

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

IZTAPALAPA

División Ciencias Sociales y Humanidades
Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales

EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN EMPRESAS DE NUEVA CREACIÓN
Un estudio de caso para una empresa integradora

TESIS QUE EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Presenta:

ELIZABETH SOTELO CAMPOS

Los Mochis, Sinaloa, México, Septiembre del 2001

I N D I C E

Pág.

INTRODUCCIÓN.
PRIMERA PARTE: MARCO TEORICO

CAPITULO 1: El control de gestión en las organizaciones.

1.1: El control de gestión..... 12

1.2: Componentes de un sistema de control de gestión..... 20

1.3: Los enfoques de gestión.....27

1.4: Diseño de un sistema de control de gestión en empresas de Nueva Creación.....36

CAPITULO 2: El Pequeño comercio y las empresa integradoras.

2.1: Importancia del pequeño comercio en México.....68

2.2: Las empresas integradoras.....76

2.3: La cooperación empresarial a nivel internacional.....83

2.4: La cooperación empresarial en México.....92

SEGUNDA PARTE. ESTUDIO DE CASO.

CAPITULO 3: El método y la selección de instrumentos.

3.1: Objetivos.....99

3.2: Hipótesis.....100

3.3. Método 101

3.4: Instrumentos seleccionados.....104

3.5: Porqué se seleccionó esos instrumentos..... 124

CAPITULO 4: La empresa.

4.1: Características.....139

4.2: Objetivos.....145

4.3: El plan Mytsa.....153

CAPITULO 5: La implementación de instrumentos de control (caso Mytsa)

5.1: Diseño de instrumentos.....161

5.2: La validación del uso de estos instrumentos para su implementación..... 195

5.3: Problemas y enseñanzas en la implementación de instrumentos de control en empresas de nueva creación.....196

REFERENCIAS no va no.

ANEXO A:
- A.1: Entrevistas a directores.
- A.2: Entrevistas a pequeños comerciantes.

ANEXO B: Contratos afiliados.

ANEXO C:
- C.1: Manual de capacitación Mytsa.
- C.2: Manual de incentivos Mytsa.

INTRODUCCION

Introducción

Es innegable que hoy en día, las organizaciones son importantes para los individuos y para la sociedad en su conjunto, porque cuentan con los recursos para alcanzar las metas y los resultados deseados; sin embargo, para que esto se logre, debe existir un verdadero “Control de Gestión”, ya que el mismo surge debido a las exigencias, estímulos y necesidades entre los intereses individuales de los responsables y los intereses generales de la propia organización; además, de que los procesos son cada vez más heterogéneos y porque han ido adquiriendo un grado de complejidad cada vez mayor, los recursos son cada vez más restringidos y el proceso de la toma de decisiones se va centrando en áreas más especificas haciéndolo más autónomo.

Lo anterior, da lugar a un gran número de iniciativas para alcanzar sus objetivos, bajo la influencia de la innovación de nuevas herramientas o instrumentos de control dentro de los negocios, las nuevas estructuras de relaciones entre las empresas, sus clientes, la comunicación entre los recursos humanos dentro de la organización y el conocimiento de la empresa.

Es por ello que la búsqueda de herramientas de apoyo para los Sistemas de Control de Gestión y toma de decisiones son de gran relevancia. Por esta razón, es importante establecer un sistema de control de gestión desde el inicio de operaciones de una empresa.

Para lo anterior, existen diferentes modelos de Control de Gestión e instrumentos que facilitan el proceso de cambio, como la capacidad de innovar y aprender, la calidad total, la mejora continua, la importancia de los recursos humanos, la reingeniería o la orientación al cliente por mencionar algunos factores.

Ya que las transformaciones de las organizaciones en el futuro se deberán a los cambios estratégicos construidos con los recursos de la organización, a partir de su historia y sus procesos, estableciendo además retos para desarrollar una organización más dinámica y flexible; deberá también superar las inercias del cambio, con marcado énfasis en las personas, los equipos y la interconexión en red con otras organizaciones, bajo una dirección capaz de impulsar y gestionar esta transformación interna.

Aun cuando cada organización es distinta en tamaño, estructura, negocio y procesos operativos, todas coinciden en la necesidad de optimizar el uso de sus recursos y contar con una operación simplificada. Para lograr ese objetivo se requiere, la implementación de un Sistema de Control de Gestión que contemple distintas soluciones empresariales, de distintas magnitudes y especificaciones, adaptadas a las necesidades de cada empresa. Este sistema de control es un proceso que debe ser aplicado en todas las organizaciones, para hacer la empresa más competitiva, como resultado de la revolución tecnológica y la creciente globalización, donde impera la incertidumbre y la inestabilidad.

La aplicación de todas las herramientas de Control de Gestión en las organizaciones, aun las más complejas, proporcionan la habilidad de manipular y explorar los datos de la empresa desde cualquier ángulo, con lo que se puede obtener una visión multidimensional de la empresa.

Es importante entender que las herramientas de control de gestión tanto operativo como estratégico, son eso, herramientas, y que la selección y uso simplifican muchas operaciones y procesos en la empresa, pero que los que toman las decisiones son la piedra angular. Así mismo, deben ser considerados los factores clave para cada proceso.

El proceso de globalización está presente en todos los ámbitos de interés nacional, siendo su principal protagonista la economía; caracterizada por la integración de las diferentes economías nacionales al mercado internacional, estimulando la creación de alianzas en un nuevo contexto mundial. La situación referida afecta a las empresas, sin importar su dimensión, sin embargo, perjudica principalmente a la pequeña empresa y al pequeño comercio, obviamente por pertenecer a la micro y pequeña empresa.

Las empresas con el giro mencionado, deben estar a la vanguardia para mantenerse en el mercado debiendo realizar propuestas tales como: promover sistemas de información, incentivar la cooperación y el asociacionismo así como

diseñar políticas y programas específicos de ayuda, entre ellos las herramientas e instrumentos de apoyo al Control de Gestión.

Adicionalmente, uno de los grandes retos del comercio en éste giro es vertebrarse en agrupaciones, alianzas, asociaciones, etc., que eviten situaciones desventajosas y puedan sobrevivir en un futuro. Una propuesta importante para este tipo de empresas del pequeño comercio es la de formar una empresa integradora, como régimen de cooperación empresarial, cuyo objetivo primordial es organizarse para competir en los diferentes mercados y no para competir entre sí.

Por otra parte, es importante hacer la selección de instrumentos de control que estén acordes a las necesidades de la empresa y a la situación real, para evitar caer en situaciones de recesión, de desequilibrio económico y financiero.

Ha ocurrido un rompimiento con el enfoque tradicional de los Sistemas de Control de Gestión, debido a las necesidades de las empresas, que a través del tiempo se han venido dando; en donde como parte de sus procesos deben estar a la vanguardia para diseñar los instrumentos de control de gestión que mejor se adapten a su estructura, estrategia y a la cultura.

Por lo anterior, el objeto de esta investigación es analizar como una organización puede concebirse desde sus inicios con procesos predefinidos de Control de Gestión para agilizar el trabajo y aprovechar eficientemente todos los

recursos con que ésta cuenta para el logro de sus metas. Tal objetivo se sustenta en que un Sistema de Control de Gestión puede ser concebido desde el origen de la organización, es decir, desde que la organización esta siendo diseñada para lograr ser competitiva de acuerdo a las características del entorno y de su futura evolución.

Específicamente se intenta describir los instrumentos de Control de Gestión que mejor convengan a la organización que se pretende analizar, así como, el de proponer algunos otros que encajen dentro del sistema de Control de Gestión que se trata de implementar en la misma, como también, para utilizar esos instrumentos como estrategias para el logro de sus objetivos.

La hipótesis que se intenta probar es que un sistema de Control de Gestión puede ser concebido desde el origen de la organización, es decir desde que la organización está siendo diseñada para lograr ser competitiva de acuerdo a las características del entorno, y demás factores contingentes; así como a las necesidades administrativas y organizacionales.

El método utilizado donde ésta basada la investigación son las entrevistas hechas a los accionistas y a los directores generales de cada estado, así como los posibles agremiados a la empresa de reciente creación, lo que dio la pauta para seleccionar y proponer dichos instrumentos y herramientas para el Sistema de Control de Gestión de la misma.

El contenido de este trabajo de tesis se presenta en dos partes: la primera corresponde al marco teórico con dos capítulos, donde el primero trata sobre el control de gestión en las organizaciones, así como los componentes de dicho sistema, tomando en consideración los distintos enfoques de control de gestión, para llegar a concretizar el diseño de un sistema de control de gestión en empresas de nueva creación.

El segundo capítulo trata visualizar al pequeño comercio y a las empresas integradoras, donde se ve la importancia de estas, sus funciones, sus objetivos, así como la cooperación empresarial que se da en otros países y en especial en México, tratando de vincular las empresa integradoras con el pequeño comercio, como una medida de rescate a éstos.

En la segunda parte, que corresponde al estudio de caso, la cual consta de tres capítulos, en donde el primero trata del método y la selección de instrumentos, donde se visualiza el objetivo de la tesis, el método a seguir, así como los instrumentos seleccionados y él porqué se seleccionaron estos instrumentos para la óptima administración de la empresa en cuestión.

En el segundo capítulo de esta segunda parte, se plantea el tipo de empresa que se trata de crear, donde se exponen sus características, los objetivos que persiguen, así como el plan que tiene dicha empresa.

Por ultimo, en el tercer capítulo, contempla la implementación de instrumentos de control de gestión para la empresa de nueva creación, considerando el diseño de instrumentos para la empresa en específico, así como la validación de los mismos, haciendo hincapié en los problemas y enseñanzas en la implementación de instrumentos de control de gestión en empresas de nueva creación.

Por otra parte, es importante agradecer a los directivos y personal de la Unión Nacional de Misceláneas y Tiendas, S.A. de C.V., por las facilidades para la realización de este trabajo de investigación. De la misma manera, un reconocimiento muy especial al Dr. Guillermo Ramírez Martínez, por su valiosa asesoria en el lapso de la investigación, así como su incondicional apoyo e invaluables comentarios. Al resto del comité de asesores: Maestro Tirso Suárez Núñez y Dr. Luis Hinostroza Fernández reciban también mi sincero agradecimiento por su orientación, paciencia y enseñanzas.

Igualmente, hago extensivos mis agradecimientos a mi esposo Miguel Ángel y a mi hija Elizabeth; por su apoyo, paciencia, comprensión en el transcurso de estos dos años de mi formación de posgrado. A mis padres, por su cariño y apoyo incondicional en el logro de esta meta tan anhelada en mi vida profesional.

PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

I.- EL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Uno de los aspectos trascendentales y de relevancia en la actualidad dentro de las organizaciones, es el control de gestión, ya que manifiesta su importancia dentro de las mismas, en la preocupación de implementar sistemas de información para la toma de decisiones. Además de la necesidad que existe en las empresas de implantar sistemas de contabilidad, de costos eficientes, de control presupuestal, el planear a corto y a largo plazo, el establecer tableros de control de gestión, así como la utilización de instrumentos innovadores acorde a las necesidades de la empresa y el uso frecuente de sistemas de planeación operacional, integrados por objetivos y metas.

Dentro del mundo de los negocios y de las organizaciones en general, el control de gestión, es un concepto respaldado por una nueva manera de hacer las cosas, gracias a los avances de los sistemas y tecnologías de información.

De tal forma, el control de gestión es un proceso que debe ser aplicado en todas las organizaciones, para hacer la empresa más competitiva, como resultado de la revolución tecnológica y la creciente globalización, donde impera la incertidumbre y la inestabilidad.

Por lo tanto, con ésta forma de pensar, las organizaciones aprenden a competir en ambientes más turbulentos y caóticos que producen desorden e incertidumbre y es ahí donde cobra importancia el futuro del “Control de Gestión” como parte de la optimización de los recursos de la empresa y la forma en que

aplicarán las estrategias de planeación para lograr los objetivos planteados de una forma eficiente y eficaz en el corto y largo plazo.

Ante éstas circunstancias, para diseñar un sistema de control de gestión en una organización y que sea funcional, debe ajustarse a los planes y puestos, a los administradores en lo individual y a las necesidades de eficiencia y eficacia; además de apoyarse en una serie de elementos (Ramírez 1999), debe existir planeación, el considerar la estructura organizacional, el tamaño de la organización, la naturaleza de las actividades realizadas, la situación económica y financiera de la empresa y por último, la madurez y la formación de los responsables operacionales.

El propósito de este capítulo, es proporcionar una visión general sobre el control de gestión. En éste se destacan los componentes principales para lograr los objetivos fijados por la empresa, además de los distintos enfoques de gestión, así como las bases para diseñar un sistema de control de gestión. Por ello, ésta descripción debe tomarse más como marco adecuado para el proceso de crear un sistema de control de gestión, que como un conjunto detallado de instrucciones.

1.1. El Control de Gestión.

Las organizaciones son difíciles de ver. Vemos sus resultados, como un edificio alto o un departamento de computo, como un empleado amable; pero la

organización como unidad es vaga, abstracta y puede estar dispersa en diferentes ubicaciones físicas. Las organizaciones existen porque nos afectan todos los días. Difícilmente nos damos cuenta que nacemos en un hospital, que tenemos nuestros documentos de nacimiento registrados en una dependencia gubernamental, que nos educamos en escuelas y universidades, que nos alimentamos con comida producida en granjas que son empresas, que nos atienden médicos que participan en una practica conjunta, en fin son miles las cosas que hacemos cotidianamente y las hacemos en una organización.

Hay organizaciones tan diversas que tienen características en común. Las organizaciones son entidades sociales, dirigidas a metas, diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo Daft (1998). Por lo que, los elementos clave de una organización no son los edificios o un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están formadas por personal y las relaciones que tienen unas con otras.

Así pues, una organización existe cuando la gente interactúa para desempeñar funciones esenciales que la ayuda a alcanzar metas. Ciertamente hoy en día se reconoce la importancia de los recursos humanos, donde se diseña para delegar facultades de decisión a los empleados y se les brindan mayores oportunidades de aprender y contribuir a la organización mientras trabajan en el logro de metas comunes. La mayoría de las organizaciones actuales luchan por alcanzar una mayor coordinación horizontal de las actividades del trabajo, con frecuencia

empleando equipos de personas de diferentes áreas funcionales para que trabajen juntas en proyectos. Así que, una organización no puede existir sin interactuar con los clientes, proveedores, competidores y algunos otros elementos del ambiente externo.

Por lo que, las organizaciones están alrededor de nosotros y modelan nuestras vidas en muchas formas. Las organizaciones son importantes para todos y para la sociedad porque reúnen los recursos para alcanzar las metas y resultados deseados, producen bienes y servicios con eficiencia, facilita la innovación, utiliza fabricación moderna y tecnología basada en las computadoras, se adapta e influye en un ambiente cambiante, crea valor para los propietarios, clientes y empleados y acomoda los retos constantes de diversidad, de ética, establece patrones de desarrollo profesional, apoyada en la motivación y coordinación de los empleados.

Derivado de lo anterior, los administradores bien informados pueden modelar a la organización, con el conocimiento de la teoría de la organización ya que les permite diseñarlas con mayor eficacia. Para comprender a la organización como un todo, hay que visualizarla como un sistema abierto, es decir, un sistema es un conjunto de elementos interactuantes que adquiere insumos del ambiente, los transforma y descarga su producto en el ambiente externo. La necesidad de insumos y productos refleja su dependencia del ambiente. Los elementos interactuantes significan que la gente y los departamentos dependen uno del otro y deben trabajar conjuntamente.

Con estos antecedentes, la organización tiene que encontrar y obtener los recursos necesarios, interpretar y actuar sobre los cambios ambientales, deshacerse de la producción, controlar y coordinar las actividades internas, a la luz de las turbulencias e incertidumbre ambiéntales.

Uno de los puntos importantes y de relevancia en la actualidad dentro de las organizaciones es el Control de Gestión, ya que manifiesta su importancia dentro de la organización en la preocupación de la misma al implementar sistemas de información para la toma de decisiones, la necesidad que existe en las empresas de implantar sistemas de contabilidad, de costos eficientes, de control presupuestal, de planear tanto a corto como a largo plazo, de establecer tableros de control de gestión, de adaptar instrumentos de control a sus necesidades y al entorno, así como la utilización frecuente de sistemas de planeación operacional integrados por objetivos y metas.

Existen muchas razones para el control. En primer lugar, las metas de la organización deben ser objeto de una planeación general, también deben aplicarse controles. En segundo, la descentralización de la autoridad genera unidades semidependientes, las que deben ser sometidas a controles generales para evitar el caos, que resultaría de una independencia total. En tercero, los controles generales permiten medir el esfuerzo total del administrador de un área integrada, en vez de únicamente partes de él.

En realidad muchos de los controles de la organización son de carácter financiero. Koontz (1998). Las organizaciones deben su supervivencia a la obtención de utilidades; sus recursos de capital son un elemento vital pero escaso.

Del mismo modo, las medidas financieras condensan la operación de muchos planes. Adicionalmente, indican con toda precisión el gasto total de recursos para el cumplimiento de las metas. Pero no únicamente nos debemos guiar por los factores financieros, sino que existen otros, también importantes dentro de la organización, que requiere se tome la debida importancia.

Por otra parte Kaplan y Norton (1997), proponen en su obra El Cuadro de Mando Integral, la importancia de incluir y relacionar los indicadores financieros y no financieros en la organización, que sirven para mostrar la capacidad financiera y la complementa con medidas cuantitativas y cualitativas para la acción futura.

De la misma manera, Lorino (1996), en su obra El control de Gestión Estratégico, plantea el control de gestión basado en las actividades, donde éste lo concibe como una nueva filosofía de gestión, adecuada a renovar la visión de la eficiencia y para reconstruir técnicas de gestión. Además de lo anterior, argumenta que la estructuración por actividades es adecuada para el diagnostico, el control y la gestión de competencias.

El Control de Gestión según Ramírez (1999), es el proceso por el cual los principales responsables operacionales se aseguran que los recursos necesarios son obtenidos y utilizados con eficacia y eficiencia para alcanzar los objetivos a corto plazo, que fijó la organización en el marco de su estrategia de largo plazo. Entendiendo por eficacia alcanzar los objetivos planteados por la empresa y por eficiencia la racionalización de recursos, que a su vez se complementan para lograr los objetivos planteados al menor costo. Para un mejor entendimiento del control de gestión es necesario conocer y analizar los siguientes términos:

- Dominio: la palabra control la debemos de entender como “dominio” de la gestión y no como algo impositivo o de inspección.
- Gestión: consiste en la realización de objetivos mediante la combinación de los recursos de la empresa (financieros, técnicos y humanos); es una acción de dirección y ejecución. El control de gestión nos permite asegurarnos que las decisiones tomadas en cuanto a la utilización de los recursos y las acciones llevadas a cabo, permitan alcanzar los objetivos fijados como metas.
- Proceso: el proceso del control de gestión lo podemos ilustrar en tres partes; como la planeación operacional, los sistemas de información y la evaluación de resultados; es decir, se empieza por los objetivos fijados por la empresa, así como por las normas de referencia que sirven para medir la eficiencia y eficacia de las acciones de gestión; los sistemas de información, son el contexto en que se desenvuelve la empresa y los resultados obtenidos; la evaluación de resultados se realiza al comparar éstos con las normas establecidas, de ahí se lleva a cabo el análisis de las variaciones para poder

establecer si lo que se hizo estuvo bien y para poder definir si se llevará a cabo el mismo proceso y seguir haciéndolo de la misma manera o bien para tomar acciones correctivas.

Dentro del mundo de los negocios y de las organizaciones en general, el control de gestión, es un concepto respaldado por una nueva manera de hacer las cosas; gracias a los avances de los sistemas de información y de las tecnologías de información.

El control de gestión es un arma eficaz para la racionalización económica en la empresa, implica una vocación de dinamismo, de proyección del futuro en los planes de la firma. Así mismo, permite fijar objetivos, medir los planes de acción y elaborar las previsiones corporativas, atendiendo a los objetivos e interpretar los resultados partiendo de las decisiones corporativas, de acuerdo a los objetivos de la firma.

El uso óptimo de los recursos, en un país en proceso de desarrollo, representa una obligación relevante para todas las organizaciones, siendo el “Control de Gestión” un arte, ya que nos permite optimizar de manera eficiente y eficaz los recursos con que la organización cuenta, para lograr los objetivos a corto y a largo plazo que fijó y depende de la habilidad de sus administradores para desarrollar este arte en todos sus ámbitos, con la ayuda de las diferentes herramientas de control.

Por lo tanto, el control de gestión es un proceso que debe de ser aplicado en todas las organizaciones ya que va de acuerdo a la época en que vivimos, de revolución progresista, de cambios sociales, políticos y económicos, donde el pensamiento administrativo, que enmarcándose en lo contemporáneo, se modifica para ser aplicado hoy en día a conveniencia de la misma empresa, considerando para el caso, el marco de incertidumbre e inestabilidad que impera en este mundo globalizado.

En síntesis, el “Control de Gestión”, es uno de los recursos importantes que emplean los ejecutivos para medir el desempeño general de la organización y todas las unidades organizacionales claves; éste debe de ser llevado a cabo de manera sistemática en toda organización, para alcanzar los estándares requeridos para ser competitivos en este mundo donde se está dando la globalización así como para entender las fuerzas competitivas en forma sistemática y consistente.

La magnitud de este reto, es mayor en la actualidad que en otros momentos de la historia, ya que surge un nuevo panorama competitivo como resultado de la revolución tecnológica y la creciente globalización. Con esta forma de pensar, las organizaciones aprenden a competir en ambientes muy turbulentos y caóticos que producen desorden e incertidumbre y es ahí donde cobra importancia en el futuro, el “Control de Gestión” como parte de la optimización de los recursos de la empresa y la forma en que aplicarán las estrategias de planeación, para lograr los objetivos planteados de una forma eficiente y eficaz en el corto y largo plazo.

Por lo anteriormente expuesto, al momento de concebirse una organización desde sus inicios, se debe trabajar con todo un proceso de control de gestión para agilizar el trabajo y aprovechar rentablemente todos los recursos con que se cuentan, para lograr los objetivos para lo cual fue creada y recuperar sus inversiones; o bien, que sea rentable en el corto plazo, ya que por la naturaleza de los entornos o el ambiente de las organizaciones, es necesario hacer la planeación a corto y largo plazo para que sea de interés y útil en la misma.

1.2.- Componentes de un Sistema de Control de Gestión.

Los componentes de un sistema de control de gestión son variados, entre los mas comunes se pueden citar los planes a corto plazo, la contabilidad de costos, la gestión presupuestal, los tableros de control financieros y actualmente, los tableros de control de gestión (Ramírez 1999). En los planes operacionales están la planeación estratégica y la operacional; la primera se refiere a los planes a largo plazo, que incluye las relaciones de la firma y su entorno y lo que suceda en el futuro; por otra parte, la planeación operacional esta situada en el corto y mediano plazo relativamente; su estudio se centra básicamente en las consecuencias internas de la estrategia que se eligió y en la coherencia de las acciones previstas, así como del equipo humano que sea responsable de desarrollarlas en la organización. Es decir la planeación operacional está dentro de la planeación estratégica.

Derivado de lo anterior, el control operacional solo se interesa en la planeación a corto plazo, que es el punto de referencia para la toma de decisiones y para la evaluación de los resultados. Por ello, un plan operacional propone lo siguiente:

- Determina objetivos operacionales para los diferentes centros de responsabilidad en función de los objetivos estratégicos de la organización.
- Analiza las fuerzas y debilidades de cada área de la empresa así como la evolución de los factores claves de su gestión.
- Estudia para cada centro de responsabilidad, las diferentes opciones posibles y las traduce en términos financieros.
- Selecciona una de éstas opciones y elabora los programas de acción correspondientes, que permitan alcanzar los objetivos.

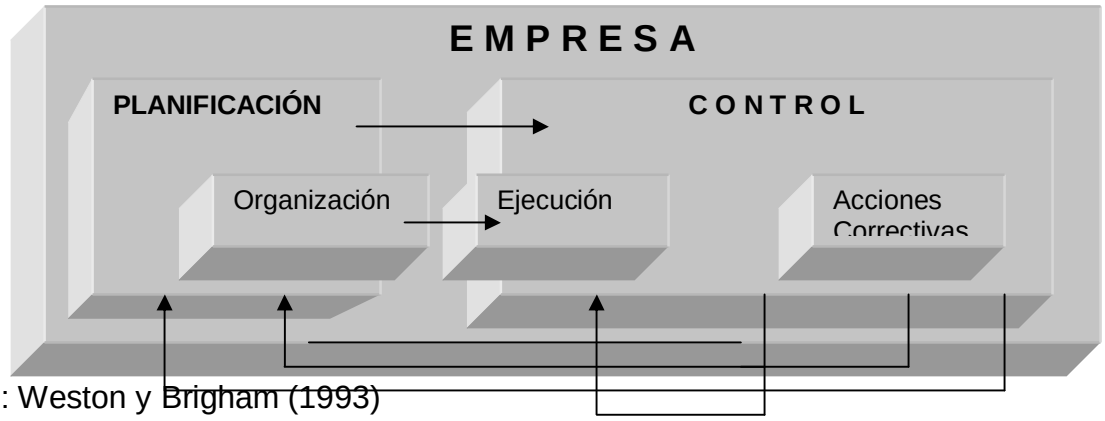
Así mismo, el control estratégico es la evaluación global del plan estratégico; las actividades organizacionales y los resultados que proporcionan, sirven como información para una acción futura. El ciclo de control incluye el plan estratégico, la medición de las actividades de producción sirven para determinar si están dirigidas al objetivo y el aseguramiento del control corregirá o cambiará las actividades según sea necesario.

Con relación a lo anterior, el control estratégico difiere del operacional. El operacional es un ciclo de corto plazo que incluye las cuatro etapas de establecimiento de objetivos: medición del desempeño, comparación del desempeño

contra las normas y la retroalimentación, mientras que el control operacional tiende a enfocarse en un departamento o actividad especifica y tiende a ser de corta duración. El control estratégico suele utilizar información posterior y previa.

Es cada vez mas común que planeación y control sean tratados como un sistema interrelacionado (figura 1.1). Además de técnicas de control, también se han desarrollado recursos de control para la medición del desempeño general de una organización con base en las metas de la misma.

Figura No. 1.1. Relación Planificación y Control en la empresa.



Fuente: Weston y Brigham (1993)

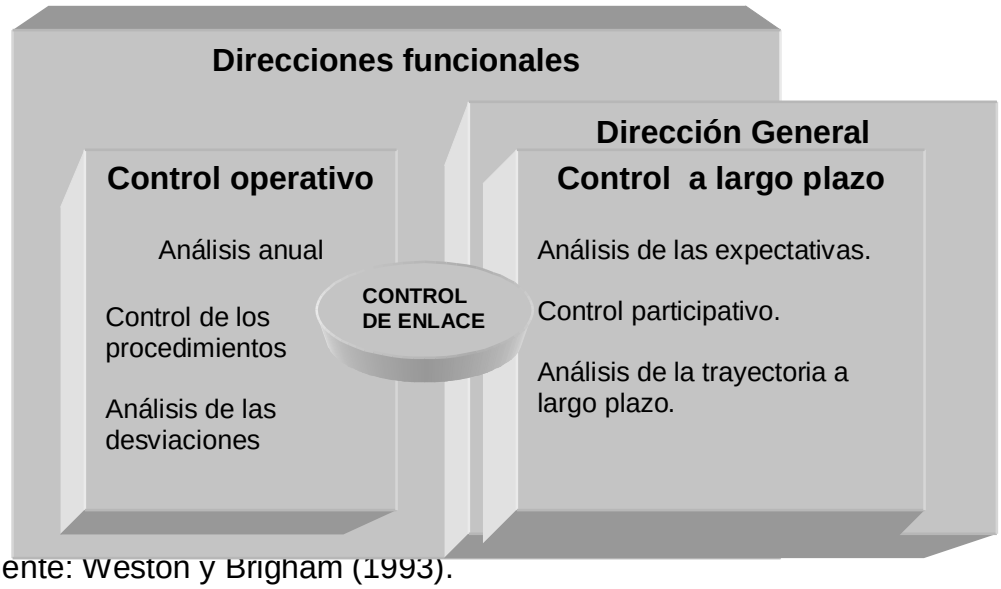
La función de planificación engloba implícitamente la función de organización y por otra parte, la función de control vendría precedida por la fase de ejecución. Aunque tanto la función de organización como la de ejecución se queden fuera del concepto de control de gestión actual, sobre todo por el grado de automatismo que comienza a tomar. Por lo que, al llevar a cabo el control en la empresa, sé esta

desarrollando la ejecución en todos los planos y conjuntamente se toman las acciones correctivas oportunas.

Del mismo modo, el objetivo básico de control, queda centrado en llevar a cabo acciones correctoras adecuadas y para ello, se apoya en el cálculo de desviaciones, como una de sus principales herramientas.

Por ahora, el concepto de control que se propone es un control de adaptación a cada situación especifica, un control de motivación para los trabajadores. Así mismo, independientemente del entorno que rodee a la empresa, los planos que debe abarcar son tanto el corto como el largo plazo, existiendo una coordinación entre ambos tipos, es decir debiera existir un control de enlace. (figura 1.2)

Figura 1.2 Forma de control de adaptación, entre el operativo y el estratégico.



Fuente: Weston y Brigham (1993).

Adicional a lo anterior, dentro de los componentes de control de gestión se pueden citar los siguientes:

1.2.1.- Contabilidad General.

La contabilidad general como un sistema de información, ya que captura, procesa, almacena y distribuye un tipo particular de datos, la información financiera, vital para la correcta toma de decisiones en la empresa. Aunque en las empresas hay sistemas de información que son informales y no están informatizados, el sistema informativo contable actual se basa en los ordenadores como pieza calve del mismo.

1.2.2.- Contabilidad de Costos.

La contabilidad de costos, es la base de la información del control de gestión, además que es una premisa importante, ya que ésta se interesa en los costos por productos o por centros de responsabilidad. Lo anterior, nos presenta información importante y valiosa a los responsables internos y permite por medio de estándares, estimar costos que puedan constituir normas de referencia.

1.2.3.- Los Presupuestos.

La gestión presupuestal es también otro foco de estudio y además relevante en el control de gestión; dentro de esta, se encuentran los presupuestos, que son una herramienta para la planeación a corto plazo en las organizaciones y que podemos definirlo como un plan sistemático y detallado que se expresa en términos monetarios de todas las operaciones que realiza la empresa en el logro de sus objetivos u metas. Ramírez (1998).

Por otra parte, Del Rió (1988), argumenta que el presupuesto representa el curso a seguir para hacer posibles ciertos objetivos, pero por sí sólo, no evita las desviaciones de ése rumbo o asegura la realización de las metas. El ejercicio del control, necesario para conservar el rumbo trazado, es una de las funciones primarias de la Gerencia General. La función del presupuesto es trazar no solamente los resultados netos de las operaciones y su curso, sino también considera el importe y la dirección de las fuerzas determinantes, de cuya actuación resulta la directriz.

Existen varios tipos de presupuesto; dentro de los más comunes dentro de una empresa, se pueden citar los operativos, el financiero y el de inversión. Ramírez(1998). El operacional se refiere a todas las actividades que se deslindan del ciclo de operaciones normales de la organización, tales como el presupuesto de ventas, de producción de mano de obra, de gastos indirectos de fabricación, de venta y administración; el financiero se refiere a tener un control de todas las entradas y

salidas de efectivo, los saldos excedentes y faltantes en la organización y el de inversión, se refiere a las futuras adquisiciones de activo fijo o bien a los montos de este rubro en la organización.

Estos presupuesto están bajo la responsabilidad de la dirección general que a su vez, debe de entablar una relación con todos los responsables de áreas para la asignación de objetivos y de recursos de los diferentes centros o departamentos en la empresa. A su vez, ésta se tiene que retro alimentar con el control presupuestal, ya que este va a medir los resultados reales con los estimados o presupuestados y obtener una variación y estudiarla, y más que otra cosa, saber la causa que hizo esta desviación.

1.2.4.- Los Tableros de Control Financiero.

Los tableros de control financiero, también son una herramienta importante ya que éste permite conocer mensualmente la situación financiera de la firma, así como la evolución de las razones financieras, que son de interés generalmente de la dirección general, ya que es la responsable directa; de igual manera, analizará su rentabilidad, su liquidez, su administración de activos, su endeudamiento, etc. Para elaborar un tablero de control se tiene que auxiliar de los estados financieros básicos, como el balance general y el estado de resultados principalmente.

1.2.5.- Los Tableros de Control de Gestión.

Los tableros de control de gestión se realizan en plazos, de 1 semana a 3 meses según sea el caso; para transmitir información sobre las actividades realizadas. La información que dan, está orientada hacia los factores clave de gestión que son los que condicionan el éxito de la estrategia en la organización y ligada a los centros responsables involucrados. Los indicadores de la actividad desarrollada por cada centro, son un número limitado y el estudio de su evolución se hace en periodos de tiempo breves.

1.2.6.- El Cuadro de Mando Integral. (CMI).

Según Kaplán y Norton (1997), el Cuadro de Mando Integral (CMI) complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación, con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El cuadro de mando integral, enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos.

1.3.- Enfoques de Gestión.

1.3.1.- El control por comportamientos y el control por Resultados. W. Ouchi.

Dentro de los enfoques de Control de gestión esta el propuesto por W. Ouchi, y retomado por Ramírez (1999), el cual se refiere a la existencia de dos tipos de control; el control por comportamientos y el control por resultados.

W. Ouchi plantea que, el dominio de la gestión mediante el control por comportamientos se conseguiría mediante el establecimiento de políticas, normas, reglas, procedimientos, estructuras, que limiten el grado de acción individual y que orienten las decisiones de las personas en el sentido de los objetivos de la organización. En el control por comportamientos las reglas, los procedimientos, etc., delimitan un espacio al interior del cual se debe realizar la acción.

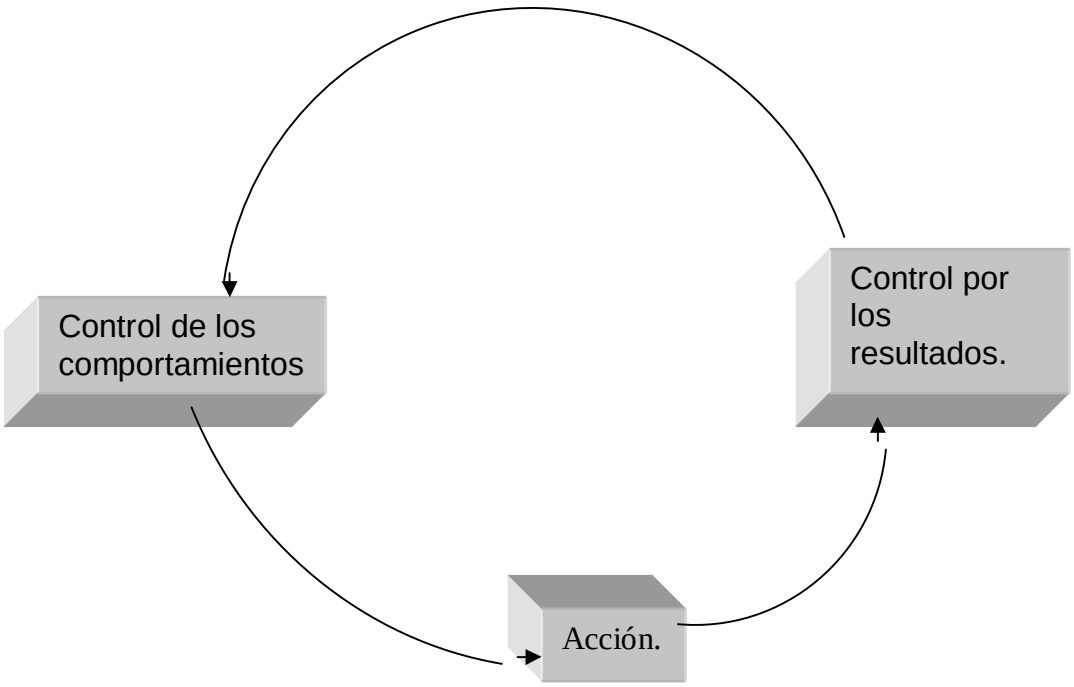
Por lo que, cada situación, es de hecho codificado por una multiplicidad de reglas (técnicas, comerciales, financieras, jurídicas, etc.), de tal manera que la solución de los problemas ésta circunscrita a los espacios propios a cada regla. La interpretación de ellas, implica situarse dentro y no fuera de las mismas, pudiendo situarse en sus fronteras o límites con cierto margen de maniobra. El control se realiza sobre la apreciación de esos márgenes, delimitando las zonas de desviación intolerables; se puede decir, que éste proceso realiza la síntesis contradictoria entre la concepción de la regla y su aplicación; permite a la vez, que la regla no sea impuesta brutalmente y que no sea objeto de interpretaciones injustas.

Por otra parte, el control por resultados se centra en las consecuencias de las decisiones, estableciendo instrumentos con diferentes grado de formalización para la captación, medición, análisis o evaluación de estas consecuencias.

De tal forma, el dominio de la gestión se lograría comparando los resultados previstos con los objetivos obtenidos en realidad, analizando las desviaciones y proporcionando información útil para nuevas decisiones. Este tipo de control puede basarse tanto en informes simples como en instrumentos de gestión sofisticados; así mismo, puede ser el resultado de una simple observación de eventos o hechos ocurridos en la organización.

En síntesis, ambos tipos de control de comportamientos y de resultados no existen en forma absoluta, sino en forma combinada (figura 1.4), en donde el grado de aplicación de cada uno de ellos depende de factores diversos, como actividad de la empresa, atribuciones de cada centro de actividad, de responsabilidad, grado de preparación de los diferentes responsables, estructura de la empresa, etc.

