleo si no de impulsar el emprendimiento y las oportunidades de producir en las regiones más pobres del país.

2.5 Antecedentes de las PyMES en el mundo

Si se remonta al nacimiento de este núcleo de empresas denominadas PyMES, se encuentran dos formas, de surgimiento de las mismas. Por un lado, aquellos que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado.

Estas, en su mayoría, son de capital intensiva y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía. Por otro lado, están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión a lo que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento. En su evolución este sector tuvo tres etapas perfectamente definidas.

Las "Pymes en general y las dedicadas al sector industrial en particular, comenzaron a adquirir importancia dentro de la economía argentina en los años 50'y 60' durante la vigencia del modelo de sustitución de importaciones, (Monserrat., 2015) tan criticado como admirado por los distintos autores especializados." Para el caso a que hacemos referencia el modelo exhibió gran dinamismo lo que les permitió, en un contexto de economía cerrada y mercado interno reducido realizar un "proceso de aprendizaje" con importantes logros, aunque con algunas limitaciones en materia de equipamiento, organización, escala, capacitación, información, etc.

Estas limitaciones antes comentadas fueron adquiriendo un aspecto lo suficientemente negativo como para afectar tanto la productividad como la calidad de estas empresas, alejándola de los niveles internacionales y provocando que las mismas durante los 70', época de inestabilidad macroeconómica, se preocuparan únicamente por su supervivencia que las sumió en una profunda crisis que continuó en la década del 80'. Esta sería entonces, la segunda etapa en la historia de la evolución de las Pymes." Por el contrario, los cambios que se vienen sucediendo desde 1999 en lo que a disponibilidad de financiamiento externo y estabilidad económica interna se refiere, parecen indicar el comienzo de una nueva etapa para las Pymes, con algunos obstáculos que aún deben superarse."

En la actualidad tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo existe el paralelismo entre empresas que pudiesen llamar Micro, Pequeñas y Medianas Empresas que suelen complementar de manera directa o indirecta las actividades productivas de las grandes empresas. Como establece Kauffman González (2011) el funcionamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas siempre han tenido una importancia relevante en el desarrollo económico de los países del mundo sobre

todo en el nivel local donde se encuentran ubicadas y las regiones donde interactúan.

2.6 La administración de Pequeñas y Medianas empresas

Para una pequeña y mediana empresa la administración es remplazada por una sencilla rutina que el propietario desempeña, aunque no de manera eficaz. La administración desempeña dos funciones específicas en una PYME, la operacional y la administrativa.

La administración operacional según Rodríguez, J (2011), comprende aspectos como compras, designación de precios, publicidad, crédito, control de inventarios, contabilidad y la relación con los empleados. Por lo tanto, la dirección administrativa que se rige bajo los principios administrativos para la creación y realización de planes, es decir establece la manera y eficiente de realizar las cosas y la toma de decisiones.

Actualmente existe un gran crecimiento de tiendas de descuento, las cadenas de tiendas, tiendas por departamentos, y demás, es decir, los negocios a gran escala han disminuido el mercado del negocio pequeño. Sin embargo, para mantener la permanencia y desarrollo, los negocios pequeños deben aprovechar sus ventajas y administrar sus operaciones con efectividad.

Los problemas operativos con que se enfrentan las empresas son en funciones de planeación, programación y organización del trabajo; variando éstas de una empresa de servicio a otra. Por tanto, no es la función lo que difiere, sino los medios utilizados para lograr los objetivos son los que difieren en gran medida. (Picke , 1997).

2.6.1 Administración de operaciones de PyMES

Toda empresa sin importar el sector o tamaño utiliza algún proceso de operaciones en la generación de un producto servicio para sus clientes; y este proceso se

identifica de las actividades que se realizan para crear valor para los clientes y ganar dinero para la empresa.

Un factor determinante para la competitividad en el mercado es la calidad, y ésta por lo tanto es un enfoque en la administración de operaciones (Longenecker & al., 2007) afirma que “La calidad está determinada, en última instancia por la medida en que un producto o servicio satisface las necesidades y expectativas de los clientes. Estos tienen expectativas tanto en producto (por ejemplo, duración y atractivo) como en servicios (por ejemplo, rapidez y corrección). La administración de calidad no se define por cumplir los estándares existentes si no que su objetivo se centra en la mejora continua.

“Para muchos tipos de empresas de servicio el control de calidad constituye una responsabilidad de máxima importancia. Todo lo que tales empresas venden es servicio y su éxito depende de la percepción de los clientes de la calidad de tal servicio” (Longenecker & al., 2007).

El termino administración de operaciones se puede definir como la planeación y el control de procesos para realizar un trabajo al convertir insumos en un producto o servicio y a su vez crear la calidad que esperan los clientes. La administración de operaciones dentro de empresas de servicio tiene una característica particular que resulta ser la interacción del personal de la empresa con el cliente. Hoy en día para que una empresa pueda ser competitiva no solo requiere el manejo de la calidad total, si no también tiene que ser productiva.

La administración de compras y la administración de inventarios que son parte esencial de la administración de operaciones comparten un mismo objetivo, tener los bienes correctos en las cantidades, el tiempo y el lugar correcto.

Para Longenecker et al. (2007) una PyME puede reducir sus costos en compras si adopta practicas tales como hacer o comprar, outsourcing y otras cuestiones de abastecimiento, pudiendo optimizar ganancias presentes y futuras. De la mano de la importancia del suministro de insumos, también se encuentra la administración de inventarios, y esta puede significar el éxito o fracaso de una pequeña empresa, para tomar en cuenta la complejidad de un eficaz control de inventarios cabe destacar las

subfunciones que se manejan dentro de esta administración tales como el control de costos de inventarios.

2.7 Las PYMES en México

México ha tenido un desarrollo y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) en los últimos años ha tenido un auge muy grande por el apoyo creado por el gobierno y por la creación de nuevas políticas para las PyMES aquellas que cuentan con “un máximo de 250 empleados y como mínimo 15” con el objetivo de impulsar el crecimiento de nuevas empresas y acelerar el crecimiento económico y reducir la pobreza que se vive en México. (OCDE, 2013)

Las Pymes en México constituyen el 97% del total de las empresas, generadoras de empleo del 79% de la población y generan ingresos equivalentes al 23% del Producto Interno Bruto (PIB), lo anterior es una clara señal que debemos poner atención a este tipo de empresas y verlas como lo que en realidad son: la base de la economía mexicana. (INEGI, 2015)

En la actualidad las PyMES son de gran importancia en países industrializados, así como en países en vía de desarrollo ya que estas empresas son las creadoras de empleos por que representan un 90% de la economía siendo estas el motor de un crecimiento y desarrollo sostenible que probablemente no cambie a un futuro esta situación. (Howald, 2001).

Existen obstáculos para el crecimiento de las PyMES como lo son el uso de la tecnología una herramienta que a echo revolucionar el mundo y hacerlo globalizado. Esta es una medida que las pymes deberían utilizar más para sus procesos productivos o para poder ser empresas más competitivas, el uso de las TICS en las empresas incrementa el crecimiento económico de las mismas Ya que el usarlas facilita el uso de información y mejora el nivel de educación de la fuerza laboral favoreciendo el crecimiento económico.

Para lograr un desarrollo idóneo y adecuado, las PyMES deben estar impregnadas de desarrollos tecnológicos y de factores que les permitan ser más competitivas. Por otra parte, México deberá invertir más en la investigación y

desarrollo Para poder lograr ese desarrollo es necesario que sean apoyadas por algunos organismos de gobierno como lo es contacto pyme. (SE, 2014) esta dependencia es encargada de brindar información, por otra parte, la aprobación de reformas que beneficien a los emprendedores para crear empresas y tener crecimiento e invertir fuertemente en financiamiento, capacitación y consulta pública, así como la implementación de nuevos modos de organización y motivación para abrir nuevas empresas. Crear nuevas políticas de estado que brinden beneficios para los emprendedores así lograr crear más empleos y combatir la pobreza que se vive en México durante los próximos años, cabe destacar que para poder tener más desarrollo y ser un país más competitivo las (PyMES) que ya están deberán de contar con la innovación y programas de expansión así como un buen financiamiento empresarial para poder combatir los empleos informales que representa un buen porcentaje en México (OECD, 2013).

2.7.1 Desarrollo y Competitividad de las Pymes en México

En los últimos años el desarrollo de las PyMES se ha fortalecido por los grandes avances del gobierno mexicano, y por la implementación de apoyos financieros y por la secretaria de economía apoyado por un programa de factoraje mediante proveedores en las cadenas de las grandes empresas con una plataforma de 70,000 proveedores y 40 intermediarios financieros. El objetivo de estos programas es promover la creación de las pequeñas empresas en las regiones más desfavorecidas del país mediante concesiones de crédito para emprendedores.

Por lo que el reto de México al crear variedad de programas para apoyar a las PyMES es promover el autoempleo y el emprendimiento impulsado por la oportunidad y sustentar la diversificación las economías de las regiones con ingresos más altos del país. En los últimos años en México se han confirmado condiciones favorables por partes de las PyMES en comparación con otros países de la OCDE, esto debido al mejor manejo de las de las finanzas públicas y la política del banco central.

Principales prioridades de México son estimular a más empresas a aumentar más su innovación, esta prioridad se verá beneficiada con sistemas de innovación nacional constituida por redes de empresas privadas, instituciones de educación superior de investigación y consultores técnicos. (OECD, 2013)

Por otra parte, México se creó el programa de capacitación y asesoramiento apoyados por la subsecretaria de pequeñas y medianas empresas (SPYME) en las cuales el objetivo de esta es segmentar a los beneficiados de acuerdo a su etapa de desarrollo de las cuales se denominan “gacelas” y “tractoras”. De las cuales se les otorga un apoyo temporal par que fomenten y creen, desarrollen, consoliden, produzcan compitan y tengan sustentabilidad las PyMES una de muchas funciones es la capacitación y la consulta, considerando la realización de diplomados, cursos de capacitación, talleres y seminarios, estos para fortalecer la capacidad empresarial y aumentar su productividad y competitividad para la mejor empresa deseada.

Por otra parte, se creó el sistema nacional de incubadoras de empresas con el objetivo de ayudar a la creación y desarrollo de las PyMES para mejorar sus oportunidades de supervivencia y crecimiento de la misma. En México se cuenta con el sistema nacional de incubadoras que ofrecen diversos servicios en apoyo a los emprendedores emergentes, modelaje empresarial, asesoramiento acceso a la información y financiamiento y tecnología suministro de espacios y equipo de oficina. (Casas, 2013)

Este sistema desarrollo un taller para emprendedores con un total de 150 horas este con el fin de que se capaciten antes de ingresar y calificar a su incubadora. Donde se les brindara ayuda de una red de consultores externo de este sistema nacional de consultores y financieros para las PyMES especialistas para el inicio de una empresa. Después de haber cumplido como mínimo 12 meses en la incubadora dependiendo de cuál se trate y se halla establecido esta podrá continuar en los programas creados como son fondo para las pymes, programa aceleración de empresas y el programa nacional de pymes. (OECD, 2013)

Proméxico (Proméxico, 2007) programa creado para impulsar las actividades del gobierno para abrir la economía de México a un mercado internacional. Opera con 30 oficinas en 21 países que se ocupan en apoyar las exportaciones de México y

atraer inversiones extranjeras. Sin embargo, pro México se enfoca en trabajar con las empresas que ya están preparadas para exportar.

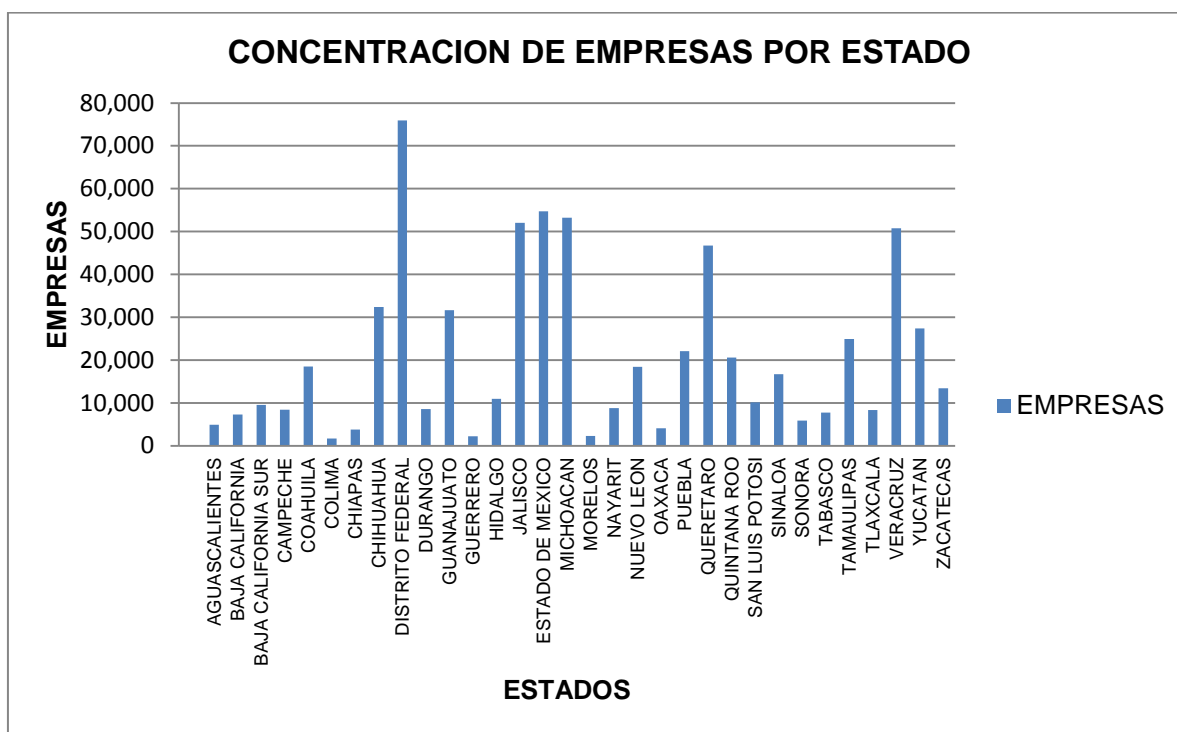
2.8 Las empresas en Puebla

“Dada la ubicación estratégica del estado, Puebla es un centro urbano-industrial que presenta un crecimiento acelerado tendiente a integrarse a la megalópolis formada por la zona metropolitana de la ciudad de México y por los estados de México, Querétaro, Hidalgo y Morelos”. **(SE, 2012)**

En término del Producto Interno Bruto PIB, el estado de Puebla aporta el 3.2% (2013) del PIB nacional, lo cual resalta el dinamismo de la economía estatal colocando a Puebla en el noveno lugar respecto a la participación productiva a nivel nacional. **(INEGI, 2015)**. La distribución del PIB del estado de Puebla se encuentra distribuido de la siguiente forma: 62% actividades terciarias, 33% actividades secundarias y 5% actividades primarias.

Actualmente Puebla tiene un registro en Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) de 22 115 empresas, cabe destacar que no todas las empresas se registran, sin embargo, el SIEM es un referente inmediato de la concentración de empresas entre estados. Ver gráfica A.

Grafica A. Concentración de empresas por estados en México



FUENTE: Sistema de Información Empresarial de México, 2015

Con base al mismo registro se puede determinar que el mayor número de empresas registradas se encuentra en el sector Comercio con 12 665 empresas registradas, que representan el 57.2 %, seguidas por el sector servicio con 7 717 unidades que representa el 34.8% y finalmente el sector Industria con 1 733 empresas representado por el 7.8%. (SIEM, 2015).

Todo lo anterior demuestra que Puebla es un estado con una ventaja competitiva en el país ya que otra de las características de su desarrollo empresarial es contar empresas nacionales y trasnacionales instaladas en la identidad que apoyan al desarrollo y bienestar económico de la sociedad.

CAPITULO III CASO PRÁCTICO YABRA

3.1 Antecedentes de la empresa

Industrias Yabra es una empresa familiar dedicada a la comercialización de sustratos para impresores de gran formato, que se originó en 1990 en el Distrito Federal iniciando como una comercializadora de material de offset: tintas, mantillas y láminas litográficas. Tras la evolución del mercado de impresión la empresa Yabra se reinventa como una comercializadora de sustratos: lonas, viniles, papel y rígidos.

Los puntos clave para basar su permanencia y éxito en el mercado de la industria litográfica son los siguientes:

- Productos novedosos
- Abasto continuo para cubrir las necesidades del mercado
- Garantía de calidad
- Entrega oportuna hasta el establecimiento
- Precios competitivos

Basados en un estudio de mercado en el 2004 abre una sucursal en la zona norte del país en ciudad de Guadalajara, sucursal que pronto se convertiría en la receptora y distribuidora de casi todo el material exportado hacia las demás sucursales. En el 2010 la dirección decide abrir una nueva sucursal en la ciudad de Monterrey basados en el estudio de mercado y la proyección de la alta dirección, posteriormente en el 2012 apertura un centro de Distribución en Morelia administrado por la sucursal de Guadalajara y finalmente en el 2015 abre su más reciente sucursal en la ciudad de Puebla.

3.2 Estudio organizacional

La empresa Yabra mantiene un compromiso tanto con sus empleados y clientes, este mismo compromiso le proporciona el impulso de mejoras continuas al área administrativa y Operativa, y cada uno de los procesos que ciclo del negocio. En

función a esto cabe mencionar que actualmente la empresa Yabra se encuentra en una etapa de reingeniería basada en la Norma ISO-900: 2008 para poder mantener los estándares de calidad que el mercado actual exige y merece.

Misión

“Buscar e importar productos que ofrecen ventajas al mercado mexicano comercializándolos y distribuyéndolos con servicio confiable”.

Fuente: obtenido del manual de calidad de la empresa Yabra. 2015

Visión

1. Implementar sistemas de mejora continua basadas en ISO 9000: 2008
2. Consolidar nuestras sucursales, en las ciudades de Puebla y Morelia.
3. Continuar con la rentabilidad de las sucursales del D.F., Guadalajara y Monterrey.
4. Generar un plan de desarrollo para consolidar y/o desarrollar distribuidores en la República Mexicana.
5. Continuar con el desarrollo de nuevos productos.
6. Fortalecer la relación con nuestros proveedores con respecto a calidad (certificados de calidad) y servicio (visita anual a nuestros proveedores de China).
7. Consolidación del Capital Humano.
8. Generar el plan de negocios.
9. Dar énfasis a la marca líder “Resplander”.

Fuente: obtenido de manual de calidad de la empresa Yabra. 2015

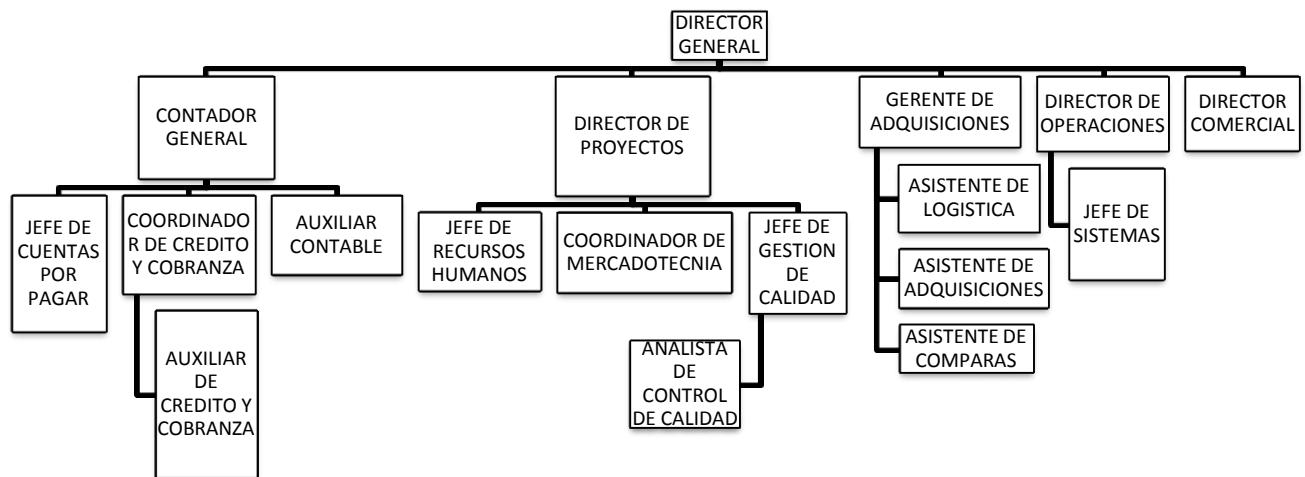
Valores

- Dedicación
- Innovación
- Respeto
- Trabajo en equipo

Fuente: obtenido de manual de calidad de la empresa Yabra. 2015

La empresa Yabra basa su organización en un organigrama general que representa todas las unidades de la organización y sus relación jerárquica o dependencia, basado en un organigrama de áreas funcionales y planeación según niveles jerárquicos.

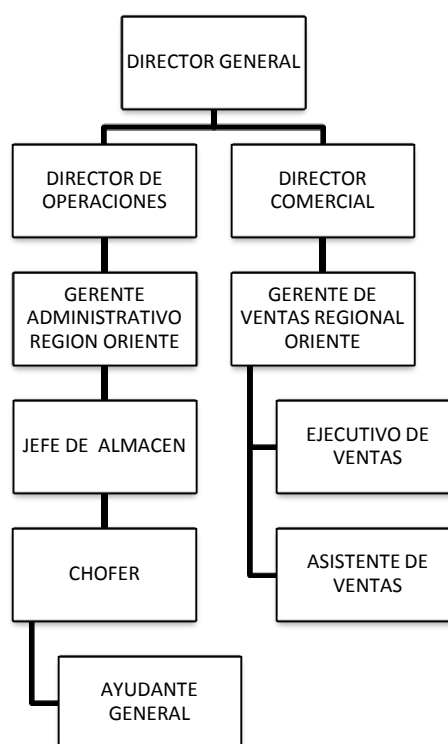
Organigrama corporativo de la empresa Yabra



Fuente: Manual de calidad de la empresa Yabra, 2015

Aun cuando la alta dirección fija metas y objetivos generales, cada sucursal actúa de forma autónoma para alcanzar estas metas, siempre bajos los lineamientos que marca la alta dirección, por ello se estructura un organigrama específico para el funcionamiento de cada sucursal.

Organigrama Sucursal Puebla de la Empresa Yabra



Fuente: Manual de calidad Empresa Yabra, 2015.

3.3 Estudio de mercado

La sucursal Puebla de la empresa Yabra en los 8 meses del inicio de operaciones ha realizado una cobertura de servicios del 29% en la ciudad de Puebla, así mismo ha introducido sus servicios en municipios de San Andrés y San Pedro Cholula, La proyección de la sucursal contempla un crecimiento considerable para el próximo año en el estado de Puebla, Tlaxcala, Oaxaca y Veracruz debido a las elecciones

para cargos políticos de estos estados, estos acontecimientos impulsan una planeación tanto de logística y abastecimiento de almacén para una proyección donde se requiere cubrir el resto del estado en un tiempo estimado de 5 meses con el objetivo de posicionarse como proveedor en las próxima campaña electoral del estado de Puebla 2016 antes las imprentas y agencias de publicidad a cargo de estos eventos.

La empresa Yabra actualmente cuenta con una cartera de 118 clientes en la ciudad de Puebla, de los cuales se deprenden en 2 grupos:

Imprentas: Es la técnica industrial que permite reproducir en papel, lonas, viniles plásticos corrugados o materiales similares, textos y figuras mediante el uso de planchas, plotters u otras maquinarias similares; el proceso de impresión consiste en aplicar tinta sobre los tipos y transferirla al papel por presión. Por extensión, también se conoce como imprenta al lugar o taller donde se imprime

Agencias de Publicidad: Son empresas dedicadas a la prestación de servicios relacionados con la creación, ejecución y distribución de campañas publicitarias, planifica y realiza comunicaciones en masa y provee su talento para el desarrollo de las ventas, el que se integra a los programas de marketing y relaciones públicas. Minoritariamente algunas agencias de publicidad cuentan con sus propias áreas o departamentos de impresión de publicidad.

A continuación, se presenta una tabla con el porcentaje de oportunidad de la empresa Yabra en la ciudad de Puebla, basados en la base de datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas y la base de datos interna de la empresa Yabra, donde se prestan en unidades y porcentaje el mercado atendido.

Tabla no 2: Participación en el mercado de la empresa Yabra en la Cd. de Puebla

Clientes actuales de la empresa yabra en la ciudad de puebla				
	Clientes actuales	Clientes potenciales ciudad de puebla	Porcentaje de clientes atendidos	Porcentaje de oportunidad de captación de mercado
Imprentas	105	358	29.32%	70.68%
Agencias de publicidad	13	48	27%	73%
Total	118	406	29 %	71%

Fuente: elaboración propia sobre la base de datos proporcionada por Industrias Yabra y la investigación DENUE, 2015.

En la siguiente tabla se representa el porcentaje del área de oportunidad que tiene la empresa Yabra en el estado de Puebla, basados en la base de datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas y la base de datos interna de la empresa Yabra, donde se prestan en unidades y porcentaje el mercado atendido.

En la que se representa una oportunidad en el mercado del 84.72% respecto al segmento de clientes conformado por las imprentas y un 82.9% sobre el total de las agencias de publicidad en el estado; generando el 84.54% general sobre el mercado potencial del estado.

Tabla no. 3: Participación en el mercado de la empresa Yabra en el estado de Puebla

Clientes actuales de la empresa Yabra en la ciudad de Puebla				
	Clientes actuales	Clientes potenciales edo. de Puebla	Porcentaje de clientes atendidos	Porcentaje de oportunidad de captación de mercado
Imprentas	105	687	15.28%	84.72%
Agencias de publicidad	13	76	17.10%	82.9%
Total	118	763	15.46%	84.54%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos proporcionada por Industrias Yabra y la investigación DENU, 2015.

3.3.1 Productos comercializados por la empresa Yabra

La industria Yabra es una empresa que busca ofrecer innovación y obtener permanencia en el mercado, por tal razón mantiene una búsqueda continua de nuevos productos e interés en el mercado. Con una marca registrada y posicionada en el mercado, la empresa Yabra busca la permanencia, el crecimiento y el desarrollo en el mercado.

Anteriormente ya se ha hecho mención de los productos que se comercializan en Industrias Yabra: Lonas, viniles, rígidos y papel, a lo largo del tiempo la diversidad del producto importados de China, se ha hecho cada vez más extensa, en el caso de las lonas la variedad de las onzas que manejan, así como las medidas que ocasiones son especiales y son transformados en bodega a petición del cliente ha logrado tener un impacto en el mercado

Esquema 6. Diversificación de productos de la empresa Yabra

LONAS	VINILES	PAPEL	RÍGIDOS
<ul style="list-style-type: none"> • 18 ONZAS • 13 ONZAS • 12 ONZAS • 10 ONZAS • 9 ONZAS • LONA MESH • LONA BACKLITE • TARPAULIN 	<ul style="list-style-type: none"> • POLIMERICO • ANTIBURBUJA • ATIBURBUJA MATE • MICROPERFORADO • DE DURACION DE 6 MESES • NORMAL • MATE. 	<ul style="list-style-type: none"> • 4.8 PUNTOS • 4.8 ADHESIVO • 5.6 PUNTOS • 6.4 PUNTOS • 8 PUNTOS • 10 PUNTOS • 12 PUNTOS • 16 PUNTOS 	<ul style="list-style-type: none"> • LAMINADO ESPUMOSO PVC • CORRUGADO CON TRATAMIENTO • CORRUGADO SIN TRATAMIENTO
<p>EN MEDIDAS ESTANDARS DE: 1.52, 2.05, 2.50 Y 3.20 POR 100 Y/O 50 MTS.</p> <p>EN MEDIDAS ESPECIALES DE 1.06, 1.10, 1.80 Y 2.20 DE 100 Y 50 MTS.</p>	<p>EN MEDIDA DE 1.52X50 DE 100 Y/O 50 MTS</p>	<p>EN MEDIDA DE 30X70 CMS. EN PQUETES DE 125 Y/O 250 HOJAS</p>	<p>EN MEDIDA DE 1.22X2.44</p>

Fuente: Elaboración propia a partir e información Industrias Yabra, 2015.

3.3.2 Usos y aplicaciones dela gama de productos empresa Yabra

- Lonas: Fabricada para impresión de anuncios exteriores con gran variedad de medidas y grosores.
- Viniles: Destinado para aplicaciones como vallas, rotulación, laminados y calcomanías.
- Papel: 100% sustentable destinado para banners, pendones, backlit y vallas.
- Rígidos: Láminas utilizadas en POP, displays, promocionales, exhibidores, señalamientos y stands.

En la siguiente tabla se muestra el porcentaje de ventas en el mercado, correspondiente a cada una de las líneas que maneja la empresa Yabra, como se puede apreciar la línea de producto más comercializado es la Lona con el 47% en sus diferentes grosores y medidas, seguida de la línea de viniles con el 36% en su participación, el papel ecológico con el 12% producto que cabe destacar solo puede

comercializarse en México bajo la marca de Yabra debido a licencias y permisos anteriormente firmados con el fabricante, y finalmente los rígidos con un 5% en la participación de las ventas de la empresa.

Tabla no. 4: Porcentaje de ventas por producto de la empresa Yabra

Productos	Ventas por producto
Lonas	47%
Viniles	36%
Rígidos	5%
Papel	12%

Fuente: elaboración propia a partir de base de datos de la empresa Yabra, 2015.

3.3.3 Análisis del estudio de mercado actual de la empresa Yabra

Del estudio realizado a los clientes que se les brinda el servicio, la empresa Yabra, realizado a 50 clientes actuales, es decir el 42.37 % de la población actual, se puede inferir que se trata de un mercado cautivo debido a que el 58% de los encuestados tienen de 1 a 5 años siendo clientes de la empresa Yabra mientras que el 42% restante declara ser clientes de menos de un año.