Figura No. 1.4 Tipos de Control según W. Ouchi.



Fuente: Ramírez (1999).

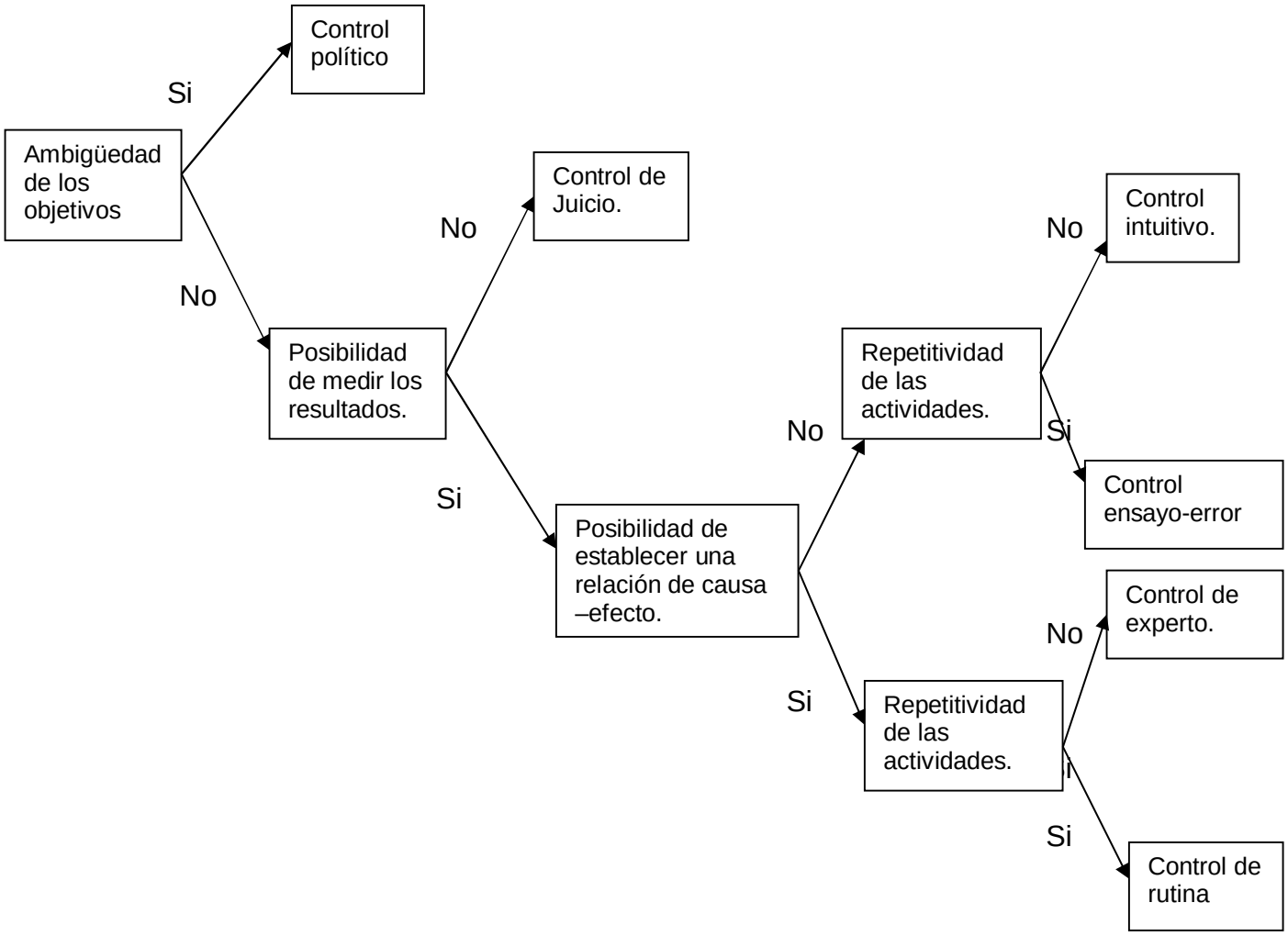
1.3.2.-El control que considera las actividades desempeñadas, G. Hofstede.

Por otra parte, existe el enfoque de Hofstede, retomado por Ramírez (1999), que desarrolla un modelo de control de gestión en el cual se consideran las características de las actividades desempeñadas; éste no se preocupa por la ambigüedad de los objetivos, ni por la medición de los resultados. Éste modelo plantea la necesidad de saber distinguir entre las situaciones administrativas; sobre

todo, las que presentan objetivos ambiguos y resultados no medibles, a fin de aplicar los mecanismos de gestión mas adecuados en cada caso. Hofstede propone seis tipos de control con base en cuatro variables: La claridad o ambigüedad de los objetivos, la posibilidad de medir los resultados, el conocimiento de la relación causa-efecto y la repetitividad de las actividades.

Derivado de lo anterior, los seis tipos de control de gestión van desde actividades operacionales, hasta las que presentan un alto contenido valorativo (figura No. 1.3), por lo que se definen a continuación:

Figura No. 1.3 Una Tipología de Control de Gestión (según Hofstede)



Fuente: Ramírez (1999).

Basándose en el esquema de la tipología del control de gestión de Hofstede, se señalarán algunas de las actividades organizacionales que corresponden a cada tipo de control.

- Control de Rutina.- Es caracterizado por objetivos claros, resultados medibles, relación causa-efecto conocida y actividad repetitiva. Se aplica en actividades administrativas y operativas muy mecánicas, que no requieren reflexiones o análisis en la toma de decisiones.
- Control de Experto.- Tiene las mismas características anteriores, a excepción de que la actividad no es repetitiva. La calificación del personal en este caso debe ser más elevada. Los ejecutivos en las organizaciones emplean la mayor parte de su tiempo realizando controles expertos; la experiencia acumulada y los estudios realizados los ayudan a resolver problemas y a tomar decisiones satisfactorias dentro de su ámbito de trabajo.
- Control Ensayo-Error.- Presenta las mismas características del control de experto, salvo que la relación causa-efecto, no es conocida y la actividad es repetitiva.
- Control Intuitivo.- Este tipo de control, conserva las mismas características del control de ensayo y error, salvo que la actividad no es repetitiva.
- Control de Juicio.- Este tipo de control se presenta cuando los resultados no son medibles, situación muy típica en las organizaciones; para este caso recomendamos la utilización de cuerpos colegiados o comités que se expresen sobre la calidad de los resultados obtenidos. Estos resultados no son sujetos a una evaluación en el sentido estricto de la palabra, existe más bien una validación, puesto que no se realiza un análisis detallado de los mismo.

- Control Político.- Se presenta cuando los objetivos no son claros; en este caso las demás características de la actividad no interesan; no tendría caso por ejemplo, realizar mediciones si los objetivos que tenemos son ambiguos.

1.3.3.- Gestión por Actividades.

Lorino (1996), propone un nuevo modelo de Control de Gestión en el cual propone un nuevo enfoque que consiste en gestionar la empresa mediante el dominio de sus actividades y de sus procesos. Éste modelo es una técnica eficaz de asignación de los costos a los productos; o un medio útil de luchar contra el derroche, o bien, una herramienta destinada fundamentalmente a analizar y controlar los costos indirectos.

Lorino argumenta que la gestión por actividades es una cosa mas que esto, es también una nueva filosofía de gestión que se traduce en una panoplia completamente renovada de herramientas y de métodos, desde su medición de la eficiencia hasta la gestión preventiva de los recursos humanos, pasando por la gestión de los flujos de materiales, el análisis del valor y la evaluación de las inversiones.

La gestión por actividades es un conjunto de técnicas que permiten estructurar las herramientas de medida y de ayuda a las decisiones sobre la base de las actividades y de los procesos. Así mismo, se interesa prioritariamente por la manera

en que se genera la eficiencia, la cual ésta orientada al dominio dinámico de los procesos, es decir, a los encadenamientos de actividades mediante los cuales pueden alcanzarse objetivos estratégicos. La gestión por actividades conduce a la utilización racional de recursos como resultante del análisis de las actividades.

1.3.4.- Modelo de Kaplan y Norton.

De la misma manera, el enfoque planteado por Kaplan y Norton (1997), enfatizan que el diseño de un cuadro de mando integral, debe ser complementado por un proceso de implementación que estimule el trabajo directivo en equipo, así mismo, el CMI puede ayudar a crear aprendizaje continuo dentro de la organización.

Por esto, las organizaciones están utilizando el CMI para llevar a cabo procesos de gestión decisivos como son: aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia; comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos; planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas y aumentar el feed-back y formación estratégica

Es importante reconocer que el CMI debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación y no como un sistema de control, ya que el verdadero poder surge cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión.

Por consiguiente, un cuadro de mando integral adecuadamente construido, articula la teoría del negocio, que debería basarse en una serie de relaciones de causa-efecto, derivadas de la estrategia, incluyendo estimaciones de los tiempos de respuesta y magnitudes de los vínculos entre las mediciones del cuadro de mando.

El objetivo de un proyecto de cuadro de mando no es desarrollar un nuevo conjunto de indicadores, pero la estructura de indicadores debería ser empleada para desarrollar un nuevo sistema de gestión.

En la actualidad las empresas adoptan el CMI debido a varios motivos, incluyendo la clarificación y obtención del consenso sobre la estrategia, buscando un cambio organizacional o para desarrollar capacidades de liderazgo; sin embargo, el desarrollo del CMI y especialmente el proceso entre la alta dirección es para definir objetivos, indicadores y metas para el cuadro de mando, lo que revela una oportunidad de utilizarlo de una manera mucho más exhaustiva de lo que se había pensado.

Por lo que, al integrar el CMI en el calendario de la organización, todos los procesos pueden ser alineados con la implantación de la estrategia a largo plazo y permanecer en ella.

Por tanto, al hablar de control de gestión, se tiene que basar en alguno de los enfoque planteados; o bien crear, innovar y proponer un nuevo enfoque de acuerdo a

las nuevas corrientes filosóficas y que de alguna manera, mejor se adapte a la organización.

1.4.- Diseño de un Sistema de Control de Gestión en Empresas de Nueva Creación.

La función administrativa de control, es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.

La planeación y control están muy relacionados y no podemos hablar de control sin planeación. Sin planes y objetivos, el control es imposible, dado que el desempeño debe medirse con base en ciertos criterios establecidos. Koontz y Weihrich (1998).

Ramírez (1999), argumenta que para diseñar un sistema de control de gestión en una organización y éste a su vez, sea funcional, debe ajustarse a los planes y puestos, a sus administradores en lo individual y a las necesidades de eficiencia y eficacia; así como también, se tiene que apoyar en los siguientes elementos:

- Debe existir planeación.
- Tomar en cuenta la estructura organizacional.
- El tamaño de la organización.
- La naturaleza de las actividades realizadas.
- La situación económica y financiera de la empresa.

- La madurez y la formación de los responsables operacionales.

El control de gestión para ser eficaz, debe de diseñarse considerando excepciones en puntos críticos, ser objetivos, ser flexibles, ser económicos e inducir acciones correctivas, comparar sus costos y beneficios y adecuarse a la cultura organizacional.

Además, para diseñar un sistema de control de gestión y para que la organización sea efectiva, debe haber una bondad de ajuste entre su estructura y las condiciones del ambiente externo. Es decir "todo depende de" Daft (1998); a su vez, éste nos ilustra que no todas las organizaciones son iguales, a pesar de los cambios del ambiente, surgen muchos problemas cuando las organizaciones tienen un trato igual, como fue el caso de los enfoques de principios administrativos y de burocracia, que trataban de diseñar a todas las organizaciones de la misma forma. Por lo que se tiene que estudiar a cada organización de manera independiente de acuerdo a sus necesidades, considerando la estructura, la estrategia y la cultura, para que el sistema de control de gestión cumpla con su función.

1.4.1.- Estructura y Diseño de un Sistema de Control de Gestión.

La responsabilidad de los administradores de alcanzar niveles mas altos de productividad, ha puesto en relevancia su papel como asignadores de recursos. Los distintos programas que están de moda actualmente como calidad total, mejoras

continuas, reingeniería, benchmarking entre otros, han obligado a los administradores a realizar ajustes en la estructura de la organización, a fin de volverlas más flexibles, tanto ahora como en el futuro.

Basándose en lo anterior, la estructura organizacional permite a los administradores asignar trabajo, coordinar tareas, delegar autoridad y responsabilidades para conseguir el eficiente cumplimiento de las metas organizacionales con los recursos que cuenta la empresa.

La estructura organizacional es el sistema formal de relaciones de trabajo tanto para la división como para la integración de las tareas, (Hellriegel 1998) .Por medio de la división de tareas se establece quien deberá hacer que cosa, mientras que a través de la integración de tareas, se establece la manera en que deben combinarse los esfuerzos.

Por otra parte Hax y Majluf (1993) argumentan que la estructura, como parte integrante de la definición de organización o parte integrante de ella, deberá ser congruente con su cultura.

De igual manera Daft (1998), argumenta que la estructura de la organización, incluye cosas, como cantidad de departamentos, el tramo de control y la medida en que la organización está formalizada o centralizada. La estructura de la organización

se refleja en el organigrama, donde éste es la representación gráfica de todo un conjunto de actividades y procesos subyacentes en una organización.

Así mismo, Daft (1998), señala que los tres componentes claves en la definición de la estructura de la organización son: 1).- Designa las relaciones formales de reporte, incluso el número de niveles en la estructura jerárquica y el tramo de control de gerentes y supervisores. 2).- Identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y de estos en la organización total, e incluye 3).- El diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectivas de esfuerzos en todos los departamentos.

De igual forma, manifiesta que los conceptos de cultura, estrategia y estructura son interdependientes, ya que la cultura condiciona a la estrategia y a su vez la estrategia dicta los elementos básicos de estructura; es decir, que en toda organización para definir la estructura, se tiene que conocer la cultura primeramente, para luego formular la estrategia a seguir y por ultimo poder establecer una estructura. En la mayor parte de las organizaciones se experimentan varios niveles de interdependencia y la estructura puede diseñarse para que ésta se ajuste a tales necesidades.

Por su parte Hellriegel (1998), define al diseño organizacional como el proceso de determinación de la estructura y relaciones de autoridad de una organización

entera, como medio para la puesta en practica de las estrategias y planes que recogen las metas de la organización.

Por lo que, el diseño depende de la estrategia y se basa en la misma idea que los planes. O sea, el diseño de una organización debe ser un medio para lograr un fin, no un fin en sí mismo. El administrador eficaz ajusta constantemente el diseño de la organización en respuesta a los cambios que ocurren en el entorno. El diseño organizacional no es mas que la suma de las decisiones administrativas para la implementación de una estrategia y como objetivo ultimo, el cumplimiento de las metas de la organización.

En definición de Hellriegel y Slocum (1998), la estructura, es el sistema formal de relaciones de trabajo tanto para la división, como para la integración de las tareas.

Por medio de la división de tareas, se establece quien deberá hacer que cosa, mientras que a través de la integración de tareas se establece la manera en que deben combinarse los esfuerzos; de la misma forma, le dan mucha importancia al factor humano dentro de la estructura, ya que les permite trabajar eficazmente en común; debido a que, la asignación de las diversas tareas, la aplicación de los recursos humanos, la clara determinación de las responsabilidades de los empleados y de la inserción de sus esfuerzos en descripción de funciones, organigrama y líneas de autoridad, la revelación a los empleados de lo que se espera de ellos a través de reglas, procedimientos operativos y normas de desempeño; lo que permitirá el

establecimiento de procedimientos para la recopilación y evaluación de información que sirva a los administradores para tomar decisiones y resolver problemas.

Por lo que los distintos enfoques, enfatizan que la estructura de una organización no queda fija para siempre; mas bien configura lo que sucede en una organización y a su vez es configurada por lo que ocurre dentro de la misma.

Las estructuras organizacionales tienen tres funciones (Hall 1996): 1.- Tiene la intención de elaborar productos organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales. 2.- Las estructuras se diseñan para minimizar o por lo menos, regular la influencia de las variaciones individuales sobre la organización. 3.- las estructuras son el ambiente donde se ejercita el poder, donde se toman decisiones y donde se desarrollan las actividades de las organizaciones. Así mismo Hall, proporciona las bases para la clasificación de las características en forma integral que son: la complejidad, la centralización y la formación. De igual forma señala como factores contingentes al tamaño, la tecnología, el ambiente, la selección de estrategia y establece como variables los resultados la productividad, innovación, eficiencia y moral de los trabajadores.

La estructura de organización esta influenciada por factores de situación tales como, el tamaño y la edad de la compañía; refleja la determinación de los administradores sobre que hace la misma y como esta realiza ese trabajo de acuerdo con las estrategias seleccionadas (Hitt, Ireland y Hoskisson 1999). De modo que a medida que las empresas evolucionan y cambian su estrategia, se requieren nuevas

modificaciones estructurales. Además que las estructuras existentes influyen en la selección de estrategia futuras.

Mintzberg (1979), en su obra “estructuración de las organizaciones”, expone que toda organización consta de cinco partes que son el ápice estratégico, tecnocracia, staff de apoyo, línea media y el núcleo operativo. Estas cinco partes pueden variar de tamaño e importancia, lo que depende del ambiente global, de la estrategia y la tecnología; de igual manera nos propone que estas cinco partes organizacionales podrían ajustarse a las cinco configuraciones básicas en que el ambiente, las metas, el poder, la estructura, la formalización, la tecnología y el tamaño, influyen de manera principal. Así mismo, para que una organización sea efectiva, debe manejar siete fuerzas básicas: dirección, eficiencia, habilidad, innovación, concentración y la cooperación / cultura y el conflicto / poder.

Por lo tanto, cada organización debe encontrar lo que le funciona. No puede maximizar todas las necesidades simultáneamente. Al entender estas fuerzas y diseñar la estructura adecuada para lograr resultados estratégicos, los lideres pueden crear organizaciones efectivas, e implementar o diseñar un sistema de control de gestión acorde a la estructura.

El modelo de Mintzberg (1989), ha sido utilizado para el estudio de distintas configuraciones y procesos organizacionales, tales como el poder, tiene la ventaja

evidente de ofrecer posibilidades múltiples de combinación de elementos básicos de diseños organizacionales.

De tal manera, las organizaciones al ser sistemas determinados estructuralmente (Rodríguez 1999), nada puede ocurrirles que no este posibilitado por su estructura. La estructura de un sistema es cambiante. Todo sistema organizacional se encuentra en un cambio estructural adaptado a su entorno y sus cambios determinados estructuralmente son activados por perturbaciones provenientes del entorno.

Del mismo modo, dentro del diseño organizacional, se toman en cuenta los siguientes factores:

El entorno: Todo lo que sucede fuera de la organización, constituye su entorno externo y en cierto modo, éste repercute en la organización de dos formas: el entorno estable, que se caracteriza por escasos cambios con un impacto mínimo en las operaciones internas de la organización y el entorno cambiante, se caracteriza por la impredecibilidad a causa de modificaciones frecuentes en productos, tecnología, competidores, mercados o fuerzas políticas.

La estrategia y el entorno externo, son grandes influencias en la cultura organizacional (Daft 1998), ésta debe incorporar lo que la organización necesita para ser efectiva en su entorno. Si el entorno externo requiere flexibilidad y capacidad de reacción, la cultura debe estimular la adaptabilidad. La relación correcta entre los

valores culturales y las creencias, la estrategia organizacional y el ambiente de negocios, puede mejorar el desempeño de la organización. La cultura organizacional esta supeditada a la cultura regional.

Una cultura organizacional es el patrón propio de supuestos, valores y normas compartidos que modela las actividades de socialización, lenguaje, símbolos y prácticas de una organización (Koontz 1998); se le puede inferir, de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización. Es como la personalidad organizacional, la cual se revela a través de los empleados en general. Lo mismo que la personalidad individual, la cultura organizacional, consta de patrones y expectativas previsibles, que determinan:

- La resolución de problemas, cumplimiento de metas y trato con clientes importantes, proveedores y otros grupos interesados.
- Las relaciones de los miembros entre sí.
- Las percepciones, ideas y sensaciones de los miembros, sobre las soluciones aplicadas en el pasado a la resolución de diversos problemas.
- La medición de resultados, y
- El establecimiento de premios y castigos.

Tecnología: La tecnología es una de las variables de la contingencia que afectan el diseño de una organización. La tecnología es el proceso mediante el cual la información y las materias primas se transforman en productos terminados.

Hoy en día, casi todas las organizaciones dependen de la tecnología y da pie a la interdependencia tecnológica que puede ser combinada, secuencial y reciproca.

Daft (1998), discute que el impacto de la tecnología avanzada de información en la estructura de las organizaciones ya se siente desde ahora y que los resultados específicos son:

- Estructuras de organización más planas: la tecnología ha permitido que muchas organizaciones adopten estructuras más delgadas.
- Mayor centralización o descentralización: de acuerdo con las decisiones tomadas por la gerencia, la tecnología puede centralizar o descentralizar la organización; los gerentes que desean centralizarla, pueden usar la tecnología para adquirir mas información y tomar más decisiones; a menudo con mayor capacidad de respuesta que antes. De igual manera, pueden descentralizar la información y compartirla con los empleados e incrementar su participación y autonomía.
- Mejor coordinación: la tecnología es la capacidad para conectar a los gerentes, aun cuando las oficinas estén lejanas.
- Tareas menos limitadas: de acuerdo con la tecnología, menos tareas administrativas estarán sujetas a políticas y descripciones de puestos estrechamente definidos.
- Mayor proporción de profesionales en el personal: la implantación de la tecnología significa que los empleados tienen que ser altamente capacitados y profesionales para operar y mantener tales sistemas.

Estrategia de procesamiento de información**:** en esta época se da un gran impacto de la tecnología, ya que ésta determina las necesidades de información de una organización; todas las actividades de una organización suponen el procesamiento de información. Por lo que, el diseño de un sistema de procesamiento de información depende de la estabilidad del entorno y tecnología de la organización.

Tamaño: Daft (1998), señala que la decisión de lo grande, en contraste con lo pequeño, comienza con la noción de crecimiento y las razones porque las organizaciones sienten la necesidad de crecer mucho.

¿Por qué las organizaciones crecen? O ¿Por qué deben de crecer? las siguientes son razones de crecimiento organizacional, según Daft (1998):

Avance de los ejecutivos: el crecimiento es necesario para atraer y mantener administradores de calidad. Las organizaciones en crecimiento, tanto publicas como privadas, son interesantes como sitios de trabajo. Hay muchos retos y oportunidades de avance profesional cuando él numero de empleados se expande.

Salud económica: muchos ejecutivos han encontrado que las empresas deben crecer para permanecer económicamente saludables. Dejar de crecer es sofocarse. Ser estables o descansar, significa que los clientes podrían ver que sus demandas no se satisfacen por completo o que los competidores satisfarán las necesidades de

los clientes e incrementaran su participación del mercado a expensas de su compañía.

Las organizaciones se sienten obligadas a crecer pero, ¿Cuánto y hasta donde?, ¿Que tamaño de organización es mejor para competir en un ambiente global?, Daft (1998). establece una serie de diferencias entre las organizaciones grandes y pequeñas (Cuadro 1.1.) .

Cuadro 1.1 Diferencia entre una empresa grande y una pequeña.

Organizaciones Grandes	Economía de escala. Alcance global. Jerarquía vertical, mecánica compleja. Mercado estable. "Personas de la organización"
Organizaciones Pequeñas	Responde con rapidez, flexible. Alcance regional. Estructura plana, Orgánica simple Busca sus Nichos Empresarios (Emprendedores).

Fuente: Daft (1998).

De igual manera, éste autor manifiesta que en el campo de la teoría de la organización, el tamaño de la organización se ha descrito como una variable importante que influye en el diseño estructural.

En diversas investigaciones se ha mostrado (Bluedorn 1993), que las organizaciones grandes son diferentes de las pequeñas en varias dimensiones de la estructura, incluyendo la formalización, complejidad, centralización y proporciones de personal.

Existen tres arquetipos básicos que representan formas distintas de estructura organizacional (Hax y Majluf 1998), que nos hacen comprender mejor el diseño organizacional:

- Organizaciones funcionales y divisionales: estas constituyen los arquetipos opuestos clásicos para el diseño organizacional. Por lo que, la forma funcional se estructura alrededor de los factores de producción (inputs) requeridos, para desempeñar las tareas de la organización y la forma divisional se estructura, según los resultados (output) generados por la organización. La forma funcional es mas centralizada, la forma divisional es mas descentralizada.

- Organizaciones matriciales: estas se estructuran alrededor de dos o más conceptos de diseño, de modo que bajo la forma organizacional de matriz, una persona tiene dos o más jefes. La implementación de una estructura matricial requiere de sistemas de apoyo de gestión, diseñados especialmente y de personal adecuadamente sensibilizado para trabajar en el medio ambiente propio de las matrices.

De tal manera, el camino de una organización tradicional a ésta forma matricial altamente exigente, se facilita por medio de una gradual implementación del concepto a través de la integración de mecanismos de creciente sofisticación que intensifican las relaciones laterales.

Del mismo modo, Hax y Majluf (1993), señalan que las etapas en el proceso de diseño de una organización son:

La definición de una estructura organizacional básica: representa la segmentación gruesa de los negocios en que esta empeñada la firma, a través de un orden jerárquico que revela las prioridades que los gerentes asignan a las actividades centrales de la firma. En esta etapa, se reconocen solamente dos niveles primarios del organigrama de la firma, los que están vinculados con el posicionamiento de la misma.

Definición de una estructura organizacional detallada: aquí se rellena la estructura organizacional básica con numerosos detalles específicos al campo operacional de la firma.

La especificación de un equilibrio entre la estructura organizacional escogida y los procesos de gestión que la acompañan.

Relacionando la estructura y el diseño organizacional con el control de gestión, se visualiza que el diseño, la estructura y el control de gestión son un arte,

ya que no hay una manera única de establecer una estructura organizacional, ni un diseño, ni un sistema de control de gestión de la firma, ya que se tiene que tomar en consideración las contingencias, es decir los factores que influyen en estas como el entorno, la tecnología y la estrategia de procesamiento de información.

En específico, la implantación del control de gestión, está sujeto al diseño de la organización así como de su estructura, porque si no se tiene ya establecido un diseño o la estructura, no se pueden establecer planes, ni controles para optimizar eficaz y eficientemente los recursos con que esta cuenta; ya que carecerían de sentido, o no estarían bajo una base sólida que la reforzaría, ya que si se pretende que el control de gestión funcione bien en la organización, requiere de un diseño especial, considerando las características de la misma para el mejor logro de objetivos o metas.

Así mismo, para que el control de gestión funcione como un proceso dentro de una organización y sea eficaz, debe ajustarse a la cultura organizacional.

1.4.2. Estrategia y Diseño de un Sistema de Control de Gestión.

La palabra estrategia ha sido usada de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde la noción de estrategia lleva muchos siglos teniendo prominencia. La cual

proviene del griego Strategos que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar”. El verbo griego, strategо significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”. En fechas recientes, este termino ha sido usados en el contexto de los negocios por empresarios con inclinación competitiva.

Von Neumann y Morgenstern definieron a la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta. Por otra parte, muchos estudiosos están de acuerdo en que la primera definición moderna de estrategia empresarial es la contenida en la obra de Alfred Chandler en 1962, en donde él analizaba a cuatro industrias diferentes, a principios del siglo XX, el cual definió a la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Para Kenneth Andrews, la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas; presentándolos de tal manera, que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será; es decir, el estratega debe diseñar una serie de objetivos y planes que revelen el campo de la actividad de la empresa, así como la forma que revela esta actividad.

De tal manera, la estrategia se convierte en una regla para tomar decisiones; un hilo conductor que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados.

Mintzberg en su obra El Proceso Estratégico retoma a Chaffee, dónde argumenta que el concepto de estrategia tiene dos versiones: el modelo lineal, este enfoque se dirige a la planificación y a la definición de objetivos y porque incluye las connotaciones de método, dirección y secuencia; y el modelo adaptativo, éste enfoque trata de encontrar la adecuación mas conveniente entre el ambiente de la empresa y sus recursos.

En general todas las definiciones de estrategia tiene cuatro elementos en común; en primer lugar está el concepto ambiente, es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades).

En segundo lugar, la empresa debe establecer metas u objetivos básicos. El objetivo del nivel mas alto se suele conocer como la misión; es decir una definición de la razón de existir de la empresa. En tercero, la gerencia de la empresa debe realizar un análisis de la situación, con objeto de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Este análisis suele conocerse como Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas y por ultimo la empresa proyecta como

aplicar sus recursos a efecto de alcanzar sus metas y lograr adecuadamente lo mejor posible de su ambiente.

La estrategia tiene dos supuestos fundamentales, primero; es que el análisis siempre debe ir antes que la acción. La definición de metas, el análisis de la situación y la planificación, siempre se deben dar antes de cualquier acción que emprenda la empresa, lo cual se conoce como la formulación de la estrategia. El segundo supuesto es que la acción con frecuencia llamada ejecución de la estrategia corre a cargo de personas que no son analistas, gerentes de niveles superiores ni planificadores.

Por lo tanto, las condiciones del entorno, los recursos organizacionales y la historia no pueden modificarse en el corto plazo, ya que son los “supuestos” que proporcionan el escenario en el que la organización debe funcionar. Cada empresa debe primero establecer y articular una visión de cómo intenta competir y que clase de organización desea, en virtud de las realidades del entorno. A partir de ésta visón surge la estrategia, un conjunto de decisiones de negocios acerca de cómo asignar los escasos recursos a las exigencias, restricciones y oportunidades ofrecidas por el entorno. De manera mas detallada, la estrategia se define como el conjunto de decisiones explicitas sobre los mercados, las ofertas, la tecnología y las competencias distintivas, Nadler y Tushman (1999).

Las organizaciones están constantemente sufriendo perturbaciones en su relación con el ambiente (Rodríguez 1999), de tal modo que cualquier modificación en el entorno sufrirá cambios determinados en la estructura de la organización y por consiguiente se modificara su estrategia. La organización debe ser capaz de integrar todos sus miembros y de lograr impartirles una visión estratégica compartida que se base en valores consensuales.

Por lo que, la estructura es una consecuencia, una resultante de los requerimientos estratégicos de la organización y no un punto de partida, un dato desde el cual debería partir cualquier intento de definición de la estrategia. Hax y Majluf (1993).

De tal manera, la estrategia en el nivel de negocios establece un tipo particular de ventaja competitiva en un panorama competitivo especial. La estructura varia según factores tales como tamaño, estrategia, tecnología, incertidumbre de la tarea etc. La estructura optima depende de estos factores denominados contingentes.

Por otra parte, los administradores no solo desarrollan estrategias para interactuar con el ambiente externo sino que también desean construir características organizacionales internas que contribuyan al éxito duradero de la organización.

Por lo tanto, la estrategia de la organización debe apoyarse en la cultura de ésta. La cultura se encuentra centralmente entretejida con todo proceso

organizacional y por lo tanto, influencia determinantemente todos los elementos del marco de gestión estratégica. Así mismo, la cultura ofrece la identidad de la organización y garantiza la transmisión de creencias compartidas por los miembros de la organización a los nuevos participantes de ella.

Por consiguiente, todas las empresas requieren alguna forma de estructura de organización para aplicar sus estrategias. La mayor participación de las organización en actividades globales, el surgimiento de nuevas tecnologías de información, la competencia por clientes y la exigencia de responder a las expectativas de nuevas generaciones de empleados, imponen sin embargo la necesidad de replantear en su totalidad, la estructura de la organización.

La estrategia en todos sus ámbitos y para que sean eficaces, deben abarcar como mínimo algunos factores y elementos estructurales básicos como: Objetivos claros y precisos, conservar la iniciativa, concentración, flexibilidad, liderazgo coordinado y comprometido, sorpresas y seguridad.

De esta manera, la estrategia es un instrumento importante e integrante en el Diseño del Control de Gestión. El control de gestión es un proceso estructurado, basado en la definición de normas de desempeño para toda la firma y cada una de sus unidades, en la comparación entre los resultados planeados y los reales obtenidos de las distintas operaciones.

Hax y Majluf (1993) recomiendan una serie de pasos para el diseño de un sistema de control de gestión que recoja las interacciones existentes entre el control de gestión, estructura organizacional y los demás sistemas administrativos; los que se desarrollan, en el siguiente orden:

1.- Determinación de la unidad de análisis: integración entre el control y la segmentación de las actividades centrales de la firma.

2.- Selección de estándares de desempeño: integración entre planificación y control de gestión.

3.- Desarrollo de capacidades de seguimiento (análisis, evaluación de resultados, diagnóstico y acciones correctivas): integración entre sistemas de información y control de gestión.

4.- Influencia sobre la conducta deseada: integración entre control de gestión y el sistema de recompensa y manejo de recursos humanos.

Todas las organizaciones requieren modificar su estructura y estrategias de tiempo en tiempo. Muchas compañías han enfrentado la necesidad de efectuar cambios radicales en sus procesos de estrategias, estructuras y administración para adaptarse a exigencias nuevas, planteadas por la competencia.

La implementación de la estrategia suele implicar la integración de personal a la estructura organizacional y la dirección; así mismo, deben constituirse controles estratégicos, como el cuadro de mando integral para la vigilancia del desempeño en referencia a los planes.

1.4.3. El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Control Estratégico.

El cuadro de mando integral es un instrumento de control estratégico que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica; así mismo, pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de éstos objetivos financieros.

Del mismo modo, mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas; las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. Kaplan y Norton (1997).

Los objetivos y las medidas del cuadro de mando integral son algo más que una colección adecuada de indicadores de actuación financiera y no financiera, se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. El CMI debe de transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.

Del mismo modo, el CMI es un instrumento útil y de aplicabilidad practica, pero no la solución a todos los puntos débiles de las empresas; simplemente permite a las empresas, mejorar en aquellos aspectos que éstas consideran estratégicos, mediante la construcción de relaciones de causa-efecto entre sus objetivos y los

indicadores del grado de consecución de los mismos, partiendo de cuatro perspectivas básicas: la financiera, la del cliente, la de procesos internos y la del empleado.

Por lo tanto, es a partir de la aplicabilidad del cuadro de mando integral que se da la capacidad para generar valor añadido a las empresas. Lo que esta herramienta viene siendo, como una estrategia para la organización para lograr los objetivos de una manera eficiente y eficaz.

Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando integral como un sistema de gestión estratégica, para formalizar su estrategia a largo plazo; están utilizando el enfoque de medición del CMI para llevar a cabo procesos de gestión decisivos que comprende:

1.- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.

- Clarificar la visión.
- Obtener el consenso.

2.- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.

- Comunicar y educar.
- Establecimiento de objetivos.

3.- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.

- Establecimiento de objetivos.
- Alineación de iniciativas estratégicas.

- v Asignación de recursos.
- v Establecimiento de metas.

4.- Aumentar el feedback y formación estratégica.

- v Articular la visión compartida.
- v Proporcionar feedback estratégico
- v Facilitar la formación y la revisión de la estrategia.

El cuadro de mando integral es una herramienta importante para la dirección de empresas en el corto y largo plazo. En primer lugar, porque combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa, lo que viene siendo este el valor diferencial y característico del cuadro de mando integral. Kaplan y Norton (1997).

Ciertamente el cuadro de mando integral es un instrumento de control estratégico para las empresas de nueva creación ya que va ayudar en el largo plazo como gestión estratégica en sus cuatro perspectivas:

- La Perspectiva Financiera: tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva esta particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Esto

requerirá definir objetivos e indicadores que permiten responder a las expectativas del accionista en cuanto a parámetros financieros de: crecimiento, beneficios, retorno de capital, uso del capital etc.

- La Perspectiva de Clientes: en esta perspectiva se responde a las expectativas de los clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en la perspectiva, dependerá en gran medida la generación de ingresos y por ende “generación de valor”, ya reflejada en la perspectiva financiera. La satisfacción del cliente estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee y la propuesta de valor, cubre básicamente, el aspecto de expectativas compuesto por: calidad, precio, relaciones que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente.

- La Perspectiva de Procesos Internos: en esta perspectiva se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Esta perspectiva se desarrolla después que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas financiera y de clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas y los clientes.

- La Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje: se refiere a los objetivos e indicadores que sirven de plataforma o motor del desempeño de la empresa, reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades; Cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

El objetivo de un proyecto de cuadro de mando no es desarrollar un nuevo conjunto de indicadores, por lo que la estructura de indicadores del CMI debería ser empleada para desarrollar un nuevo sistema de gestión.

Las empresas adoptan el CMI debido a varios motivos, incluyendo la clarificación y obtención del consenso sobre la estrategia, cambio organizacional o desarrollar capacidades de liderazgo; sin embargo el desarrollo del CMI y especialmente el proceso entre la alta dirección para definir objetivos, indicadores y metas para el cuadro de mando, revela una oportunidad de utilizarlo de una manera mucho más exhaustiva de lo que se había pensado.

Al integrar el CMI en el calendario de la organización, todos los procesos pueden ser alineados con la implantación de la estrategia a largo plazo y permanecer en ella.

Por lo tanto, para poder diseñar un Sistema de Control de Gestión es importante analizar la estructura, el diseño organizacional y la estrategia.

Conclusión.

En relación con lo anteriormente expuesto, al momento de concebirse una organización desde sus inicios, se debe trabajar con todo un proceso de control de gestión para agilizar el trabajo y aprovechar rentablemente todos los recursos con que cuenta para lograr los objetivos para lo cual fue creada y recuperar sus inversiones, o bien, que sea rentable en el corto plazo; ya que por la naturaleza de los entornos o el ambiente de las organizaciones, es necesario hacer la planeación operativa como estratégica para que sea de interés y útil en la misma.