Por otro lado, el nivel de estudios de la población encuestada es de preparatoria (10%) y licenciatura (90%), en su mayoría profesionista de diseño gráfico y administradores de empresas, el 94 % de los encuestados indica estar en el sector comercio y el 6% indica que se dedican al sector servicios. El mercado de la industria litográfica se encuentra dominado principalmente por los hombres representados por el 82% mientras que el 18% restante corresponde al género femenino. Otro de los indicadores arrojados en el estudio indica que la edad promedio de los clientes de la empresa Yabra es de 39.79 años, esto implica una oportunidad de posicionamiento y crecimiento de la empresa Yabra a la par de su mercado actual.

Para la realización del estudio de mercado aplicado a los clientes actuales se utilizó un cuestionario integrado por 13 ITEMS, aplicado a 50 de los 118 clientes de la empresa Yabra que representan 42.37% del universo, con una heterogeneidad del 50%, un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 64%.

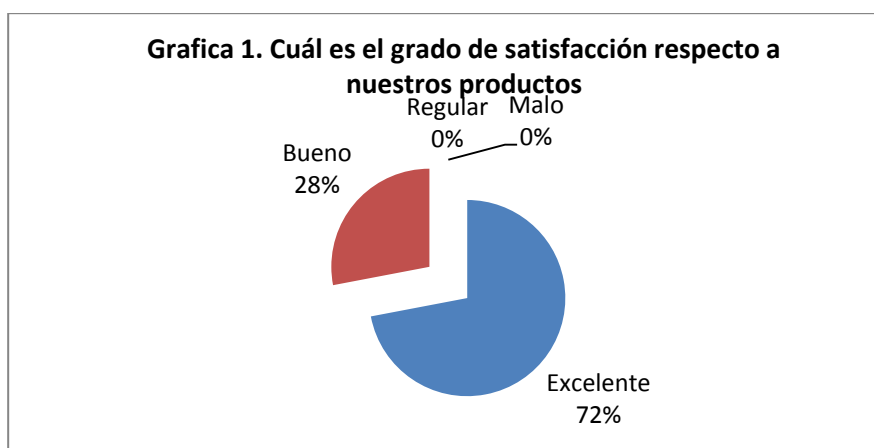
Tabla no. 5: cálculo de muestra de los clientes actuales de la sucursal Puebla empresa Yabra.

Tamaño del universo	118
Heterogeneidad	50%
Margen de error	5%
Nivel de confianza	64%
Muestra	50 personas

Fuente: Elaboración propia, base de datos empresa Yabra 2015.

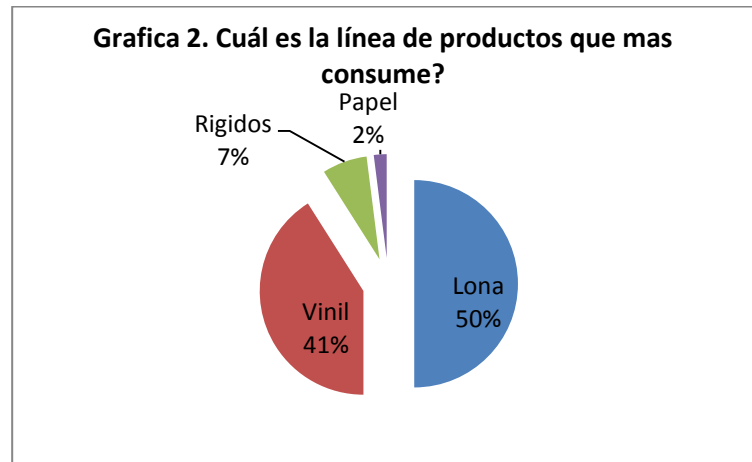
A continuación, se presentan los resultados de cuestionario para los clientes actuales de los servicios que se realizaron:

1. En la primera pregunta, el grado de satisfacción que tienen los clientes a los productos, el 72 % de los clientes están satisfechos de manera excelente, el 28 consideran que son buenos, por lo que los clientes están muy satisfechos con respecto a los productos. Ver grafica 1.



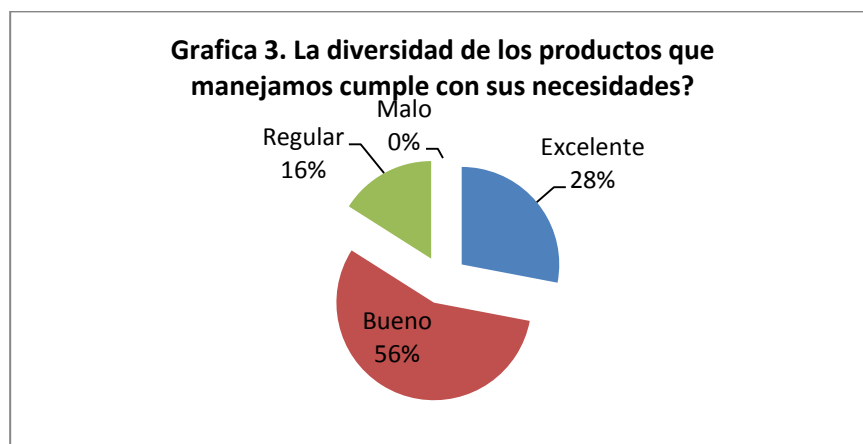
Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de mercado de la empresa Yabra, 2015.

2. Con respecto a los productos que más consumen de la empresa Yabra, el 50% consume lonas, El 41% vinil, el 7% rígidos (distribuidos en Laminado espumoso y corrugados plásticos importados o exportados) y el 2 % Stone paper (papel ecológico hecho a base de piedra) ver grafica 2



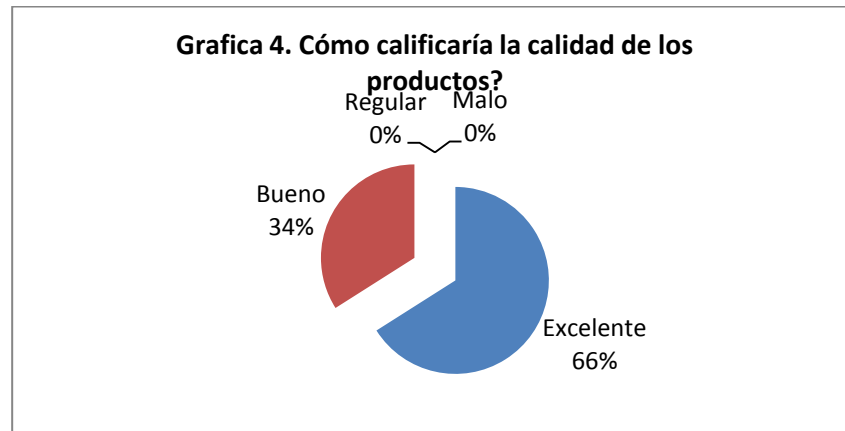
Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de mercado de la empresa Yabra, 2015.

3. Basados en la tercera pregunta la diversidad de productos con los que cuenta la empresa Yabra cumple con las expectativas o necesidades de sus actuales clientes en un 28 % de manera excelente, mientras que un 56% considera que es buena y el 16% restante opina que es regular. Ver grafica 3.



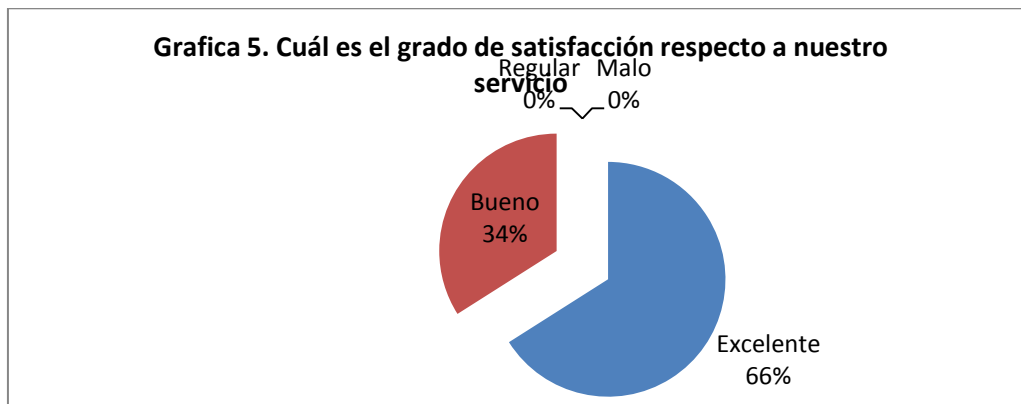
Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de mercado de la empresa Yabra, 2015.

4. Siguiendo con la pregunta cuatro, Sobre la calidad de los productos que maneja la empresa Yabra el 66% de los clientes actuales maneja el concepto excelente mientras que el 34% restante opina que la calidad de los productos se encuentra bien o acorde. Ver grafica 4.



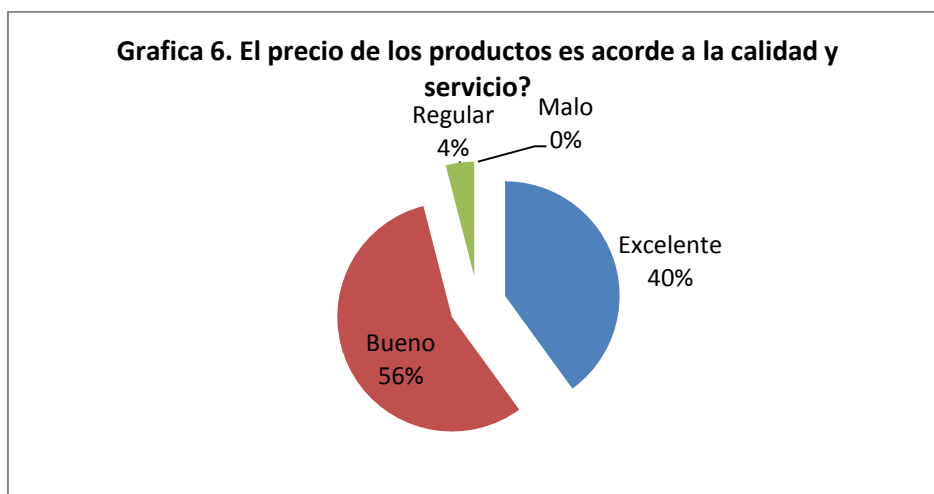
Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de mercado de la empresa Yabra, 2015.

5. El grado de satisfacción respecto al servicio brindado por la empresa, indagado en la pregunta cinco, para el 66% de los clientes actuales les resulta excelente mientras que para el 34% restante se encuentra en un estado bueno. Ver Grafica 5.



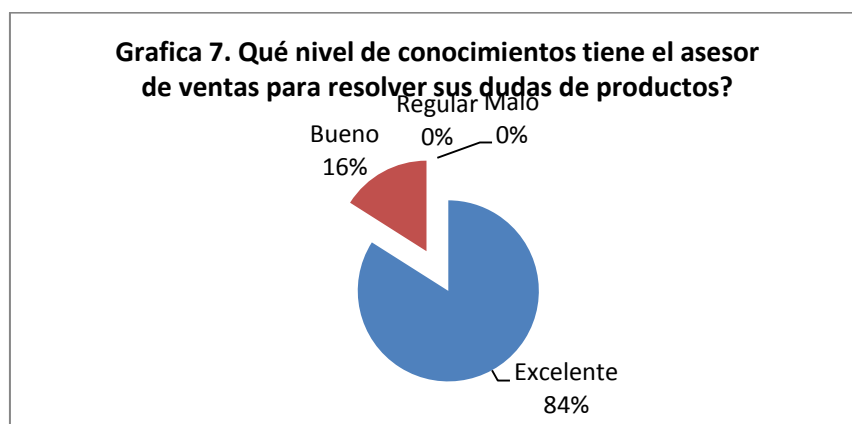
Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de mercado de la empresa Yabra, 2015.

6. El precio de los productos es acorde a la calidad y servicio; basados en la respuesta 6, donde el 40% de los clientes encuestados declara con un excelente, el 56% indica que es bueno y el 4% restante informa que es regular. Ver grafica 6.



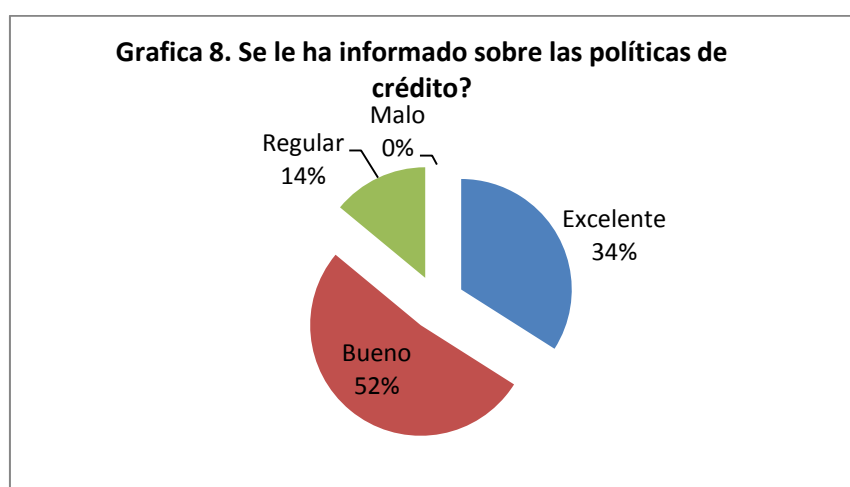
Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de mercado de la empresa Yabra, 2015.

7. El nivel de conocimientos que tiene el asesor de ventas para resolver las dudas del producto o procesos que puedan surgir en determinado momento para el 84% de los clientes es satisfactorio, sin embargo el 16% indica que podría mejorar refiriéndose a un servicio bueno pero no excelente. Ver grafica 7.



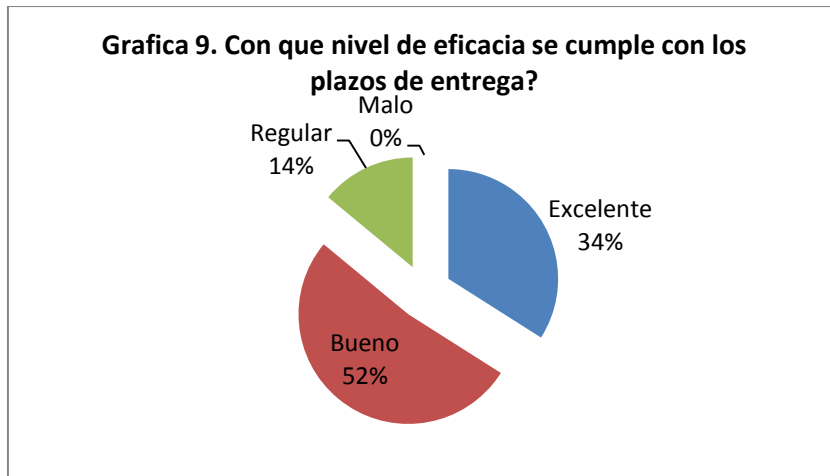
Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de mercado de la empresa Yabra, 2015.