Todas las organizaciones requieren modificar su estructura y estrategias de tiempo en tiempo. Muchas compañías han enfrentado la necesidad de efectuar cambios radicales en sus procesos de estrategias, estructuras y administración para adaptarse a exigencias nuevas planteadas por la competencia.

Así mismo, el desempeño de una organización aumenta cuando la estrategia y la estructura se combinan en forma adecuada. Las estructuras van evolucionando en respuesta a las necesidades administrativas y organizacionales. Sobre todo las estructuras cambian cuando ya no pueden proporcionar la coordinación, el control y la dirección que las organizaciones requieren para aplicar con éxito las estrategias.

Por lo que la estructura de organización se elige con base en el apoyo requerido para aplicar la estrategia de una organización. Sin embargo, una vez establecida la estructura esta influye sobre la estrategia.

De la misma manera, los conceptos de cultura, estrategia y estructura son interdependientes; La cultura condiciona a la estrategia y a su vez la estrategia dicta los elementos básicos de estructura, es decir que en toda organización para definir la estructura, se tiene que conocer la cultura primeramente, para luego formular la estrategia a seguir y por ultimo poder establecer una estructura. En la mayor parte de las organizaciones se experimentan varios niveles de interdependencia y la estructura puede diseñarse, para que se ajuste a estas necesidades.

El control de gestión es un arma eficaz para la racionalización económica en la empresa, implica una vocación de dinamismo, de proyección del futuro en los planes de la firma. Así mismo, el control de gestión permite fijar objetivos, medir los planes de acción y elaborar las previsiones corporativas atendiendo a los objetivos e

interpretar los resultados, partiendo de las decisiones corporativas de acuerdo a los objetivos de la firma.

El control de gestión para ser eficaz debe de diseñarse para señalar excepciones en puntos críticos, ser objetivos, ser flexibles, adecuarse a la cultura organizacional, ser económicos e inducir acciones correctivas, comparar sus costos y beneficios.

Así mismo, el implantar controles estratégicos en la empresa es de relevancia para la misma, por lo cual la propuesta del CMI, como instrumento de control estratégico que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Las empresas innovadoras están utilizando el CMI como un sistema de gestión estratégica, para definir su estrategia a largo plazo, por lo que están utilizando el enfoque de medición del CMI para llevar a cabo procesos de gestión decisivos.

Cada organización debe encontrar lo que le funciona. No puede maximizar todas las necesidades simultáneamente. Al entender estas fuerzas y diseñar la estructura adecuada para lograr resultados estratégicos, los lideres pueden crear

organizaciones efectivas e implementar o diseñar un Sistema de Control de gestión acorde a la estructura.

2.- EL PEQUEÑO COMERCIO Y LAS EMPRESAS INTEGRADORAS

El fin del milenio esta marcado por una serie de fenómenos cuya línea es la globalización de la economía, caracterizada por la integración de las diferentes economías nacionales al mercado internacional, estimulando la creación de alianzas en un nuevo contexto mundial.

En este sentido, el mundo actual presenta transformaciones estructurales y globales impensantes. Indudablemente el nuevo milenio, proyecta en la humanidad, indicios de incertidumbre precisamente por el surgimiento de nuevos paradigmas científicos y nuevas formas de cooperación y convivencia internacional que no terminan de ser delineadas. Lo viejo no acaba de terminar, lo nuevo no termina de aparecer. Esta paradoja ha ido generando poco a poco una nueva conciencia mundial de un destino compartido, sustentado en nuevas ideas que dejan de lado las respuestas globales de las ideologías.

Por ello, las empresas, sin importar su dimensión, ven afectadas sus actividades y en gran medida se encuentran amenazadas por el actual entorno. Esta situación perjudica principalmente a la pequeña empresa y al pequeño comercio, obviamente, más a la micro y pequeña empresa. El pequeño comercio y en especifico, el “Comercio al por menor de alimentos y bebidas en tiendas de abarrotes ultramarinos y misceláneas”, observa impotente, como aumenta la cantidad de grandes y poderosos competidores y éstos a su vez, toman medidas estratégicas destinadas a penetrar nuevos mercados.

Es por esto, que las misceláneas y tiendas, dedicadas a éste giro, convertidas en pequeñas empresas, deben organizarse para buscar modernizar sus estructuras, promover sistemas de información, incentivar la cooperación y el asociacionismo y diseñar programas específicos de ayuda mutua.

Uno de los grandes retos del comercio en éste giro, es vertebrarse en agrupaciones, alianzas, asociaciones, etc., que eviten situaciones desventajosas y puedan sobrevivir en un futuro.

De tal manera, una propuesta importante para este tipo de empresas del pequeño comercio, es la de formar una empresa integradora, con un régimen de cooperación empresarial, cuyo objetivo primordial es organizarse para competir en los diferentes mercados y no para competir entre sí. La integración de unidades productivas permite la obtención de ventajas económicas que las empresas y/o productores en lo individual difícilmente pueden lograr.

Con estos antecedentes, en éste capitulo se trata de apreciar la importancia del pequeño comercio y las empresas integradoras; lo que comprende el pequeño comercio en México y el esquema general de una empresa integradora, estableciendo su definición, sus objetivos, funciones y ventajas, así como la importancia de la cooperación empresarial en México y en otros países.

2.1. Importancia del Pequeño Comercio en México.

El proceso de globalización está presente en todos los ámbitos de interés nacional, siendo su principal protagonista la economía; caracterizada por la integración de las diferentes economías nacionales al mercado internacional, estimulando la creación de alianzas en un nuevo contexto mundial.

La globalización se considera como un proceso en el cual los fenómenos económicos, sociales, políticos y culturales de cada país tienen dimensión universal, en consecuencia, repercuten en todo el orbe sin que ninguna nación pueda marginarse del impacto de este proceso. Ante esta dinámica socioeconómica y política los países asumen actitudes diferentes: los países desarrollados se incorporan a los procesos de decisión, al liderazgo de las acciones y gozan de los beneficios consiguientes, los países en desarrollo aceptan de hecho un papel secundario, determinado por las acciones y resoluciones de los países activos.

Todos ellos sin embargo, se agrupan en unidades regionales y sub regionales a través de acciones especificas, convenios y acuerdos regionales, bilaterales y multilaterales.

México vivió un periodo de crecimiento económico, industrial y urbano en las décadas 1950-1970. El modelo de desarrollo adoptado durante ese período, mostró

sus limitaciones en los últimos años de la década de los setentas, mismas que lo reflejan en expresiones y movilizaciones sociales.

La política económica seguida en este período, derivó en una acumulación de desequilibrios económicos y financieros, que hicieron crisis en 1982.

A partir de la crisis a principios de la década pasada, comenzó una desaceleración del crecimiento de la cobertura educativa, en medio de un estancamiento del crecimiento económico que estuvo acompañado de intensos fenómenos inflacionarios y devaluatorios que intentó ser superado mediante un programa de gobierno que puso énfasis en el ajuste del gasto público y con ello en el recorte de programas sociales, entre los que se encontraban la economía familiar.

Con estos antecedentes, en la actualidad el país vive una difícil coyuntura en todos los ámbitos: la economía no crece; el sistema social resiente los efectos del desempleo y de la inseguridad; la política no cumple con sus mas altos cometidos, el de unificar a los mexicanos en torno a objetivos compartidos; las instituciones públicas se debilitan y la sociedad experimenta una creciente insatisfacción.

Por ello es trascendental, abordar el estudio de la micro, pequeña y mediana empresa, ya que el pequeño comercio se clasifica dentro de estas.

De acuerdo con Menéndez (1982), la micro y pequeña empresa, tiene limitaciones que a su vez le afectan y que son inherentes a su dimensión; Esta desventaja, principalmente frente a la gran empresa, hace de éste tipo de entidades, un centro de vulnerabilidad que se materializa en una tasa elevada de mortalidad, donde él referido autor, argumenta, que el 50% de las pequeñas empresas no supera los cinco años de vida y cerca del 70% no llega a los diez años, según su estudio realizado.

Así mismo, se refiere a las limitaciones que existen en la micro, pequeña y mediana empresa, como restricciones de carácter interno y restricciones imputables al entorno; en donde las de carácter interno que pueden afectar a éstas, son la escasa formación empresarial, mínima base tecnológica y la falta de financiamiento; y dentro de las restricciones imputables al entorno, son la regulación fiscal, las políticas de mercado, normas sobre requisitos administrativos, políticas laborales, sanitarias, entre otras.

Alguna propuestas dirigidas a solucionar las restricciones al desarrollo de las entidades de menor tamaño las podemos encontrar orientadas en las siguientes direcciones: promover sistemas de información, incentivar la cooperación y el asociacionismo y diseñar políticas y programas específicos de ayuda a la micro, pequeña y mediana empresa.

- Promover sistemas de información.- Se refiere, a que éste es uno de los factores que puede llevar al desarrollo de la pequeña y mediana empresa

como una ventaja competitiva, ya que entre mayor sea la información a la que puedan acceder las empresas de pequeña dimensión, mas amplio será el escenario de actuación.

- Incentivar la cooperación y el asociacionismo.- La cooperación entre empresas es una estrategia que puede dar como resultado la obtención de ventajas competitivas para las entidades participantes; las empresas se pueden agrupar para fines específicos, como puede ser el desarrollo de nuevas tecnologías o realizar actividades de investigación y desarrollo.
- Diseñar políticas y programas específicos de ayuda.- En donde cada país desarrolla sus propias políticas de apoyo a las empresas de pequeña envergadura, las cuales varían de acuerdo a las necesidades de cada uno de ellos.

En este sentido se puede señalar que éstas restricciones son aplicables al "Comercio al por menor de alimentos y bebidas en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas".

Hoy en día el pequeño comercio esta cobrando gran importancia debido a la gran cantidad de grandes empresas que se están estableciendo en el país; en donde el mercado objetivo de esas grandes cadenas está en manos del Pequeño Comercio. Gómez (2000).

Por tanto, en México, dentro del pequeño comercio, se encuentra la actividad de “Comercio al por menor de alimentos y bebidas en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas” que es la principal en todo el país, debido al gran numero de establecimientos con este giro (cuadro No. 2.1). Cabe señalar que, en todos los estados de la republica mexicana a excepción de Aguascalientes (numero dos), la actividad principal es la del Comercio al por menor de alimentos y bebidas en tiendas de abarrotes ultramarinos y misceláneas, a pesar del total de empresas registradas y aún, con las que se citan en el cuadro que corresponden en cada estado a esta actividad. Es por ello que se manifiesta la importancia de este giro dentro del sector comercio.

Cuadro No. 2.1 Importancia del Comercio al por menor de alimentos y bebidas en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas

E s t a d o	**No. De actividades**	**No. Empresas totales. Registradas.**	**No. Empresas con giro "Comercio al por menor de alimentos y bebidas en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas".**
Aguascalientes	391	5,733	313
Baja California.	497	12,638	1,009
Baja California Sur.	318	8,101	1,663
Campeche	242	3,177	393
Coahuila.	404	7,688	675
Colima	274	2,362	382
Chiapas.	302	3,632	289
Chihuahua.	458	21,241	5,591
Distrito federal	586	97,177	83,261
Durango.	370	3,373	294
Guanajuato.	434	22,186	5,384
Guerrero.	264	6,054	1,158
Hidalgo.	353	20,678	6,153
Jalisco.	531	66,933	7,570
Estado de México	538	55,557	12,803
Michoacán.	390	11,992	1,739
Morelos.	340	6,577	1,567
Nayarit	279	6,889	2,225
Nuevo león.	471	23,657	5,364
Oaxaca.	291	5,779	1,374
Puebla.	476	13,709	1,568
Querétaro.	375	5,153	829
Quintana Roo.	398	21,857	3,782
San Luis Potosí.	387	9,680	2,683
Sinaloa.	374	12,696	4,947
Sonora.	365	12,680	2,562
Tabasco.	266	3,100	280
Tamaulipas.	421	18,070	6,988
Tlaxcala	250	5,645	1,901
Veracruz.	440	24,398	5,436
Yucatán.	383	17,475	6,201
Zacatecas.	261	7,726	4,112

Fuente: Adaptación propia. Con datos del sistema de Información Empresarial Mexicano. (SIEM a abril 28 del 2001).

Por otra parte, la investigadora de mercados Al Nielsen, argumenta que día a día el sector comercio esta creciendo, donde las cifras lo demuestran, según ella pronosticó que para el año 2000 (Hernández 2000), los comercios en este giro no rebasarían los 50,000 sin embargo al año 2000 están registrados 105,561 establecimientos según el Sistema de Información Empresarial Mexicano.

Lo cierto es que existe un gran reto para el pequeño comercio y en especial para este giro, ya que en la actualidad se están estableciendo las grandes cadenas de autoservicio enfocando sus estrategias particulares para la captación de mayores clientes. Por lo que los pequeños comercios no siempre estarán a salvo en los próximos años, ya que se asegura que las cadenas de tiendas invertirán en formatos grandes y pequeños alternativamente, para cubrir las necesidades del espectro total de la población. Hernández (2000).

Al hablar de este giro podemos decir que: ¿El pez grande sé esta comiendo al chico?. Está transformación en la composición del comercio, se justifica en el traslave hacia formulas comerciales mixtas o por secciones y a la mayor presencia de establecimientos de tamaño grande o medio. Los nuevos formatos comerciales, el fuerte proceso de integración empresarial y el cambio en los hábitos de los consumidores son estrategias que el pequeño comercio debe de tomar. Por lo tanto, salvarse de la quema y sobrevivir en el mercado requiere una profunda modernización que depende de la capacidad de integración, asociación, cooperación y especialización. La competencia en este giro afecta desde muchos frentes; ya que

es una actividad muy individual, por lo que están obligados a cooperar a nivel vertical, en lo que es producto, y a nivel horizontal trabajando conjuntamente en áreas geográficas para impulsar modelos comerciales de calidad.

Así mismo, uno de los grandes retos del comercio en este giro, es vertebrarse en agrupaciones, alianzas, asociaciones, etc., que eviten situaciones desventajosas y puedan sobrevivir en un futuro.

No cabe duda de que el contexto es adverso y plantea grandes retos, para el Pequeño Comercio, que incluye a las misceláneas y tiendas de todo México. Ello se debe a que están llegando grandes cadenas comerciales que ofrecen mejores precios y servicios, mayor variedad de productos y debido al volumen de adquisiciones ofrecen estratégicas ofertas al posible y futuro consumidor atrayendo grandes cantidades de gentes lo que hace más indispensable que los dueños de misceláneas y tiendas establezcan mecanismos de integración para que estas puedan subsistir y contrarrestar los duros tiempos que se avecinan para estos últimos, por lo antes expuesto.

Lo anterior, es de gran importancia para México, ya que las misceláneas y tiendas representan una gran cantidad de empleos para miles de familias mexicanas.

De tal forma, adquiere gran importancia, el que los dueños de misceláneas y tiendas llevan a cabo también estrategias de mercado que les permita subsistir, mantenerse y crecer, apoyándose y aprovechando las alianzas, la cooperación o la asociación de pequeños comerciantes para buscar ser mas competitivos.

2.2.- Las Empresas Integradoras

La experiencia muestra a diario, en los diferentes ámbitos de la actividad, que la unión de esfuerzos y recursos, representa una formula de superación para todos y entre estos, destaca el esquema de empresas Integradoras, cuya normatividad se encuentra prevista en el Decreto que promueve su organización, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de mayo de 1993 y modificado posteriormente el 30 de mayo de 1995, resultado de un análisis muy cuidadoso de la experiencia obtenida por los empresarios organizados bajo este régimen de asociación.

2.2.1.-Definición

En definición de Rueda (1997), las empresas integradoras se definen como empresas de servicios especializados que asocian personas físicas y morales de escala micro, pequeña y mediana; su organización formal constituye una plataforma para el desarrollo y la modernización de los pequeños productores.

2.2.2.-Objetivos:

De tal manera que los objetivos que se persiguen a través de un proceso de integración son los siguientes:

- Dotar de mayor capacidad de negociación a las empresas micro, pequeña y mediana en los mercados de materias primas, insumos, tecnología, productos terminados y financieros,
- Consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su participación en la exportación.
- Fomentar su especialización en productos y procesos que cuenten con ventajas comparativas.
- Generar economías de escala.

Así mismo, el objetivo fundamental es organizarse para competir en los diferentes mercados y no para competir entre sí. La integración de unidades productivas permite la obtención de ventajas económicas que las empresas y/o productores en lo individual difícilmente pueden lograr.

Por lo que, la idea central es inducir la especialización de las unidades productivas en alguna de las diferentes etapas del ciclo de fabricación de un bien determinado; por ejemplo, investigación y desarrollo, diseño, ensamble, subcontratación de productos y procesos industriales y servicios especializados, que

den como resultado un producto altamente diferenciado por calidad, precio y oportunidad de entrega.

Además, la columna vertebral de estas empresas, son precisamente los servicios especializados, los cuales son la piedra de toque en la transformación de las economías en el mundo y en particular, en aquellas con elevado desarrollo.

En consecuencia, mediante la formula de la empresa integradora, se pretende formar un núcleo de personal, prestador de servicios altamente calificado que debe ocuparse de las actividades mas criticas de los procesos productivos, mientras los empresarios y/o productores se dedican exclusivamente a producir, lo que sin lugar a dudas tiene efectos importantes en la calidad y productividad de las empresas.

Los resultados han sido positivos y las estadísticas muestran la penetración que las empresas integradoras han tenido en el medio empresarial (SIEM). Algunos de los beneficios logrados por estas empresas, a manera de referencia son:

- El 60% de las empresas asociadas esta logrando óptimas condiciones en la compra de sus materias primas e insumos al realizarlas en forma conjunta a través de la empresa integradora y directamente con los fabricantes. En tales condiciones se obtuvieron mejores precios y entregas oportunas para los asociados.
- Cuando menos el 70% de las empresas están llevando a cabo promociones comerciales de manera conjunta, logrando ofrecer volúmenes

en forma consolidada. En algunos casos se ha mejorado la calidad de los productos, implantando controles de calidad, mejoras en el envase y presentación, así como su comercialización con una marca común. El 55% de las empresas integradoras declara haber incrementado su participación en el mercado interno.

- En estas dos actividades en común, compra y venta, se están obteniendo economías en el transporte, almacenaje y distribución, las cuales han sido hasta del 50%.

2.2.3.-Funciones.

De tal forma, los empresarios que adopten éste régimen de cooperación empresarial, podrán desarrollar conjuntamente los siguientes servicios especializados, sin detrimento de tener otros servicios que requieran para su operación:

A) Tecnológicos.

- Adquisición, adaptación, asimilación e innovación tecnológica.
- Modernización de la maquinaria y equipo.
- Planeación del proceso productivo.
- Instalación de laboratorios para la investigación y desarrollo tecnológico, los que podrán elaborar prototipos; diversificación y desarrollo de nuevos productos, así como las pruebas de resistencia de materiales y control de calidad.

B) Promoción y Comercialización.

- Búsqueda de mercados tanto nacionales como de exportación.
- Elaboración de catálogos promociónales.
- Participación en ferias y exposiciones.
- Aplicar técnicas de mercadotecnia y de publicidad para la venta de sus productos.

C) Diseño.

- Acceso a servicios especializados de diseño.
- Selección de diseños de vanguardia.
- Desarrollo de mejores diseños, novedosos, útiles y de calidad, que satisfagan las necesidades del consumidor, para lograr penetración en los mercados.
- Contar con servicios de información sobre las tendencias de la moda, tanto en el país como en el exterior.

D) Subcontratación.

- Lograr la articulación y complementación de cadenas productivas.
- Articular empresas de menor tamaño con las de mayor escala, para evitar integraciones verticales excesivas.

- Contar con servicios de ingeniería especializada, para promover la venta de procesos industriales.
- Homologar la producción de los subcontratistas.
- Consolidar ofertas para la fabricación de partes, piezas y componentes.
- Desarrollar los perfiles de subcontratación requeridos por otras empresas.

E) Financiamiento.

- Gestionar, por cuenta de los socios, la obtención de crédito bancario.
- Asesoría especializada para mejorar su posición financiera.
- Promoción y formación de coinversiones y de alianzas estratégicas.

F) Actividades en Común.

- Vender la producción por cuenta de los socios.
- Promover la colocación de ofertas consolidadas.
- Comprar materias primas, refacciones o maquinaria y equipo en condiciones favorables de precio y calidad, en función de los mejores volúmenes de compra.
- Adquirir tecnología y asistencia técnica.
- Promover la renovación e innovación de la maquinaria y equipo.
- Brindar capacitación a la fuerza laboral y a los niveles directivos.

- Implantar programas para mejorar la calidad e incrementar la productividad.

G) Aprovechamiento de residuos Industriales.

- Asesoría para lograr una mayor utilización de los materiales susceptibles de reciclarse, a fin de contribuir a la preservación del medio ambiente.
- Proporcionar el desarrollo de tecnologías de reciclaje.

H) Gestiones Administrativas.

- Asesoría y gestión en los tramites administrativos, contables, jurídicos, fiscales y de crédito que requieran para la operación de la empresa.

Por lo tanto, en una empresa integradora pueden ser socios:

- Personas Física y Morales.
- Empresas de Nueva Creación o en operación.
- Empresas con un proyecto conjunto de negocios.
- Empresas que deseen promover a otra de mayor escala.

2.2.4.-Ventajas:

A su vez, éste régimen de cooperación empresarial tiene sus ventajas, entre las que se pueden citar las siguientes:

- Incrementa la competitividad de las empresas asociadas.
- Mantiene la autonomía de los empresarios en las decisiones internas de sus negocios.
- Los empresarios se dedican a producir, mientras la empresa integradora se encarga de realizar otras actividades especializadas que requieren los asociados.
- Posibilita la adquisición en común de activos fijos, para modernizar los medios de producción.
- Contribuye al desarrollo regional, ya que la asociación hace posible la instrumentación de proyectos de alto impacto en una zona económica.

2.3.- La Cooperación Empresarial a Nivel Internacional

De acuerdo con Rueda (1997), los esquemas de cooperación empresarial han sido un factor de éxito para el desarrollo de las economías mundiales, algunos de los cuales han extrapolado a otros países adaptándolos a sus condiciones particulares, obteniendo también resultados de impacto en sus economías.

A partir de la década de los 80*s, el contexto de la economía presenta cambios en las formas de organización empresarial. Se observa en el ámbito nacional e internacional, un incremento en la cooperación entre las empresas.

Esta cooperación seguramente es el resultado de la mayor competencia que representa la globalización de los mercados. Por ello, existe un renovado interés en la articulación productiva, particularmente, entre las empresas de menor escala con un solo objetivo: fortalecerse para producir y comercializar sus productos y servicios en mercados de alta competencia.

Prueba de esto, han sido países industrializados, como Alemania, Japón e Italia que han desarrollado, desde tiempos de posguerra, diversas formas de asociación con el propósito de impulsar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas con medidas gubernamentales de apoyo basadas en una estrategia de mediano y largo plazos.

A continuación, se presentan algunos casos que han sido la pauta para la adopción de esquemas de cooperación empresarial en el mundo.

2.3.1.-Alemania.

En la región de Baden-Wurtenberg, la industria funciona como una red que articula a grandes y pequeñas empresas que generan el 95% del empleo. Las

empresas de menor escala, mantienen total autonomía respecto a las grandes empresas, ya que se relacionan con varios contratistas, lo cual las diferencia del modelo tradicional de pequeñas empresas dedicadas a la subcontratación en donde estas dependen de un solo contratista.

2.3.2.-Japón.

Desde 1936, el gobierno japonés emitió una serie de leyes y medidas financieras, fiscales y de desarrollo tecnológico permitiendo a las micro, pequeñas y medianas empresas conformarse en cooperativas y fortalecer su actividad mediante la dinámica de grupos. De manera conjunta realizan compras, comercializan sus productos y establecen mecanismos de crédito entre los miembros y la agrupación.
Durante la década de los sesenta, Japón tuvo un rápido crecimiento económico, en su estructura industrial, se configuraban complejos horizontales de abastecimiento, sobre todo para la industria automotriz y electrónica. Su economía se basa en procesos de subcontratación industrial.

Posteriormente, el gobierno aprueba una ley que abarca cuatro medidas de apoyo para las empresas micro, pequeñas y medianas en materia de desarrollo tecnológico: mejoramiento de los recursos humanos, difusión y orientación, desarrollo de tecnología básica e incentivos para el desarrollo tecnológico.

2.3.3.-Italia.

La cooperación empresarial que se ha desarrollado en Italia a partir de la posguerra, tiene particularidades irrepetibles, ya que sus antecedentes vienen desde la época del renacimiento en que se iniciaron trabajos organizados en talleres dirigidos por un maestro que enseñaba sus habilidades a un grupo de aprendices, los cuales posteriormente organizaban otros talleres. Esta formación propició una cultura empresarial en su población, permitiendo el desarrollo actual de las micro, pequeñas y medianas empresas, siguiendo tres modelos diferentes de acuerdo a las características naturales del país, como son:

- El de las regiones mas industrializadas del norte, con una estructura constituida por grandes empresas, que para sobrevivir, crearon una red de pequeñas y medianas empresas (consorcios italianos de exportación), descentralizando gran parte de la producción con el propósito de mantener la flexibilidad, siendo este modelo él mas conocido mundialmente.
- El de las regiones subdesarrolladas del sur, dónde junto a polos de industrialización, existe una estructura muy tradicional en microempresas, que sobreviven gracias a la asistencia del Estado y a la evasión de las obligaciones fiscales.
- El de la llamada “Tercera Italia”, representada por las regiones centrales y del noroeste, dónde la pequeña y mediana empresa es la estructura

industrial más importante, con características dinámicas y presencia en los mercados nacionales e internacionales.

Una visión sintética del proceso de expansión experimentado en Italia por la pequeña y mediana empresa, considera los factores de fuerza y las características de este proceso:

- La elección del producto y tipo de actividad industrial, se realizó tras la consideración de los conocimientos técnicos y tradicionales de cada área, aprovechando las especializaciones artesanales, las posibilidades de utilizar el bajo costo de la mano de obra y subdividir el proceso productivo entre empresas.
- A la división del trabajo entre empresas industriales, se sumo una integración entre estas y las empresas productoras de servicios para la industria (administración, exportaciones y créditos, entre otras).
- En algunos casos, se desarrolló un sistema de empresas bajo el liderazgo de “una empresa capofila o líder”, integrada por un solo empresario, quien tiene como tarea, la coordinación del trabajo de otras empresas, tanto en diseño y comercialización como en la producción y venta. Esta situación es muy común en Prato en Toscana, área de producción de manufacturas de lana.
- Otro factor muy importante para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, es la productividad y el volumen de inversiones. Normalmente, estas empresas se ubican en lugares en donde pueden utilizar estructuras

preexistentes como construcciones e infraestructura. La utilización de instalaciones antiguas es además un proceso dinámico y continuo, ya que el desarrollo de una empresa, hacia un establecimiento más grande y eficiente, deja libres las estructuras y maquinarias que antes utilizaba y que pueden ser ocupadas por otras empresas con un nivel de actividad menor del que tenían en ese momento las empresas preexistentes.

Este proceso de industrialización tuvo etapas y formas de realización diferentes, según las características del medio en que se desarrollaban. Sin embargo, hay dos conceptos bastantes generales que pueden servir para ilustrar el proceso de difusión de la pequeña y mediana empresa: el área-sistemas y la economía sumergida.

- Área-Sistema.

Se refiere a sistemas de empresas concentradas en un territorio determinado que producen bienes similares y están integradas de manera vertical. El desarrollo de las área-sistemas se dio principalmente, en industrias donde el volumen de capitales fijos es bajo y la cuota de trabajo es alta; la innovación no tiene una importancia trascendente, siendo mas bien significativo el proceso de aprendizaje.

En estos sistemas, cada empresa ocupa una fase precisa de la producción y es al mismo tiempo, proveedora y utilizadora de bienes y servicios, de modo que en conjunto, es como una gran empresa que asegura el aprovechamiento de economías

de escala. Contrariamente a lo que ocurre en la gran empresa, gracias a la independencia de cada una de ellas, se mantiene la flexibilidad; lo que permite la autonomía suficiente para diferenciar sus mercados de venta y abastecimiento, así como para cambiar la tecnología utilizada. Por estas razones, la competencia es un incentivo a la eficiencia productiva y al desarrollo tecnológico.

En los años sesenta, algunas de estas área-sistemas dejaron de pertenecer a la caracterización de empresas monoproductoras, avanzando hacia una producción de bienes de capital y maquinaria para la industria que constituía el origen del sistema.

- Economía Sumergida:

Por otra parte, estas estructuras productivas basan su fuerza económica en la red de relaciones entre empresas. Normalmente se desarrollan en áreas periféricas, lejos de los grandes distritos industriales. Las industrias en las que este tipo de empresas está más difundido, son las tradicionales: cuero, calzado, madera y textiles, entre otros. Por lo que la fuerza de estas empresas, además de la flexibilidad, reside en la utilización de mano de obra “informal”, especialmente femenina, en peores condiciones que las del empleo formal. Esto se hace evidente en dos fenómenos que van aparejados al desarrollo de la economía sumergida: el trabajo a domicilio y el doble trabajo.

Las transformaciones en el papel y en el carácter de los empresarios de la pequeña y mediana empresa y los sistemas integrados de empresa, se sustentan en el fenómeno de la cooperación entre empresas que, si bien, no se ha producido en la totalidad de las regiones, ha actuado ampliamente sobre la estructura de las pequeñas y medianas empresas.

En el pasado, la colaboración entre empresas en la producción y comercialización del producto, era el punto de fuerza de los sistemas de pequeña y mediana empresas. Posteriormente, la mayor complejidad de los mercados y la elevada competencia, crearon la necesidad de mas capacidad de información y de gestión, así como una definición de estrategias y una mayor atención a la calidad del producto y los servicios. De la desintegración productiva, se pasó a formas de agregación para la producción de servicios de calidad, comparable a aquellos que puede tener la gran empresa, con el fin de utilizar las economías de escala.

2.3.4.- Noruega.

El departamento Noruego de Desarrollo Industrial, cuenta con un programa de cadenas productivas, que busca impulsar relaciones de cooperación de largo plazo entre empresas independientes. Las empresas que operan bajo este esquema, han tenido resultados positivos como la disminución de costos del 20% al 30% y se han incrementado los conocimientos y habilidades por el solo hecho del trabajo conjunto.

Este esquema de cooperación empresarial, se ha aplicado con éxito en Australia, Nueva Zelanda y Canadá.

2.3.5.- Francia.

En el medio rural son notorios los beneficios que han alcanzado los productores mediante las cooperativas, las cuales les facilitan a sus socios, equipo, herramientas, insumos, apoyos para la comercialización y otros servicios, a costos relativamente bajos.

2.3.6.- Corea.

En su primera etapa de transformación industrial (inicio de los sesenta), el gobierno Coreano promovió la creación de grandes empresas y grupos industriales, buscando economías de escala como fundamento de su desarrollo económico.

De la misma forma como en Japón pero en una época posterior, se apoyó a la pequeña empresa con la Ley Básica para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa conforme a dos políticas: 1) se enfoca a la modernización de la empresas y 2), cuando se relacionan con las grandes empresas a través de formas de cooperación o de complementación.

Con la modificación de la Ley en 1982, se especificaron ramas industriales a desarrollar tanto en la metrópoli como en las regiones de provincia, priorizando la participación de las pequeñas empresas como una forma de aliviar la seria concentración de la riqueza en los grandes conglomerados industriales.

2.3.7.- Taiwán.

En el desarrollo de Taiwán fue importante la inversión extranjera directa y la subcontratación del fabricante original mediante contratos de otorgamientos de licencias y tecnología. Su experiencia es novedosa en cuanto a la aplicación de mecanismos para lograr la transferencia de tecnología, así como el avance en su aplicación y mejora.

De tal manera que, el esquema aplicado en este país, reside en que las grandes empresas (en alta proporción del estado), producen para el mercado interno y éste se mantiene altamente protegido, mientras que las pequeñas y medianas empresas surten la demanda de otros países y almacenes al menudeo, lo que las hace altamente exportadoras.

No obstante, en los últimos años se ha reducido la participación de las pequeñas y medianas empresas en las exportaciones, debido a que en la segunda mitad de la década de los ochenta las grandes empresas emprendieron ambiciosos programas para elevar su productividad.

2.4.- La Cooperación Empresarial en México.

En México se ha mantenido una línea de promoción para la cooperación empresarial, en especial, de las micro, pequeñas y medianas empresas. En el tiempo han existido diferentes opciones de agrupación, en ocasiones diseñadas para sectores de actividades especificas y con objetivos concretos.

Tal es el caso de las sociedades cooperativas, cuya vigencia permitió sumar recursos y experiencias de pequeños productores, apoyadas por un tratamiento especial en materia fiscal. A manera de ejemplo, también destaca la figura de la unión de crédito, cuyo desempeño ha permitido el desarrollo de varios sectores de la actividad económica, en virtud de que les facilitó el acceso a recursos frescos en condiciones favorables, así como realizar actividades en común.

No obstante, las organizaciones descritas han disminuido su presencia como alternativas de asociación. Ante esta circunstancia, en los últimos años, se ha encausado el interés de las micro, pequeñas y medianas empresas hacia figuras novedosas de organización.

Cuando se planteó la suscripción del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá y posteriormente con los países de América Latina: Chile,

Venezuela, Colombia y Costa Rica; se estaban conformando áreas de libre comercio de productos y servicios, es decir, sin trabas.

Al mismo tiempo, se hacían consideraciones sobre la manera en que el pequeño empresario mexicano podría aprovechar estas importantes oportunidades comerciales. También sé tenia que asegurar que la mayoría de las empresas de escala micro, pequeña y mediana, pudiesen disponer de formulas para aprovechar cabalmente estos mercados, a partir de incrementos significativos en sus niveles de competitividad, sin que para ello requiriesen modificar el tamaño de su escala productiva, es decir que pudiesen seguir siendo pequeñas, pero eficientes y altamente competitivas.

El propio entorno económico, ahora globalizado, esta produciendo entre los empresarios una visión clara de que es imprescindible asociarse para competir, “sopena” de verse diluido ante la creciente e inevitable competencia.

Conclusión.

Se puede destacar que en los últimos años, se ha encausado el interés de las micro, pequeñas y medianas empresas hacia figuras novedosas de organización. Debido al propio entorno económico, ahora globalizado y que está produciendo entre los empresarios una visión clara de que es imprescindible asociarse para competir, ante la incertidumbre de verse diluido ante la creciente e inevitable competencia.

Por lo que, hoy en día, las transformaciones que sufren los comerciantes y empresarios de la pequeña y mediana empresa, así como los sistemas integrados de empresa, deberán sustentarse en el fenómeno de la cooperación entre las mismas, que si bien no se ha producido en la totalidad de las regiones, ha actuado ampliamente sobre la estructura de las pequeñas y medianas empresas.

Así mismo, en este ambiente competitivo en el que sé esta inmerso se tiene que asegurar que la mayoría de las empresas de escala micro, pequeña y mediana, pudiesen disponer de formulas para aprovechar cabalmente estos mercados; a partir de incrementos significativos en sus niveles de competitividad, sin que para ello requiriesen modificar el tamaño de su escala productiva, es decir que pudiesen seguir siendo pequeñas, pero eficientes y altamente competitivas.

Adicional a lo anterior, no cabe duda de que el contexto es adverso y plantea grandes retos, para el Pequeño Comercio, que incluye a las misceláneas y tiendas de todo México. Ello se debe a que están llegando grandes cadenas comerciales que ofrecen mejores precios y servicios, mayor variedad de productos y debido al volumen de adquisiciones, ofrecen estratégicas ofertas al posible y futuro consumidor atrayendo grandes cantidades de gentes; lo que hace más imprescindible que los dueños de misceláneas y tiendas establezcan mecanismos de integración para que estas puedan subsistir y contrarrestar los duros tiempos que se avecinan.

Por lo tanto, uno de los grandes retos del comercio en el giro de “Comercio al por menor de alimentos y bebidas en tiendas de abarrotes ultramarinos y misceláneas”, es vertebrarse en agrupaciones, alianzas, asociaciones, etc., que eviten situaciones desventajosas y puedan sobrevivir en un futuro.

De tal manera que, la unión de esfuerzos y recursos representa una formula de superación para todos y entre estos destaca, el esquema de empresas integradoras; que a su vez es un instrumento de fomento para promover el desarrollo regional, aprovechar los recursos locales, incrementar las oportunidades de empleo y sobre todo, para que las empresas pequeñas no trabajen aisladas y se diluyan ante la creciente competencia y la complejidad de los mercados.

SEGUNDA PARTE: ESTUDIO DE CASO

3:EL MÉTODO Y LA SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS.

Hoy por hoy, no se puede concebir una empresa desinteresada en la eficiencia y la eficacia, ya que los recursos son escasos y existen múltiples necesidades de crecer, de permanecer en el mercado, de ser competitivos, es por ello que la selección de instrumentos de Control de gestión es relevante en el proceso de creación, tomando en consideración las características de su entorno, la estructura y estrategia propuestas para su operación.

La selección de instrumentos de gestión para las empresas de nueva creación es actualmente una tarea importante, por la imperiosa necesidad de sobresalir ante los retos que se presentan, ya que el entorno en que se desenvuelven es turbulento, cambiante, dinámico y nos exige estar a la vanguardia de todos los cambios que se están dando hoy en día.