8. Otro de los puntos que se investigó dentro del estudio realizado al mercado actual son las políticas de crédito, ya que es bien sabido varios competidores manejan una política de crédito un tanto más flexible e informal, en referente a la política que maneja la empresa Yabra, se entiende que al 34% de los clientes si se les ha informado de manera oportuna y clara sobre las políticas y requerimientos para línea de crédito, el 52% notifica que tiene poco conocimiento o nulo de las políticas de crédito y el 14% tiene un conocimiento ambiguo es decir la información que se le ha proporcionado es regular. Ver grafica 8.



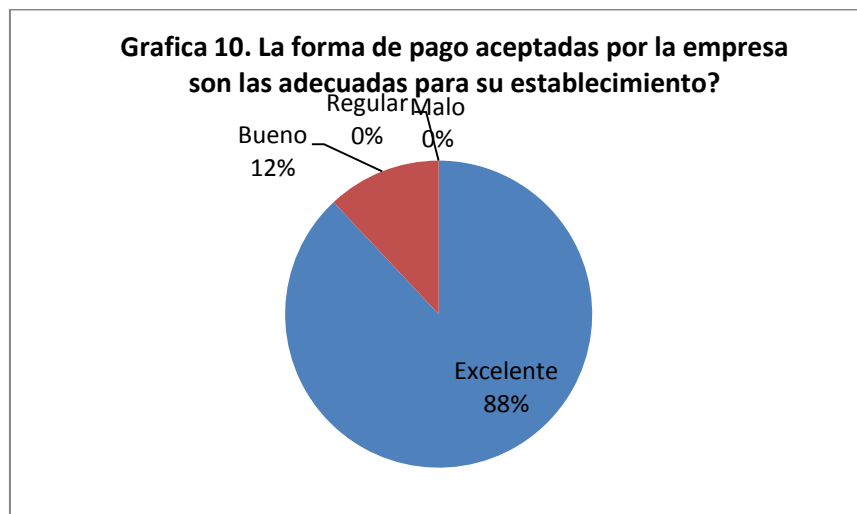
Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de mercado de la empresa Yabra, 2015.

9. El nivel de eficacia con el que cumple los plazos de entrega según el reporte de los clientes encuestados, Yabra tiene un nivel excelente representado por el 34%, un nivel bueno representado por el 52% y un nivel regular represando por el 14%. Ver grafica 9.



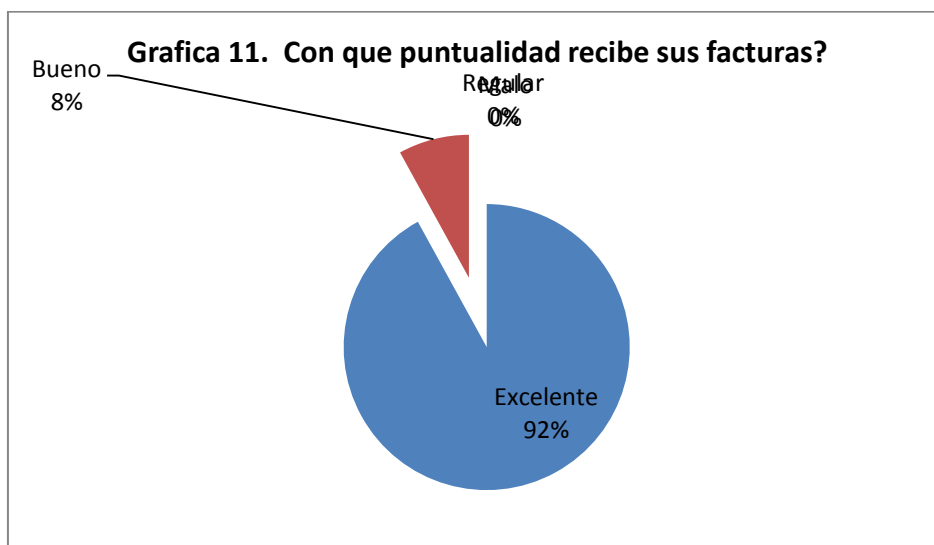
Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de mercado de la empresa Yabra, 2015.

10. La siguiente pregunta, sobre las formas de pago aceptadas por la empresa Yabra, el 88% de los encuestados no tiene problema y están satisfechos con los métodos usados, el 12% tiene una opinión diferente debido a que solicitan pago por terminal. Ver gráfica 10.



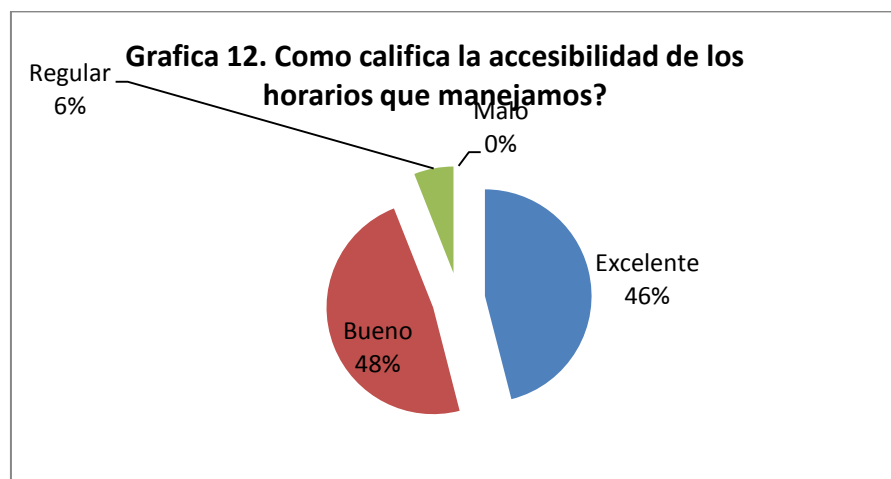
Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de mercado de la empresa Yabra, 2015.

11. El tema de la facturación tratado en la siguiente pregunta, el 92% de los clientes de la empresa Yabra indica que tienen un servicio excelente, el 8% restantes lo consideran bueno. Ver grafica 11.



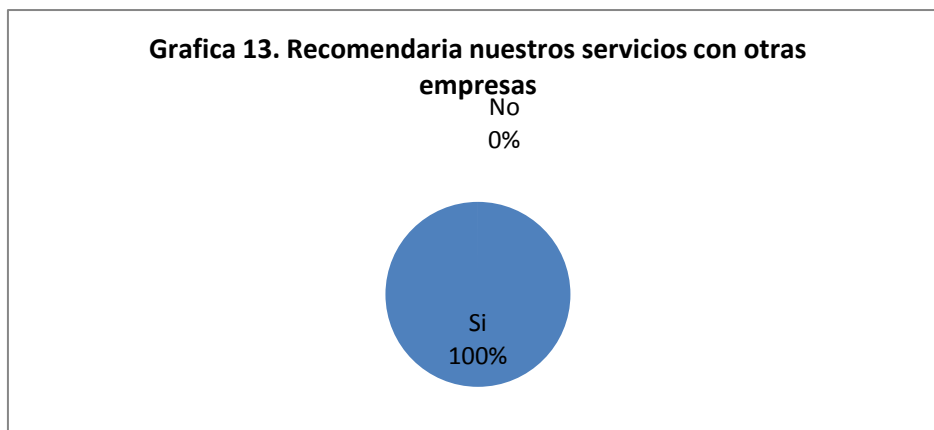
Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de mercado de la empresa Yabra, 2015.

12. Los Horarios que maneja la empresa Yabra están calificados como buenos, refiriéndose a horarios de oficina y cierres de entrega esto representado por 48%, el 46% de la muestra califica estos horarios como excelentes en contra parte el 6% los califica como regulares, se infiere que una cierta cantidad de clientes preferirían que el horario de la empresa fuera de lunes a sábado, ya que varios clientes abren fines de semana. Ver grafica 12.



Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de mercado de la empresa Yabra, 2015.

13. Respecto a la parte de recomendación el 100% de los clientes encuestados de la empresa Yabra confirma realizar dicha recomendación a sus colegas. Ver grafica 13.



Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de mercado de la empresa Yabra, 2015.

La permanencia y desarrollo dentro del mercado depende hasta cierto punto de la estabilidad que la empresa Yabra consiga con su actual cartera de clientes, esto a través de:

- Cierre de líneas de crédito, actualmente la empresa Yabra en su sucursal de la cd. De Puebla solo cuenta con 19 líneas de crédito colocadas, es decir el 16.10% de la cartera actual, la Sucursal Yabra necesita trabajar en conjunto con el corporativo sobre una política de crédito que se ajuste a las necesidades del mercado sin dejar fuera la seguridad en la solvencia en la sucursal.
- Diversidad de los productos, la empresa Yabra cuenta con un departamento especializado en innovación en el mercado, donde analizan la comercialización de productos nuevos y el impacto en la rentabilidad de éstos en la empresa, probablemente en estos momentos sea difícil cubrir todas y cada una de las necesidades de los clientes, y este proyecto va más allá del desarrollo de la sucursal de la cd. de Puebla, por la magnitud del proyecto la

diversificación de los productos se extiende a cada sucursal a un paso mensurado.

- Disminución de plazos de entrega, la organización debe aumentar la eficiencia de sus recursos humanos y materiales para disminuir los tiempos de entrega, ya que el mercado al que se dirige es un mercado que compra sin planeación- just in time -.
- Horarios de entrega, el único detalle de los horarios de entrega es la falta de operación los días sábados, sin embargo, habrá que idear alguna estrategia que compense esta área de oportunidad ya sea que entre semana los cierres e entrega se extiendan, esto va de la mano con el punto anterior ya que al optimizar los recursos hay más oportunidades cierre de ventas y entregas.

3.3.4 Análisis de estudio de mercado potencial de la empresa Yabra

Debido al interés y objeto de este estudio, se realizó un estudio del mercado potencial en la ciudad de Puebla tomando 96 clientes de esta población, este estudio se realizó a través de encuestas hechas vía telefónica.

El resultado de este estudio indica que en general el mercado de la industria litográfica es cautivo ya que el 59.38% indica una relación comercial con su proveedor de un lapso de 1 a 5 años, el 35.42% representa el porcentaje de la muestra que tiene menos de un año de laborar con el mismo proveedor y finalmente el 5.20% segura mantener una relación comercial con su proveedor de más de 5 años.

Otro factor de estudio es la escolaridad del mercado, de las 96 personas encuestadas el 83% indica tener un grado de licenciatura y el 17% restante un grado de escolaridad intermedio o de preparatoria. El 76% de mercado indican dedicarse a actividades comerciales mientras el 24% declara que sus actividades son sobre el sector servicio. En mercado potencial de la ciudad de Puebla se encuentra dominado por el género masculino con representando por un 76% siendo el 24% los establecimientos a cargo del género femenino.

Otra de las características sobresalientes de esta primera etapa del estudio es la edad promedio de los clientes potenciales de la empresa Yabra en la ciudad de Puebla ya que el promedio del mercado potencial es de 46.7 años, indica con relación al estudio presentado sobre los clientes potenciales, que actualmente Yabra está enfocado en un mercado más joven y esto provoca un área de oportunidad un estrato de edad fuera del promedio que actualmente está abarcando.

Para la realización del estudio de mercado aplicado a los clientes potenciales en la Ciudad de Puebla de la empresa Yabra se utilizó un cuestionario integrado por 13 ITEMS, aplicado a 96 de los 406 clientes registrados en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), con una heterogeneidad del 50%, un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 74%.

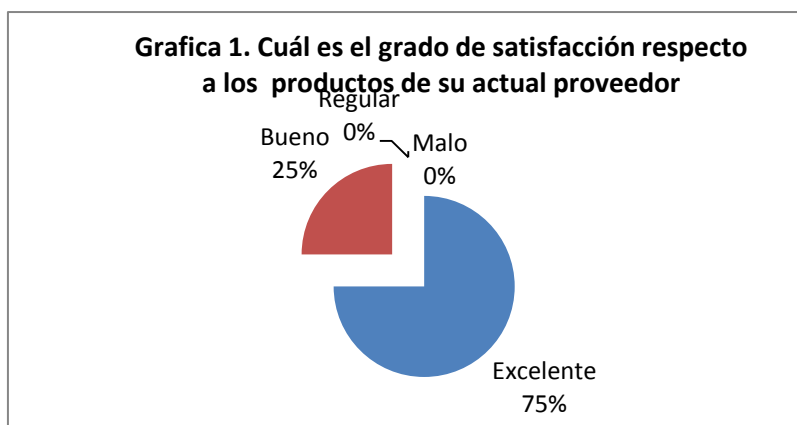
Tabla no. 6: cálculo de muestra de los clientes potenciales de la sucursal Puebla empresa Yabra.

Tamaño del universo	406
Heterogeneidad	50%
Margen de error	5%
Nivel de confianza	74%
Muestra	94 personas

Fuente: Elaboración propia, base de datos empresa Yabra 2015

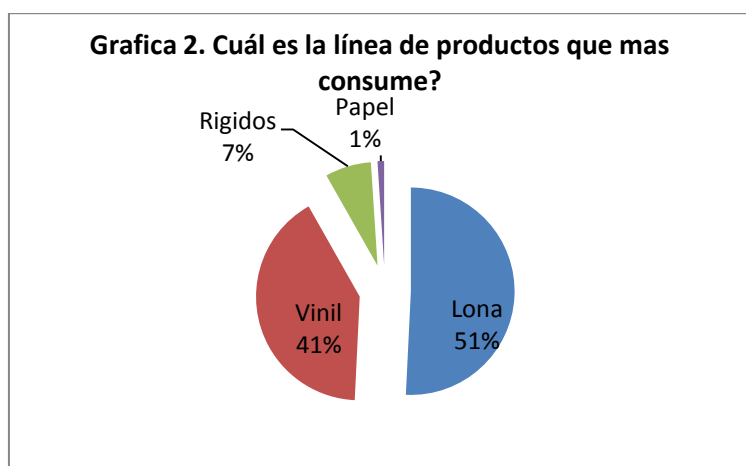
A continuación, se muestra comportamientos clientes potenciales en la ciudad de Puebla en la encuesta realizada:

1. En la primera pregunta de este cuestionario dirigido a clientes potenciales, el grado de satisfacción que tienen los clientes a los productos, el 75 % de los clientes están satisfechos de manera excelente, el 25 consideran que son buenos, por lo que los clientes están muy satisfechos con respecto a los productos. Ver gráfica 1.



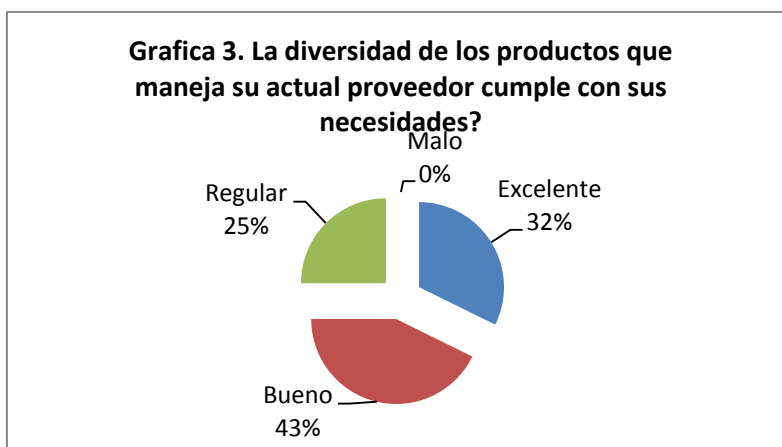
Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de mercado de la empresa Yabra, 2015.

2. Los productos que más consume el mercado potencial la empresa Yabra en la cd. de Puebla son: la lona representada por el 51%, el vinil 41%, rígidos 7% y el papel 1%. Ver grafica 2.



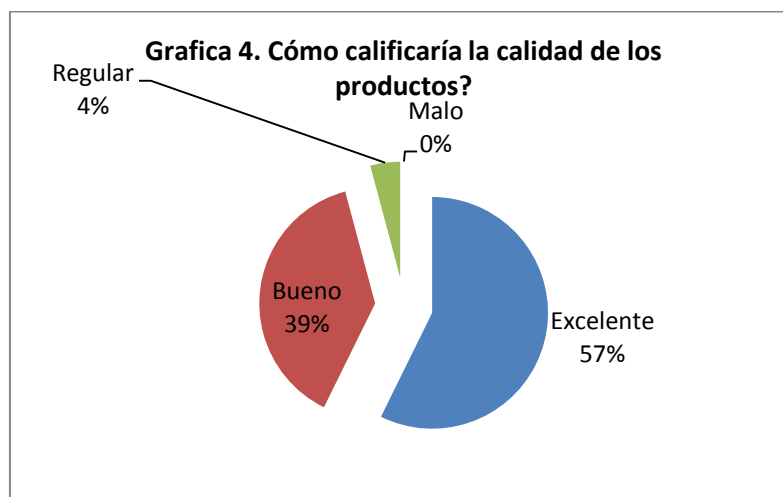
Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de mercado de la empresa Yabra, 2015.

3. Respecto a la diversidad de productos que maneja la competencia de la empresa Yabra, el 43% de su mercado cautivo indica un estado bueno, el 32% una diversidad excelente y el 25% considera la gama de productos regular.



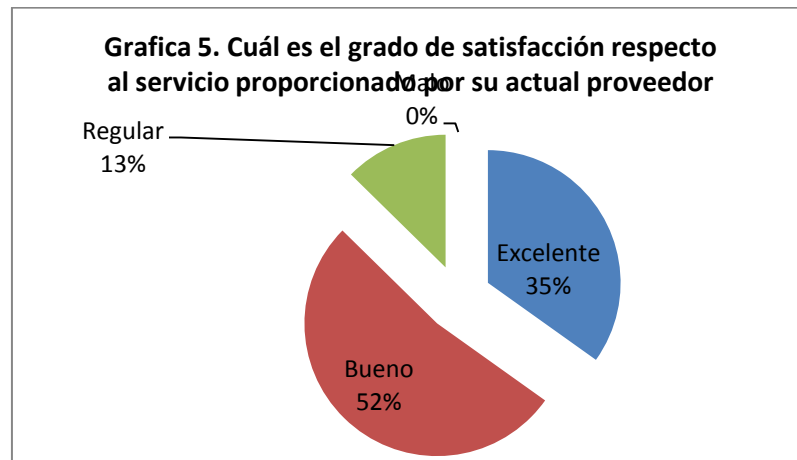
Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de mercado de la empresa Yabra, 2015.

4. En la siguiente pregunta sobre la calidad de los productos que maneja la competencia de la empresa Yabra. 57% de encuestados aseguran que su actual proveedor maneja una calidad excelente, 39% la considera buena calidad y el 4% una calidad regular.



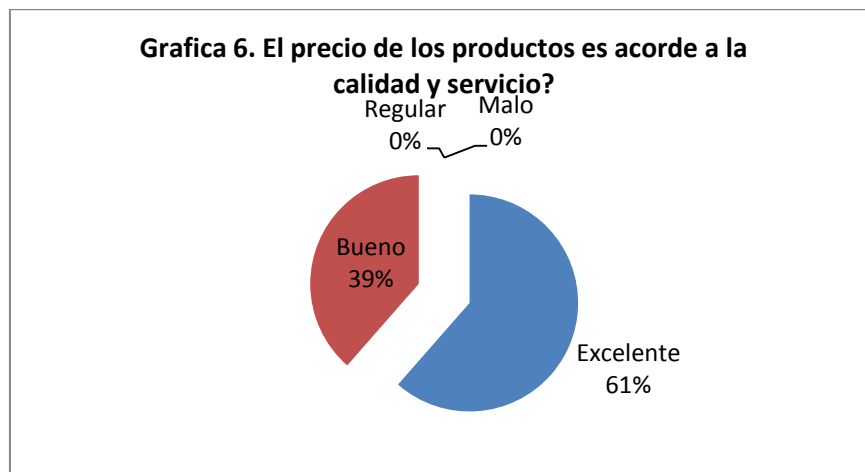
Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de mercado de la empresa Yabra, 2015.

5. El servicio proporcionado por los competidores e l empresa Yabra, refleja un excelente servicio representado por un 39%, 53% buen servicio y en 8% un servicio regular.



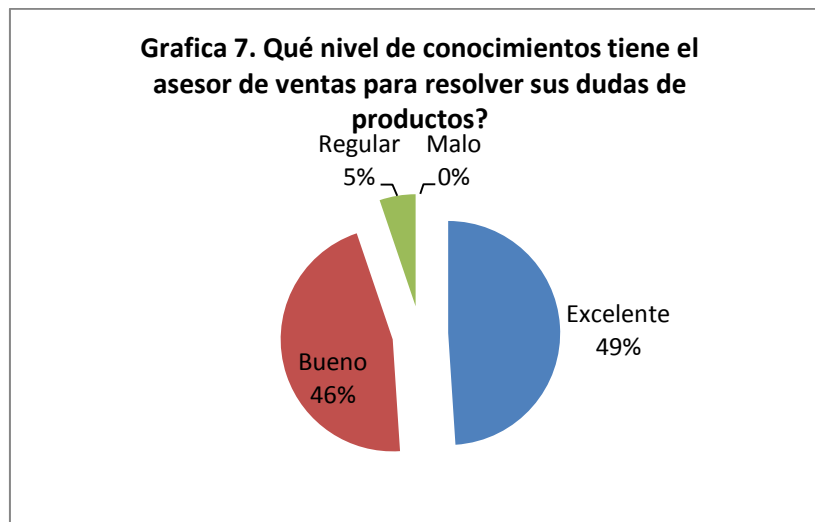
Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de mercado de la empresa Yabra, 2015.

6. En la siguiente pregunta con referencia al precio del producto que se maneja en el mercado, el 61% indica que le manejan un precio excelente y acorde a la calidad y el servicio, algunos de estos clientes aseguran que sus proveedores les otorgan un precio especial de distribuidor, el 39% maneja una opinión de buen precio. Ver grafica 6.



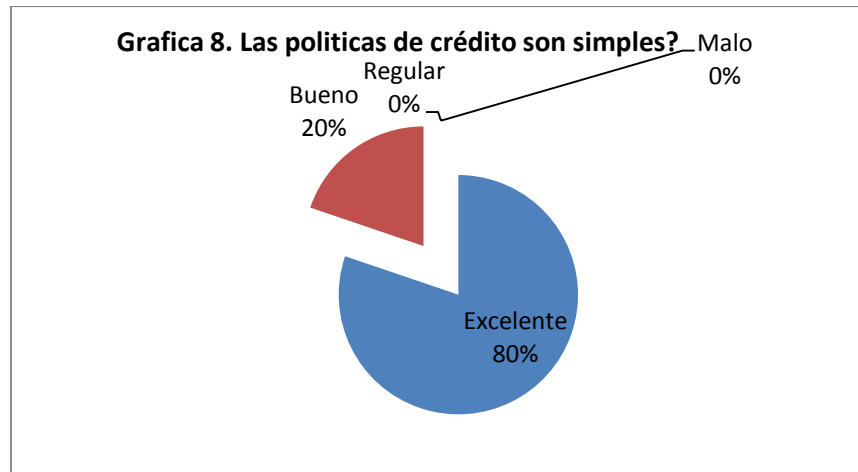
Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de mercado de la empresa Yabra, 2015.

7. Los conocimientos y la rapidez con la que resuelven las dudas los asesores e ventas y el personal en general de las empresas competidoras de la empresa Yabra, en general se encuentra en buenos términos: el 49% lo califica con nivel excelente, el 46% un nivel bueno y el 5% un nivel regular. Ver grafica 7.



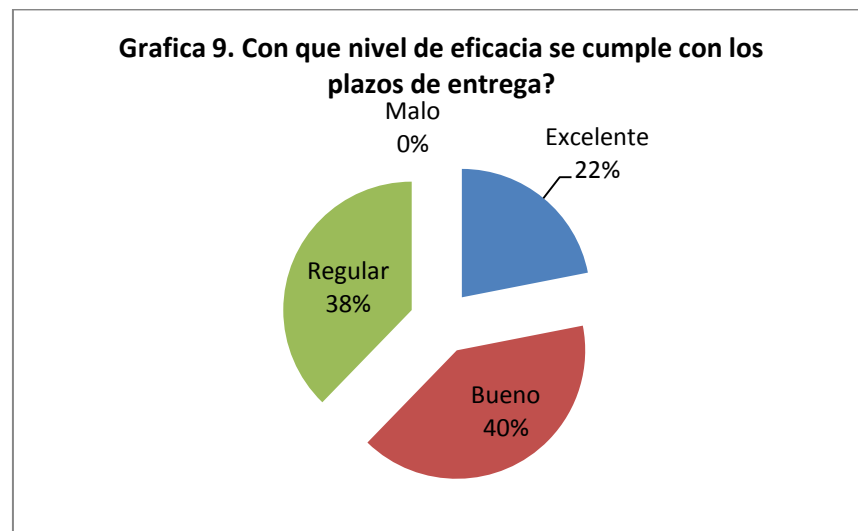
Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de mercado de la empresa Yabra, 2015.

8. Sobre las políticas de crédito que la competencia maneja, según los encuestados obtener una línea de crédito no requiere mayor problema, los documentos solicitados son básicos y en algunas ocasiones no se maneja una línea de crédito formal o con algún documento firmado, el 80% indica saber el funcionamiento del crédito de su proveedor y en algún momento haber hecho uso de él y el 20% restante indica tener conocimiento de los criterios de la línea de crédito sin embargo su respuesta es un poco indiferente respecto al tema.



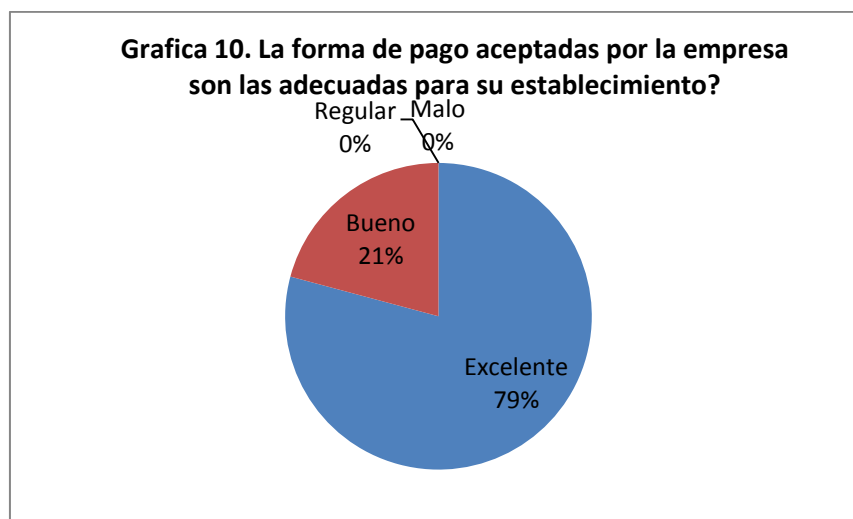
Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de mercado de la empresa Yabra, 2015.

9. El nivel de eficacia con el que la competencia de la empresa Yabra está cumpliendo sus plazos de entrega se encuentra dividida según la opinión de los encuestados: El 22% asegura tener un servicio de entrega excelente, el 40%, el 38% un servicio regular y 40% un buen servicio. Ver grafica 9.



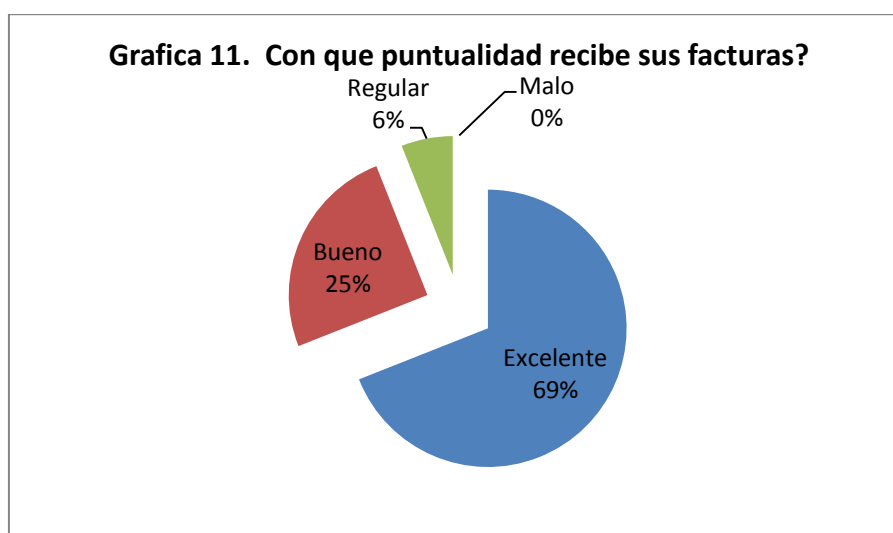
Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de mercado de la empresa Yabra, 2015.

10. En relación a la forma de pago aceptada por las otras empresas de la industria litográfica, el mercado potencial en la ciudad de Puebla de la empresa Yabra indica estar 79% satisfecho y el 21% restante indica no tener quejas. Ver grafica 10.



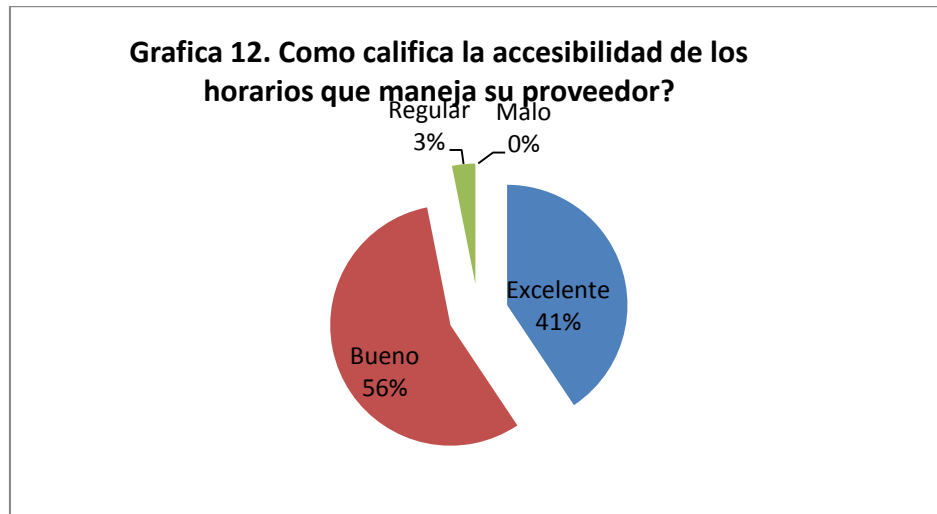
Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de mercado de la empresa Yabra, 2015.