Por lo cual, es importante hacer la selección de instrumentos de control; que estén acorde a las necesidades de la empresa, a la situación real, para evitar caer en situaciones de recesión, de desequilibrio económico y financiero, para poder detectar a tiempo las desviaciones y tomar las acciones correctivas con oportunidad.

El presente capitulo trata de la selección de instrumentos que faciliten el control de gestión, tanto tradicionales como innovadores, tales como: la contabilidad de costos, los presupuestos, la contabilidad general, los tableros de gestión, los financieros, el cuadro de mando integral. Ya que, carecería de sentido un sistema de

control de gestión si no existieran instrumentos innovadores que integre a todos los involucrados en el proceso de gestión de la empresa.

Por consiguiente, primero se expondrán los objetivos de la investigación, la hipótesis planteada, el método a seguir para realizar el diseño del sistema de control de gestión, los instrumentos seleccionados y porqué se seleccionaron esos instrumentos.

3.1. Objetivos

3.1.1- Objetivo General.

El objetivo de esta investigación, es el de analizar como podría una organización concebirse desde sus inicios con procesos predefinidos de Control de Gestión, mediante formas y estructuras de organización de trabajo, que permitan aprovechar eficientemente todos los recursos con que se cuentan, para lograr los objetivos.

3.1.2.- Objetivos Específicos.

- Diseñar un Sistema de Control de Gestión, basado en los diferentes enfoques de la gestión que puedan ser aplicados a la empresa.

- Diseñar instrumentos de control de gestión que puedan ser aplicados a cualquier área de la empresa, haciendo hincapié en el cuadro de mando integral, dentro del control estratégico.

- Lograr una administración eficiente y aprovechar óptimamente los recursos con que cuenta la organización, basada en los instrumentos de control.

- Que la empresa al aplicar sistemas de control innovadores, pueda constatar y evaluar su eficiencia comparado con los controles tradicionales.

- Lograr una integración optima de todos los recursos con que cuenta la empresa, para que pueda consolidarse como una empresa líder en el mercado.

3.2. Hipótesis

La hipótesis que se intenta probar es que si un sistema de Control de Gestión puede ser concebido desde el origen de la organización, es decir, desde que la organización está siendo diseñada para lograr ser competitiva, tomando en cuenta, las características del entorno y demás factores contingentes y por las necesidades administrativas y organizacionales.

De la misma forma, un Sistema de Control de Gestión debe tener características muy particulares para que opere eficientemente; es decir, para poder

implantar dicho sistema, debe de hacerse una combinación de los instrumentos de Control tradicionales y de los innovadores, adaptándolos a la estructura y estrategia organizacional existente o planteada.

Adicional a lo anterior, todas las organizaciones requieren de alguna forma de Control, para lograr sus objetivos; por lo tanto, el Sistema de Control de Gestión es un arma para que ésta logre tales objetivos, en función a la evolución de la organización.

En síntesis, las transformaciones de las organizaciones, en el futuro, se deberán a los cambios estratégicos construidos con los recursos de la organización, a partir de su historia y sus procesos, estableciendo retos para desarrollar una organización mas dinámica y flexible, que supere las inercias del cambio, con marcado énfasis en las personas, los equipos y la interconexión en red con otras organizaciones, bajo una dirección capaz de impulsar y gestionar esta transformación interna.

3.3.- Método.

El método seguido para que se cumplan los objetivos y la hipótesis de esta investigación es el siguiente:

Derivado de los objetivos y la hipótesis planteada, primero se realizaron entrevistas con Accionistas y Directivos de la empresa en cuestión(ver anexo A1), para conocer sus expectativas sobre el proyecto, así como para diagnosticar hasta que grado se tiene planeación y control en la misma; por tanto, estos instrumentos para recopilar información, fueron útiles en el sentido de que se pudo obtener la información requerida para poder proponer y seleccionar instrumentos de control que cumplan de alguna forma con las expectativas de los Accionistas y Directivos de la empresa.

Del mismo modo se realizaron una serie de encuestas a los pequeños comerciantes con el giro de “Comercio al por menor de alimentos y bebidas en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas”(ver anexo A2), para conocer las expectativas de los posibles afiliados y poder implantar un control sobre los mismos, cumpliendo con los requerimientos de ellos y de accesibilidad para la empresa.

En un primer plano, se realizaron encuestas en los 5 principales municipios del estado de Sinaloa, como son Mazatlán, Culiacán, Guamúchil, Guasave y Los Mochis, por ser éstos, de una u otra forma, donde está distribuida la mayor parte de sus tiendas.

De tal manera, ya que fueron identificadas las necesidades de los accionistas, directores y clientes (posibles afiliados); se pudo dar el segundo paso, que es el de seleccionar los instrumentos de control de gestión que mejor se adapten a la

estructura de la empresa, tomando en cuenta, dichas necesidades tanto de planeación como de control, considerando también el conocimiento y experiencia de quien realiza la investigación.

Por lo cual, una vez seleccionados ciertos tipos de instrumentos, se pasó a justificar el porqué se seleccionaron cada uno de ellos, en forma detallada, para luego dar lugar al diseño de instrumentos específicos para la empresa, validándolos con las entrevistas y encuestas realizadas.

Es muy pertinente, hacer ver que las entrevistas y encuestas a pequeños comerciantes y directivos son de gran importancia, valor y utilidad, ya que si se pretende implantar un verdadero Sistema de Control de Gestión, debe hacerse tomando en cuenta, las necesidades de cada uno de ellos; sin dejar de lado el objetivo de la empresa, ya que si no, se cayese en proponer sistemas de control tradicionales, en donde no se involucra, ni a los clientes, ni a los empleados dentro de los mismos y ésta investigación entonces carecería de sentido.

O sea, no se trata nada mas de proponer el punto de vista nuestro o que el Director General o los Accionistas establezcan “que es lo que se va a hacer” y si ese fuera el caso, no se estaría aportando nada de los nuevos sistemas de Control de Gestión, controles innovadores, que surgen de la creatividad en el diseño de los mismos; por tanto, se volvería a estar gestionando una empresa desde el punto de vista tradicional, sin innovación, ni creatividad; es decir, empresas que para medir la eficiencia, se abocan únicamente a los estados financieros, pues solo les interesa la

información financiera; sin embargo, hoy en día es de gran valor contar con capital intelectual, mas que los activos fijos de la empresa, razón por la cual se hace preciso disponer de herramientas que permiten de alguna manera, tomarlos en consideración.

Así mismo, ante los retos que se plantean en el ámbito empresarial, (entorno turbulento, con incertidumbre, dinámico, tecnólogas de información emergentes, expansión de mercados, etc.), se está produciendo un significativo cambio en el papel del capital humano dentro de la organización.

De tal manera que equilibrar la gestión financiera y la del capital humano de una empresa, resulta indispensable, si se quiere llegar a implantar una estrategia de negocio. Para lo cual, se tienen que considerar los instrumentos tradicionales, no los podemos dejar de lado, ya que estos nos proporcionan puntos de partida, que son bases importantes para evaluar otros aspectos en la empresa y además, son válidos; lo importante, es adaptarlos a las circunstancias que van apareciendo a través del tiempo y enriquecerlos en la misma medida. Es por ello, que partimos por la selección de instrumentos tradicionales para luego dar lugar a los nuevos controles de gestión para medir la eficiencia y eficacia dentro de la empresa actual.

3.4.- Instrumentos Seleccionados.

Los instrumentos seleccionados con relación a este caso, primeramente serán, los controles administrativos tradicionales existentes, para luego dar lugar a los controles innovadores, ya que para el ejercicio de una efectiva presión de gestión en las organizaciones que motive a los responsables en el cumplimiento de metas, se requieren instrumentos de gestión que actúen sobre los principales centros de responsabilidad, con criterios que permitan una evaluación global de la organización; distintos de los que privilegian solamente los aspectos financieros, que sinteticen tanto los procesos de evaluación como los de planeación e información, que incorporen análisis de productividad y calidad. Ramírez (1999).

3.4.1.- Instrumentos Tradicionales

Los instrumentos tradicionales de evaluación de resultados en las organizaciones, privilegian los aspectos financieros, que es una situación valida entre los que se citan: la contabilidad general, la contabilidad de costos, los presupuestos, el análisis de razones financieras, etc. Aun en el caso de los presupuestos, que es una técnica en la que convergen metas e insumos físicos y financieros; a menudo existe, mayor preocupación por el ejercicio del mismo en términos monetarios que por el cumplimiento de metas, sin embargo, lo importante es adaptarlos a las

circunstancias que van apareciendo a través de los tiempos y enriquecerlos en la misma medida.

De tal manera, estos instrumentos se enfocan al análisis de la eficiencia financiera de las organizaciones y no toman en cuenta la evaluación de cada uno de los centros de responsabilidad; siendo en consecuencia, instrumentos muy limitados. Para lo cual, se definirán cada uno de ellos, para una mayor comprensión:

- Sistemas de Contabilidad.

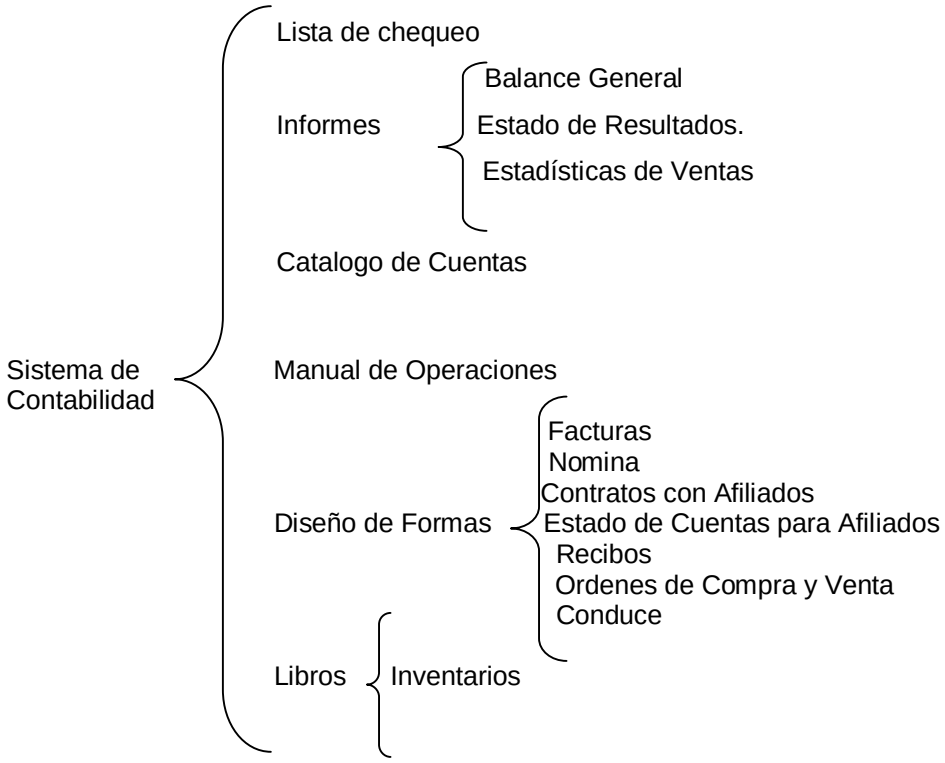
Un sistema de contabilidad es un instrumento de control tradicional, que en definición de Weston y Brigham, (1993), es una estructura organizada mediante la cual se recogen las informaciones de una empresa como resultado de sus operaciones, valiéndose de recursos como formularios, reportes, libros etc.. y que presentados a la gerencia, le permitirán a la misma, tomar decisiones financieras.

Derivado de lo anterior, un sistema de contabilidad no es mas que normas, pautas, procedimientos etc., para controlar las operaciones y suministrar información financiera de una empresa, por medio de la organización, clasificación y cuantificación de las informaciones administrativas y financieras que se nos suministre. (cuadro No. 3.1)

En relación con lo anterior, se presenta un esquema de los componentes de un sistema de contabilidad para la empresa, en donde se definirán cada uno de sus componentes.

En síntesis, para que un sistema de contabilidad funcione eficientemente es preciso que su estructura-configuración, cumpla con los objetivos trazados. Esta red de procedimientos debe estar tan íntimamente ligada e integre de tal manera el esquema general de la empresa que pueda ser posible realizar cualquier actividad importante de la misma.

Cuadro No. 3.1.- Partes integrantes de un sistema de contabilidad.



Fuente: Adaptación propia, en base a Weston y Brigham (1993) y Lara (1993).

Por consiguiente, se definirán cada una de las partes que integran el sistema de Contabilidad:

Lista de chequeo.- Es un formulario que posee todos los datos de la empresa relativos a: su razón social, ubicación física, actividad comercial, cantidad de empleados, equipos, datos generales, etc.

Así mismo, dentro de los informes se encuentran los estados financieros que son aquellos que presentan la situación financiera de la empresa entre los que se encuentran: el Balance General; es decir, la información referente a sus recursos de operación así como sus deudas a corto y largo plazo. A su vez, el estado de resultados, explica si la empresa obtuvo algún tipo de beneficio o fracaso durante un periodo determinado; y por ultimo, las estadísticas de ventas que sirven para evaluar la actuación de la empresa y determinar su posición financiera cada mes; presentando a su vez, cifras mensuales y acumuladas durante el ejercicio.

Del mismo modo, el catálogo de cuentas, viene a representar la estructura del sistema contable, contiene todas las cuentas que se estima, serán necesarias al momento de instalar el sistema de contabilidad. Por lo que, debe contener la suficiente flexibilidad para ir incorporando las cuentas que en el futuro deberán agregarse al sistema. Por otra parte, uno de los apoyos para explicar como podemos utilizar el catálogo de cuentas, es el manual de operaciones, el cual nos indica cuales son las cuentas deudoras y acreedoras.

Otro componente importante del sistema de contabilidad, son los formularios o formas, los cuales tienen la finalidad de recaudar información en las diferentes áreas de la empresa, que podrán servir como comprobantes para garantizar cualquier operación. Así mismo, los comprobantes son formularios que cumplen una destacada misión en el mecanismo funcional del régimen contable, como elementos de archivo, información y control (facturas, recibos, etc.).

Adicional a lo anterior, las facturas es un documento dónde se certifica la venta de productos. En ellas constan los productos vendidos, en cantidades, precios, importes, las condiciones de pago y otros datos relativos a la operación. Para lo cual las facturas se emitirán por triplicado, el original se entregará al cliente y las copias se van a utilizar para contabilizar la venta en los registros pertinentes. De igual manera, los contratos son el documento donde se especifican los derechos y obligaciones por cada una de las partes(ver anexo B), en este caso, el de la empresa y el cliente; así como los estados de cuenta, que reflejan la información crediticia del cliente (comerciantes), de manera detallada para este último, así como saldos, días de vencimiento, días de pago, etc.

Igualmente, los recibos son los documentos mediante el cual, los clientes reconocen, que les fue entregada la mercancía o el producto y se extienden por duplicado, el original se da al cliente y la copia se conserva en la empresa. De igual modo, las ordenes de compra, son las formas comerciales que identifica los

productos que se desean comprar a los proveedores. Así como la orden de venta, es la nota que especifica que mercancía, el cliente quiere comprar. También, el conduce, es una forma en que se detalla el producto que se ha despachado del almacén previo a la orden que recibió del departamento de ventas.

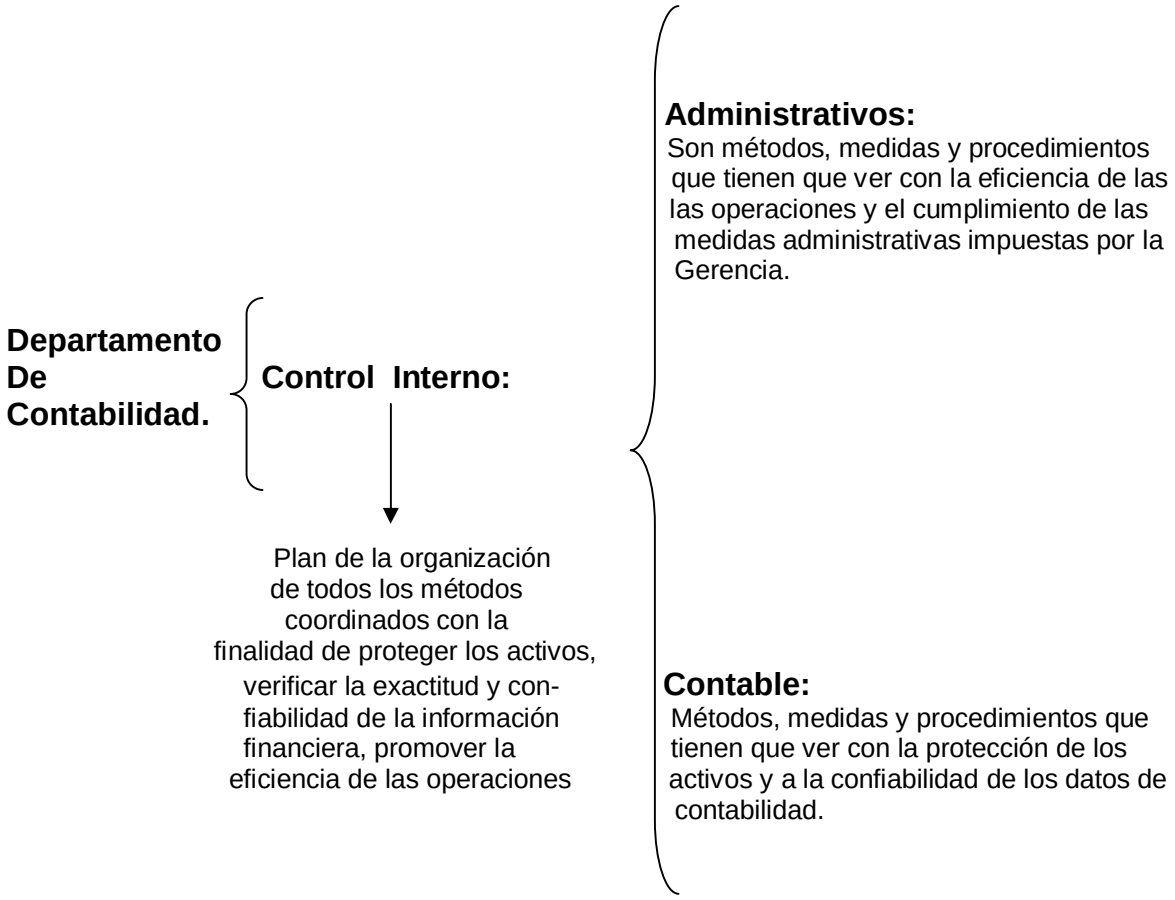
Por ultimo, los libros de contabilidad, son aquellos en los que se anotan de manera definitiva las informaciones que aportan los formularios. En éstos se asientan las operaciones de la empresa con el fin de cumplir las obligaciones que impone la ley a este respecto y lograr la información o los datos necesarios para conocer su situación y resultados mediante los estados financieros.

Derivado de lo anterior, el Departamento de Contabilidad es el centro de la empresa donde se clasifica, se registran e interpreta toda la información financiera, que mediante el mecanismo de CONTROL INTERNO serán recibidas.

Es por esto, que el establecimiento de un control Interno dentro de la empresa es importante, ya que a través del mismo, se puede diferenciar la actividad y responsabilidad de la empresa. Además, reglamenta las medidas y procedimientos que tiene que ver con la eficiencia de las operaciones y las relacionadas con la protección de activos y la confiabilidad de los datos de contabilidad.

Este se divide en Control Administrativo y Contable (cuadro 3.2).

Cuadro No 3.2.- Importancia del establecimiento de un CONTROL INTERNO dentro de la empresa.



Fuente: Adaptación propia. En base a Weston y Brigham (1993) y Lara (1993).

Con relación a lo anteriormente expuesto, se debe establecer un estricto control a determinadas cuentas, como el efectivo, ventas, los activos fijos, los inventarios y los ingresos; por la importancia que reviste, de acuerdo al giro y las necesidades de la empresa (cuadro 3.3). En donde se define a cada cuenta y se proponen algunas medidas de control.

Cuadro No. 3.3 Áreas principales del Control Interno para la Empresa

Áreas principales de Control Interno	**Definición**	Medidas de control	Clasificación.
Efectivo	Es el dinero que mantiene la empresa en su cuenta de caja o bancos.	v El uso de maquinas registradoras y facturas que se facilite él cuadre diario de ingresos. v Se ve hacer una conciliación por una persona que no pertenezca al área de caja. v Diariamente será preparados todas las facturas o documentos pendientes de cobro.	
Ventas	Comprende procedimientos y métodos con fines de lograr las políticas establecidas por la empresa.	v Que las ventas se realicen acompañadas del comprobante correspondiente v Que al salir la mercancía sea revisada por la persona encargada. v Que los comprobantes sean revisados y contabilizados.	
Activos Fijos	Están formados por las propiedades permanentes de la empresa, que se emplean para sus operaciones sin la intención de venderlos.	v Poseer una relación detallada y actualizada. v Ubicarlos para efectuar inventarios, realizar reparaciones y calcular depreciación.	Tangibles e intangibles.
Inventarios Continua....	Constituyen las partidas del activo corriente que están para la venta. Mercancía que posee la empresa en el almacén valorada al costo de adquisición, para la venta.	v Establecer un departamento de compras que deberá gestionar las compras de los inventarios. v Hacer conteos físicos periódicamente.	

Continuación inventarios.....	Continuación.....	v Confrontar los inventarios físicos con los registros contables. v Realizar entrega de mercancía únicamente con requisiciones autorizadas. v Proteger el inventario con seguros. v Hacer verificaciones al azar para compararlos con los libros contables.	
Ingresos	Son partidas de origen acreedor y forman parte de las cuentas nominales y del estado de resultados de la empresa.	v Realizar los formularios correspondientes a la operación que originen el ingreso como por ejemplo pueden ser por: ventas, honorarios, intereses, comisiones etc.	Ingresos normales y extraordinarios.

Fuente: Adaptación propia en base a Weston y Brigham(1993) y Lara (1993).

- Presupuestos.

Los presupuestos, son la estimación programada en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por una organización, en un período determinado. Por lo que, es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas; que se aplica a cada uno de

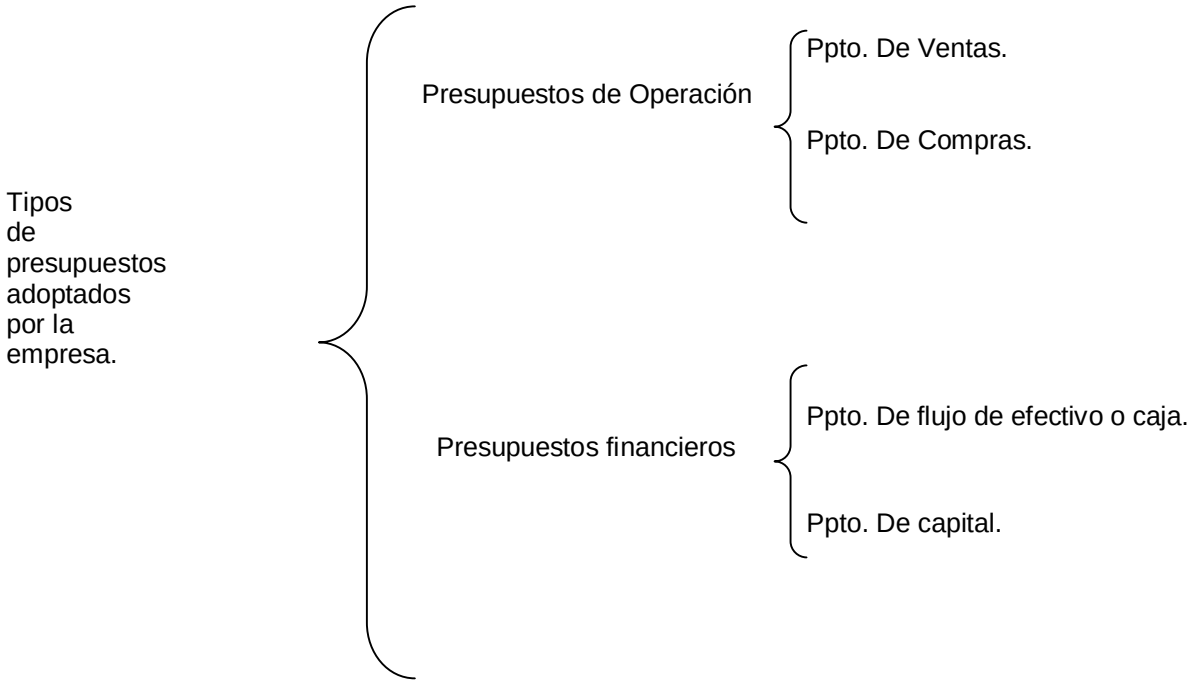
los centros de responsabilidad de la organización. Del mismo modo, Weston y Copeland (1995), argumentan que la principal función del presupuesto, se relaciona con el control financiero de la organización. Por lo que, el control presupuestario es el proceso de descubrir que es lo que sé esta haciendo, comparando los resultados con los datos presupuestados correspondientes, para verificar los logros o remediar diferencias y estos, deben desempeñar roles correctivos como preventivos.

De lo antes expuesto, los presupuestos seleccionados para nuestro estudio, son los de largo y de corto plazo (Cuadro 3.4), por la importancia que revisten en el ciclo operativo, los cuales se definen a continuación:

Los de corto plazo, se van a realizar para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de las operaciones de un año; dónde se incluye el presupuesto de ventas, que será preparado mes a mes y por áreas geográficas; es decir, por cada Estado. También se considera el presupuesto de compras, ya que por medio de este, se realizarán las compras a los proveedores en tiempos determinados. Por último, se deberá tomar en cuenta, el presupuesto financiero, mismo que considera rubros que inciden en los estados financieros y en este aspecto, hay dos tipos: el de caja y el de capital, éste último se considera de largo plazo. El de caja toma en cuenta estimaciones previstas de fondos disponibles y valores fáciles de negociar, también se les llama de flujo de efectivo, porqué se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones; se formula en períodos cortos, ya sea mensual o trimestral.

De la misma manera, los de largo plazo se establecerán a medida en que la empresa este creciendo, ya que se trata de una empresa grande y determina atractivos planes de desarrollo. Por lo que entre estos, se encuentra el de capital, que se realizará con relación a las inversiones próximas que hará la empresa, en el desarrollo de sus operaciones a futuro.

Cuadro 3.4 Presupuestos adoptados por la empresa



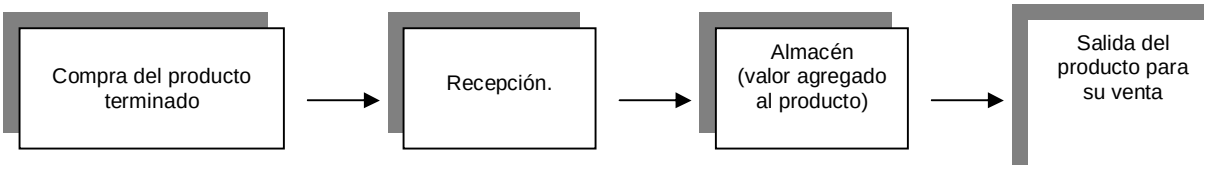
Fuente: Adaptación propia basándose en Burbano y Ortiz (1997) y Ramírez (1994)

- Contabilidad de Costos.

La contabilidad de costos utiliza un sistema de inventario permanente para controlar las entradas y salidas de productos del almacén y poder determinar el precio final del producto en el caso de empresas de servicios. Por lo que, se le da valor agregado que consiste en transporte, empaque, publicidad etc

De tal manera que el control de los productos dentro de la empresa, se extiende desde el momento en que la empresa realiza el pedido de compra, hasta que se incorpora al proceso donde se le va a dar el valor agregado para la salida del producto en el punto de venta. (cuadro 3.5). Por lo tanto, dentro del mismo se pueden distinguir, las fases de: compra del producto terminado, recepción, almacén (valor agregado al producto) y salida.

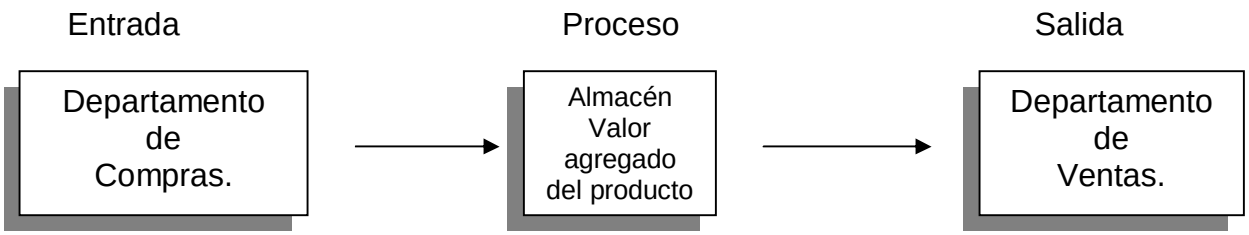
Cuadro 3.5 Control de los productos dentro de la Empresa.



Fuente: adaptación propia en base a Del Río (1996).

Generalmente, estas funciones se asignan a tres departamentos o secciones de la empresa (cuadro 3.6), como son: Departamento de compras, dónde su función se basará en proporcionar los elementos necesarios para la adquisición de productos del exterior, en la cantidad necesaria y al mínimo costo; así mismo, Recepción y almacén, que en casos determinados, se integran dentro de uno mismo y será el encargado de darle el valor agregado al producto, tal como empaque, publicidad, transporte, etc.; así como su Inspección en el producto, es decir, que los productos estén en buen estado y cumplan con la calidad requerida por el mismo y por ultimo el departamento de ventas, que se encargará de estudiar la apariencia externa del producto, analizará las cantidades requeridas del producto en función de las demandas y fijará el precio de venta final, conjuntamente con el departamento financiero.

Cuadro 3.6 Departamentos donde descansa la función del proceso de costos.



Fuente: adaptación propia en base a Del Río. (1996).

Por consiguiente, al hablar de los productos, de su movimiento y análisis en la empresa antes de su incorporación al proceso, no podemos dejar de mencionar la técnica del “Just-in-time” como reducción de inventarios con el objetivo de la minimización de costos.

Por tal motivo, los productos se deben entregar justo a tiempo, lo cual implica comprar según la demanda y no para el inventario, lo que elimina la existencia de un stock de seguridad.

Así mismo, la reducción de stocks de seguridad no solo se centra en disminuir el stock de seguridad, sino también en reducir el tamaño de las partidas, lo cual implica, hacer las entregas de una manera mas frecuente. Derivado de lo anterior, el tamaño de las partidas viene definido para minimizar los costos de entrega y mantenimiento de stock, por lo que se determina, los componentes o causas de estos costos para encontrar alternativas que los minimicen.

Con estos antecedentes, para los productos que la empresa adquiere en el exterior, la norma de valoración según el plan de contabilidad, establece que deben valorarse por su precio de adquisición, que comprenderá el precio de compra mas todos los costos originados de la función de compra. A su vez, para la determinación

del precio de adquisición se deben deducir los descuentos por volúmenes de operaciones, pero nunca los descuentos por pronto pago, dado su carácter financiero. Del Rió (1996).

En síntesis, elegir un criterio de valoración para la salida de productos se plantea como consecuencia de los diferentes precios de adquisición de cada una de las distintas partidas y sobre todo de su incidencia en el proceso contable por la valoración de las existencias finales, así como para la valoración del resultado.

Por lo que, dentro de los métodos de valoración de salidas de productos de almacén, se encuentran los siguientes:

- PEPS. Primeras entradas primeras salidas.
- UEPS: Ultimas entradas, primeras salidas
- Costos promedios.

Derivado de lo anterior, el método adoptado por la empresa será el de UEPS, que es un método basado en el principio del método de adquisición. A su vez, supone que las ultimas unidades que entran en almacén son las primeras en salir, por lo que los consumos de productos están valorados con relación a las ultimas unidades adquiridas, mientras que las existencias finales, tienen un menor valor según las primeras entradas. Por lo que, mediante la aplicación de este método, si los precios están a la alza, el costo de las ventas se determinará a precio real de reposición; es decir, a precios elevados

3.4.2.- Instrumentos Innovadores.

Se han empezado a revelar una serie de carencias con relación a los actuales sistemas de control e información en las empresas, lo cual, tanto desde una orientación operativa como estratégica, nos hace reflexionar en cuanto a las implicaciones que desde, el ámbito de los nuevos retos de gestión, pueden estar presentes en torno al concepto de la nueva gestión empresarial.

En este contexto, se han revelado diferentes enfoques de gestión empresarial, donde la mayoría de estos modelos señalan diversos instrumentos a aplicar y características que facilitan el proceso de cambio, como la capacidad de innovar y aprender, la calidad total y la mejora continua, la importancia de los recursos humanos, la reingeniería o la orientación al cliente.

En este sentido, se proponen instrumentos de control innovadores para la empresa, donde se trata de encontrar un equilibrio entre la explotación de los recursos de la empresa, alcanzando rentabilidad a corto plazo, en un entorno que cambia a gran velocidad y la exploración para innovar y crear ideas y capacidades

que provoquen el cambio. Por lo cual, se definirán cada uno de los instrumentos innovadores seleccionados.

- Tableros de Control.

Los tableros de control son instrumentos de información a corto plazo, elaborados en plazos breves, centrados sobre factores clave de la gestión, construidos para cada centro de responsabilidad, que permiten tomar acciones correctivas.

Derivado de lo anterior, cada responsable debe tener a su disposición un tablero de control para seguir de cerca la gestión de su centro de actividad; su implantación exige una estructura organizacional bien definida, es decir, que delimite muy claramente las responsabilidades de cada dirigente.

Del mismo modo, los tableros de gestión se construyen partiendo del que utiliza el Director General, apoyándose sobre el principio piramidal. A su vez, el Director General es el primero en definir los factores al nivel de la organización en su conjunto y entonces, determinar, cuales son las informaciones que le son indispensables para seguir de cerca la puesta en marcha de la estrategia. Así mismo,

los responsables que dependen del Director General, pueden elaborar sus propios tableros de control de gestión.

Por consiguiente, los tableros de control de gestión deben adaptarse a la estructura organizacional existente o propuesta. Por ningún motivo, su implementación debe exigir como requisito un cambio de estructura, puesto que los responsables operacionales podrían percibir a los tableros de control como una maniobra para modificar la estructura actual y estarían poco motivados para participar en su elaboración. De tal manera, los tableros de gestión permiten detectar fallas de la estructura; como por ejemplo, en el seguimiento de los factores clave, ya que se trata de una consecuencia y no de una condición previa.

En síntesis, para la construcción de un tablero de control de gestión se requieren de cuatro etapas como son:

1. Identificación de los factores clave.
2. Selección de los indicadores
3. Organización de la colecta de información.
4. Construcción y presentación de los tableros.

Los factores clave de gestión de un centro de responsabilidad son las variables de acción que este centro debe seguir muy de cerca, ya que su evolución condiciona la realización de los objetivos y los del propio centro.

En conclusión, en la empresa deben de existir varios tableros de control, si la estructura lo justifica, se construirá basado en el principio piramidal, partiendo del tablero del Director General.

- Tableros de Control Financiero.

Los tableros de control financiero, proporcionan información financiera y razones del mismo tipo, calculadas a partir de datos suministrados por el balance general y el estado de resultados. Por lo que, este tablero también puede incluir razones de rotación, rentabilidad, liquidez, solvencia y endeudamiento en todo un conjunto y que son de gran utilidad para los directivos principalmente; aunque estos, son lentos en cuanto a información y elaboración, son de gran utilidad para los directivos y accionistas de la empresa, por la razón de conocer como se encuentra esta financieramente.

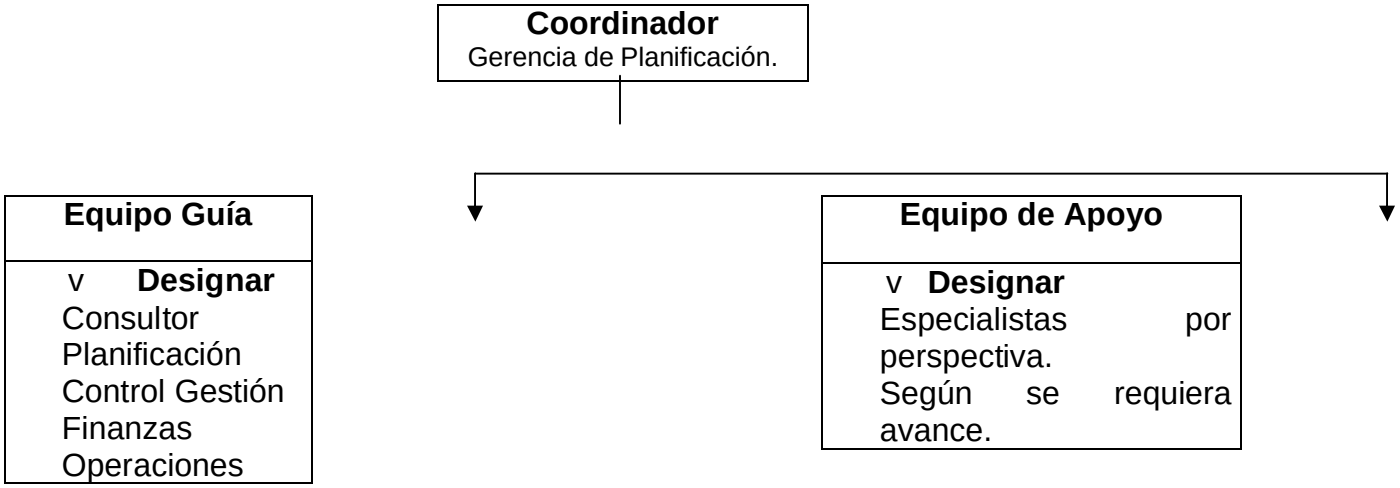
De la misma forma, los datos seccionados para estos tableros de control son exclusivamente financieros y globales. A su vez, son construidos, partiendo de cifras financieras agregadas para uso de la Dirección General de la empresa.