11. Otro aspecto de evaluación de servicios de las empresas en competencia con la empresa Yabra, es la puntualidad del servicio en la entrega de facturas, el 69% indica un servicio excelente, el 25% bueno y el 6% regular. Ver grafica 11.



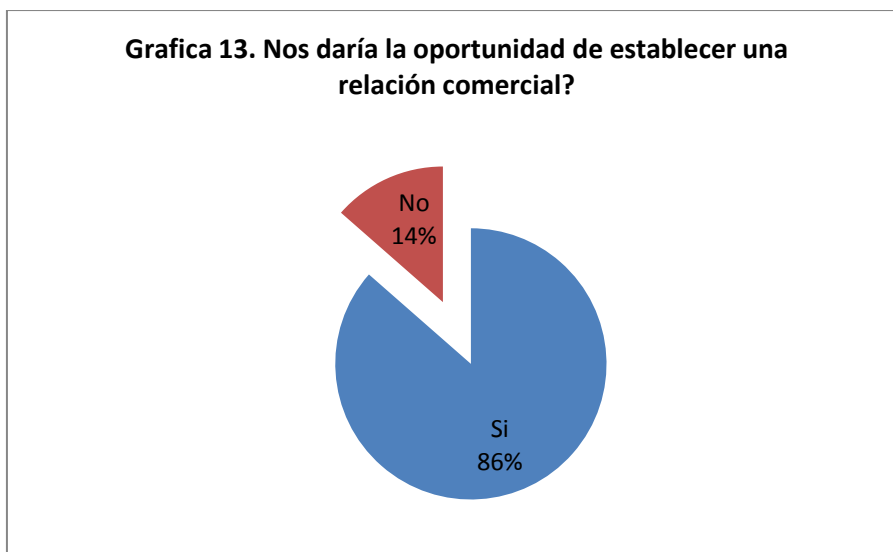
Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de mercado de la empresa Yabra, 2015.

12. La calificación otorgada por los clientes encuestados en relación a los horarios que manejan los proveedores es: 41% excelente, 56% bueno y 3% regular, se entiende que esta variación es el resultado de los diferentes horarios entre las empresas de la industria litográfica, ya que hay empresas que manejan horarios de lunes a sábado, aunque entre semana sus horarios de entrega son más cortos. Ver grafica 12.



Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de mercado de la empresa Yabra, 2015.

13. Finalmente, la última pregunta del cuestionario dirigido al mercado potencial de la empresa Yabra en la Cd. de Puebla, indaga la posibilidad de establecer una relación comercial. El 86% de los encuestados determinaron que estarían dispuestos a dar una oportunidad a la empresa, el 14% restante es renuente en abrir esta posibilidad.



Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de mercado de la empresa Yabra, 2015.

Para cumplir con las expectativas, metas y objetivos planteados por la alta dirección la sucursal Yabra – Puebla deberá optimizar sus recursos operativos ya que la parte administrativa (costos, calidad, variedad de productos y horarios) son temas que pertenecen al alta dirección, lo cual los hace más complejos o lentos de resolver, corresponde a la sucursal de Puebla tomar manos en el asunto de los temas que más relevancia indicó el estudio de mercado a clientes potenciales: tiempos de entrega y horarios de trabajo.

Actualmente la empresa Yabra cuenta tienen solo el 29% de participación en el mercado de la industria litográfica en la Cd. de Puebla, eso deja abierta un mercado potencial del 71%, si se analiza las oportunidades y actual posicionamiento de la sucursal hacia miras de su segundo objetivo que es el posicionamiento en el estado, se reconoce una participación actual del 15.46% con una oportunidad de crecimiento el 84.54%.

3.3.5 Conclusiones: Estudios de mercado

El objetivo principal de este trabajo de investigación es conocer la viabilidad que tiene la expansión de la sucursal Puebla de la empresa Yabra a partir de los resultados de las encuestas realizadas, ya que como se demostró en el análisis la empresa Yabra cuenta con menos del 30% de participación en el mercado de la industria litográfica en la ciudad de Puebla y por ende en el estado de Puebla.

La creciente complejidad del entorno empresarial en las últimas décadas ha propiciado un renovado interés por el crecimiento bajo la creencia de que una mayor dimensión reforzará la posición competitiva de la empresa. El crecimiento y desarrollo de las empresas es considerado como un objetivo necesario para garantizar la supervivencia de la empresa, encontrándose relacionado con la rentabilidad. Así como como instrumento de generación y mantenimiento del empleo.

La empresa Yabra tiene claro sus objetivos a corto y medio plazo que son entre algunas tratar de Fortalecer y desarrollar sus sucursales al expandirse geográficamente para incrementar las ventas y tratar de ampliar su gama de productos ofreciendo a sus clientes un amplio abanico de insumos litográficos que se puedan adaptar a todos los tipos de consumidores que laboran dentro del mercado de la impresión ofreciendo siempre un trato personal y de calidad.

En respuesta a los análisis del estudio de mercado, existe una gran posibilidad de que la sucursal Puebla incremente su participación en el mercado ya que compite en precios, calidad y servicio, por esta razón es necesario tomar medidas para optimizar los recursos de la empresa: humanos, financieros, técnicos y materiales para poder tener la capacidad e cubrir el mercado en el estado de Puebla.

Para poder cumplir con los objetivos de la sucursal de Puebla, no solo se requiere la estrategia comercial capaz de atraer a los clientes potenciales, esta estrategia está siendo implementada actualmente para dar resultados el próximo año. Sin embargo, la proyección de crecimiento que se tiene de la sucursal a raíz proyectos (campañas electorales) Los problemas de mayor impacto que se visualizan son los siguientes:

- *Estrategia comercial:* Sobre la estrategia comercial, se recomienda continuar con los precios competitivos además de las estrategias que la alta dirección en conjunto con la dirección comercial se encuentra desarrollando para el mercado específico del estado de Puebla.
- *Stock de material:* El abastecimiento de material es una de las características representativas de la empresa Yabra ya que es el plus que la distingue sobre la competencia, esta característica debe desprenderse hacia las sucursales, sobre todo la sucursal de Puebla, ya que aún se encuentra en etapa de posicionamiento del mercado y es necesario contar con toda la amplia gama de productos a fin de cumplir con las expectativas de los clientes.
- *El desplazamiento del material hacia el mercado:* la entrega oportuna del material es el servicio que los clientes buscan de sus proveedores, optimizar los recursos: personal y unidades de reparto puede generar el posicionamiento y la captura del mercado potencial.

3.4 Propuesta de mejora: Reducción de tiempos de entrega

La propuesta de mejora que se plantea se basa en la respuesta de la pregunta no. Respecto a los tiempos de entrega de producto y la pregunta no. Respecto a los horarios de entrega que se manejan, ya que en estos criterios se detectó mayor área de oportunidad.

Las respuestas de las preguntas tanto en la encuesta realizada a los clientes actuales como a los potenciales indica que no se cuenta con un servicio de excelencia respecto a las entregas oportunas, siendo que la misión de la empresa Yabra implica textualmente la distribución mediante un servicio confiable como valor agregado.

Para reforzar la propuesta de mejora a la reducción de tiempos de entrega se realizó una matriz de priorización con el equipo de ventas y logística de la sucursal Puebla siendo estos los resultados:

Tabla no. 7: Matriz de priorización problemas de logística sucursal Puebla.

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN						
	Variables de Salida	Incremento de la participación en el mercado	optimización de recursos	mantener cautivos a los clientes actuales	Mayor rentabilidad de la sucursal	TOTAL
		PESO o PONDERACIÓN	5	9	5	9
VARIABLES DE PROCESO	Errores de entrega	9	9	5	5	196
	Reclamos de plazos no cumplidos	9	9	9	9	252
	Horas extras	3	9	5	9	202
VARIABLES DE ENTRADA	Método de planeación de distribución de material	3	9	9	5	186
	Tiempos de cargas a unidades	3	5	5	5	130
	Tiempo de entrega entre hora de facturación y hora de llegada con el cliente.	3	5	3	3	102

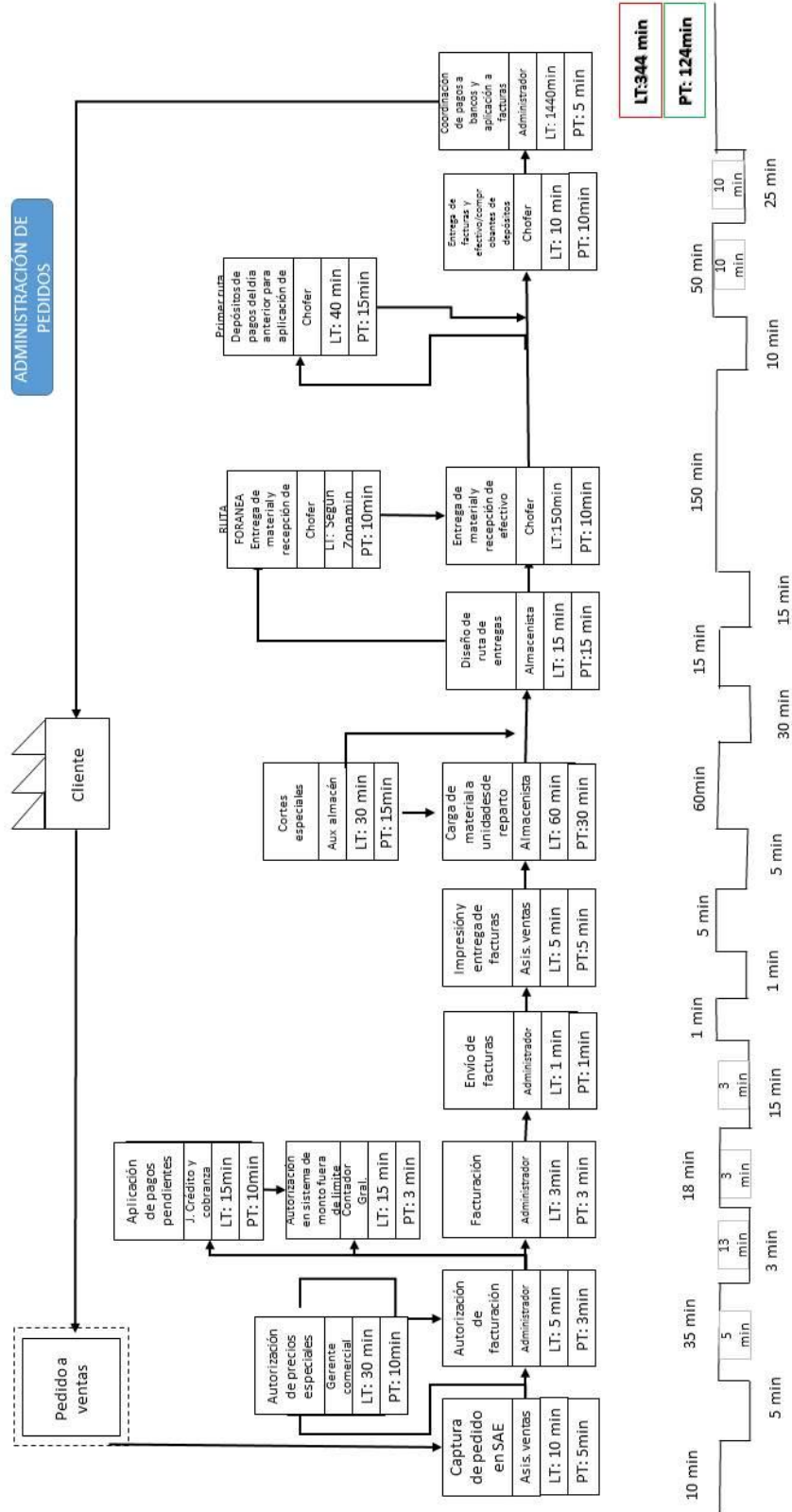
Fuente: Elaboración propia a partir de consenso realizado entre área de ventas y área de logística.

Como se demuestra en la matriz de priorización indica que la variable con mayor problema es los reclamos por plazos no cumplidos.

Una vez ya confirmado el problema y reafirmado el área de oportunidad a atacar se debe entender que parte de la administración de operación se puede minimizar tiempos en procesos que no generan valor y a su vez optimizar tiempo de entrega es necesario comprender el mapa de procesos de la operación.

La operación es una pieza clave para el desarrollo de la sucursal Puebla y esta parte depende en cierta medida de la eficiencia y agilidad del proceso administrativo y el buen uso de los recursos materiales y humanos. Para una mejor comprensión acerca del proceso que se realiza sobre el ciclo del negocio, es decir el día a día se presenta a continuación un mapa de procesos:

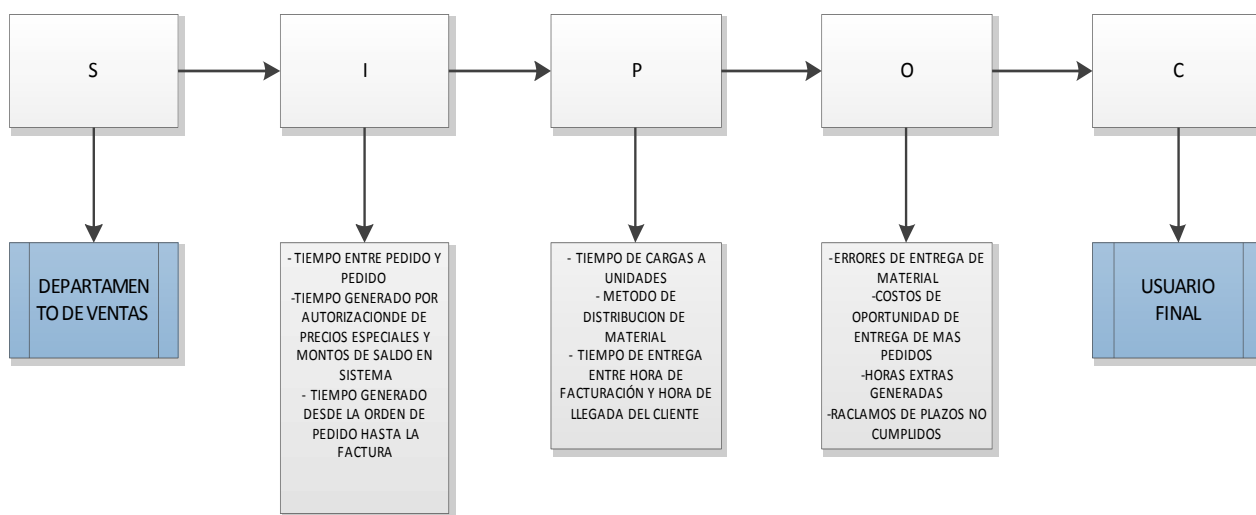
Esquema 7. Mapa de procesos: Administración de pedidos



Como se puede apreciar en el mapa de proceso de la administración de pedidos, el problema resulta a partir de la hora llegada de la factura a almacén a la hora de entrega del material, ya que son lapsos prolongados que afectan la competitividad en cuanto al criterio de rapidez en el servicio e entrega.

Para conocer las variables que afectan este procedimiento se realizó un SIPOC donde se describen las variables de entrada, proceso y salida del área de logística y almacén:

Esquema 8. Almacén y logística- variables correlacionadas a sus funciones.



A partir de este análisis de identificación se pretende identificar cual es el punto de mejora para conseguir reducir los tiempos de entrega.

3.4.1 Análisis causa – raíz

Una vez ya identificado las variables implicadas se propone conocer las razones que causa el problema en cada variable, por medio de un rápido análisis de Ishikawa reforzado con el método de cinco por qué.

Esquema 9. Ishikawa de entrega de material sucursal Puebla.



Esquema 10. Primera etapa: Análisis causa-raíz disminución de tiempos de entrega de pedidos.

Reclamos de plazos de entregas no cumplidos (a mas de 2 horas de la emisión de factura)	La distancia y ubicación de las entregas no es coherente entre si.
	Retrasos de los clientes en rutas
	Por esperar un pedido a punto de salir.
	Desconocimiento oportuno de ventas de la ruta trazada
	Pedidos facturados olvidados por surtir en una ruta saliente

Fuente: elaboración propia a partir consenso área de ventas y logísticas, sucursal Yabra Puebla.

Lluvia de ideas:

1. La distancia y ubicación de las entregas no es coherente entre sí.
 - Porque los pedidos son muy espaciados en tiempo y ubicación
2. Retrasos de los clientes en rutas
 - Porque los clientes no dejan el cheque, efectivo o la instrucción de recibir material - porque no hay seguimiento del proceso por el área de ventas.
 - Ya en la entrega el cliente pide enviar la mitad del material a otra dirección
 - Revisión exhaustiva del material por parte de los clientes
 - Direcciones erróneas al tomar el pedido en sistema
 - Situaciones Externas: tráfico, retenes, etc.
3. Por esperar un pedido a punto de salir.
 - Son clientes que requieren un alta en sistema
 - Problemas con autorización de precios.
 - Demoras con aplicación de pagos no planeadas o autorización de montos de facturación en sistema.
 - Problemas con el sistema SAE o internet
4. Desconocimiento oportuno de ventas de la ruta trazada
 - Porque almacenista le da prioridad a operación y entregas
 - Porque almacenista envía ruta una vez que encuentra el tiempo suficiente para hacerlo
 - Porque ventas estima y promete tiempo de entrega a clientes cuando sale la ruta sin tomar en cuenta los demás pedidos.
5. Pedidos facturados olvidados por surtir en una ruta saliente
 - Almacenista estaba realizando otra función cuando se le entregó la factura
 - Porque almacenista coordina y carga material, entrega muestras, coordina cortes
 - No coloco su factura en el pizarrón de facturas pendientes. Por surtir y la dejo en el lugar de su otra actividad.

Una vez realizados los anteriores análisis se identifican los siguientes cuellos de botellas a la vez que en el siguiente cuadro se enlistan las acciones correctivas a desarrollar sobre las variables que si se pueden cambiar y son propias de la organización:

Tabla no. 8: Causas dependientes & Acciones correctivas de retrasos de entregas de pedidos.

CAUSAS DEPENDIENTES DE LA ORGANIZACIÓN				ACCIONES CORRECTIVAS
Reclamos de plazos de entregas no cumplidos (más de 2 horas de la emisión de factura)	Retrasos de los clientes en rutas	Porque los clientes no dejan el cheque, efectivo o la instrucción de recibir material.	Porque no hay seguimiento del proceso por el área de ventas.	Llamada anticipada de confirmación de pedido en ruta para anticipación de entregas y pagos.
	Desconocimiento oportuno de ventas de la ruta trazada	Saturación de actividades a jefe de almacén.	Porque ventas estima y promete tiempo de entrega a clientes cuando sale la ruta sin tomar en cuenta los demás pedidos	Entrega oportuna de mapa con rutas trazada para conocimiento de área de ventas.
	Pedidos facturados olvidados por surtir en una ruta saliente	Saturación de actividades a jefe de almacén.	No delega actividades	Reestructura de organización para actividades de almacén, (jefe de almacén)

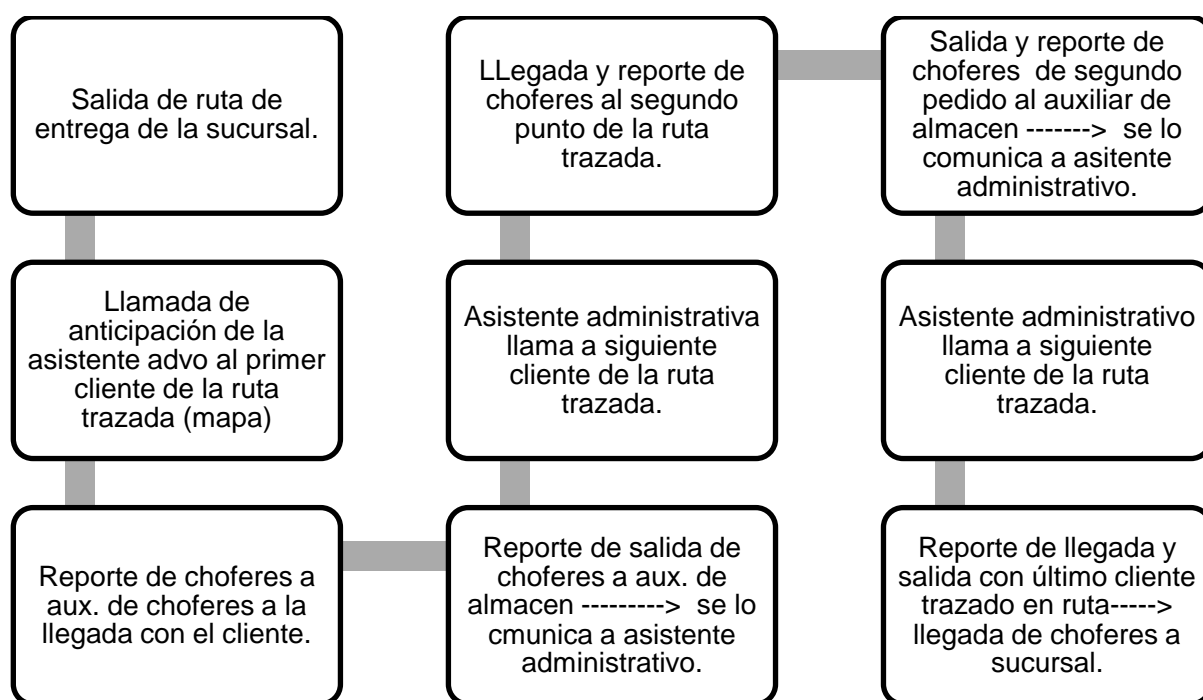
Fuente: elaboración propia a partir de análisis- causas raíz del problema presentado.

3.4.2 Propuesta de Acciones correctivas

1. Llamada anticipada de confirmación de pedido en ruta para anticipación de entregas y pagos:

Para anticipar y/o minimizar causas de retrasos con los pagos en efectivo o desconocimiento de los subordinados de clientes a la recepción de material, se hará una llamada filtro anticipando la llegada del material, actualmente cada chofer se reporta con el jefe de almacén a la llegada y salida de cada entrega, aprovechando esta actividad ya establecida se pretende aprovecharla desde el área de administración de la siguiente forma:

Esquema 11. Propuesta de mapa de proceso para rutas de entrega Salida de almacén- entrega de cliente.



Fuente: elaboración propia, 2015.

Como se demuestra en el diagrama la efectividad de esta propuesta depende de la comunicación interna ya que son las llamadas de reporte de los choferes hacia el asistente de almacén y posteriormente la comunicación que el asistente de almacén

tenga con la asistente administrativa para poder llamar oportunamente al cliente siguiente.

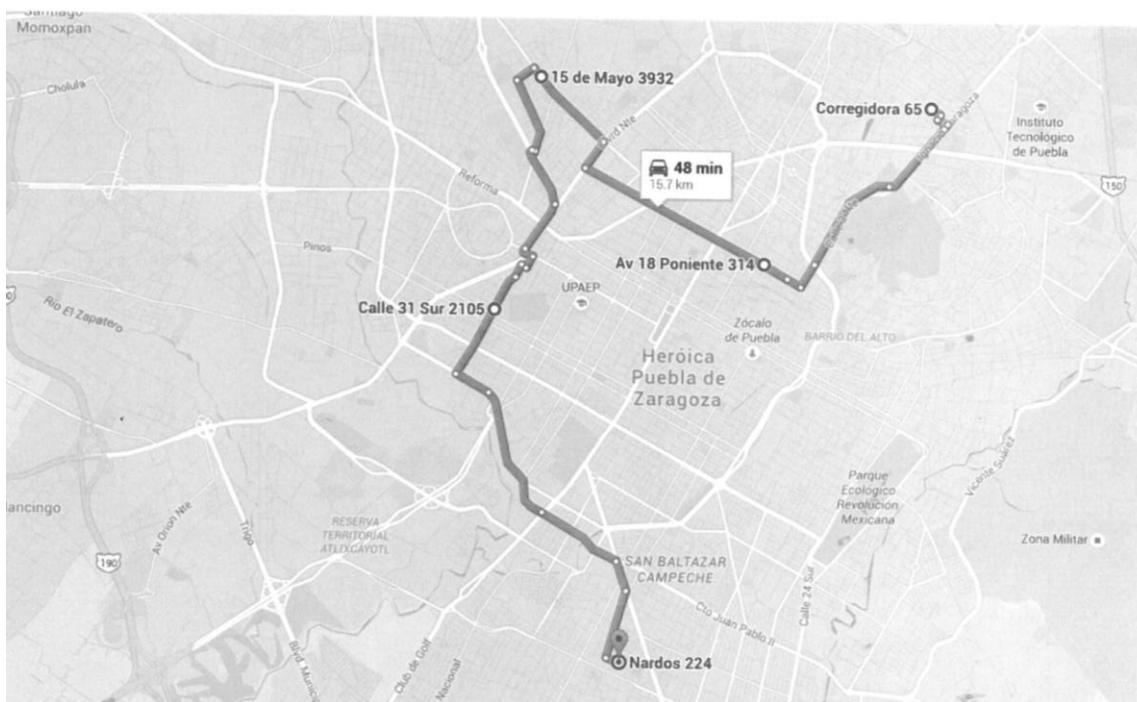
2. Entrega oportuna de mapa con rutas trazada para conocimiento de área de ventas.

A la salida de cada ruta de entrega se realizará un mapa con los puntos de entrega ordenados y el formato de rutas de entregas PAD-002F02(1) con la información de los pedidos salientes, con el propósito de eliminar incertidumbre o expectativas de horas de entrega.

MAPA 1. Ruta de entrega de pedidos sucursal Yabra - Puebla.

Corregidora 65 a Nardos 224

En automóvil 15.7 km, 48 min



Fuente: Google maps, 2015.

La entrega del mapa al área de ventas tiene como objetivo eliminar incertidumbre tanto en el área de ventas como en los clientes, ya que tiene como propósito que se presenta de forma coherente y oportuna, es decir a la salida inmediata de cada ruta de entrega.

Formato No. 1: Propuesta de formato de rutas de entregas PAD-002F02(1)

HOJA DE RUTA											PAD-002F02(1)		
CHOFER		JESUS									FECHA ELABOR		26-nov-15
CAMIONETA		NISSAN									RUTA		4
NO.	NO. CLIENTE SAE	CLIENTE	COLONIA	VENTA A...		A LA LLEGADA	PRIORIDAD DE ENTRE	FACTURA N°	IMPORTE TOTAL	HORA DE ENTRE	HORA DE SALID	COMENTARIOS DE DISTRIBUCI	
				CRE	CONT								
1	2815	DIEGO YAIR HERNANDEZ	SAN MIGUELITO		X		2	1948	\$2,169.99				
2	1940	SUSAN PEREZ	LOMA BONITA		X		2	1949	\$1,224.96				
3	3158	XIQUE CONTRERAS	PRV. SINAILOA		X		2	1947	\$4,063.60				
4													
5													
OBSERVACIONES									SALIDA	HORA DE SALID	HORA DE LLEG		
									1	03:50			
									2				
									3				
									4				
JEFE DE ALMACEN			CHOFER			ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y/O GERENTE ADMINISTRATIVO							
ELABORA			RECIBE			RECIBE RECURSOS							

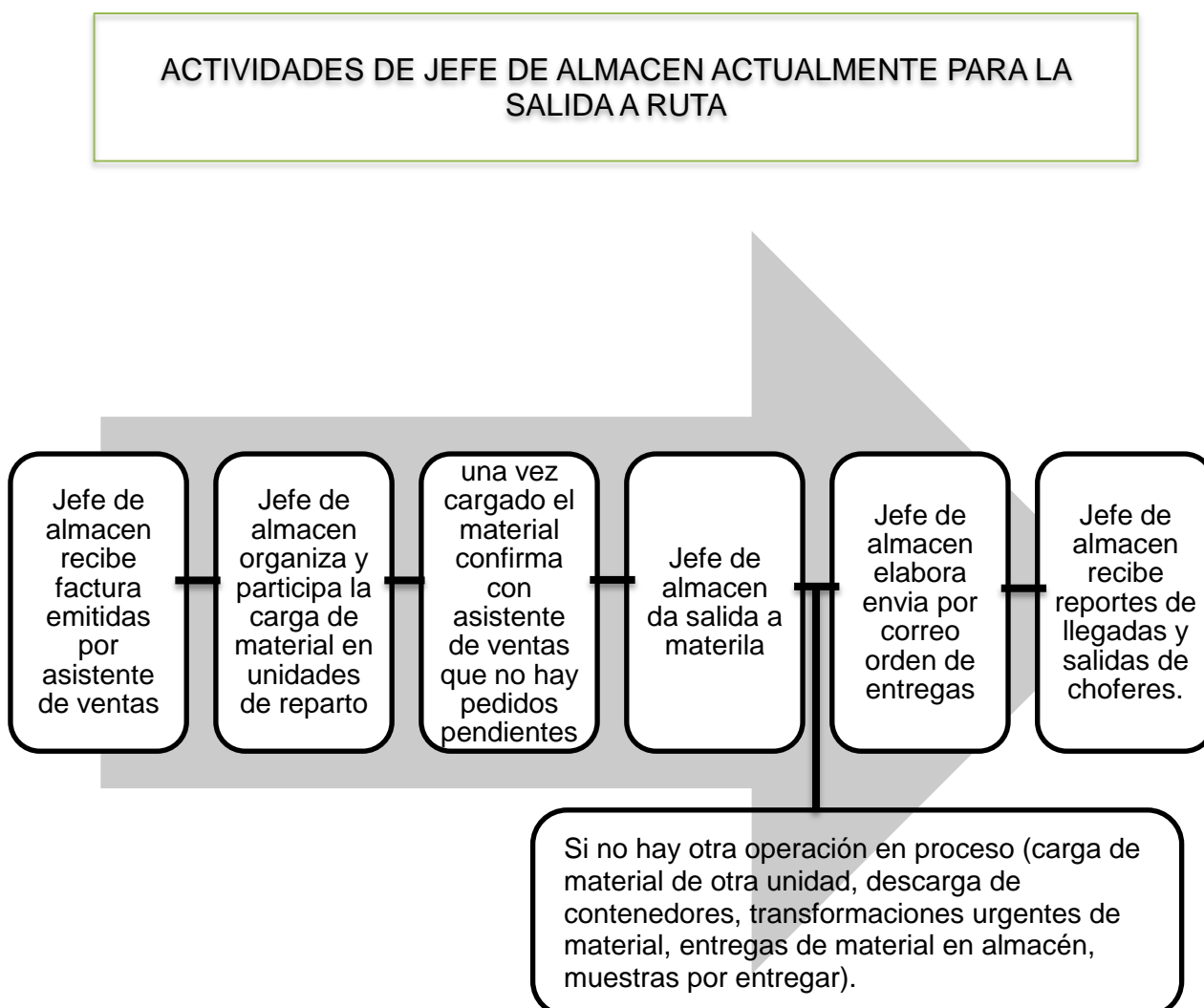
Fuente: elaboración propia, 2015.