- Cuadro de Mando Integral.

El cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión estratégica, útil para la dirección de la empresa en el corto y el largo plazo. En primer lugar, porqué al combinar indicadores financieros y no financieros, permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía, que implican a la dirección de la empresa. Adicional a lo anterior, dicha herramienta se fundamenta y elabora en torno a cuatro perspectivas fundamentales: financieras, de los clientes, de procesos internos, y crecimiento y aprendizaje.

Con estos antecedentes, para diseñar un cuadro de Mando Integral, una organización debe contar con tres componentes: El involucramiento del equipo ejecutivo de la organización, en cuyas manos esta la definición de la estrategia y quién, en última instancia, será el dueño del proyecto de diseño. Así como también, un equipo guía que se involucre a fondo en la metodología de las cuatro fases y que facilite el marco de referencia, los instrumentos y herramientas para darle fluidez y continuidad al diseño del CMI, así como para garantizar, que existan herramientas para su efectiva integración a la agenda ejecutiva de la empresa y por ultimo, un consultor, bien sea interno o externo, que conozca la metodología y oriente al equipo sobre su aplicación y transfiera los conocimientos a los miembros del equipo guía. (cuadro no. 3.7).

Cuadro No. 3.7 Relación que tiene los componentes en el diseño del CMI.



Fuente: Kaplan y Norton(1997). El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard).

3.5.- Porqué se seleccionaron, estos Instrumentos.

De los instrumentos seleccionados para ésta investigación, como ya se mencionó, se incluyen, los tradicionales y los innovadores, porqué no se puede dejar de aplicar, en un sistema de control de gestión, los instrumentos tradicionales, así como tampoco restarles importancia; ya que la transformación ocurrida en el mundo de los negocios en los últimos años, ha hecho patente la necesidad de mejorar sustancial y sostenidamente los resultados operacionales y financieros de la empresa; lo que ha llevado a la búsqueda progresiva y aplicación de nuevas y más eficientes técnicas y practicas gerenciales de planificación y medición del desempeño de la empresa.

Sin embargo los instrumentos tradicionales no son menos importantes, sino que tenemos que adaptarlos a las necesidades actuales de la empresa y enriquecerlos para su eficiente aplicación.

3.5.1.- Sistemas de Contabilidad:

La implantación de un Sistema de Contabilidad, se seleccionó debido a que en todas las organizaciones, éste debe existir. El cual le permitirá a la empresa controlar todas sus operaciones contables, financieras y administrativas y le suministrará información referente a: ventas, inventarios, cuentas por cobrar, ingresos, gastos, etc., es decir, ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿De que forma controla su efectivo?, ¿Cómo establece su control de ventas y facturación?, ¿ Cómo clasifica sus activos y como los controla?, ¿Cómo realiza sus estados financieros primarios y secundarios?, en fin, son un gran número de cuestiones que nos hacemos y al implantar este sistema, nos aclararía, gran mayoría de nuestras dudas.

Dentro del sistema de contabilidad se seleccionaron diversos componentes como: la realización de informes para conocer la situación financiera de cada mes; los analíticos de ventas, de inventarios, de cuentas por cobrar, etc., para poderlos incluir a los estados financieros primarios. Además, presentan propuestas para el buen funcionamiento de la empresa y contiene parámetros para una buena comunicación: claridad, coherencia, estratificación etc.; así mismo, él catálogo de cuentas, se seleccionó, ya que permite que los empleados puedan mantener

registros coherentes con la implementación de éste, así como facilita el trabajo contable sobre todo cuando se trata de consolidar cifras financieras y también facilita y satisface la necesidad de registro diario de las operaciones de la empresa. Aunado a este, se integró el manual de procedimientos que sirve para conocer mejor cada una de las cuentas, es decir, cuales son las cuentas deudoras y las acreedoras de la empresa.

Por consiguiente, el diseño de formas que se estableció fue debido a que toda operación debe ser respaldada por un comprobante o forma, que permita su apropiada contabilización y control, así como para conocer los datos contables de la empresa. Derivado de lo anterior, se pueden citar los siguientes: las facturas, para poder comprobar que efectivamente se están comercializando los productos en la empresa y poder cubrir con todos los requisitos fiscales de la misma; de igual forma, para amparar de que efectivamente hubo alguna entrega de mercancía, de efectivo, o comprobar que se recibió algún producto, dinero, u otros bienes de la empresa; asociado a este, se encuentra el conduce, para detallar el producto que se ha salido del almacén, previo a la orden de despacho que recibió el departamento de ventas.

Del mismo modo, los estados de cuenta para los afiliados, es una notificación que se le hace al cliente para que conozca de forma detallada el importe del adeudo que tiene en la empresa, las compras que realizó, que mercancías compró, etc.; y a dichos clientes, se les hará llegar cada mes el referido estado de cuenta, con una fecha de corte especifica y de manera individual.

También, están los contratos para los afiliados, que permiten establecer un compromiso con éstos, e igualmente mantener una relación y un control sobre los mismos, en dónde se especifican, los derechos y obligaciones por parte de la empresa y de ellos para con la empresa. También se incluyen las formas de ordenes de compra y de venta, que servirán en la empresa, para conocer los requerimientos de los clientes; de los requisitos que deben cubrirse con los proveedores, el plan de inventarios para conocer de forma detallada, las existencias de productos para la venta y valoradas al costo y por último, los libros, que sirven para asentar todas las operaciones de la empresa con el fin de cumplir con las obligaciones que impone la ley.

3.5.2.- Presupuestos.

Se seleccionaron a los presupuestos como instrumentos de control debido a que son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización. Porqué por medio de estos, se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos limites razonables, además nos sirven como mecanismos para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y darles la dirección que verdaderamente se busca.

De igual forma, se seleccionó a los presupuestos también para planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa busca en un período determinado, así como para controlar y medir resultados cuantitativos y cualitativos, para fijar responsabilidades en los diferentes departamentos de la empresa, para lograr el cumplimiento de las metas previstas, para coordinar los diferentes centros de costos y para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

En forma más especifica, se seleccionaron los siguientes: dentro de los presupuestos de operación, esta el de ventas y el de compras. El de ventas, sirve para determinar el comportamiento de la demanda de los productos; es decir, define, cual es el comportamiento del mercado con relación a los productos que se están vendiendo. Por otra parte, el de compras, permite planear actividades, tener niveles adecuados de inventarios para cada producto que se vendan en la empresa e indica las necesidades de productos para determinado período y así evitar que el cliente, se quede sin la requisición del producto solicitado.

A su vez, se seleccionó el presupuesto de efectivo y el de capital, dónde el presupuesto de efectivo, sirve para tener información oportuna acerca del comportamiento de los flujos de efectivo, lo que permitirá una administración óptima de su liquidez y evitará problemas futuros, por falta de ella, así como para conocer los flujos de entradas y salidas de efectivo que diagnosticarán los sobrantes y faltantes de efectivo, para así planear las inversiones de los sobrantes o en su caso,

definir la recuperación de los faltantes de efectivo y el de capital, para posibles inversiones a largo plazo, como activos fijos.

3.5.3.- Contabilidad de Costos:

La contabilidad de costos en un sistema de control de gestión, permite recolectar gran número de información. La contabilidad de costos, nos proporcionará exclusivamente información contable. Además de ser un sistema estático, para proveer información, requiere de un cierto período de tiempo, ya que tiene poca evolución, por lo que es necesario esperar al menos uno o dos meses para que los responsables de la empresa tengan a su disposición la información pertinente sobre los costos de los productos y de los centros de responsabilidad.

Además, se seleccionó a la Contabilidad de Costos, debido a que la empresa estará dedicada a la compra-venta de artículos elaborados, comprendiendo por igual, a distribuidores que a establecimientos con venta directa al público, y a empresas mixtas que vendan tanto al mayoreo como el menudeo. Por lo que, la función económica de ésta empresa, consiste en actuar con intermediarios a través del tiempo, permitiendo a los dueños de misceláneas y tiendas, adquirir artículos en la medida de sus necesidades y en los lugares próximos al sitio dónde estos radiquen o se encuentren.

En ésta empresa, la mayor parte de los costos se acumula en la adquisición de las mercancías, por lo que la función más relevante es negociar un precio y calidad adecuada con los proveedores y mantener saldos en inventarios a niveles adecuados. El valor agregado al producto se obtiene al ponerlo en el lugar de venta y hacerlo atractivo, vía publicidad o cambio de empaque. Así pues, la información relevante de costos en éste caso, es el precio de compra del proveedor, por tanto es necesario mantener en secreto, la identidad del proveedor.

3.5.4.- Tableros de Control.

Esta herramienta de apoyo se seleccionó porqué dentro de los procesos de gestión y toma de decisiones, ha sido primordial en las organizaciones.

En muchas ocasiones, no sabemos como simplificar los procesos de tratamiento y presentación de información con que se dispone en la empresa.

Se propone como un medio informativo destacable, para eliminar en la medida de lo posible la burocracia informativa, que considera principalmente los diferentes informes con que cuenta la empresa, ya que es una herramienta de diagnóstico que especifica y determina lo que no funciona correctamente en la empresa; es decir, que funciona como un sistema de alerta, que promueve el dialogo entre todos los integrantes de la organización y que es útil a la hora de asignar responsabilidades; es motivo de cambio y de formación en cuanto a los comportamientos de los

empleados de la empresa y como objetivo mas importante, ésta herramienta de gestión, debe facilitar la toma de decisiones en la empresa.

Cabe destacar, que esta herramienta se orienta hacia la reducción y síntesis de conceptos; es una herramienta que junto con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, puede y debe ofrecer una información sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones.

Se propone que ésta parta del tablero de control de la Dirección General, para asignar a cada centro de responsabilidad, los factores clave que le correspondan a cada unos de ellos, ya que aquí en esta herramienta, cada directivo puede escoger sus indicadores según su experiencia e intuición.

3.5.5.- Los Tableros de Control Financiero.

Se propone la implantación del uso de tableros financieros en la empresa y en cada estado, para que los Directivos y Accionistas conozcan y se enteren de como está financieramente la empresa y puedan conocer datos importantes en cuanto a

endeudamiento, rentabilidad, rotaciones en cuanto a clientes, así como de inventarios, liquidez, solvencia, etc.

Aunque se suministren de información un poco lenta de los estados financieros, es importante que se implanten, ya que también de ésta información, se puede derivar la toma de decisiones y una vez implantado, con el tiempo se pueden obtener varios métodos para evaluar la información financiera y mostrar su tendencia en el tiempo.

Además para conocer la fortaleza o debilidad financiera de la empresa, se pueden implantar estos tableros de gestión financiera, así como para conocer si en verdad la empresa esta obteniendo el rendimiento razonable o si la empresa tiene problemas en alguna de sus fases, como ingresos, costos, gastos, impuestos, etc.; o si la estructura financiera tiene liquidez, su posición de crédito es favorable o no, como se ha financiado el activo, si se tiene una política de dividendos favorables o no; saber si la empresa tiene excesos de inversión en cuentas por cobrar, en inventarios, etc.; si el gobierno tiene control sobre le precio de sus productos, o bien, hasta que grado se ve afectada la empresa por la inflación económica.

Es por ello que se propone este tablero financiero que seria de gran importancia para la toma de decisiones en la empresa, por lo anteriormente expuesto.

3.5.6.- Cuadro de Mando Integral.

La implementación del cuadro de Mando Integral se propone, como una herramienta de gestión estratégica. El cuadro de mando integral viene a ser una gran ventaja de comunicación para la empresa.

Al construir el CMI en la empresa, hace que surjan temas, objetivos, indicadores e iniciativas de una manera fluida entre todos los integrantes. Además al hacer el enlace de los indicadores financieros y no financieros en la empresa, se va a crear un buen ambiente organizacional dentro de la misma, es decir, habrá un comportamiento sano, tanto de empleados como de los lideres en la misma.

Por tal motivo, al implantar el CMI en la empresa, éste se va a convertir en una herramienta que permitirá planificar los cambios necesarios desde el punto de vista estratégico, a fin de aumentar las ventas en la empresa. Del mismo modo, la empresa tendrá grandes retos ante otras empresas similares o de su competencia como: crecimiento, eficiencia operacional, calidad y aceptación de los productos que se distribuyan, etc.

Crecimiento: Al estar en el mercado la empresa ya situada, buscará seguir creciendo en conjunto con mas afiliados, es decir formando más alianzas.
Competitividad: La empresa buscará ser competitiva es decir buscará la eficiencia operacional, desarrollará nuevas formas para competir, será innovadora en los

procesos internos que se dan en la empresa, creará nuevos canales de mercado, etc. Así como, implementará nuevas y mejores tecnologías y procesos en la empresa, estará a la vanguardia y tomará en cuenta las necesidades de los clientes.

Conclusión.

Así pues, el método practicado para la realización de la investigación fueron las entrevistas a los accionistas y directores generales de cada estado, así como las encuestas a los pequeños comerciantes (posibles afiliados), lo que dio la pauta para seleccionar los instrumentos de control de gestión tanto tradicionales como innovadores; ya que lo importante es seleccionar instrumentos de control de gestión que mejor se adapten a las necesidades de la empresa.

Todo ello se debe a que se ha empezado ha revelar una serie de carencias con relación a los actuales sistemas de control y de información en las empresas, lo cual, tanto desde una orientación operativa como estratégica, nos hace reflexionar en cuanto a las implicaciones que, desde el ámbito de los nuevos retos de la gestión, pueden estar presentes en torno al concepto de la nueva gestión empresarial.

Además se debe tener en cuenta que ya se está en un nuevo siglo, con empresas diseñadas en el siglo pasado, de ahí la necesidad de adaptar nuevos instrumentos de control que se hagan cada vez más evidentes y que la importancia

de los elementos no formales y del entorno, estén recogiéndose en la creciente preocupación de las empresas por dichos aspectos.

Por lo tanto, el estar incluyendo controles tradicionales para el sistema de control de la empresa, sigue siendo valido. Sin embargo, lo que importa es adaptarlos a las circunstancias que van apareciendo a través de los tiempos y enriquecerlos en la misma medida. Así mismo, los instrumentos innovadores son herramientas a aplicar que facilitan el cambio, como la capacidad para innovar y aprender.

4.- LA EMPRESA

A través del tiempo, en México han existido diferentes agrupaciones sociales y comerciales, creadas y diseñadas para determinados sectores, con actividades especificas y con objetivos concretos. En los últimos años, se ha empezado a encausar el interés por las micro, pequeñas y medianas empresas hacia novedosas figuras de organización.

Ello, debido a las innumerables fuentes de empleo y sustento que éstas aportan a cientos de miles de familias mexicanas, a lo largo y ancho del territorio nacional; así como, por los beneficios que también aportan a innumerables marcas y cadenas comerciales al constituirse estos, en eficientes canales de distribución de sus productos.

Es por ello que en la actualidad, se ha iniciado una estrategia de apoyo, promoción y cooperación empresarial, dirigida, hacia las micro, pequeñas y medianas empresas. A la par, se están haciendo consideraciones sobre la manera en que el pequeño empresario mexicano puede aprovechar importantes oportunidades comerciales.

Para ello, se tiene que asegurar que la mayoría de las micro, pequeña y mediana empresas, puedan disponer de formulas para aprovechar cabalmente los mercados a su alcance, buscando incrementos significativos en sus niveles de servicio, es decir que puedan seguir siendo pequeñas, pero eficientes y altamente competitivas.

De la misma forma, el propio entorno económico, ahora globalizado, esta produciendo entre los empresarios una visión clara de que es imprescindible asociarse para competir, para no verse diluido ante la creciente e inevitable competencia.

Tomando en consideración lo anterior, por la importancia que tiene tal ámbito empresarial, nace la idea de trabajar en este proyecto, implementado por la UNIÓN NACIONAL DE MISCELANEAS Y TIENDAS S.A. de C.V., también denominado MYTSA, la cual en breve, iniciará operaciones, mismo que va dirigido a organizar y apoyar a los dueños de misceláneas y tiendas de todo México; por lo que considero, es el ambiente adecuado para enfocar la investigación que me fue encomendada para poder adaptar y aplicar todo lo relacionado a nuevos elementos de control de gestión así como sugerir adecuadas estrategias de organización, que permitan cumplir con el objetivo fijado en tan importante rubro comercial.

El presente capítulo tratará el caso denominado Unión Nacional de Misceláneas y Tiendas, S.A. de C.V., (Mytsa), de como está integrada la empresa, su estructura, su plan de trabajo, su misión, su visión, sus objetivos y en general el plan que persigue.

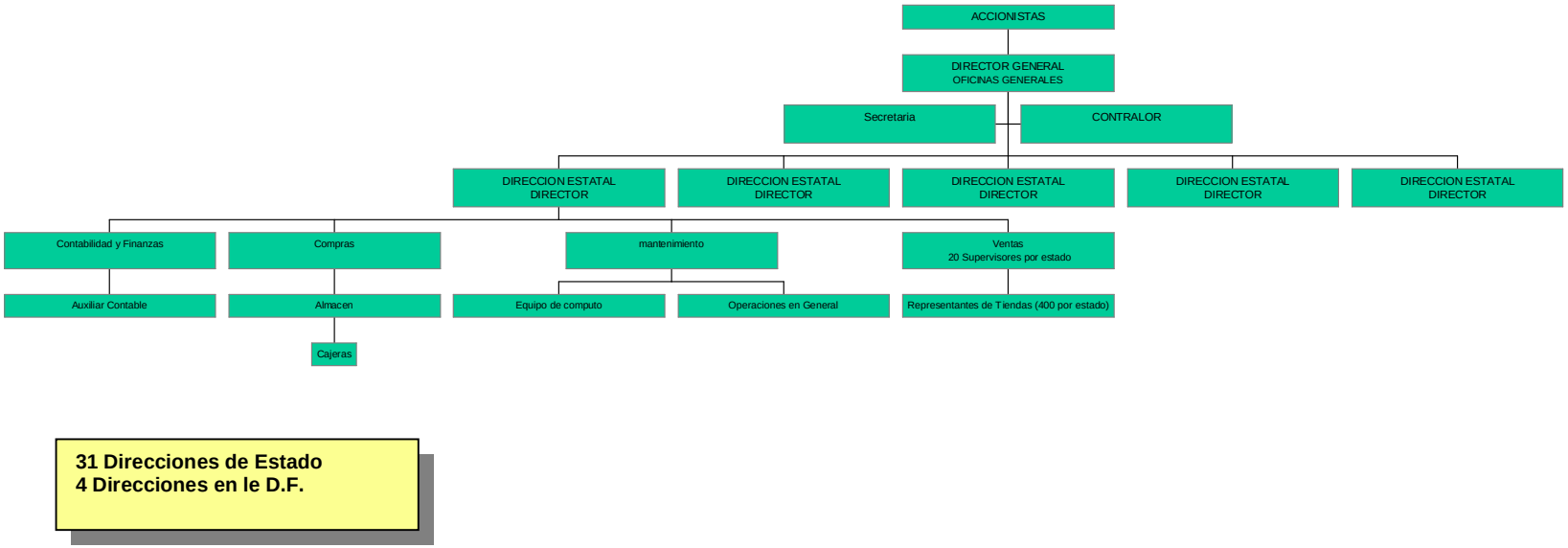
4.1.- La Empresa.

La Unión Nacional de Misceláneas y Tiendas S.A. de C.V. (Mytsa), está considerando iniciar operaciones bajo la estructura de una empresa integradora, la cual afiliará a los pequeños comerciantes bajo el giro “Comercio al por menor de alimentos y bebidas en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas, en toda la República Mexicana”, contando en cada estado, con una Dirección General Estatal, misma que administrará las operaciones y actividades para lo cual fue creada.

El corporativo o la empresa, se puede clasificar dentro de la gran empresa, como integradora, debido al numero de empleados que pretende contratar ya que en cada estado, la meta es reclutar a 400 empleados, mismos que a su vez atenderán a 8000 pequeños comerciantes e involucrarlos en el proyecto.

Para el desempeño eficiente de las funciones de cada estado (cuadro 4.1) se organiza internamente por un director para el mismo, un contralor, 20 supervisores, 400 representantes de tiendas, el jefe de compras, el encargado de almacén, y el encargado de mantenimiento. Alos que se les asignan responsabilidades particulares para dar cumplimiento a las políticas y lineamientos generales de Mytsa. En donde se presenta a continuación la estructura orgánica general.

Cuadro No 4.1.- Organigrama de la Unión Nacional de Tiendas y Misceláneas, S.A. de C.V., (MYTSA), vigente para cada Estado de la República Mexicana.



Fuente: Proyecto de empresa Mytsa

Derivado del organigrama, se cuenta con un manual de funciones (Cuadro 4.2) para cada uno de los puesto y en donde se establece la comunicación dentro de la empresa, el cual se detalla a continuación:

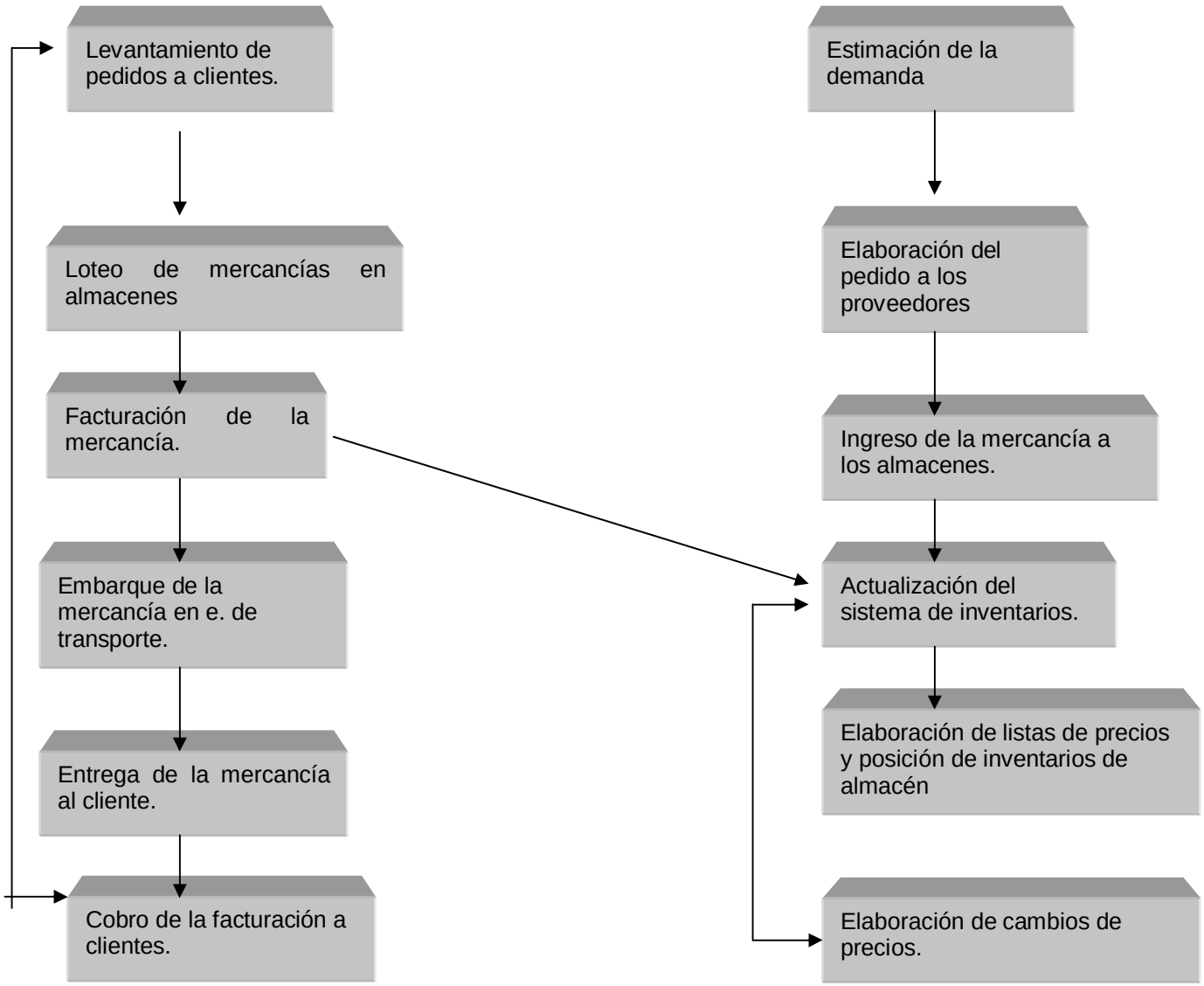
Cuadro 4.2 Descripción de las funciones de cada puesto Mytsa.

PUESTO	**FUNCIONES**	**A QUIEN REPORTA**	**PERSONAL A CARGO.**
Director de cada estado	Establecimiento de objetivos y políticas. Estrategias de mercado La coordinación de los recursos materiales, económicos humanos y tecnológicos Envía resultados mensuales y puntaje a las oficias corporativas a nivel nacional	Directamente al director general de mytsa	Contralor, Secretaria, Ventas, Contabilidad y finanzas, mantenimiento, y compras.
Contralor	Vigilar la buena administración de los recursos de las sucursales y plantear medidas correctivas con el fin del avance o expansión de la empresa.	Al corporativo nacional. Al director del estado.	
Contabilidad y Finanzas	Contabilidad de las entradas y salidas. Impuestos, presupuestos, auditoria interna, obtención de recuross, nomina para todo el personal.	Al director del estado.	Auxiliar contable.
Ventas (supervisores)	Se encarga de reunir a los representantes de tiendas Es el mas importante dentro de la empresa ya que aquí se lleva a cabo todo lo relacionado con las ventas de sus representantes, capacitar a sus representantes	Director del estado	Representantes de Ventas (400)
Compras	Busca nuevas bodegas y empresas, compra directamente el producto a las fabricas, busca mejores precios, negocia con otras empresa precios de productos, analiza los precios del mercado, busca llevar un orden en el almacén	Director del estado	Jefe de almacén, y cajeras.
Mantenimiento	Estar al día en lo que acontezca con relación al equipo de computo, dar mantenimiento al equipo de las oficinas y en general en toda la sucursal.	Director del estado	Personal de limpieza, técnicos externos

Fuente: Proyecto Mytsa.

De la misma manera se tiene un flujo de operaciones, que se llevara a cabo para darle seguimiento y comunicación todo lo relacionado con el giro principal de la empresa; el cual, a continuación se detalla:

Figura No. 4.3 Flujo del proceso productivo de Mytsa en cada estado.



Fuente: Proyecto Mytsa

Así mismo, cada uno de los pasos a seguir se detallan como sigue:

Levantamiento de pedidos a clientes: El levantamiento de pedidos de clientes por los representantes de tiendas, constituyen en si el proceso de ventas; para su realización, los vendedores deberán contar con lo siguiente información: Productos disponibles en almacenes, precios de lista y ofertas vigentes, tiempos de entrega, productos de lenta rotación que es necesario promover su venta, descuentos al precio ofrecido por compras por volumen o por pago de contado, plazo de entrega a clientes, así como también informar sobre el levantamiento de pedidos por teléfono, o Internet.

Loteo de mercancías en almacenes: Sé efectuará él loteo por mercancías por cliente a ser atendidos en las próximas rutas de surtimiento a ser despachadas.

Facturación de mercancías: Una vez loteada la mercancía, se procede a la realización de la facturación vía sistema de cómputo.

Transporte de la mercancía y entrega al cliente: La mercancía se transporta y se entrega al cliente.

Cobro de la facturación al cliente: Las facturas pendientes de pago, deberán de ser cobradas por los representantes de tiendas, lo que debe de evitarse es la acumulación de dos facturas por cliente.

Estimación de la demanda: La estimación de la demanda debe realizarse al pedido de proveedores, para lo cual, es necesario considerar la previsión de los niveles de ventas futuras, de los representantes de tiendas, esta previsión debe realizarse lo mas detallado posible; lo más conveniente es, efectuarla al nivel de cada uno de los clientes.

Elaboración de pedidos a proveedores: Ya que está hecha la previsión de ventas, se elabora el pedido a proveedores, para esto se realizarán pedidos en cualquier momento; o sea, cuando los productos de determinado proveedor alcancen un punto de re-orden, que es aquél, donde las existencias son suficientes para satisfacer la demandas, en tanto el producto es surtido por los proveedores.

Actualización del sistema de inventarios: Simultáneamente al ingreso del producto a la bodega, se debe dar entrada documental al producto, esto es, lo recibido debe sumarse a las existencias registradas en el sistema de cómputo. A su vez que se facture, se debe descontar lo facturado de las existencias en inventario.

Elaboración de listas de precios y posición de inventarios del almacén: Las salidas más importantes del sistema e inventarios son; la lista de precios y posición de inventarios del almacén. Estos son imprescindibles para el equipo de representantes de tiendas.

Elaboración de cambios de precios: Existen tanto el precio de compra del producto como el de venta, ambos pueden variar. Los precios de compra varían por

alza de los precios de los proveedores o por negociaciones de adquisición que se realicen. Los de venta varían, para soportar incrementos en los precios de compra, para aumentar el margen de utilidad de un producto o para disminuir el precio.

- 4.2.- Objetivos.

4.2.1. Objetivo General de Mytsa.

Su objetivo fundamental es organizar a los dueños de misceláneas y tiendas, para competir en los diferentes mercados y no para competir entre sí. La integración de estas, permite la obtención de ventajas económicas que los pequeños comerciantes difícilmente pueden lograr.

4.2.2. Objetivos Específicos.

Los objetivos de la UNION NACIONAL DE MISCELANEAS Y TIENDAS, S.A. de C.V mejor conocida como Mytsa, son los siguientes:

- Apoyar y defender los intereses de los dueños de las misceláneas y tiendas de toda la República Mexicana.

- Evitar la desaparición de las misceláneas y tiendas en pequeño, dado el desmedido crecimiento que están teniendo los grandes almacenes y tiendas de autoservicio, ya que al propagarse y ubicarse estas, en zonas estratégicas de la ciudad, permite que la gente las tenga más cerca y acuda en mayor número, por tanto ante esa gran competencia, muchas misceláneas irremediablemente en un futuro cercano, tendrán que cerrar. Además dichos almacenes y tiendas de autoservicio, compran en mayor volumen sus productos, lo que les permite ofrecer mejores precios y la gente prefiere también comprar en ese tipo de tiendas, lo que las fortalece y les permite seguir creciendo, dejando en un segundo y hasta en un tercer plano, a las misceláneas y tiendas de abarrotes, perjudicando gravemente su economía y posible subsistencia.

- Que a la brevedad, también los dueños de misceláneas y tiendas, puedan contar con todo tipo de asesoría legal y puedan defenderse en su caso, de cualquier injusticia ante cualquier autoridad de carácter municipal y estatal.

- Igualmente, que los dueños de misceláneas y tiendas reciban asesoría y apoyo para que su tienda tenga un mejor aspecto y presentación; de la misma forma, también apoyarlos tanto en el área administrativa, contable y fiscal para su mejor funcionamiento y lograr su crecimiento.

- Que el dueño de misceláneas y tiendas obtenga atractivos beneficios mediante el plan de incentivos existente para el caso (créditos), lo que en su momento se dará a conocer, aplicando también atractivos descuentos en las compras que a futuro lleven a cabo en los almacenes y comercios autorizados por Mytsa.

- Beneficiar a los dueños de misceláneas y tiendas al venderles solamente a ellos previa credencial de identificación, en los almacenes y tiendas autorizadas por Mytsa.

- Implementación de estrategias y procedimientos para que a los dueños de misceláneas y tiendas se les lleven sus productos en transporte especial a su domicilio, a los mismos precios que los que se ofrecen en los almacenes y tiendas autorizadas por Mytsa**.**

- Que los dueños de misceláneas y tiendas también obtengan créditos e importantes descuentos de un 10% y hasta un 30%, en tiendas de ropa y uniformes escolares, papelerías, zapaterías, ópticas, agencias de viajes, hoteles, equipo de computo, etc.

La Unión Nacional de Misceláneas y Tiendas S.A. de C.V., (Mytsa), también tendrá por objeto: La compra, venta y distribución de productos para el abarrote y

en general la comercialización de cualquier producto relacionado con su objeto social, igualmente:

- Agrupará y organizará a los comerciantes dedicados a la compra y venta de artículos comestibles, vinos y licores, etc., dentro de la República Mexicana, con el objeto de estudiar y resolver en conjunto los Problemas Técnicos, de Planeación, de Mercadotecnia y demás que sean comunes para este tipo de actividades.

- Representará los intereses dé carácter general del comercio dedicado a la compra y venta de artículos comestibles, vinos y licores, etc., tratando siempre de desarrollar y fortalecer su organización.

- Coadyuvará a la afiliación de comerciantes dedicados a la compra y venta de artículos comestibles, vinos y licores, etc., fomentando el espíritu de unión de todos los comerciantes del ramo dentro de la Sociedad.

- Procurará la unión, cooperación y coordinación de todos los socios y afiliados que la integran y contribuir a su mayor desarrollo y fortalecimiento.

- Elevará, mejorará y desarrollará el nivel técnico, cultural, administrativo y científico, según sea el caso, así como la capacidad general de sus socios y

afiliados y de quienes laboren con ellos, mediante cursos y seminarios de adiestramiento y capacitación.

- Organizará y promoverá de todo tipo de reuniones, conferencias, congresos para la exploración de conflictos y búsqueda de soluciones sobre los diversos problemas técnicos, administrativos, fiscales, científicos, y culturales, según sea el caso, comunes a los comerciantes dedicados a la distribución, compra y venta de artículos comestibles, vinos y licores, etc.

- Organizará y desarrollará un sistema permanente de información financiera, de mercado, técnica, cultural, económica y científica, para los socios y afiliados, con el objeto de que estos cuenten con asesoría y representación para la contratación de financiamientos para la promoción de sus ventas y en general para la buena marcha de sus negocios.

- En general, realizar los actos sean necesarios y contratos, de la naturaleza que fueren, en cuanto se relacionen con los objetivos sociales.

- La Sociedad se reserva el derecho de coordinar convenciones, exposiciones, realizar revistas y otros eventos de carácter nacional e internacional, que la Asamblea General considere que competan a la Sociedad.

- La administración de empresas y la realización de estudios de factibilidad y mercadotecnia.

- La realización por cuenta propia o ajena de todo tipo de actos de comercio, de productos y servicios nacionales o el extranjero.

- La implementación y comercialización de franquicias o licencias.

- La adquisición, instalación, explotación o arrendamiento por cuenta propia o ajena de toda clase de inmuebles para el almacenamiento y venta de productos a los dueños de misceláneas y tiendas.

- La celebración de todos los actos y contratos, así como realizar actos jurídicos, civiles o mercantiles que sean necesarios para el desarrollo de sus objetivos.

- Otorgar garantías reales o personales de cualquier índole en obligaciones propias o de terceros.

- La compra, venta y distribución de equipos de computo, así como todos sus accesorios y consumibles, servicio de renta, reparación, instalación,

mantenimiento v todo lo relacionado con la informática, en beneficio de la Sociedad.

- Suministrar fondos, ayudar financieramente y otorgar créditos a sus socios y afiliados.

- Suscribir, comprar, vender y efectuar toda clase de operaciones mercantiles con acciones, bonos o valores de cualquier clase, Así como tomar participación o partes de interés en otras empresas, en beneficio de la Sociedad.

- El otorgamiento de todo tipo de avales, garantías personales, reales, fiduciarias, cambiarias o de cualquier índole, así como garantizar operaciones de terceros.

- Tener representaciones de empresas, aceptar y conferir comisiones.

- Hacer operaciones con títulos de crédito, siempre que no se trate de ninguna de las que tengan necesidad de concesión de la Secretaría de. Hacienda y Crédito Público.

- Adquirir, poseer y explotar bienes muebles e inmuebles, así como derechos reales y personales.

- Arrendar o subarrendar bienes muebles e inmuebles, así como la compra, venta, construcción y administración de inmuebles y en general la compra y venta de toda clase de bienes y mercancías.

- El desempeño de comisiones y representaciones y la celebración de toda clase de actos y contratos civiles, mercantiles o industriales, según sea el caso, que permitan el cumplimiento del objeto social.

- Ser agente, factor, representante de personas físicas y morales, tanto nacionales como extranjeras, consignatario y comisionista.

- Realizará la operación directa o indirecta de todas las actividades inherentes a la publicidad, como son: planeación, desarrollo de campañas publicitarias y de propaganda, compraventa, arrendamiento y contratación de espacios y medios publicitarios y todo lo relativo con los medios de comunicación como cine, radio, televisión, prensa e igualmente la elaboración, gravado e impresión de todo tipo de artículos publicitarios, en beneficio de la Sociedad.

- Adquirir operar y explotar por cualquier titulo legal talleres oficinas y operar en ellos la maquinaria, equipo e Instalaciones necesarias y convenientes para el gravado e impresión de todo tipo de artículos publicitarios, en beneficio de la Sociedad.

- Contratar, proporcionar o recibir toda clase de servicios de asesoría, de supervisión, administrativos o técnicos, en beneficio de la Sociedad.

- En general, celebrar todo tipo de contratos y convenios, llevar a cabo todas las operaciones y realizar todos los actos jurídicos que fueren necesarios.

4.3.- El Plan Mytsa

En particular el plan señala que, en el contexto del mecanismo integrador, es imperativo que las misceláneas y tiendas se afilien a la Unión Nacional de Misceláneas y Tiendas para evitar cierres diarios de misceláneas y tiendas, buscando garantizar su supervivencia y mantener sus fuentes de empleo.