Con este formato se pretende llevar un orden de entregas a fin que se concentre la información de manera oportuna además de que servirá posteriormente como un control de tiempos y movimientos para en un futuro realizar un estudio que permita continuar minimizando los tiempos de entrega estratégicamente.

3. Restructura de organización para actividades de almacén, (jefe de almacén).

Tanto en el diagrama de Ishikawa como en el análisis de 5 por que una de las causas de atraso de entrega de material son las múltiples actividades del jefe de almacén, a continuación, se presenta las actividades actuales generadas por el jefe de almacén seguidas de las restructura de la organización que se propone.

Esquema 12. Actividades actuales realizadas por jefe de almacen sobre las rutas de entrega en la sucursal Puebla.

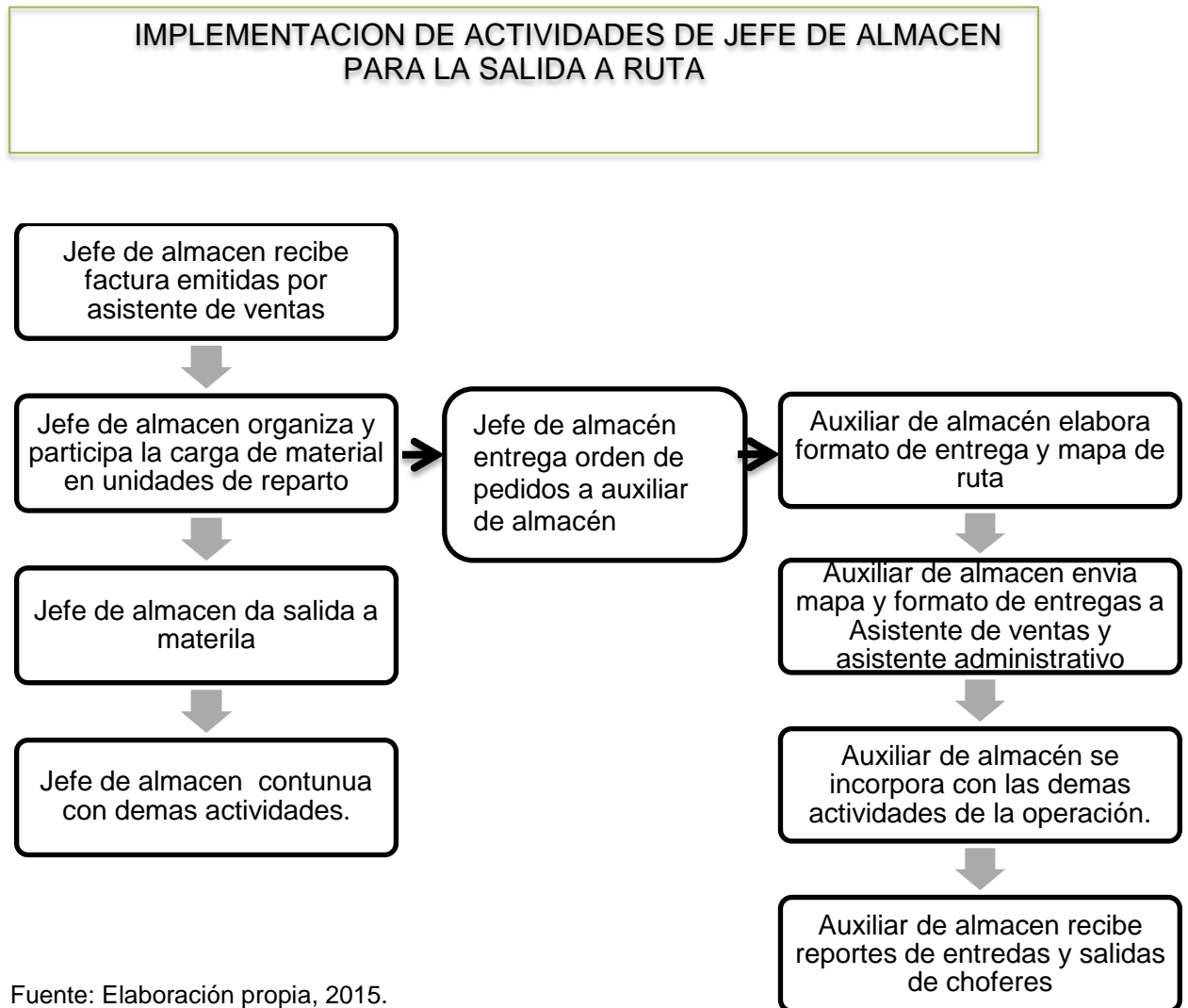


Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de la empresa Yabra sucursal Puebla, 2015.

Como se puede apreciar en el esquema no. 12, el procedimiento de salida de material es completamente responsabilidad del jefe de almacén, a la vez que debe continuar con las demás actividades de la operación antes ya descritas, esto facilita la carga de material erróneo, al haber solo un filtro de salida los descuidos de facturas olvidadas por surtir son frecuentes provocando que se entreguen hasta la siguiente ruta con un tiempo de entrega considerable, el Jefe de almacén no cuenta con tiempo suficiente para el aviso oportuno de la ruta de entrega a los demás

departamentos y esto crea incertidumbre y falsa expectativas. La figura del jefe de almacén como dueño del proceso actualmente representa un cuello de botella que no solo para satisfacer las necesidades de los clientes actuales si no para poder cubrir las expectativas de los clientes potenciales.

Esquema 13. Actividades propuestas realizadas por jefe de almacen y auxiliar de almacen sobre las rutas de entrega en la sucursal Puebla.



Como ya se hecho referencia en el capítulo anterior la motivación y el liderazgo juegan un papel importante en el desarrollo y crecimiento de una organización es por eso que parte de la propuesta de esta área de oportunidad detectada es promover a un ayudante general al puesto de auxiliar de almacén, el delegar actividades que no tienen que ver con toma de decisiones ayudará en gran medida a contra restar los errores o retardos originados por el cuello de botella.

Seguimiento de Indicadores

Para que los puntos propuestos puedan dar resultados es importante el seguimiento y control de éstos, por esta razón se propone un control mensual de las entregas por mes, y los tiempos promedios de entregas con el propósito de disminuir los tiempos muertos.

En el cual se llevará un control y registro de la variación de tiempos de entrega con el propósito de disminuirla y estandarizar un tiempo estimado. Donde se realizará un mapeo de tiempos apoyados con el formato PAD-002F02(1). Además de las encuestas mensuales de satisfacción al cliente que actualmente son generadas desde corporativo Yabra.

CONCLUSIONES

El objetivo fundamental de este trabajo de investigación era abordar la posible expansión y desarrollo de la sucursal Puebla perteneciente a las Industrias Yabra, clave fundamental para la estrategia de desarrollo general del corporativo.

Mediante el estudio de mercado realizado a clientes actuales y potenciales se puede identificar una gran oportunidad tanto de posicionamiento e incremento de la participación en el mercado de la ciudad de Puebla y el Estado, sin embargo, a través de este estudio también se detectaron las áreas de oportunidad que en algún momento podrían desacelerar o impedir el desarrollo de la sucursal hacia sus objetivos.

Es así como la aportación principal de este estudio de investigación consiste en identificar las principales áreas de oportunidad mediante el estudio de mercado, resultando que los tiempos y horarios de entregas no son tan eficaces como la organización suponía. Ya que la mayoría de los clientes trabajan bajo el esquema Just in time y esto afecta directamente las necesidades y expectativas de entrega inmediata.

En este trabajo de investigación se demuestra a través de un análisis de causa-efecto las variables internas de la organización que afectan directamente a las

entregas de material a los clientes, para posteriormente hacer frente con acciones correctivas sobre las variables con más área de oportunidad, a la vez que se hace hincapié del uso indicadores como control y registro sobre los resultados de la implementación de las acciones correctivas.

La relevancia de una buena organización interna en el área de almacén y logística, con los debidos controles permite contra restar los errores internos que se proyectan con los clientes externos, de esa forma una buena organización del área permite anticiparse a los objetivos y necesidades futuras de la organización como es la expansión y crecimiento de la sucursal, en la ciudad y el estado de Puebla.

REFERENCIAS

Andriani, C. (2003). *Un nuevo Sistema de Gestión para las PYMES*. México: Norma.

Barajas, J. (1994). *Curso introductorio a la administración*. México: Trillas.

Barajas, J. (2003). *Curso introductorio a la administración*. México: Trillas.

Benavides, J. (2004). *Administración*. Mexico: McGraw-Hill.

Cardozo E., V. d. (20 de Julio de 2012). *Adingor*. Recuperado el 05 de 01 de 2015, de

<http://www.adingor.es/congresos>

Casas, V. (2013). *crecimiento en las Pymes que se desarrollaron por medio de la incubación*.

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría General de la Administración* (2a. ed.). Bogota: Mc Graw

Hill.

comercio, o. d. (13 de junio de 2007). *Proméxico*. Obtenido de <https://www.promexico.gob.mx/>

CONDUCEF. (04 de Enero de 2012). *Comision Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de*

Servicios Financieros. Recuperado el 22 de Junio de 2013, de

[http://www.conducef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuario-de-servicios-](http://www.conducef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuario-de-servicios-financieros/543-ipor-que-es-tan-importante-el-empresario-pyme-como-usuario-de-servicios-financieros)

[financieros/543-ipor-que-es-tan-importante-el-empresario-pyme-como-usuario-de-servicios-](http://www.conducef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuario-de-servicios-financieros/543-ipor-que-es-tan-importante-el-empresario-pyme-como-usuario-de-servicios-financieros)

[financieros](http://www.conducef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuario-de-servicios-financieros/543-ipor-que-es-tan-importante-el-empresario-pyme-como-usuario-de-servicios-financieros)

Economía, S. d. (2014). <http://www.contactopyme.gob.mx>. Recuperado el 2014 de 08 de 03, de

<https://www.inadem.gob.mx/>

Económicos, O. p. (2013). supra nota. México: <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>.

EXPANSION, CNN. (06 de Abril de 2012). *CNN EXPANSION*. Recuperado el 01 de Agosto de 2013, de <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2012/04/15/el-fracaso-acecha-a-pymes-mexicanas>

Eyssautier, M. (2002). *Elementos Basicos de la Administración* (3a ed.). Mexico: Trillas.

Griffin, R. (2011). *Administration* (10ed ed.). DF: CENGAGE Learning.

Harold Koontz, H. W. (2001). *Administración una perspectiva global* (11a ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodologia de la investigación* (5ed ed.). Mexico: McGraw Hill.

Hernandez y Rodriguez, S., & Palafox de Anda, G. (2012). *Administracion. Teoria Proceso, Areas funcionales y Estrategias para la competitividad*. Mexico: MC Graw Hill.

Howald, f. (2001). *obstaculos al desarrollo de las pymes causadas por los estados*. Chile: Mc Graw Hill.

INEGI. (2005). *INEGI*. México: <http://www.inegi.org.mx/>.

INEGI. (6 de Julio de 2009). *Instituto Nacional de Estaditistica y Geografia*. Recuperado el 22 de Junio de 2013, de <http://cuentame.inegi.org.mx>

INEGI. (2015). México: <http://www.inegi.org.mx/>.

Longenecker, & al., e. (2007). *Administradoción de Pequeñas y Medianas Empresas enfoque emprendedor* (13 ed ed.). DF, Mexico: Thompson.

Monserrat., I. L. (20 de 07 de 2015). *Gestiopolis*. Recuperado el 31 de 07 de 2016, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/modelo-de-sustitucion-de-importaciones-en-mexico/>

Morales, N. I. (2011). Las PYMES en Mexico, entre la creación fallida y la destrucción creadora.

Economía Informa, 366, 48-55.

Münch, L. (2007). *Administración. Escuelas, procesos administrativos, áreas funcionales y desarrollo*

emprendedor. México: Pearson Educación.

OCDE. (2013). *temas y politicas clave de pymes y emprendedores en méxico*. México.

OECD. (2013). Organización para la Cooperación y el Desarrollo Economico. México:

<http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>.

Picke , H. B. (1997). *Administracion de empresas Pequeñas y Medianas* (9ed ed.). Mexico: Limusa Sa

de CV.

Proméxico. (13 de junio de 2007). *organismo del gobierno para promover la inversión y el comercio*.

Obtenido de <https://www.promexico.gob.mx/>

Rodriguez Valencia, J. (2005). *Como Aplicar la Administración Estrategica a las Pequeñas y Medianas*

Empresas (5ed. ed.). DF, Mexico: CENGAGE Learning.

Rodriguez, J. (2011). *Administracion de Pequeñas y Medianas Empresas* (6ed. ed.). DF., Mexico:

CENGAGE Leraning.

Rodriquez , V. J. (2011). *Administracion de Pequeñas y Medianas Empresas* (6ed. ed.). DF., Mexico:

CENGAGE Leraning.

SE. (2012). Recuperado el 28 de Noviembre de 2015, de Proyectos del Fondo PyME. Delegación

federal en Puebla:

http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/informe_APF/delegaciones/puebla.pdf

SE. (2014). <http://www.contactopyme.gob.mx>. Recuperado el 2014 de 08 de 03, de Secretaria de Economía: <https://www.inadem.gob.mx/>

SIEM. (2015). *Secretaria de Economía*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2015, de <http://www.siem.gob.mx/siem/>

Torres, H. (2000). *Introduccion a la administracion*. Mexico: trillas.

Valera, R. (2001). *Innovación empresarial, arte y ciencia en la creacion de empresas*. Bogotá, Colombia: Pearson Educación de Colombia.