Para lograr lo anterior, se tiene programado arrancar con el proyecto de empresa de la Unión Nacional de Misceláneas y Tiendas, primero estatalmente y luego a nivel nacional, ofreciendo productos mas baratos y constantes ofertas, estableciendo una mejor distribución geográfica, mas equilibrada y diversificada.

Misión:

- Apoyar a los dueños de misceláneas y tiendas de la república mexicana, para que puedan subsistir ante la fuerte competencia que representan las grandes

cadenas comerciales. Brindar constante asesoría administrativa, fiscal y contable para que puedan ofrecer un mejor servicio a sus clientes periféricos, comprometiéndonos a ser una empresa 100% humana, innovadora, competitiva, orientada a la satisfacción de nuestros afiliados, tratando de elevar la productividad y el servicio de éstos últimos.

Visión:

- Líder nacional en su organización y principal distribuidor de productos de abarrote a las misceláneas y tiendas de todo el país, haciéndolo con calidad y eficiencia consolidando una fuerza de servicio, imagen y de venta, con visión a largo plazo.

Filosofía:

- Ser una empresa altamente competitiva y productiva, buscando la buena relación entre sus trabajadores, fomentando el espíritu de servicio y la satisfacción del cliente, ofreciendo productos de calidad y a un precio accesible, porque en Mytsa, lo más importante es valorar al trabajador así como a sus afiliados.

Los ejes básicos de articulación del plan son: incremento de la calidad, la equidad y la pertinencia de los servicios de Mytsa.

Dentro de las líneas de acción propuestas, en el plan hace énfasis en la formación del personal de las delegaciones de Mytsa y el desarrollo de una red de mecanismos confiables de evaluación y acreditación de los clientes de Mytsa.

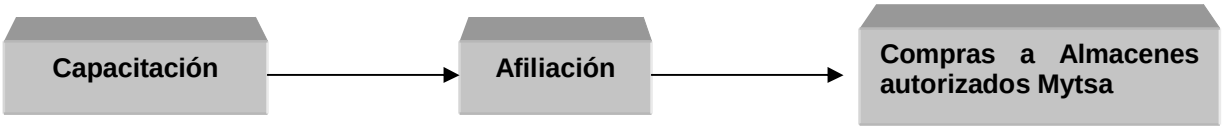
El flujo para iniciar a afiliar a los pequeños comerciantes en el giro de "Comercio al por menor de alimentos y bebidas en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas" (Cuadro no 4.2), es el siguiente:

1.- Capacitación**.-** Primeramente se cuenta con un programa de capacitación para los Directores Generales de cada estado y estos a su vez, capacitarán a los 20 supervisores a su cargo; de la misma forma, cada supervisor, también capacitará a los 20 representantes de tiendas, a su cargo. La capacitación consiste en dar a detalle todo el plan Mytsa

2.- Afiliación**.-** Ésta etapa estará a cargo de los representantes de tiendas y cada uno tendrá que afiliar a 20 tiendas y misceláneas, dándoles a conocer previamente el plan Mytsa.

3.- Compras a Almacenes autorizados Mytsa.- Una vez dada la capacitación correspondiente y llevada a cabo la afiliación, se procederá a la compra-venta de productos, por parte de las tiendas y misceláneas, en los almacenes autorizados.

Cuadro No. 4.2 Flujo de información para afiliación de pequeños comerciantes dentro del plan Mytsa.



Fuente: adaptación propia proyecto mytsa.

4.3.1. Manuales de Operación.

Los manuales tendrán como finalidad la de coordinar y de orientar las funciones de los supervisores y de los representantes de tiendas. Estos manuales se les proporcionaran a cada uno de los 20 supervisores por cada estado, así como a sus 400 presentantes de tiendas.

Los manuales contienen la función de Mytsa en su contexto, las funciones de los supervisores y de los representantes de tiendas, los programas de capacitación para cada uno de ellos(ver anexo C1), los directorios de cada una de las tiendas que se integran a esta sociedad así como a las que ya pertenecen a la cadena, la lista de los precios de los productos, el plan de contratación e incentivos(ver anexo C2) y el formato para elaborar los reportes semanales de cada una de las actividades.

Del mismo modo, cada estado programara sus cursos de capacitación que tiene como fundamentación el programa nacional de Mytsa, así como sus objetivos generales, la filosofía de la venta, las reglas del supervisor. Por otro lado se pretende que los supervisores así como los promotores conozcan las bondades de la Unión Nacional de Misceláneas y Tiendas S.A. de C.V. y los servicios que ofrece para los afiliados como asesoria jurídica y contable.

De esta forma se puede decir que el objetivo de la Unión es el de ofrecer productos de primera necesidad a un menor costo del que ofrecen los distintos distribuidores.

Conclusión.

Ésta empresa tiene una visión muy clara de la cooperación empresarial que debe existir entre sus trabajadores y agremiados; además, por su labor y función tan importante para la vida nacional de México, los dueños de misceláneas y tiendas, requieren de un reordenamiento de tipo empresarial, aplicando para el caso, herramientas e instrumentos de gestión que les permita su buen manejo y subsistencia. De la misma forma, en ella se consideran a los empleados y clientes, para que desempeñen adecuadamente su trabajo y cumplan con la misión de la empresa, e igualmente, cumplan con los objetivos para lo cual fue creada.

5.- LA IMPLEMENTACIÓN DE INSTRUMENTOS DE CONTROL

Cada organización es distinta en tamaño, actividad, negocio, estructura y procesos operativos. Sin embargo, todas coinciden en la necesidad de optimizar el uso de sus recursos y contar con una operación simplificada. Para lograr dicho objetivo, es importante la implementación de instrumentos de control de gestión que den soluciones empresariales de distintas magnitudes y especificaciones, adaptadas a las necesidades de cada empresa, según el giro; ello es una realidad actual. Por lo tanto, si la información de una empresa no es administrada correctamente y no está disponible para su uso en el momento adecuado, puede perder su valor en el proceso de la toma de decisiones. Esto hace evidente la necesidad de implementar y diseñar instrumentos y herramientas de control de gestión que faciliten el manejo e interpretación de los datos que arrojan los sistemas de operación.

En la actualidad, se da un rompimiento con el enfoque tradicional de los Sistemas de Control de Gestión, debido a las necesidades de actualización de las empresas, en donde, como parte de sus procesos, buscan estar a la vanguardia y tratan de diseñar los instrumentos de control de gestión que mejor se adapten a su estructura, estrategia y a su cultura organizacional.

En este capitulo se intenta esquematizar la implementación de instrumentos de control, que mejor se adapten a la empresa; así como el diseño de los mismos, ya sea tradicionales e innovadores, siempre y cuando tengan un valor práctico para la misma; De igual forma, se intentan conocer los problemas y las enseñanzas que su implementación aporta.

5.1. Diseño de Instrumentos.

Para diseñar los instrumentos de control, se tomó en consideración los distintos enfoques de control de gestión existentes, analizando primeramente las necesidades de la empresa a fin de implantar controles que se adapten a la misma; por lo que, de cierta manera se tienen que incluir los enfoques “Tradicionales”. Aunque algunos investigadores argumentan que son obsoletos y que ya no son útiles en la empresa del siglo XXI; pero muchos difieren de esa idea, ya que sin estos controles tradicionales, no puede ser posible su gestión de corto plazo, ya que se necesita de la historia para poder empezar a diseñar todo un Sistema de Control de Gestión Integral para la empresa.

Es por ello que se retoman los controles tradicionales como lo marca Ramírez (1999) en su obra, dónde establece cuales son los componentes de un sistema de gestión para la empresa. Así mismo, se consideran los nuevos enfoques de control de gestión, como por ejemplo el de Ouchi, Lorino, Hofstede, así como el de Kaplan Y Norton.

5.1.1.- Sistemas de Contabilidad:

De los instrumentos seleccionados para la implementación del Sistema de Control de Gestión y que están dentro del sistema de contabilidad, se encuentra el catálogo de cuentas (cuadro No. 5), mismo que se adaptó a las necesidades de la empresa, considerando para el caso, las cuentas más importantes para su operación y que de alguna manera se incluyen en el estado de posición financiera y el estado de resultados; todo esto, para agilizar el trabajo administrativo y contable de la misma, lo que a continuación se muestra, en forma detallada:

Cuadro No. 5.1 **Catálogo de Cuentas de la: UNIÓN NACIONAL DE MISCELÁNEAS y TIENDAS S.A. de C.V. (Mytsa)**

ACTIVOS

1.- Activo Circulante

1.1. Caja y Bancos
- 1.1.1 Efectivo
- 1.1.2 Caja Chica
- 1.1.3. Bancos
  - 1.1.3.1 Bancomer
  - 1.1.3.2. Serfin
  - 1.1.3.3. Banamex
  - 1.1.3.4.

1.2. Clientes
- 1.2.1 Contado
- 1.2.1.1 Clientes varios
- 1.2.2 Crédito
- 1.2.2.1 Clientes varios

1.3. Cuentas por Cobrar
- 1.3.1 Cuentas por cobrar a clientes
- 1.3.1.1 Clientes varios
- 1.3.2 Cuentas por cobrar a empleados
- 1.3.2.1 Empleados varios
- 1.3.3 Otras cuentas por cobrar
- 1.3.4 Reserva para cuentas incobrables

1.4. Inventarios
- 1.3.5 Productos
- 1.3.5.1 Productos Varios.

2 Activos Fijos

2.1. Edificios.
- 2.1.1 Depreciación acumulada de edificios

2.2. Equipo de Computo.
- 2.2.1 Depreciación acumulada de equipo de computo

Continua.....

Continuación.....

2.3. Equipo de Transporte

2.3.1 Depreciación acumulada de equipo de transporte.

2.4. Muebles y Equipo de Oficina
2.4.1 Depreciación acumulada de equipo de oficina.

3 Activo Diferido

3.1 Seguros Pagados por Anticipado.
3.1.1 Seguros de productos
3.1.2 Seguros equipo de transporte

3.2 Patentes Pagadas por Anticipado
3.2.1 Para productos innovadores a largo plazo.
3.3 Intereses Pagados por Anticipado
3.3.1 Intereses varios.

3.4 Rentas Edificios Pagadas por Anticipado.
3.4.1 Distintos Estados de la Republica Mexicana.

4 PASIVOS

4 Circulante.

4.1. Cuentas por pagar

4.2. Proveedores
4.2.1 La Costeña
4.2.2 Colgate –Palmolive

4.3. Prestamos Bancarios a Corto Plazo
4.3.1 Bancomer
4.3.2 Banamex
4.3.3 Serfin

Continua...

Continuación...

4.4. Retenciones por Pagar
4.4.1 ISPT
4.4.2 IMSS
4.4.3 ISR
4.4.4 IVA
4.4.5 Prestaciones laborales
4.4.6 Comisiones
4.4.7 Otras

5 Capital Contable

5.1. Capital
5.1.1 Capital social
5.1.2 Capital emitido

5.2. Utilidades Retenidas
5.2.1 Años anteriores
5.2.2 Ejercicio

5.3. Dividendos
5.3.1 Accionistas
5.3.2 Reserva de dividendos

5.4. Utilidad del ejercicio.

Estado de Resultados

6 Ingresos

6.1. Ventas
6.1.1 Contado
6.1.2 Crédito.

6.2. Otros Ingresos
6.2.1 Ingresos por servicios
6.2.2 Ingresos cobrados.

6.3. Ingresos por Venta de Activo Fijo
6.3.1 Edificios
6.3.2 Equipo de computo

Continua...

Continuación...

7 Costos

7.1 Costos de Venta

100 Gastos Generales y Administrativos

1001 Sueldos
- 10011 Directores
- 10012 Supervisores
- 10013 Representantes de Tiendas
- 10014 Contralores

1002 Honorarios
- 10021 Consultores Externos

1003 Horas Extras
1004 Donaciones
- 10041 Hospitales
- 10042 Asilos

1005 Gastos de Representación
1006 Depreciaciones
- 10061 Dep. Acumulada Activos Fijos

1007 Seguros

1008 Materiales de Oficina
- 10081 Papelería

Gastos Generales

1009 Servicio de Agua
1010 Teléfono
1011 Servicio Eléctrico
1012 Gastos Legales
1013 Propaganda y Publicidad
1014 Fletes y Embarques
1015 Cuentas Incobrables
1016 Mantenimiento y Reparaciones.
1017 Combustible
1018 Renta de Edificios
1019 Vigilancia
1020 Otros

Continua...

Continuación...

200 Gastos Financieros.
2001 Intereses.
2002 Comisiones

300 Gastos de Venta
3001 Sueldos
3002 Comisiones
3003 Compras
3004 Descuentos en Ventas

400 Utilidades y Perdidas
4001 Ejercicios Anteriores
4002 Utilidad del Ejercicio.

Fuente: Adaptación propia en base a Weston y Brigham(1993).

De la misma manera, se adaptó un Estado de Cuentas (cuadro no. 5.2), también de acuerdo a las necesidades de la empresa, ya que ésta pretende otorgarles crédito a los clientes, dónde consta de todos los movimientos detallados por cada cliente en el mes, o sea, por cada pequeño comerciante afiliado, de acuerdo a las normas y políticas para otorgarles crédito. Igualmente, va a servir para también llevar un control administrativo y contable de sus clientes, ya que deben de coincidir al cotejarlos con la cuenta de mayor de clientes del balance general; así mismo, dicho instrumento tiene ventajas tanto para el cliente, como para la empresa; para el cliente, porqué va a saber a cuanto asciende su crédito en la empresa y los detalles de lo que ha comprado; y para la empresa, porqué podrá llevar un control de la cobranza en la misma. El formato del Estado de Cuentas es el siguiente:

Cuadro No. 5.2 Estado de Cuentas de Mytsa

ESTADO DE CUENTA MENSUAL MYTSA

Nombre Cliente:_____

Domicilio del cliente:_____

Teléfonos:_____ **Clave:**_____

CUENTA NO.	PERIODO DEL:	HOJA:

INFORMACIÓN DETALLADA

FECHA	DOCUMENTO	DETALLE	COMPRAS Y CARGOS	PAGOS Y ABONOS

RESUMEN FINAL DE LA CUENTA

SALDO ANTERIOR	FECHA LIMITE DE PAGO:
COMPRAS Y CARGOS	SALDO VENCIDO:
PAGOS Y ABONOS	MINIMO A PAGAR:
NUEVO SALDO	

NUMERO DE CUENTA	**FECHA LIMITE PAGO**	**SALDO ACTUAL**	**ANOTE EL IMPORTE DE SU PAGO**

Fuente: Adaptación propia en base a Weston y Brigham. (1993).

5.1.2.- Presupuestos:

La elaboración del presupuesto puede fundamentarse en un enfoque contable o administrativo. Por lo que, la diferencia entre uno y otro, es igual a la que existe

entre la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa. Desde el punto de vista de la contabilidad financiera, el producto final del proceso del presupuesto son los estados financieros que genera la contabilidad financiera. La única diferencia es que los estados financieros presupuestados son estimaciones de lo que ocurrirá en el futuro y no datos históricos de lo ocurrido en el pasado.

En esta época es importante resaltar que lo importante al diseñar los presupuestos, es la obtención del producto final que son los estados financieros presupuestados.

De los instrumentos seleccionados dentro del presupuesto es el de efectivo o flujos de caja (cuadro 5.3), ya que para la empresa es vital tener información financiera y del comportamiento de sus flujos de efectivo, lo que le permite tener liquidez y evitar problemas dentro de la administración. Este presupuesto tiene como objetivo primordial, el diagnosticar cual será el comportamiento del efectivo a través de un período; así como, detectar en que períodos habrá faltantes y sobrantes de efectivo y a cuanto ascienden, determinar si las políticas de cobro o de pago son las óptimas, fijar las políticas de dividendos en la empresa así como determinar si los proyectos de inversión son rentables. El formato de presupuesto de efectivo es el siguiente, ya que se adaptó a las necesidades de la empresa, en cuanto a sus cuentas principales y giro de la misma.

Cuadro No. 5.3 Formato de Presupuesto de Efectivo.

Formato de presupuesto de Efectivo: Unión Nacional de Misceláneas y Tiendas, S.A. de C:V. (Mytsa).

Meses.	Código	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Saldo inicial de Efectivo. **Mas Entradas Normales:** **Ventas a Contado** **Cobranzas:** **Durante los 15 días después de la venta.** **Durante el mes de la venta (crédito 30 días)** **Extemporáneas.** **TOTAL INGRESOS NORMALES.** **ENTRADAS NO NORMALES:** **Ingresos por intereses** **Obtención de Prestamos** **Aportaciones de Accionistas** **Ingresos por pago de prestamos** **Total Ingresos No Normales:** **TOTAL INGRESOS**													
DISPONIBLE													
MENOS SALIDAS NORMALES **Pago a proveedores:** **Sueldos Y Salarios** **Pago de Impuestos:** v **IMSS** v **ISR** v **IVA** v **ISPT** v **NOMINA**													

Gastos Administrativos y Generales: **Papelería.** **Publicidad** **Agua** **Luz** **Teléfono** **Pago de seguros:** **TOTAL SALIDAS NORMALES:** **SALIDAS NO NORMALES :** **Pago de prestamos** v **Banamex** v **Bancomer** v **Serfin** **Compra de edificios.** **Compra de terrenos** **Pago de Dividendos a accionistas.** **TOTAL SALIDAS NO NORMALES:** **TOTAL SALIDAS:**													
FLUJO DE EFECTIVO ANTES DEL MINIMO DESEADO:													
MENOS SALDO MINIMO DESEADO:													
SOBRANTE O FALTANTE:													
FINANCIAMIENTO O INVERSIÓN:													
SALDO FINAL EN EFECTIVO													

Fuente: Adaptación propia en base a Moreno(1991) y Weston y Brigham (1993).

5.1.3.- Tableros de Control.

Dentro de los instrumentos innovadores, creativos de control de gestión están los tableros de control de gestión y los tableros de control financieros, así como el cuadro de mando integral. En el diseño de estos, se encuentra el tablero de Control de Gestión (cuadro no. 5.4), que parte de la Dirección General de la empresa y con los factores y subfactores manifestados por el Director General, dónde de entrada, estableció la importancia del proyecto e indicó que para él, es un aspecto primordial el que se cumplan los denominados factores y subfactores clave, dentro de la empresa, siendo lo más importante, el cumplimiento en el corto plazo para llegar a posicionarse dentro del mercado. De tal forma, una vez entrando en operación la empresa, se propone que estos tableros se implanten en cada una de la UEN de la misma y estarán a cargo de los distintos directores, responsables de esas áreas.

Así mismo, se propone que el funcionamiento de éstos, desde un inicio, tengan una periodicidad semanal, para luego dar lugar a la mensual y así sucesivamente, de acuerdo a las necesidades y el control que se quiera tener en cada caso.

De tal manera, los factores y los subfactores están en función de las entrevistas que se le hizo al Director General de la empresa.

El diseño del formato de tablero de Control de Gestión propuesto es el siguiente:

Cuadro No. 5.4 Formato de Tableros de Control de Gestión Mytsa

Tableros de Gestión (semanal) Fecha de Elaboración:

Centro de responsabilidad: Director General Elaborado por:

Factores Clave	Subfactores Clave	Indicadores	Estándares	Responsable	Comentarios
1) Servicio al Cliente.	a) Cumplir con pedidos a clientes. b) Cumplir con plazos de entrega. c) Satisfacción del Cliente.	Número de pedidos totales / el número de entregas. Tiempo entre el pedido y las entregas efectuadas. Encuestas a los clientes	Varia. 3 días. 1 a la semana de inicio	Encargado del Almacén Encargado de almacén. Supervisor.	
2) Calidad de la Fuerza de Ventas.	a) Nuevos Clientes. b) Clientes que repiten. c) Visitas a Clientes.	Número de visitas a clientes nuevos. Estadísticas Históricas de Ventas (clientes). Número de visitas a clientes.	20 por lo menos a la semana. No de clientes a la semana. 1 visitas	Representantes de Tiendas. Representantes de Tiendas. Supervisor.	
3) Calidad de los Productos Continua...	a) Productos de Calidad. b) Devoluciones sobre pedido. c) Reclamaciones	Número productos en mal estado / No.- total productos. Número de devoluciones por semana. Número de Reclamaciones o quejas por semana por producto defectuoso. Reclamaciones por deterioro del producto durante el transporte	2% de los productos. 1 Devolución cuando mucho. 1 1	Almacenista / o recepción de mercancía. Proveedores. Almacenista. Almacenista /o proveedores. Encargado de la entrega o reparto.	

Continuación... 4) Inventarios	a) Nivel de Existencia de Productos. b) Artículos Obsoletos c) Deterioro de Productos.	Entradas menos salidas de productos. Total de artículos / artículos que se venden con rapidez o de mayor rotación. Productos en buen estado / productos deteriorados.	De acuerdo al stock para cada producto o lote más económico. Mínimo de acuerdo al método de valuación que es el UEPS. 2% en mal estado máximo.	Almacenista. Almacenista. Almacenista.	
5) Abastecimientos de Productos.	a)Compras de Productos de Mayor Rotación. b) Grado de Cumplimiento de Proveedores.	Índice o stok en inventarios. Puntualidad en el servicio.	3 veces a la semana (surtir). 100%	Director. Director.	
6) Personal.	a) Cumplimiento de Programas de Capacitación. b) Remuneraciones y Comisiones. c) Horas Extras	Personal que recibe cursos de capacitación / total de personal. % total del ventas. Total horas extras por empleados.	100%	Director. Supervisor. Director, Supervisor.	Este factor sería cada mes. Sería en el tablero mensual.
7) Costo del transporte.	a) Combustible. b) Mantenimiento de Transporte.	Consumo promedio de combustible por Km. Recorrido. Verificación semanal del equipo.	10 Km. Por litro de gasolina. Una vez a la semana.	Director. Director.	
8) Inversiones.	a) Estado de Avance de las Inversiones en Curso.	Grado de avance en relación a las utilidades.		Contralor.	Se cuantificaría el avance, mes a mes, de acuerdo a la inversión hecha.

Fuente: Adaptado de Ramírez (1999) y entrevista con el Director de Mytsa.

5.1.4.- Tablero de Control Financiero.

Otro de los instrumentos seleccionados son los tableros de control financiero (Cuadro 5.5). Debido a la importancia y relevancia de la información que incluyen, es primordial para la toma de decisiones en la empresa, aunque la información es un poco lenta para estos instrumentos, ya que hoy en día, si se puede competir en el ámbito financiero, se puede competir en el ámbito comercial; por ello, la importancia de incluirla en la gestión, los tableros de control financiero; por lo que, el ser competitivo en el ámbito comercial y en el financiero, es entrar a un circulo virtuoso de éxito en donde ambos mercados los recompensaran con su preferencia.

De entrada, se proponen una serie de razones o ratios financieros, que de alguna manera, dan la pauta para conocer como se encuentra la empresa financieramente; es decir, como se va a interpretar la información que contiene los estados financieros básicos y también el contar con una herramienta útil para la toma de decisiones dentro de la misma. La manera en que se realiza tal propuesta, es en base a la entrevista que se le hizo al Director General, sobre lo que a él le interesa saber de la empresa.

El diseño propuesto de formato, es el siguiente:

Cuadro no. 5.5 Formato de Tablero de Control Financiero.

Tablero de Control Financiero Elaborado por:
Centro de responsabilidad: Contraloría. Fecha de elaboración:

Factores Clave	Subfactores Clave	Indicadores	Estándares	Responsable	Comentarios
Rentabilidad	De inversión Sobre ventas. Sobre el capital. De activos	Utilidad neta / activos totales Utilidad neta/ ventas netas. Utilidad neta/capital contable. Utilidad de Operación/ activos totales.		Contralor de cada estado. Contralor de cada estado Contralor de cada estado. Contralor de cada estado	
Productividad	Análisis del nivel de ventas, con relación al capital. Análisis del nivel de ventas	Ventas netas /capital contable Ventas netas/Capital de trabajo.		Contralor cada estado. Contralor de cada estado	
Eficiencia y operación	Rotación de Inventarios. Rotación de Cuentas por cobrar a clientes. Período promedio de cobranza. Periodo promedio de pagos	Costo de ventas/ Inventarios. Ventas/ Cuentas por cobrar. Cuentas por Cobrar/ ventas diario promedio Proveedores/ Compras diario promedio.		Contralor de cada estado. Contralor de cada estado. Contralor de cada estado Contralor de cada estado	
Liquidez	Razón Circulante. Prueba del ácido.	Activo circulante / pasivo circulante. Activo circulante menos inventarios / pasivo circulante		Contralor de cada estado. Contralor de cada estado.	
Endeudamiento	Endeudamiento Aportación accionistas.	Pasivo total / activo Total. Capital contable/ Activo total.		Contralor de cada estado. Contralor de cada estado.	

Fuente: Adaptado de Ramírez (1999) y Perdomo (1991).

5.1.5.- Cuadro de Mando Integral para Mytsa.

Considerando los diferentes enfoques sobre control de gestión, se encuentra el de Kaplan y Norton con su Cuadro de Mando Integral, que viene siendo un instrumento útil y de aplicabilidad práctica, que permite a la empresa mejorar en aspectos que ésta considera estratégica, mediante la construcción de relaciones causa-efecto, entre sus objetivos y los indicadores de medición del grado de consecución de los mismos, partiendo de cuatro perspectivas básicas: la financiera, la de clientes, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento.

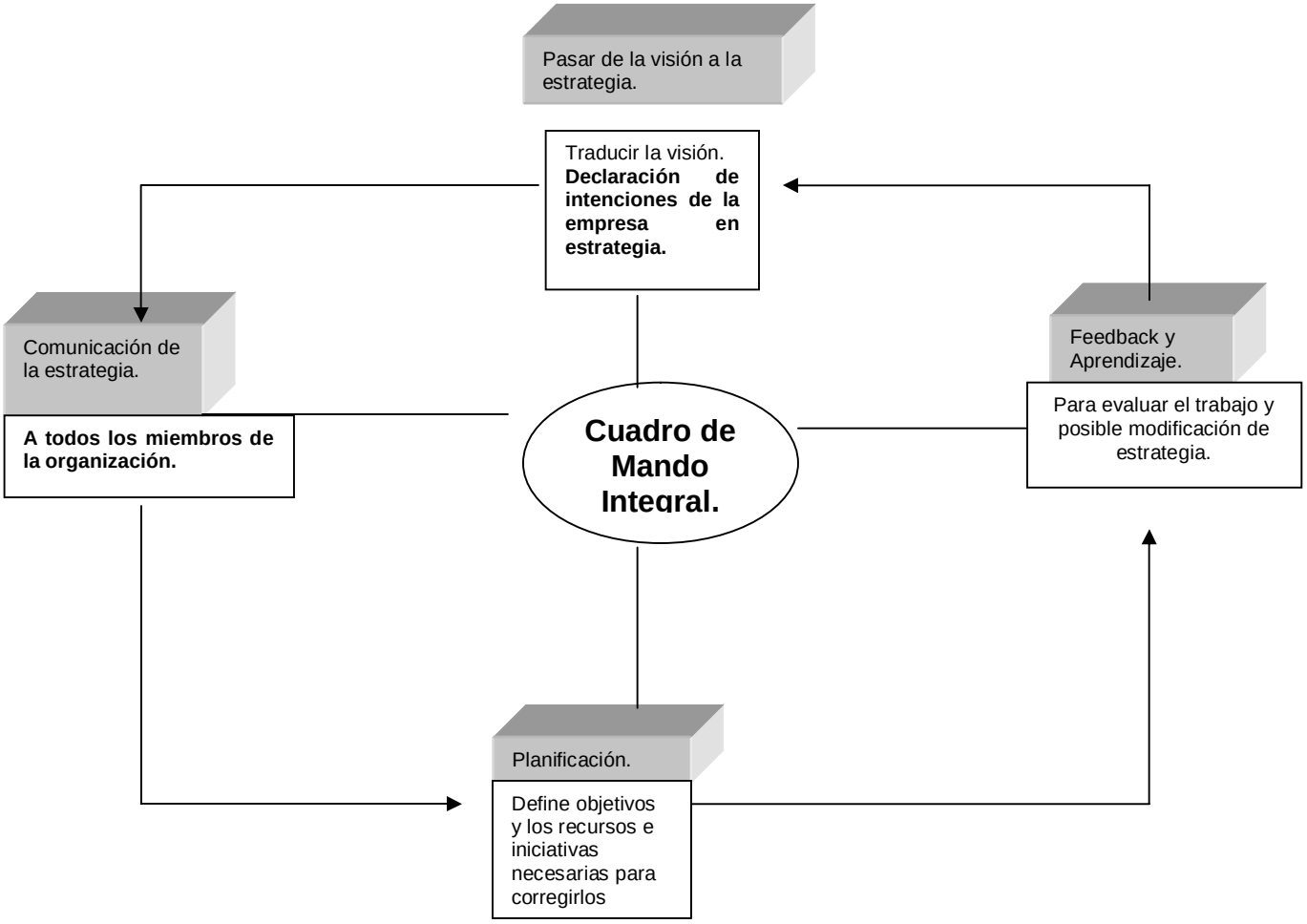
La Construcción del Cuadro de Mando Integral, como propuesta para la gestión en la Unión Nacional de Misceláneas y Tiendas, S.A. de C.V., tiene como objetivo principal funcionar como instrumento de gestión estratégica a largo plazo y busca establecer metas estratégicas para la misma.

Por consiguiente, en el caso Mytsa la estrategia a seguir está clara por sus Directivos que es la de “Vender eficientemente productos de calidad para conseguir beneficios económicos, así como cumplir con los requerimientos del cliente en todos aspectos, buscando la satisfacción del cliente, posicionamiento en el mercado, lograr imagen y prestigio, etc.”

De tal forma, una vez definida la estrategia de la empresa, está se hace del conocimiento de todos los integrantes de la organización, dentro de la capacitación que para el caso ya se está llevando a cabo, (Directivos y posibles empleados),

buscando que sea congruente con la misión, visión y filosofía y los objetivos propuestos; ligado a esto, se establecerán las iniciativas, los incentivos y los recursos para poder conseguirlos; y en la medida de que la empresa esté operando, los trabajadores deberán desempeñar mejor su trabajo y de ellos mismos, se obtendrá la información necesaria para evaluar su rendimiento y poder constatar si se están cumpliendo las metas propuestas y en su caso, llevar a cabo los ajustes que se estimen convenientes (Figura 5.1).

Figura No.5.1 Sistema de Gestión para la implantación de la estrategia.



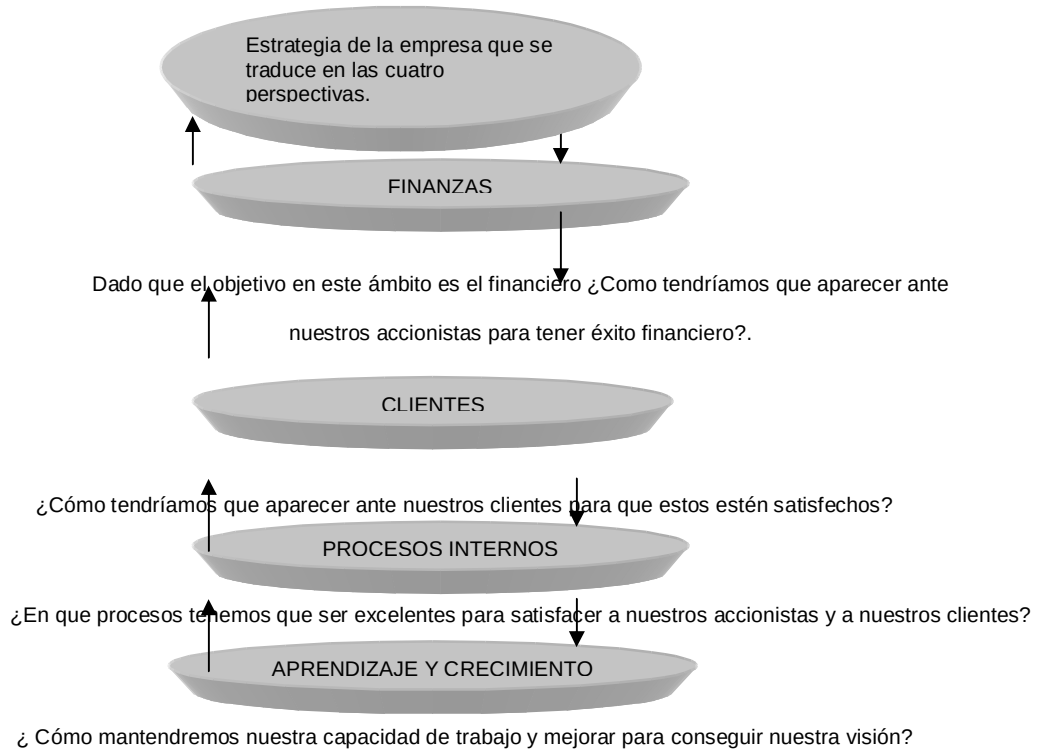
Fuente: Kaplan y Norton (1997).

En relación con lo anterior, esta estrategia debe traducirse en objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas del CMI, es decir:

- Tener satisfechos a los accionistas.
- Tener satisfechos a los clientes, para lo cual es necesario optimizar los procesos internos.
- Que los empleados hagan bien el trabajo, es decir sean productivos.

Así pues, el cuadro de mando integral permite transformar y traducir la estrategia. (Figura 5.2). Es decir, establece la relación que existe entre cada una de las perspectivas vinculadas a la estrategia de la empresa, del mismo modo, establece el feedback que hay entre cada una de ellas.

Figura No.5.2.- El CMI permite transformar y traducir la estrategia.



Fuente: Kaplan y Norton (1997).

Considerando lo anterior, se procedió a seleccionar la unidad de la empresa; por lo que se optó que fuera la Dirección General de Mytsa, ya que de ésta, dependen las otras Direcciones de los Estados y éstas últimas, podrían ser la UEN (Unidad Estratégica de Negocio); ya que a su vez, de estas, dependen otras unidades y todas están supeditadas y en concordancia con la estrategia de la Dirección General de la empresa; lo anterior, debido a las reuniones de capacitación que se han tenido con sus diferentes Directores de cada Estado, con los Supervisores Generales y éstos a su vez, con sus Representantes Generales de Tiendas; es decir, todas están bajo el mismo tenor, estableciendo y dando a conocer la estrategia del negocio, así como su visión, están intercambiando información relacionada con el plan y hacen notar de la estrategia, de la visión y la misión; algo que siempre deben tener presente al momento de estar trabajando, por lo que se le propuso al Director General que este instrumento de control lo integraran a la misma, como parte de su filosofía.

De tal manera, para obtener los factores y subfactores que integraran el CMI, se realizaron entrevistas al Director General y a los Directores de los Estados, se realizaron encuestas entre así los clientes, en este caso, a los posibles afiliados (pequeños comerciantes en el giro del comercio al por menor de alimentos y bebidas en tiendas de abarrotes, ultramarinos y misceláneas), de donde se obtuvieron los factores clave y se seleccionaron de 3 o 4, para poder establecer los indicadores para cada uno de ellos y que son la clave del CMI.

Así mismo, al tener ya identificados los factores para cada perspectiva, se procedió a identificar por cada factor u objetivo el indicador que mejor se adaptó y que mejor comunique la intención del objetivo, para luego dar lugar a identificar para cada perspectiva, los vínculos clave entre los indicadores dentro de cada una de ellas, así como la influencia de cada indicador sobre los demás, es decir, en que forma pueden cuantificarse y mostrar el indicador de enlace.

Derivado de lo anterior, en reunión con el Director General y Directores de los Estados, se llegó al acuerdo que cuidar la perspectiva del trabajador, es trascendental en la implantación del CMI, ya que facilita la optimización de los procesos, es decir, si a los trabajadores se les da incentivos y se les forma de manera adecuada para ejercer su trabajo, estarán mas satisfechos y serán mas productivos. O sea, con trabajadores satisfechos y productivos, será posible en condiciones normales, que el producto que se venda reúna la calidad, mejorando por otra parte la eficiencia y la eficacia del proceso; que haya una concientizacion en cuanto al tratamiento de los productos; es decir, evitar al máximo las mermas por producto defectuoso, por el mal trato que se pueda dar en la empresa; así como la atención al cliente, la calidad en la fuerza de ventas, va a ser mejor; la entrega de productos al cliente que se haga en el momento y en el lugar indicado para que éste se sienta atendido y bien tratado por el personal de la empresa.

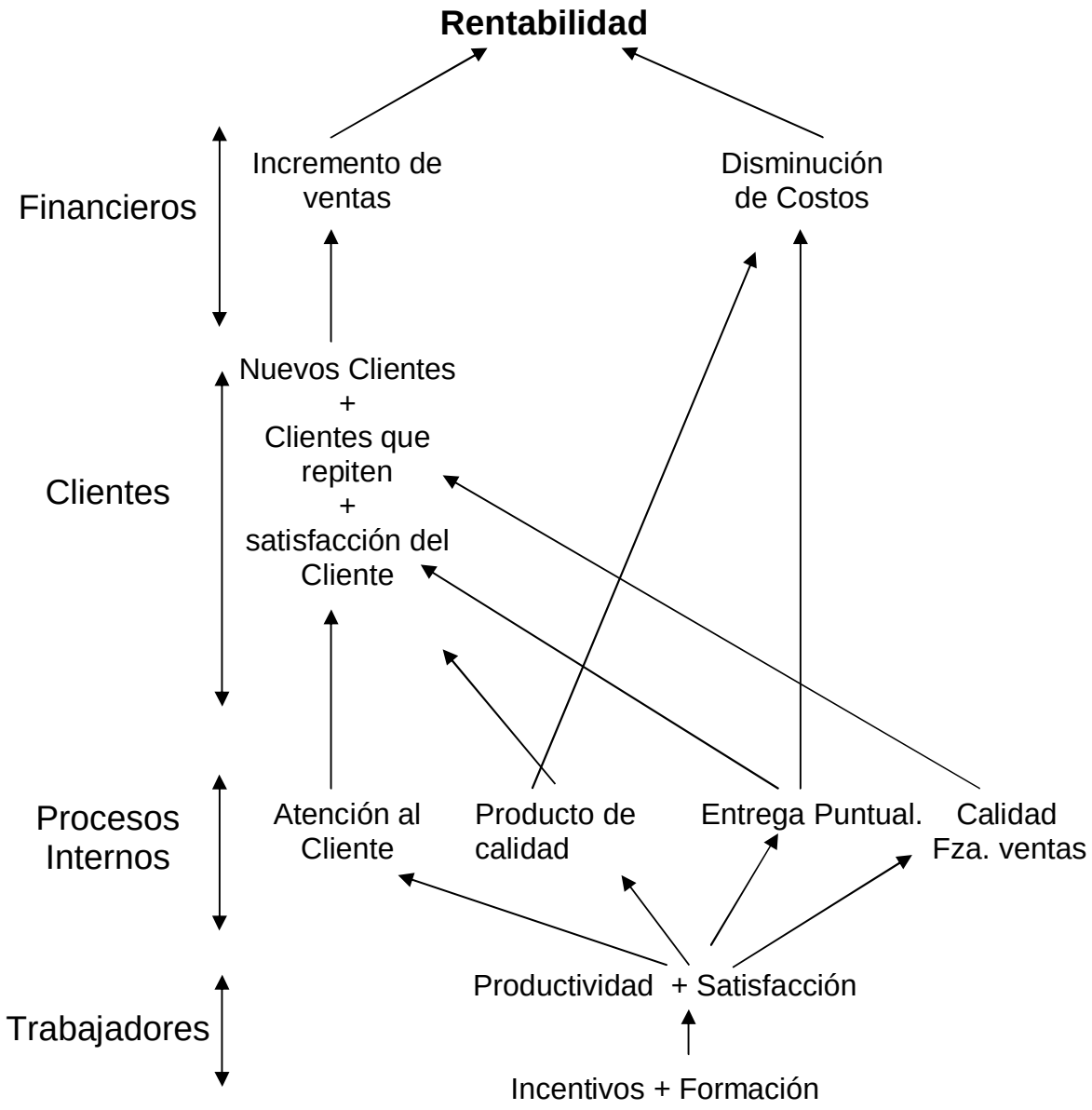
Por consiguiente, si al cliente se le ofrece un producto que tenga calidad, que se le haga llegar en las mejores condiciones, que se le visite periódicamente y se le dé una buena atención, se conseguirá que esté satisfecho.

Así mismo, la satisfacción en el cliente provocaría que éstos compraran mas producto y compraran también algún otro producto que no habían comprado antes en la empresa. Igualmente el prestigio de la empresa por hacerlo bien, unido a los comentarios favorables de los que ya son clientes (al momento de la afiliación), podría provocar la captación de nuevos clientes. Por lo que, la satisfacción del cliente, traducida en repeticiones de compra, mayor volumen comprado y nuevos clientes se manifestaría en un incremento en las ventas y más en concreto en la rentabilidad.

Así pues, él último objetivo que se persigue con la implantación del CMI es la satisfacción de los accionistas por medio del incremento de la rentabilidad de la inversión en la empresa y la rentabilidad de los activos de la misma.

Todo ello no seria posible sin unos empleados productivos y satisfechos, unos procesos internos óptimos o sin un cliente satisfecho y leal. (Figura no. 5.3)

Figura No 5.3 Relación causa-efecto entre los factores clave en Mytsa



Fuente: Elaboración propia, en base a Kaplan y Norton (1999), y resultados entrevistas y encuestas.

De tal manera, para cada aspecto clave se definieron indicadores, al interpretarlos no todos son razones financieras, sino que de hecho hay otros indicadores como las encuestas y entrevistas, que también ayudan a la empresa a evaluar el grado de consecución de los objetivos. (Cuadro no. 5.6).

Se debe de tomar en cuenta que al momento de obtener resultados y no son los esperados de acuerdo a las diferentes normas existentes para comparación, habría que analizar el porqué de dicho resultado, tratar de encontrar los motivos y establecer las correcciones oportunas. (Actividad que le corresponde al Director responsable de cada entidad federativa).

Cuadro No 5.6 Factores Clave e Indicadores de MYTSA.

Factores Económicos Clave	Indicadores Económicos.
Ø **Rentabilidad**	
Rentabilidad sobre la inversión	Utilidad neta/ activos totales.
Rentabilidad sobre las ventas	Utilidad neta / ventas netas.
Ø **Disminución de Costos**	Costo de no calidad / costos totales.
Ø **Aumento en Ventas**	Comparaciones con datos históricos en ventas.
Factores Clave Clientes	**Indicadores Clientes**
Ø **Clientes que nos Vuelven a Comprar.**	Estadísticas o histórico de ventas de clientes.
Ø **Nuevos Clientes**	Número de clientes del mes / clientes del mes anterior.
Ø **Satisfacción del Cliente**	Devoluciones / ventas totales. Encuestas
Ø **Servicio al Cliente**	Encuestas.
Factores Clave Procesos Internos.	**Indicadores Procesos Internos.**
Ø **Atención al Cliente**	Número de reclamaciones / número de pedidos. Facturas mal hechas/ total de facturas. Cuestionarios, Encuestas.
Ø **Producto de Calidad**	Número de productos en mal estado/total de productos.
Ø **Entrega Puntual-Oportunidad**	Entregas con retrazo / entregas totales.
Ø **Calidad en la Fuerza de Ventas**	No. De visitas a clientes nuevos/ no total de clientes.(captación de nuevos clientes).
Factores Clave Aprendizaje y Crecimiento.	**Indicadores Factores Clave Aprendizaje y Crecimiento**
Ø **Formación**	Empleados que reciben cursos de formación/total de empleados. Capacitación.
Ø **Satisfacción**	Horas extras por empleado. Sugerencias por empleados.
Ø **Incentivos**	Premios. Comisiones.
Ø **Productividad**	Volumen de ventas en relación con otros empleados

Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton (1997)

Selección de factores clave e indicadores.

- Indicadores Financieros

Los factores elegidos para esta perspectiva, fueron las razones de rentabilidad, ya que éstas nos muestran los efectos combinados de la liquidez, de la administración de activos y de la administración de deudas sobre los resultados de operación; pero dentro de estas, está la rentabilidad de la inversión y la rentabilidad sobre las ventas de acuerdo a las utilidades obtenidas, lo que al obtener los resultados de estas razones, deben de ser en escala alta.

En cuanto a los indicadores de disminución de costos, se obtiene el resultado al dividir los costos de la falta de calidad entre los costos totales; o sea, todos los costos de las mermas presentadas por el producto entre el total de costos y está razón debe de ser lo mas baja posible. Así pues, las variaciones en ventas se harían una vez funcionando la empresa y se haría mensual por el primer año para después hacer la comparación anual como comparaciones históricas de las variaciones de ventas, año con año.

- Indicadores de Clientes

Los factores a obtener en ésta perspectiva serán: en primer lugar, la satisfacción del cliente en todos los ámbitos, por lo que mes a mes, se harán

encuestas a los clientes para conocer su opinión y conocer que es lo que pasa con ellos en cuanto al servicio, la calidad, la atención, etc.

Otro factor importante de esta perspectiva es la satisfacción del cliente, lo que se evaluará de acuerdo a las encuestas y las devoluciones por cliente entre las ventas totales. Por lo que, así se captarán clientes nuevos y quienes repetirán compras. En este caso, se hará mes a mes para obtener los resultados de cada uno de ellos. Obviamente los indicadores de tipo numérico, debieran ser lo mas altos posibles, a excepción del de devoluciones sobre venta entre las ventas totales que debieran ser las mas bajas.

- Indicadores de Procesos Internos

Los factores clave elegidos para esta perspectiva fueron los de: atención al cliente, producto de calidad y la entrega puntual del producto. La intención de estos indicadores es compararlos mes a mes durante el primer año de operaciones para luego dar lugar a realizarlo año con año.

En cuanto a él indicador producto de calidad, a la empresa le conviene que sea lo mas reducido posible y se propone que se hagan las comparaciones mes a mes para luego hacerlas año con año. De igual modo, la entrega puntual del producto debe ser lo mas reducido posible y se validarían con los mismos clientes al momento de la entrega de la mercancía.

Así mismo, el indicador de atención al cliente se refiere a que si el cliente se le atiende bien administrativamente y con calidad, basándose en facturaciones, las reclamaciones hechas por ellos mismos, este indicador debe de ser lo mas reducido posible para la empresa.

Por otra parte, el indicador calidad en la fuerza de ventas, se refiere a el número de clientes nuevos visitados entre el numero total de clientes y nos indica el porcentaje de la captación de nuevos clientes; para lo cual se propone hacerlo de inicio cada mes y debe de ser lo mas alto posible

- Indicadores Aprendizaje y Crecimiento

Los factores clave obtenidos para esta perspectiva fueron; El de formación, satisfacción, incentivos y productividad. Cabe señalar, que en la selección de personal, únicamente se está requiriendo que tengan ganas de trabajar, gente entusiasta, emprendedora y de buen trato. La empresa por su parte, se va a encargar de impartir la capacitación, por lo tanto, el indicador de formación debe de ser lo mas alto posible, ya que la meta es que todos los empleados tengan capacitación. En cuanto a él indicador satisfacción, se va a obtener por medio de las sugerencias que le hagan a su jefe inmediato. Así mismo, el factor incentivo se va a obtener por el volumen de ventas que haga cada empleado, aplicándole un porcentaje de comisión y por ultimo la productividad se va a medir en este caso, comparando las ventas hechas por cada empleado en relación con otros empleados.

De tal manera, ya que se tienen los factores clave con sus indicadores, se procede a dar a conocer el resultado de la vinculación de las cuatro perspectivas a todos los integrantes de la organización, para que se ponga en practica el CMI como parte integrante del sistema de control de gestión. Para lo cual, es importante que todos los miembros de la empresa reciban la información completa sobre el trabajo y el proceso de ideas que han sido necesarios para crear el CMI, de ser posible por cada UEN, así como formular metas en cada una de ellas.

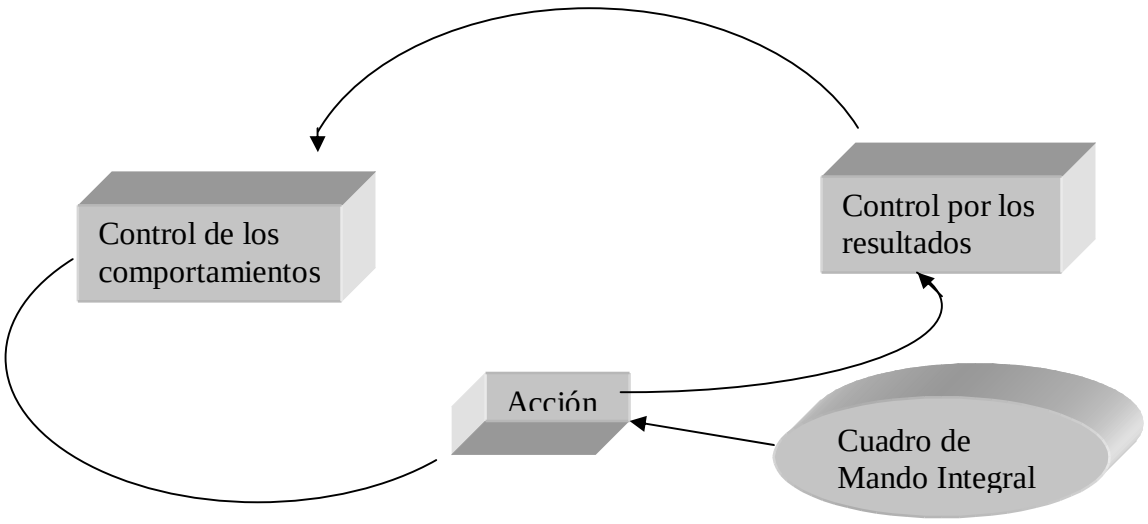
Por consiguiente, para consumar el CMI, se debe desarrollar un plan de acción, que incluya a todas las personas responsables, un calendario para los informes parciales y definitivos; dado que estos planes tienden a ser ambiciosos, se recomienda que el grupo haga una lista de prioridades y un calendario, con la finalidad de que se de seguimiento al CMI.

Derivado de lo todo lo anterior, no podemos llegar a un resultado para la empresa, ya que es solo una propuesta de control de gestión estratégico, para el buen funcionamiento de la misma y como una herramienta útil para la gestión. Por lo que se tiene que poner a la consideración de los accionistas y del Director General dar a conocer a lo que se puede llegar, con la implantación del Cuadro de Mando Integral; para que éstos a su vez, socialicen la información a todos los integrantes de la empresa.

Del mismo modo, es conveniente que se le dé un seguimiento permanente al cuadro de mando integral para que cumpla con la función encomendada, como una herramienta dinámica de gestión.

En este sentido, el modelo de Kaplan y Norton, con el Cuadro de Mando Integral, como herramienta de control estratégico, lo posiciona en el enfoque planteado por W. Ouchi, con el control por comportamientos y el control por resultados, ya que para que el CMI cumpla con la función encomendada, como una herramienta dinámica de gestión se le tiene que dar seguimiento, que se lograría al incluir reglas, sugerir formas, procedimientos, normas, que aseguren que el CMI forma parte del trabajo diario de la empresa; lo que se asociaría como parte de la acción a seguir dentro de la empresa para obtener resultados. (Figura No. 5.4)

Figura No.5.4 Posición del Cuadro de mando Integral en el enfoque de W. Ouchi.



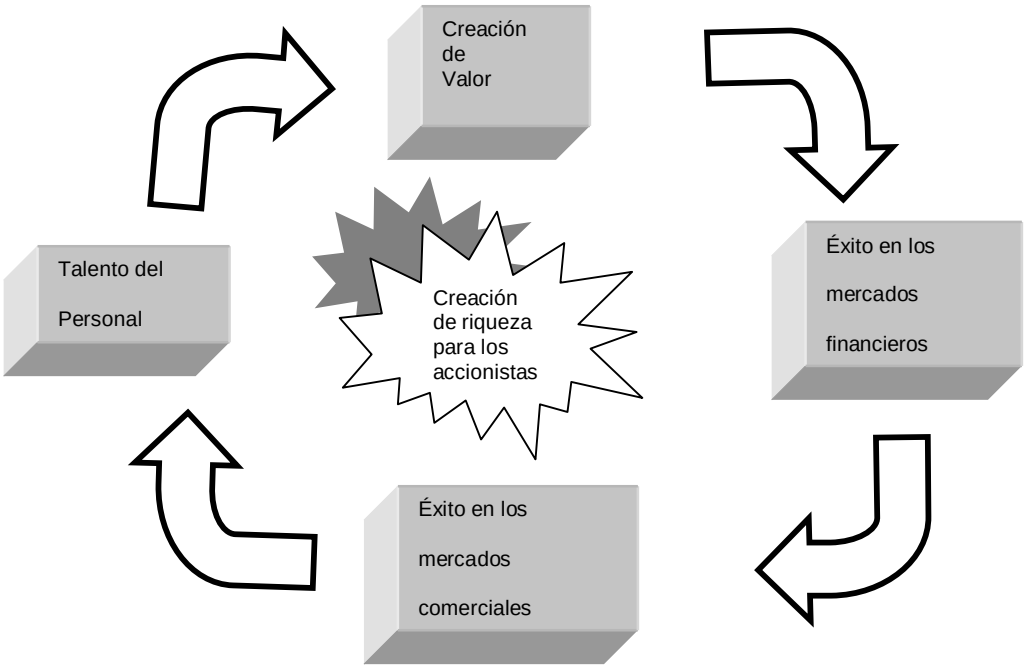
Fuente: Elaboración Propia. En base a el enfoque de W. Ouchi. Ramírez (1999) y Kaplan y Norton (1997).

Así mismo, los indicadores seleccionados deberán poderse cuestionar continuamente, especialmente los de control a corto plazo y en los casos apropiados, deben reemplazarse por otros más.

Por otra parte, es importante señalar que al incorporar instrumentos de control de gestión a la empresa, debe ser también para crear valor a la misma, por lo que el CMI, tiene todos los atributos para lograr esta gestión basada en el valor. Ya que en México, tradicionalmente no ha habido un enfoque hacia la gestión basada en el valor (basado en los enfoques de gestión, estos provienen de investigaciones de otros países). Habitualmente las empresas han confiado en los indicadores contables tradicionales para medir su desempeño, los cuales ofrecen una perspectiva limitada del desempeño de la empresa.

Así pues, el CMI es un instrumento que va a crear valor a la empresa porqué, el valor se compone de tres vertientes: valor a clientes, valor a empleados y valor a accionistas. (Figura No. 5.5).

Figura. No. 5.5 Ciclo de creación de valor



Fuente: Laniado y Cox (2000).

En síntesis, el valor se generará al ser competitivos en el mercado comercial. Esto sucede cuando la estrategia de la empresa le permite ofrecer productos o servicios que resuelvan una necesidad especifica de un cliente o mercado mejor que como lo hace la competencia, a un precio que el cliente considere justo por el beneficio.

Por tanto, los instrumentos de control de gestión innovadores, es mas fácil su incorporación a la empresa, ya que ésta va a iniciar operaciones y desde un principio estos instrumentos innovadores se pueden instituir como parte de la filosofía de la misma, entre los directivos y los empleados.

5.2.- La Validación del Uso de estos Instrumentos para su Implementación.

Los instrumentos de control de gestión para implementar en la empresa, desde el punto de vista operativo, están validados en función de las entrevistas y las encuestas hechas a los directivos, a los empleados así como a los posibles clientes; y desde el punto de vista metodológico están soportados de acuerdo a los diferentes enfoques planteados referentes al control de gestión para una empresa.

Desde el punto de vista metodológico, se apoyó en el enfoque planteado por Ramírez (1999), donde señala que los componentes del control de gestión son: la contabilidad de costos, los presupuestos, la contabilidad en general, los tableros de control de gestión y los tableros de control financiero. Así mismo, se retoma a los enfoques planteados por W. Ouchi, con el control por comportamientos y el control por resultados y el de Hosftede por el estudio realizado y encontrando una serie de controles para disminuir la incertidumbre entre los participantes, en el que consideró que para llegar al acuerdo de que controlarán, los actores deben considerar cuatro categorías, mismas que funcionaran como inductores de la acción y del control; además permiten a la organización cierta flexibilidad para implementar un cierto tipo de control de gestión.

Así mismo, se retoma el modelo de Kaplan y Norton con la Implementación del cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión estratégico para la empresa, en donde ya anteriormente se desarrolló esta importante herramienta para la toma de decisiones.

5.3.- Problemas y Enseñanzas en la Implementación de Instrumentos de Control en Empresas de Nueva Creación.

5.3.1. Problemas en la Implementación de Instrumentos de Control en Empresas de Nueva Creación.

Los problemas que se presentan en la implementación de instrumentos de control de gestión en empresas de nueva creación, son de visión, de cultura organizacional, de resistencia al cambio, por la falta de experiencia entre los directivos y sus empleados, mismos que están acostumbrados a lo tradicional; por lo que hay que hacerles ver, que los tiempos actuales requieren de muchos cambios, de muchas formas de pensar, de ver a la organización con otros ojos, ya que en muchas ocasiones, se pretenden copiar modelos de empresas establecidas, de supuesto éxito, pero habría que analizar el porque tienen éxito o por que fracasan, por tanto, no hay como estar dentro de la empresa y estudiar las nuevas tendencias en cuanto a las organizaciones, ya que los tiempos requieren de muchos retos; más aún, por la globalización económica, la imperante incertidumbre que existe en los mercados, tanto nacionales como internacionales, por lo que con más razón, sobre el particular, se debe aconsejar mayor receptividad y buscar en conjunto nuevas estrategias que permitan el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Al implementar instrumentos de gestión en una empresa de nueva creación también se puede dar la resistencia al cambio de algunos de los ejecutivos o mandos medios.

Por otra parte, la nueva generación de sistemas de control está evolucionando y se requiere de mucha habilidad para ponerlos en práctica, ya que en muchas ocasiones se cree saberlo todo en cuanto a la organización y se pasa por alto lo que está surgiendo, lo nuevo en la materia que al administrador compete.

Pero por mucha experiencia que se tenga con relación al trabajo operativo, se tiene que actualizar y aplicar lo nuevo, no dejando de lado lo que ya esta dado; es decir, lo que mejor encaje en la empresa, como decimos cotidianamente, “lo que me sirva lo utilizo y lo que no, lo desecho”.

También el conocimiento de la empresa, es muy importante ya que si ésta no se conoce, no se puede opinar ni empezar a trabajar en lo que se requiere; es decir, es necesario conocer su estructura, su cultura, su estrategia, ya que estas tres van de la mano, para poder aplicar eficaz y eficientemente un verdadero control de gestión para la misma.

Por lo anterior, cabe abundar en la importancia de conocer la estrategia, la estructura y la cultura sobre la cual se creo o sé está formando la empresa, para poder sugerir un sistema de control de gestión, aplicando y sugiriendo instrumentos de control de gestión tanto tradicionales como innovadores, lo que permitirá conocer

lo que puede funcionar y lo que no, ya que no se puede sugerir sin bases; por tanto, es necesario conocer, que es lo que se quiere como empresa para hacer una adecuada propuesta; he ahí la hipótesis y los objetivos de esta investigación.

Con lo anteriormente expuesto, si una empresa pudiese concebirse desde sus inicios con sistemas predefinidos de control de gestión para su operación tanto a corto como a largo plazo; es decir, control operacional y estratégico, está funcionaria de manera más óptima, ya que al abrir una empresa se tiene que trabajar sobre bases firmes y llevar a cabo una planeación, un control de las entradas, del proceso de las salidas como lo marcan los diferentes enfoques de control.

5.3.2.- Conclusiones.

- Para la empresa en particular.

Como podrá observarse, el Control de Gestión, viene siendo una herramienta y un valioso recurso para toda empresa, por lo que es muy interesante aplicarlo, ya que lo que se requiere es de innovación e iniciativa en los nuevos controles que se están dando, ya que para el establecimiento de un Sistema de Control de Gestión se deben retomar sistemas tradicionales de control, que al combinarlos con los innovadores, se puede hacer una mezcla de instrumentos que de una forma u otra, dentro de la organización, darán los resultados proyectados.

Es por esto, que hoy en día, dentro de una organización, se tiene que estar conciente y tomar en cuenta de manera importante a los clientes, a los empleados, los procesos internos y no enfocarse únicamente a lo financiero, ya que todos forman parte de la organización; pues para llegar a este objetivo, primeramente se tiene que darles la atención que necesitan, los empleados o trabajadores de la empresa, para que ellos realicen un buen papel en los procesos internos de la organización y esto se refleje en los clientes, para así lograr el objetivo financiero de la misma.

Tal como lo hacen ver Kaplan y Norton en su obra “Cuadro de Mando Integral”, donde manejan las cuatro perspectivas dentro de la organización y de una u otra forma, tratan de combinarlas; es decir, no dejan ninguna de lado, ya que todas son importantes en la empresa, ya que sin una de estas, no se cumpliría al 100% el objetivo de la misma.

Tomando en cuenta lo anterior, se debe estar en busca de modelos de gestión para las organizaciones, que logren la integración óptima entre las personas, la tecnología y la realidad económica.

Igualmente, las enseñanzas que brindan los diferentes instrumentos de Control de Gestión tanto tradicionales como los innovadores y que en la organización se van a utilizar, son básicos, ya que al dar a conocer su utilidad dentro de la misma, todos sabrán para que sirven, cual es su uso y lo que se espera de ellos en su óptima aplicación.

Por esto, la implementación de instrumentos de control en una empresa de nueva creación tiene muchas ventajas y más en los tiempos que se están viviendo ya que desde un inicio se pueden y deben establecer las condiciones de cómo se quiere dicha organización; es decir, se tienen que tomar en cuenta su estructura, la estrategia y la cultura de la misma, para evitar caer en los vicios de control, tradicionales de otras empresas.

Por otra parte, en el transcurso de esta investigación, se pudo comprobar que el fomentar el trabajo en equipo lleva a muchos beneficios, ya que al estar cerca de la gente que esta próxima a trabajar en la empresa, se constata el adecuado ambiente de trabajo que se logra; están más receptivos, hay mayor disposición para cumplir las tareas encomendadas, se concientizan y se solidarizan con lo que establece el plan Mytsa y se logra mas rápidamente las metas fijadas. Por ello, si se cumplen los objetivos de la empresa ellos también ganan, es como parte de la filosofía que se les trata de implantar que es la de “ganar-ganar”; Es decir si la empresa gana, ellos también salen beneficiados.

Se pudo proponer un Sistema de Control de Gestión apropiado a la empresa, tomando en consideración, para su óptimo aprovechamiento, las características de la misma, ya que ésta, no tenía nada definido respecto a dichos controles propuestos por los diferentes enfoques que se plantean en las distintas literaturas.

De la misma manera, se pudieron proponer Instrumentos de Control de Gestión apropiados a la empresa, pudiendo concretizar la propuesta de la implantación del Cuadro de Mando Integral, dentro del marco de control estratégico, que relaciona los factores financieros y no financieros de la misma.

Así mismo, al momento en que entre en operación la empresa y se empiecen a visualizar los resultados en los controles implantados y más el estratégico, podrá constatar y evaluar su eficiencia y también podrá comparar los controles innovadores y los tradicionales.

Con la propuesta planteada a los directivos de la empresa, se va a poder lograr una integración de los recursos con que cuenta la empresa, lo que le va a servir en un futuro consolidarse como una empresa líder en su ramo

- Para los Estudios Organizacionales.

De la misma forma, hoy en día, se tienen muchos retos como especialistas en estudios organizacionales, porqué se tienen que crear y formar empresas, aplicando nuevos conceptos e innovadores controles de gestión, que vayan de acuerdo a los tiempos que se viven, en donde impera la incertidumbre, la globalización económica que está llevándose a cabo en todo el mundo; en fin, existe un gran número de factores que finalmente se tienen que considerar.

- Para otras empresa de nueva creación.

Del mismo modo, las enseñanzas para otras empresas de nueva creación son varias, ya que al tener un sistema de control de gestión definido, se puede sugerir a los empresarios que quieren formar su empresa, ésta les sirva de modelo y más, si la empresa tiene éxito en su trayectoria o desarrollo para los fines que fue creada; además que deben tomar en cuenta, su tipo de estructura, establecer un adecuado perfil de sus directivos, la estrategia a seguir, la cultura, su entorno, la cambiante y moderna tecnología; factores que anteriormente no se tomaban en cuenta y que hoy por hoy, no se deben dejar de lado, ya que son la base del buen funcionamiento de los instrumentos de control, ya sea administrativos o estratégicos, ya sea a corto o a largo plazo.

Además, con la propuesta de empresa que se plantea en este estudio, se puede argumentar que la creación de una Empresa Integradora viene a ser como un rescate necesario para los pequeños comerciantes dedicados al “Comercio al por menor de alimentos y bebidas en tiendas de abarrotes ultramarinos y misceláneas”, debido a la cooperación que a dichas empresas integradoras caracteriza; así mismo, por la integración económica que estamos viviendo hoy en día, la globalización, la incertidumbre que hay en todos los mercados, por lo que, en mi opinión creo que todas la empresas mexicanas deben de buscar nuevas formas de integración para poder competir en un futuro, lo cual es importante implementar sistemas adecuados

de Control de Gestión ya sea tradicionales e innovadores para que se puedan consolidar y llegar a ser un modelo de empresa inteligente.

Sobre el caso que nos ocupa, creo que estamos bien posicionados en cuanto a la implementación de controles de control de gestión, ya que en México, no ha habido un enfoque de gestión en las empresas tomando en consideración los instrumentos innovadores; yo lo atribuyo a una falta de cultura empresarial para aplicar cierto tipo de controles, ya que solamente nos interesa medir el desempeño de la empresa, basada en los indicadores financieros. Por lo que, el fomentar más la cultura empresarial antes de implantar controles estratégicos, como lo hemos venido haciendo a través del tiempo, como la calidad total, el benchmarking, la reingeniería, entre otros y ahora los enfoques planteados por Kaplan y Norton, Olve, Lorino, entre otros, es también indispensable.

Actualmente, se tiene que estar en la búsqueda constante de lo que va a apareciendo e investigar modelos propios de gestión para la empresa moderna. Modelos de control de gestión que no sea el tradicional, como parte integrante del proceso administrativo, sino que además de diseñar controles estratégicos, se establezca un enlace óptimo entre el operativo y el estratégico.

REFERENCIAS

Referencias

Adher, N. (1991). Internactional Dimensions of Organizational Behavior 2da. Edicion. Boston. Ed.

Bluedorn, A. (1993). "Pilgrim's Progress: trens and Convergence in Research on Organizational Size and Enviroment". Journal of Management Studies, 19. pp. 163-191.

Burbano, J. Y Ortiz, A. (1996). Presupuestos: Enfoque Moderno de planeación y Control de Recursos. Bogotá. Mc Graw Hill,

Daft, R. (1998), Teoría y diseño organizacional. México ed. ITP.

Del Rió, C. (1997).2da edición Costos III. Variables, Integral-Conjunto, A:B:C:, Sistema (implantación, Toma de desiciones y Casos. México. Ed. ECAFSA.

Del Rió, C. (1996).3ra edición. El presupuesto. Tradicional, áreas y niveles de responsabilidad, programas y actividades, base cero, ejemplos de practicas. México. Ed. ECAFSA.

Gómez, M. (2000). La Nueva Vida del Pequeño Comercio. Nueva Economía, (26). Pp. 17-23.

Hall, R. (1996), Organizaciones, estructuras , procesos y resultados. México ed. PHH.

Hax, A. y Majluf, N. (1993). Gestión de Empresa con una visión estratégica. Ed. Dolmen.

Hellriegel, D y Slocum J. (1998). Administración. México ed. ITP.

Hernández, J. (2000). El Inmenso Mercadito. Expansión (811). Pp.34-39.

Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (1999). Administración Estratégica. Competitividad y Conceptos de Globalización. México . Ed. ITP.

Kaplan, R. Y Norton, D. (1997). El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Barcelona. Ed. Gestión.

Koontz, H. Y Weihrich, H. (1998). Administración. Una perspectiva global. México. Ed. Mc graw Hill.

Laniado, D. y Cox, D. (2000). Creación de Riqueza en las Empresas a través de la Gestión Basada en el Valor. Ejecutivos de Finanzas (3). Pp.8-16.

Lara, E. (1993). 13va. Edición. Primer curso de Contabilidad. México. Ed<. Trillas. 13va. Edición.

Lorino, P. (1996). El control de Gestión Estratégico. Santafé de Bogota. Ed. Alfaomega, S:A:

Menéndez (1982). Problemática y tratamiento de la pequeña y mediana empresa. Zaragoza, España. Ed. Asociación para el progreso de la dirección.

Mintzberg, H. (1979) La Estructuración de las Organizaciones. Barcelona, España. Ed. Ariel Economía.

Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (1998), Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management, York, USA : The Free Press, New

Mintzberg, H., Quinn, J.; Voyer, J. (1997). El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos. México. ed.Prentice may.

Moreno, J. (1991). Las Finanzas en la empresa . Información, análisis, recursos y planeación. México. Mc Graw Hill.

Nadler, D y Tushman, M. (1999). El Diseño de la Organización como arma Competitiva. El Poder de la Arquitectura Organizacional. México. Oxford University press México, S.A. de C.V.

Perdomo, A. (1991). Análisis e Interpretación de Estados Financieros. México. ECASA.

Porter, M.(1999) El ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones.. España. Ediciones Deustos, S.A.

Ramírez, D. (1994). Contabilidad Administrativa. México. Ed Mc. Graw Hill.

Ramirez, G. (1999). El Control de Gestión en las Organizaciones. México. Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa.

Rodríguez, D. (1999). Diagnostico Organizacional. México. Ediciones Universidad Católica de Chile, ALFAOMEGA.

Rueda, I (1997). Las Empresas Integradoras en México. México. Siglo XXI Editores.

Weston, F. Y Brigham, E. (1993). Fundamentos de Administración Financiera. México. Mc Graw Hill.

Weston, F. Y Brigham, E. (1993). Finanzas en administración vol. II. México. Mc Graw Hill.

www.secofi.gob.mx

www.siem.gob.mx

ANEXOS

Anexo A1

Unión Nacional de Misceláneas y tiendas S.A de C.V.
ENTREVISTA PARA ACCIONISTAS

Objetivo: Conocer las expectativas de los accionistas o directivos en la empresa. Diagnostico para poder implantar un sistema de Control de Gestión en la empresa.

1.- ¿ Cual es el objetivo principal que persigue usted como accionista, al invertir en esta empresa?

2.- ¿ Cuales son sus expectativas generales de este proyecto de empresa?

3.- ¿ A usted como accionista, que tipo de información es la que mas le interesa?

4.- ¿Tiene previstos algún sistema de control a llevar en la empresa?

5. ¿ Que tipo de controles tiene previstos en la empresa?

6.- ¿ Conoce usted algo sobre Planeación y Control?

SI_____ NO_____

7.- ¿ Me podría citar algún control para usted, y que le gustaría que estuviera implantado en la empresa?

8.- ¿Usted tiene conocimiento de que existen varias herramientas de control para implantar en una empresa?

SI _____ NO_____

9.- ¿Me podría citar algunos?

10.- ¿ Le gustaría que hubiera implantados sistemas de control creativos e innovadores para mejorar la planeación y el control en la empresa?

SI_____ NO_____

¿Porque?._____
_____

11.- ¿ Si le hicieran la propuesta de implantar instrumentos de control de gestión en la empresa, estaría dispuesto a apoyar en la consecución de los objetivos, para poder llevarlos acabo? SI_____ NO_____

Unión Nacional de Misceláneas y Tiendas S.A. de C.V.

Entrevistas para Directores de Estados de la Republica Mexicana

Objetivo: Conocer el grado de conocimiento del proyecto y los requerimientos de sistemas de control en la misma.

1.-¿ Conoce usted el proyecto de empresa en todos sus ámbitos como:
Mercado, Competidores, preferencias del cliente etc.?
SI_____NO_____

2.-¿ Conoce usted la visión, Misión y la estrategia de la empresa para lograr sus objetivos? SI_____NO_____
¿esta de acuerdo con ellos? SI_____NO_____

3.- En su perspectiva cual es la visión respecto a:
Los Clientes:_____
El personal a su cargo:_____
Las Finanzas de la empresa:_____

4.- ¿ Tiene usted nociones de planeación y control en las empresas?
SI_____ NO_____

¿Cuales?_____
_____

5.- ¿ Que tipo de información es la que mas le interesa a usted, para dar cuentas a sus subalternos?.

6.- ¿ Estaría dispuesto a apoyar en la implementación de instrumentos de Control para la misma?.

7.- ¿ Que ventajas le trae implementar sistemas de control en el cargo que usted tiene en la empresa?

8.- ¿ Le gustaría, que dentro de los instrumentos a implementar en la empresa , se encuentren sistemas de control que faciliten el trabajo y la consecución de los objetivos, de una manera concreta? SI_____NO_____

Anexo A2
Unión Nacional de Misceláneas y Tiendas S.A. de C. V.
Encuesta para los dueños de misceláneas y tiendas.(Pequeños Comerciantes).

Nombre de la Tienda:_____
Ubicación:_____
Cuidad_____Telefono:_____
1.- ¿ Sabe que al comprarle a las grandes cadenas comerciales, usted los fortalece, hace que crezcan mas y usted se debilita? SI_____NO_____

2.- ¿ Sabe que ellos pretenden ubicar mas tiendas pequeñas de autoservicio cercanas a tu tienda? SI_____NO_____

3.- ¿ Seria en su beneficio o en su perjuicio? R_____

4.- ¿ Le gustaría que hubiera una organización que defendiera sus intereses para evitar todo lo anterior? SI_____NO_____

5.- ¿ Usted se uniría a dicha organización para que en conjunto con otras misceláneas, puedan hacer compras a precios preferenciales y de paso inicien el fortalecimiento de su propia unión? SI_____NO_____

Hacemos de su conocimiento que dicha UNIÓN ya se creo y se denomina UNIÓN NACIONAL DE MISCELÁNEAS Y TIENDAS S. A. DE C. V., la cual tiene sus oficinas en:_____
La cual busca apoyarlos a su subsistencia y asesorarles en lo administrativo, contable y fiscal además de venderles el producto a un precio preferencial en los almacenes que se indique, tratando de otorgarles también un mejor servicio, lo que evitara que las grandes cadenas comerciales se sigan fortaleciendo, en perjuicio de ustedes.

6.- ¿ Le gusta el servicio que le prestan en donde actualmente hace sus compras? SI_____NO_____.

7.- ¿ Usted asiste a realizar sus compras de comestibles? SI_____NO_____

8.- ¿ Le llevan el producto a domicilio? SI_____NO_____

9.- ¿ Cuando le entregan el producto, hay puntualidad en el servicio? SI___NO___

10.- ¿ El producto es de la calidad que solicito? SI_____NO_____

11.- ¿El producto es nuevo? SI_____NO_____
12.- ¿ El precio que le ofrecen es el mas bajo del mercado? SI_____NO_____
13.- ¿ Le ofrecen garantía? SI_____NO_____

14.- ¿ Que es lo que busca usted de un proveedor? R_____

_____

15.- ¿ Que almacén o bodega dentro del mercado, es la que considera, tiene mejores precios? R_____

16.- ¿ A que bodega o almacén compra actualmente? R_____
_____

17.- ¿ A que horas le abren sus puertas? R_____

18.- ¿ Lo tiene cerca del lugar donde tiene usted su miscelánea o tienda? SI_____NO_____.

19.- ¿ Tiene la variedad que usted busca? SI_____NO_____

20.-¿ Le ofrece crédito? SI_____NO_____:

21.- ¿ Paga usted de contado? SI_____NO_____.

22.- ¿Qué plazos le otorgan? Una Semana_____10 DÍAS_____15 DÍAS____otros

23.-¿ Con que frecuencia les compra? R_____

24.- ¿ Esta usted satisfecho con el servicio que le prestan sus proveedores? SI_____NO_____.

En breve, pasara a visitarlo, debidamente acreditado uno de nuestros representantes para tomarle sus datos y hacerle ver de los beneficios de integrarse a dicha UNIÓN.

Nombre del entrevistado:_____cargo_____
¿Existe interés del entrevistado por integrarse s la UNIÓN? SI_____NO_____

Duración de la entrevista:_____Horas en que se realizo:_____

Nombre del Encuestador:_____

Firma del Encuestador:_____

Anexo B

CONTRATO DE AFILIACION QUE CELEBRAN POR UNA PARTE LA UNION NACIONAL DE MISCELANEAS Y TIENDAS S.A. DE C.V. REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR LA LIC. ARACELI MIJANGOS ALCARAZ, A QUIEN SE LE DENOMINARA COMO "MYTSA", Y POR LA OTRA _____A QUIEN SE LE DENOMINARA COMO "EL AFILIADO", AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS:

DECLARACIONES

I.- Declara la representante de MYTSA:
a).- Que su representada es una Sociedad Mercantil constituida conforme a las leyes mexicanas de la materia.
b).- Que se encuentra capacitada legalmente para la celebración de éste acto y que la personalidad que ostenta no le ha sido revocada ni en forma alguna modificada, según consta en Escritura Pública No.- 8513 , de fecha 20 de Marzo de 1998, pasada ante la fe del Lic. José Cortés Miranda, Notario Público No.- 13 de la Ciudad de Morelia, Michoacán.
c).- Que su Registro Federal de Causantes es MTUN-980320-EE5.
d).- Que el objeto de su representada es organizar, proporcionar y vender a los dueños de Misceláneas y Tiendas ubicados en toda la República Mexicana, sus mercancías y productos así como coordinar servicios y actividades, propios de su ramo comercial.

II.- Declara EL AFILIADO:
a).- Tener la suficiente capacidad para contratar y obligarse en los términos del presente contrato.
b).- Ser propietario de la miscelánea y/o tienda, materia del presente contrato.
c).- Que fue debidamente informado y conoce la forma de operar de MYTSA, y tiene interés en afiliarse a ésta última.

Expuesto lo anterior, las partes están de acuerdo en sujetar éste contrato a las siguientes:

CLAUSULAS

PRIMERA.-_____ está de acuerdo en afiliarse a MYTSA para recibir todos los beneficios que MYTSA conseguirá para sus afiliados y MYTSA lo acepta y reconoce como miembro de la misma.
SEGUNDA.- Para el año que transcurre, se fija como única cuota de afiliación la cantidad de $ 23.^{oo} (Veintitrés Pesos 00/100 m.n.), que incluye IVA; el pago de referencia incluye la emisión

de su credencial y tarjetón que lo acredita como “AFILIADO” y miembro de MYTSA.
a).- Dicha credencial y tarjetón, serán únicas por miscelánea o tienda y serán intransferibles, se otorgarán una vez cumplidos los requisitos señalados en la solicitud respectiva.
b).- MYTSA podrá en cualquier momento solicitar le sea devuelta la credencial y el tarjetón de “AFILIADO”, o en su caso cancelar las mismas, si se detecta que se hace mal uso de las mismas.

TERCERA.- El “AFILIADO” tendrá derecho a:
a).- Adquirir de contado las mercancías que MYTSA comercialice, salvo acuerdos que lleve a cabo en coordinación con la propia MYTSA, así como recibir entre otros, los beneficios por actos, convenios y servicios que MYTSA lleve a cabo a nivel nacional, tales como descuentos en hoteles, almacenes de ropa, de calzado, electrónica, librerías, ópticas y otros, en la república mexicana.
b).- Tener acceso, acompañado hasta por dos personas, a los almacenes con los que MYTSA tenga convenio y los almacenes propios de MYTSA, en las que podrá adquirir mercancías y todo tipo de servicios, mediante el pago de contado de las mismas.
c).- Que MYTSA asesore y apoye al “AFILIADO” ante cualquier tipo de autoridad, acto o causa de fuerza mayor y que afecte los intereses de la miscelánea o tienda del “AFILIADO”, quien podrá ser asesorado gratuitamente, si así lo desea, por personal especializado de MYTSA, tanto en el aspecto legal, como administrativo, contable y fiscal.
d).- A participar y beneficiarse con en el “Plan de Incentivos” que MYTSA otorgue a sus “AFILIADOS”, tales como mayores descuentos, mejoras a su tienda, créditos para sus misceláneas o tiendas, capacitación y desarrollo profesional, etc., conforme al plan que MYTSA desarrollará en beneficio de sus “AFILIADOS”
e).- A ser considerado de manera inmediata a participar en el proyecto “miscelánea o tienda modelo” a fin de que en un lapso no mayor de 90 días, se le asesore y apoye en el acondicionamiento de su miscelánea o tienda con el mobiliario y equipo necesario para que brinde un mejor aspecto y se le proporcione un mayor surtido de productos mejorando así sus ventas y utilidades.
f).- Que su tarjeta tenga validez a nivel nacional en los almacenes con los que MYTSA tenga convenios así como en los almacenes propios de MYTSA, durante todo el tiempo que este afiliado a MYTSA.

CUARTA.- El “AFILIADO” y legítimo tenedor del tarjetón que lo acredita como miembro de MYTSA deberá asegurarlo y colocarlo en un lugar visible dentro de su miscelánea o tienda, al igual que la credencial que lo identifica como “AFILIADO”, la cual deberá presentar siempre al entrar y al momento de pagar sus compras, en las cajas registradoras de los almacenes con los que MYTSA tenga convenios o en los almacenes propios de MYTSA.

QUINTA.- La credencial y el tarjetón referidos, llevarán la fotografía de la persona a favor de quién se expidan y serán entregadas al “AFILIADO” dentro de un plazo de veinte días hábiles, contados a partir de la fecha de la autorización de su solicitud, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en la solicitud respectiva.

SEXTA.- El “AFILIADO” será responsable del uso de la credencial y tarjetón expedidas en su favor por MYTSA. En caso de extravió o robo, el “AFILIADO” también será responsable del mal uso que se haga de la credencial y/o tarjetón, hasta en tanto, notifique por escrito, del hecho ante el representante u oficinas de MYTSA.

SEPTIMA.- Para el caso de que el “AFILIADO”, con causa justificada pretenda devolver algún producto en mal estado, deberán hacerlo dentro de los plazos estipulados en los ordenamientos legales aplicables a el proveedor o en su póliza de garantía, debiendo presentar

en el almacén o tienda de MYTSA en que se haya celebrado la compra, la factura o nota de remisión correspondiente, así como una manifestación por escrito del motivo de la devolución.

OCTAVA.- El “AFILIADO” permitirá la revisión del número de artículos adquiridos en los almacenes y tiendas de MYTSA, antes de salir de éstas, por personal autorizado de los almacenes con los que MYTSA, tenga convenio o de los almacenes propios de MYTSA.
NOVENA.- MYTSA se compromete a conseguir los mejores precios y otorgar las mejores condiciones de venta posibles en todos los productos que ofrezca a sus “AFILIADOS”, comprometiéndose a vender dichos productos a un precio igual o mejor al que le ofrecen las grandes cadenas de autoservicio y vendedores al mayoreo.
DECIMA.- MYTSA se compromete que en un futuro mediato, no venderá sus productos a ningún cliente o persona que no porte credencial, ello con el fin de beneficiar al “AFILIADO” y que los clientes de éste último, acudan en lo posible a comprar sus productos en sus misceláneas o tiendas.
DECIMA PRIMERA.- El “AFILIADO” se obliga a notificar en las oficinas o al representante de MYTSA, del cambio de domicilio, traspaso de franquicia, cesión de derechos, venta de su tienda o cualquier forma de cesión relacionada con la tienda o miscelánea del “AFILIADO”, o cualquier otro que se denomine y el presente contrato será respetado en todas sus partes por los nuevos propietarios o derecho habientes. Dichos cambios deberán ser notificados en un plazo no mayor a las 72 horas, posteriores a la fecha en que se lleven a cabo éstos, en caso de no hacerlo así, el “AFILIADO” inicial será el responsable del mal uso que subsecuentemente se le de a la credencial y tarjetón respectivos.
DECIMA SEGUNDA.- El “AFILIADO” que traspase, ceda o venda su miscelánea o tienda, podrá por escrito y de común acuerdo con el nuevo propietario o derecho habiente, convenir en otorgarle y cederle a éste último, los beneficios que el primero tenga o haya acumulado en su calidad de “AFILIADO” de MYTSA, para ello deberán solicitar por escrito a MYTSA se dé de baja y cancele la credencial y tarjetón expedida al dueño inicial y se expida una nueva credencial y tarjetón al nuevo propietario o representante de la tienda de que se trate.
DECIMA TERCERA.- El presente contrato se celebra por el término de tres años, contado a partir de la fecha de la autorización por parte de MYTSA del presente contrato.
DECIMA CUARTA.- El presente contrato se prorrogará automáticamente por periodos iguales sucesivos y sólo podrá darse por terminado de común acuerdo entre las partes.
DECIMA QUINTA.- MYTSA podrá rescindir el contrato por el incumplimiento por parte de el “AFILIADO” de cualquiera de las obligaciones que del mismo resultan a su cargo, debiendo el “AFILIADO” pagar a MYTSA los daños y perjuicios que le cause con tal incumplimiento.
DECIMA SEXTA.- En caso de terminación del presente contrato, por acuerdo de las partes, o en caso de rescisión del mismo el “AFILIADO”, deberá reintegrar a MYTSA, la credencial y tarjetón que le fueron otorgados por la misma.
DECIMA SEPTIMA.- Para gozar de los beneficios que MYTSA otorga a sus afiliados, el “AFILIADO” deberá cumplir con las indicaciones que MYTSA le haga por escrito en relación con los productos que vende en su miscelánea o tienda o que MYTSA ponga a su disposición para su adquisición, así mismo el “AFILIADO” se obliga a comprar los productos que MYTSA ponga a su disposición exclusivamente en los almacenes con los que MYTSA tenga

convenio, así como los almacenes propios de MYTSA.
DECIMA OCTAVA.- EL “AFILIADO” podrá comprar en los almacenes o tiendas de su elección, hasta durante 3 meses, contados a partir de la fecha de la firma del presente contrato, después de ese periodo, el “AFILIADO” deberá surtir sus productos en los almacenes con los que MYTSA tenga convenio o en los almacenes propios de MYTSA.
DECIMA NOVENA.- El “AFILIADO” se obliga y compromete a no celebrar durante la vigencia del presente contrato, convenios o contratos similares con ningún tipo de empresas, personas, proveedores o distribuidores, etc., y tampoco permitir a que en su Miscelánea o Tienda, se coloquen logotipos y ningún tipo de publicidad o anuncio, ya sean “colgantes” u otros impresos, dibujados o rotulados, tanto en las paredes interiores o exteriores de su miscelánea o tienda, que no sean los que MYTSA le haya indicado o autorizado por escrito y en su caso, ésta última es la única autorizada y facultada para determinar en que lugar de la miscelánea o tienda, tanto en su interior como exterior, deberán colocarse dichos anuncios publicitarios, el tipo de pintado y rotulación.
VIGESIMA.- MYTSA, no tendrá ninguna injerencia con el manejo y administración de la miscelánea o tienda del “AFILIADO”, desligándose a MYTSA de cualquier responsabilidad que sobre el particular tenga la miscelánea o tienda, ante todo tipo de autoridades de carácter público y privado.
VIGESIMA PRIMERA.- Para la interpretación y cumplimiento de todo lo relativo al presente contrato, las partes convienen en sujetarse a las leyes y tribunales del Distrito Federal renunciando expresamente a cualquier fuero que pudiera corresponderles por cuestiones de domicilio presente o futuro, una vez agotada la intervención de la Procuraduría Federal del Consumidor.

UNION NACIONAL DE MISCELANEAS Y TIENDAS S.A. DE C.V.
Ignacio Zaragoza No.- 176-4
Colonia Centro
Morelia, Michoacán.

_____ _____

Firma del Representante Legal de MYTSA
ARACELI MIJANGOS ALCARAZ

Firma del AFILIADO

_____a _____de _____de _____

Anexo C1 Manual de capacitación. Mytsa

Temario general de capacitación para los Directores Generales de cada estado.
Temario de capacitación para Supervisores Generales de la Unión Nacional de Misceláneas y Tiendas S.A. de C.V.

TEMARIO:

1.- Introducción, Presentación y Bienvenida (5 min.)
2.- Previo Motivacional (5 min.)
3.- Objetivos de Mytsa. (5 min.)
4.- Puestos a ocupar dentro de Mytsa (5 min.)
5.- Perspectivas de desarrollo dentro de Mytsa (5 min.)
6.- Manual de funciones y Objetivos a cumplir dentro de Mytsa (15 min.)
7.- Estrategias de ataque y afiliación de tiendas (15 min.)
    7.1.- Procedimientos de afiliación
    7.2.- Requisitos que deben de cumplir los dueños de misceláneas.
8.- Entrega papelería básica para inicio de actividades (10 min.)
    8.1.- Asignación de claves, entre otros.

Responsable:
El Director General de cada Estado de la República.

Ejemplo de una de las temáticas utilizadas en la capacitación:

1.- PRESENTACION Y BIENVENIDA
1ª.- REUNION DE TRABAJO.
NIVEL: DIRECCION Y SUPERVISION GRAL. (1ª. LINEA).
TOTAL DE ASISTENTES:_____ FECHA:_____
CIUDAD:_____ ESTADO:_____
PRESENTACION: (5 MINUTOS).

1.- Bien comenzamos.- Amigos y amigas, muy buenos días, tardes o noches.- Me da mucho gusto, el que hayan podido asistir a ésta importante reunión de trabajo; esperamos les sea de gran provecho y cubra las expectativas de vida que siempre han buscado.
2.- Tengo el agrado de informarles que se me a conferido el cargo de Director General en el Estado de _____, de una importante empresa a nivel nacional, como lo es la Unión Nacional de Misceláneas y Tiendas, S.A. de C.V., mejor conocida como Mytsa.
Para el caso se me ha permitido integrar mi propio equipo de trabajo y para ello requiero de 20 personas para ocupar el puesto de Supervisores Generales.

Por tal motivo, los he invitado a ustedes, a fin de beneficiarlos directamente y puedan integrarse a este ambicioso proyecto, que considero, los beneficiará en gran medida, tanto en lo económico y en lo social.

3.- Estoy seguro que con lealtad, entusiasmo, paciencia y perseverancia, podrán realizarse como personas y como futuros empresarios, obteniendo todo lo que se propongan, redundando en beneficios personales, familiares, sociales y lo más importante, lo que todo buscamos, en lo económico.

4.- Tomen en cuenta, que el tiempo de todos es muy importante y por tanto debe ser respetado por todos nosotros, por lo mismo, siempre empezaremos y concluiremos puntualmente éste tipo de reuniones.

5.- Es muy importante que se vayan conociendo de manera personal, ya que éste grupo desde hoy, si así lo deciden, formaran parte del mas alto nivel de ejecutivos de la empresa, en el estado de _____ de la Unión Nacional de Misceláneas y Tiendas S.A. de C.V., mejor conocido como Mytsa.

6.- El cargo que desde hoy se les confiere a cada uno de ustedes, si así lo aceptan lo que deberán confirmarlo al final de ésta reunión, es el de: Supervisores Generales de Mytsa, en el estado de _____.

7.- En ésta misma reunión, daré a conocer los pormenores, aclarando que no se trata de llevar a cabo ventas, solo se requiere que representen y coordinen un determinado número de misceláneas y tiendas en nuestro estado.

Sean todos bienvenidos a esta futura y gran familia, aquí siempre encontraran amistad y afecto.

Para el efecto, si me permiten, llevare a cabo el siguiente orden del día, que ya está determinado por nuestro Corporativo a nivel nacional, con la idea de empezar y concluir en el tiempo programado la presente reunión y al finalizar ésta, a ustedes se les dará por escrito, de todos los procedimientos que deben llevar a cabo, los cuales son muy sencillos y no les será difícil desarrollar, como mas adelante lo podrán constatar; lo que permitirá que la idea se transmita de igual forma y surta los mismos efectos en toda la república, para beneficio de todos.

2.- Previo Motivacional

Primeramente:
"¿A quién de nosotros no le gustaría ser jefe en el trabajo que actualmente desempeñamos o en aquél que a futuro pretendamos llevar a cabo?"

¡Esta es una gran oportunidad que se les presenta, para serlo! Mas tarde, así podrán constatarlo.

Igualmente a quien de ustedes, gracias a su trabajo, no le gustaría contar con muchos amigos, ayudarlos y coordinarlos en su beneficio en todos aspectos (en éste caso, a los dueños de misceláneas y tiendas) y a su vez obtener atractivas utilidades económicas.

Nuestro México esta viviendo una grave crisis de carácter social debido principalmente a la falta de trabajo, así como por los sueldos tan bajos, que percibe la población en general.

A continuación con lo que se les propondrá, a cada uno de los aquí presentes, quienes aparte de poder ocupar posiciones importantes dentro de la empresa, podrán hacer mucho por su país, ya que el presente proyecto dada sus características prevé apoyos tanto entre sus trabajadores y colaboradores así como entre sus afiliados, aportándoles por consiguiente a todos, beneficios de carácter económico, social y por que no, hasta en lo político.
Solo se necesita hacer equipo y pensar que cada uno de ustedes, puede llegar tan alto como así lo quieran y se lo propongan.

Para lograr lo anterior solo tienen que cumplir con lo siguiente:

- Ø Seleccionar a 20 personas que formarán parte de su equipo de trabajo, mismos que cada uno de ustedes capacitará y a su vez coordinará.
- Ø Llevar un control estadístico de las personas que representarán o coordinarán.

3.- Objetivos de Mytsa:

A continuación de manera breve, les doy a conocer los objetivos que pretende la UNION NACIONAL DE MISCELANEAS Y TIENDAS, S.A. de C.V mejor conocida como Mytsa, misma que nace legalmente con las siguientes finalidades:

- Ø Apoyar y defender los intereses de los dueños de las misceláneas y tiendas de toda la República Mexicana.

- Ø Evitar la desaparición de las misceláneas y tiendas en pequeño, dado el desmedido crecimiento que están teniendo los grandes almacenes y tiendas de autoservicio, ya que al propagarse y ubicarse estas, en zonas estratégicas de la ciudad, permite que la gente las tenga más cerca y acuda en mayor número, por tanto ante esa gran competencia, muchas misceláneas irremediablemente en un futuro cercano, tendrán que cerrar. Además dichos almacenes y tiendas de autoservicio, compran en mayor volumen sus productos, lo que les permite ofrecer mejores precios y la gente prefiere también comprar en ese tipo de tiendas, lo que las fortalece y les permite seguir creciendo, dejando en un segundo y hasta en un tercer plano, a las misceláneas y tiendas de abarrotes, perjudicando gravemente su economía y posible subsistencia.

.
CULPABLES: Los mismos dueños de misceláneas y tiendas por comprar desorganizadamente a las grandes cadenas autoservicio ya que al no estar unidos a través de una urgente e indispensable UNION NACIONAL, estos no pueden comprar también volúmenes importantes de mercancía a un mejor precio, lo que tampoco les permite obtener mayores ganancias y utilidades.

SOLUCION: Hacer sus compras de manera organizada a las grandes bodegas, almacenes y tiendas de autoservicio, autorizadas por Mytsa lo que ayudará a que su miscelánea y la UNION NACIONAL, crezcan y se fortalezcan conjuntamente con los grandes almacenes y tiendas autorizadas por Mytsa, lo que hará que las grandes cadenas comerciales adquieran una fuerza mayor de compra y a futuro representarán un apoyo para nuestras misceláneas, por consiguiente habrá una competencia mas leal y obviamente ello redundará en mayores beneficios económicos para los dueños de misceláneas y tiendas, ya que estas podrán ofrecer precios similares, si así se quiere, a los de las grandes cadenas de autoservicio.

Lo anterior quiere decir que al comprarles a estas grandes cadenas de autoservicio, de manera como hasta la fecha lo están haciendo, ustedes mismos tienen que vender mas caro, y por lo tanto, el público prefiere a los grandes almacenes por supuestamente ser más económicos, lo que realmente "no es cierto que vendan mas barato". Y ustedes, si no se apoyan en ésta su UNION, en un futuro no muy lejano muchos de ustedes, tendrán que cerrar.

En conclusión al estar unidos podremos entre todos comprar mas barato y por consiguiente obtener mayores utilidades.

- Ø Que a la brevedad posible, mediante la Unión Nacional que ahora se les ofrece, los dueños de misceláneas y tiendas, puedan contar con todo tipo de asesoría legal y puedan defenderse en su caso, de cualquier injusticia ante cualquier autoridad de carácter municipal y estatal.

- Ø Igualmente, mediante la Unión Nacional, los dueños de misceláneas y tiendas podrán recibir asesoría y apoyo para que su tienda tenga un mejor aspecto y presentación así como también apoyarlos tanto en su área administrativa, contable y fiscal para un mejor funcionamiento y posible crecimiento de dichas tiendas.

- Ø Que el dueño de misceláneas y tiendas obtenga atractivos beneficios por pertenecer a la UNION NACIONAL, mediante el plan de incentivos existente para el caso (créditos) y que en su momento se les darán a conocer, aplicando atractivos descuentos en las compras que a futuro lleven a cabo en los almacenes y comercios autorizados por la UNION.

- Ø Beneficiar a los dueños de misceláneas y tiendas al venderles solamente a ellos previa credencial de identificación, en los almacenes y tiendas autorizadas por la UNION NACIONAL, sin que por ningún motivo se le venda al público en general, para que las gentes que viven cerca de sus misceláneas les compren a éstas, respetándoles así tan importante clientela y mercado en su beneficio, lo que no hacen ninguna de las tiendas a las que les compran los dueños de misceláneas.

Como resultante de lo anterior, para que tanto los dueños de misceláneas y la Unión Nacional se beneficien mutuamente, la Unión deberá vender en exclusiva a los dueños de misceláneas y los dueños de las misceláneas deberán comprar en tiendas y almacenes autorizados por la Unión Nacional.

- Ø Que a futuro la Unión Nacional les lleve sus productos en transporte especial al domicilio de los dueños de misceláneas y tiendas, a los mismos precios que los que se ofrecen en los almacenes y tiendas autorizadas por la unión.

- Ø Mediante la Unión Nacional los dueños y misceláneas y tiendas podrán obtener también créditos e importantes descuentos hasta un 30%, en tiendas de ropa y uniformes escolares, papelerías, zapaterías, ópticas, agencias de viajes, hoteles, equipo de computo, etc.

En conclusión, consideramos que dichos objetivos cumplen a su vez con una labor social ya que muchos mexicanos dependen únicamente de los ingresos económicos que obtienen de sus misceláneas y como podrán constatar, en toda la república existen a veces hasta tres misceláneas en una sola calle, lo que evitará un mayor desempleo y miseria, entre otras cosas.

4.- Puestos a ocupar dentro de Mytsa y que deberán cubrirse en cada estado de la republica de acuerdo al proyecto establecido para el caso.

- Director General Estatal (1)
- 20 supervisores generales que estarán bajo la dirección y coordinación de su Director General Estatal. A dichos Supervisores Generales se les dará la opción y libertad de formar y seleccionar su equipo de trabajo (20 personas) y estas últimas personas, son los que atenderán directamente a los dueños de misceláneas y tiendas, siendo éstos dirigidos coordinados y supervisados por su respectivo Supervisor General, de acuerdo a las políticas establecidas por el Director General de cada Estado.

Representantes de Tiendas.- Estarán bajo la dirección y coordinación de su respectivo Supervisor General. Dichos representantes de tiendas serán los encargados de tener contacto directo y afiliar a los dueños de misceláneas y tiendas. Se les brindará la opción y libertad de escoger las misceláneas y tiendas (20) cercanas a su domicilio, lo que les permitirá ahorrar tiempo y esfuerzo. Lo anterior quiere decir que serán 400 representantes de tiendas que multiplicados por 20 tiendas representadas por cada uno, dará un gran total de 8000 tiendas atendidas. Cabe destacar que en todos los estados de la República Mexicana, bajo éste mecanismo, se empezará a afiliar tiendas hasta un máximo de 8000.

Posteriormente para cubrir aquellos estados que cuentan con un mayor número de tiendas al señalado anteriormente, primeramente el Director General tendrá la facultad discrecional de decidir si sus representantes de tiendas cubren un número de entre 1 a 10 tiendas como máximo, adicionales a las 20 que ya tienen asignadas, lo anterior en beneficio de los representantes las mismas tiendas. Lo anterior deberá de hacerse de manera proporcional a fin de que a todos tengan el mismo beneficio.

Subsecuentemente, para el caso de los estados grandes, y que se requiera atender más tiendas de las señaladas y después de cumplir el primer objetivo de 8000, el Director General del estado de que se trate, deberá seguir las instrucciones y estrategias de expansión ya establecidas por el corporativo nacional de Mytsa.

Necesidades mínimas:

- Oficinas Estatales

2 Secretarias con conocimiento en computación.
Lic. en administración de empresas y/o contador
Jefes de compras.

- Personal para almacenes y tiendas.-

Jefe de almacén
Auxiliares de almacén
Ayudantes y estibadores de tiendas.

Supervisor de cajas con conocimiento en contabilidad y computo.
Cajeras despachadoras con conocimiento en computación y vigilantes.

5.- Perspectivas de desarrollo dentro de Mytsa

- Ø Desde que ingresa a Mytsa se le ubica en un escalafón, lo que le da derecho a ascender dentro de su estructura orgánica en puestos diversos, incluyendo el de Supervisor General y hasta de Director de la empresa.

- Ø Debido al continúo desarrollo y crecimiento de la empresa, podrán ser considerados para ocupar importantes puestos en otras empresas filiales de Mixta, lo que le permitirá progresar de manera profesional logrando mayores ingresos económicos y reconocimiento social.

- Ø Como políticas de Mytsa, se le capacitará constantemente para promoverlo dentro del área donde usted se quiera desarrollar dentro de la empresa.

- Ø Sus utilidades se incrementaran de forma considerable en la medida que brinden y atiendan de la mejor manera a sus respectivas tiendas.

- Ø Podrán obtener utilidades de las tiendas de manera permanente mientras trabajen dentro de la empresa.

Conclusiones

Lo anterior quiere decir que aquella persona que participe desde ahora con la empresa Mytsa, podrá aspirar en corto tiempo a un desarrollo profesional, lo que redundará en un beneficio económico y social.

6.- Manual de funciones y objetivos a cumplir dentro de Mytsa.

- Del Director General:

Seleccionará en un término no mayor a 30 días, a partir de la fecha en que se les dé toda la información de sus funciones, a 20 personas que fungirán como sus colaboradores más cercanos, a quienes coordinará única y exclusivamente, debiendo asignarles tareas que deberán cumplir también en un término no mayor de 30 días, debiendo capacitarlos por lo menos una vez por semana, en los horarios de su conveniencia y a los que se le denominará supervisores generales de Mytsa.

En cada reunión que el Director General lleve a cabo con sus Supervisores Generales, deberá enviar a las oficinas corporativas ubicadas en la ciudad de México, un reporte mensual de sus resultados y puntos acumulados, por dichos supervisores. Tres días después de celebradas las mismas.

Después de cada reunión que lleven a cabo con sus Supervisores Generales, tienen la obligación de proporcionar y vaciar la información correspondiente en la computadora conectada a la red interna de Mytsa. Dicha información deberá contener el nombre, clave, dirección y generales de sus colaboradores o Supervisores Generales.

Cumplir con todas las determinaciones e instrucciones establecidas por el Corporativo a nivel nacional de Mytsa

Es obligación de los Directores Generales, iniciar las reuniones programadas con sus Supervisores Generales de manera puntual no dando ningún tipo de tolerancia, igualmente deberá terminarlas a la hora contemplada en el programa y orden del día que con antelación le proporcionó la Dirección General de Mytsa a nivel nacional.

Siempre deberán pasar lista de presentes, para ello consideraran las hojas de asistencia elaboradas para el caso y en donde se contempla el récord de puntos acumulados por cada uno de sus Supervisores Generales. Dichos reportes son los que vaciaran en las computadoras a la brevedad posible, a fin de poder llevar al día el control de puntos acumulados por todos éstos.

Deberá procurar crear un ambiente de amigos y de cordialidad entre todos sus colaboradores y colocará en sus oficinas, textos de pensamientos de grandes hombres, como algo motivacional.

Igualmente tendrá la obligación de llevar el control de las 20 personas que cada uno de sus Supervisores Generales invite a formar parte de Mytsa y vaciar la información correspondiente de éstos, en la computadora conectada a la red interna de Mytsa. Dicha información también deberá contener el nombre, clave, dirección y generales de sus Representantes de Tiendas. (Total de Representantes de Tiendas.- 400).

- De los Supervisores Generales:

Seleccionará en un término no mayor a 30 días, a 20 personas que fungirán como Representantes de Tiendas y a quienes coordinará única y exclusivamente, debiendo asignarles tareas que deberán cumplir también en un término no mayor de 30 días, debiendo capacitarlos por lo menos una vez por semana, en los horarios de su conveniencia y a los que se le denominará Representantes de Tiendas de Mytsa.

En cada reunión que el Supervisor General lleve a cabo con sus Representantes de Tiendas, deberá enviar a las oficinas generales, ubicadas en el estado de que se trate, un reporte de sus resultados y puntos acumulados, por dichos Representantes de Tiendas, como máximo, tres días después de celebradas las mismas.

Después de cada reunión que lleven a cabo con sus Representantes de Tiendas, tienen la obligación de informar a su Director General de sus resultados, para que éste a su vez, confirme que la información que le a sido proporcionada por sus

Supervisores Generales, se integre y se alimente correctamente en la computadora conectada a la red interna de Mytsa. Dicha información deberá contener el nombre, clave, dirección y generales de sus colaboradores y/o Representantes de Tiendas.

Es obligación de los Supervisores Generales iniciar las reuniones programadas con sus Representantes de Tiendas, de manera puntual no dando ningún tipo de tolerancia igualmente terminarla a la hora contemplada en el programa y orden del día que con antelación les proporcionó su Director General.

Siempre deberán pasar lista de presentes, para ello consideraran las hojas de asistencia elaboradas para el caso y en donde se contempla el récord de puntos acumulados por cada uno de sus Representantes de Tiendas. (Dichos reportes son los que deberán entregarse generalmente en las oficinas a la Dirección del Estado de que se trate, a fin de poder llevar al día, el control de puntos acumulados por todos éstos).

Deberán procurar crear un ambiente de amistad y cordialidad entre todos sus colaboradores y colocarán durante sus cursos, textos de pensamientos de grandes hombres, como algo motivacional.

Cumplir con todas las determinaciones e instrucciones establecidas por el corporativo a nivel nacional de *Mytsa*

- De los Representantes De Tiendas:

Deberá asistir puntualmente, ya que no hay tolerancia, en las horas marcadas, para capacitarse con su supervisor inmediato a fin de poder "afiliar" con éxito a los dueños de misceláneas y tiendas en cuestión.

Después de capacitarse y consecuentemente, declarársele listo para poder atender a los dueños de misceláneas y/o tiendas, tendrá 45 días de plazo para "afiliar" a estos últimos a Mytsa.

Deberá coordinar y atender a 20 misceláneas o tiendas a su elección, (preferentemente cercanas al lugar donde éste vive), para ello visitará cada tienda, cuando menos, una vez cada 8 días.

Reportará los datos y ubicación de cada una de las tiendas que vaya "afiliando" y que en lo futuro, esas tiendas son las que atenderá en su beneficio.

Deberá llevar consigo la siguiente papelería cuando se presente ante los dueños de misceláneas y/o tiendas:

- Ø Credencial que lo acredite como representante de Mytsa.
- Ø Objetivos de Mytsa.
- Ø Solicitud de afiliación de Mytsa y de la "competencia"
- Ø Credencial de afiliado y tarjetón de Mytsa
- Ø Hoja de requisitos que se deben cumplir para afiliarse a Mytsa.
- Ø Hoja de "croquis" para llenado de ubicación de la miscelánea y/o tienda.
- Ø Lista de precios.

Mantendrá informado a su Supervisor General o superior inmediato, de conflictos o problemas que pudieran suscitarse con motivo de compras que el dueño de misceláneas o tienda lleve a cabo en los establecimientos autorizados por Mytsa o en su defecto, que a ambos pudiera presentárseles.

7.- Estrategias de ataque y afiliación de tiendas.

- Ø Tipo de guión y argumento que deben emplear los representantes de tiendas de Mytsa para abordar y convencer a los dueños de misceláneas y tiendas para que se afilien a la Unión Nacional de Misceláneas y Tiendas S.A. de C.V.

- Ø Presentación:

Sr. Sra. Srita. o Joven.- Buenos días (tardes o noches).- ¿Sabía que está usted dejando de ganar una considerable cantidad de dinero y a la vez está teniendo muy pocas utilidades, con el peligro, de que tenga o tengan que cerrar su tienda en un futuro cercano, por incosteable?.

¿Porque lo dice o en que se basa?
Sencillamente porque cada día se están instalando en su perjuicio, una gran cantidad de cadenas de almacenes y tiendas de autoservicio, en donde la gente que esta aquí a su alrededor, en vez de comprarle a usted, prefiere ir a comprarle a estos, dada su cercanía y por que les dan mas barato.

Dichos almacenes y cadenas de autoservicio, pueden dar mas barato ya que compran grandes cantidades de mercancía, lo que usted no puede hacer y además, al comprarles, todavía los fortalece mas y les permite seguir creciendo, dejando en un segundo y hasta en un tercer plano, a las misceláneas y tiendas de abarrotes, perjudicando gravemente su economía y posible subsistencia.

Usted quien es? Que quiere? Que pretende? O de que se trata?
Que bueno que me lo pregunta.- Represento a la Unión De Misceláneas Y Tiendas S.A De C.V. mejor conocida como Mytsa, (identificarse, mostrando su credencial), misma que se creo con el fin de apoyar y defender los intereses de todos los dueños de misceláneas y tiendas en pequeño de la República Mexicana.

La cual dentro de sus objetivos pretende:

- Ø Apoyar y defender los intereses de los dueños de las misceláneas y tiendas de toda la República Mexicana.
- Ø Evitar la desaparición de las misceláneas y tiendas en pequeño, dado el desmedido crecimiento que están teniendo los grandes almacenes y tiendas de autoservicio, ya que al propagarse y ubicarse estas, en zonas estratégicas de la ciudad, permite que la gente las tenga más cerca y acuda en mayor número y ante esa competencia desleal, muchas misceláneas irremediablemente en un futuro cercano, tendrán que cerrar, perjudicando gravemente su economía y posible subsistencia.

Culpables: Los mismos dueños de misceláneas y tiendas por comprar desorganizadamente a las grandes cadenas autoservicio ya que al no estar unidos a través de una urgente e indispensable UNION NACIONAL, estos no pueden comprar también volúmenes importantes de mercancía a un mejor precio, lo que tampoco les permite obtener mayores ganancias y utilidades.

Que es lo que se puede hacer al respecto?
Solución: Hacer sus compras de manera organizada a los grandes bodegas, almacenes y tiendas de autoservicio, autorizadas por Mytsa lo que ayudará a que su miscelánea y la Unión Nacional crezcan y se fortalezcan conjuntamente con los grandes almacenes y tiendas autorizadas por Mytsa, lo que hará que las grandes cadenas comerciales adquieran una mayor fuerza de compra y a futuro representarán un apoyo para nuestras misceláneas, por consiguiente, habrá una competencia mas leal y obviamente ello redundará en mayores beneficios económicos para los dueños de misceláneas y tiendas, ya que estas podrán ofrecer precios similares, si así se quiere, a los de las grandes cadenas de autoservicio.

Lo anterior quiere decir que al comprarles a estas grandes cadenas de autoservicio, de manera como hasta la fecha lo están haciendo, ustedes mismos tienen que vender mas caro, y por lo tanto el publico prefiere a los grandes almacenes por supuestamente ser más económicos, lo que realmente “no es cierto que vendan mas barato”. Y ustedes, si no se apoyan en Mytsa en un futuro no muy lejano, muchas tendrán que cerrar.

En conclusión al estar unidos podremos entre todos comprar mas barato y por consiguiente obtener mayores utilidades.

- Ø Y aún mas, Mytsa.- Apoyará y beneficiará a los dueños de misceláneas y tiendas al venderles en un futuro mediato, previa credencial de identificación, en los almacenes y tiendas autorizados por Mytsa, a precios más bajos de los que se le ofrecen al público en general y de paso éstos puedan revenderlos con mayor beneficio y utilidad.

Como resultante de lo anterior:

Los dueños de misceláneas y Mytsa, se beneficiaran mutuamente, ya que Mytsa mediante el apoyo de sus afiliados, podrá comprar grandes volúmenes de mercancía y por tanto ofrecerles también los mejores precios y a su vez, como ya dijimos anteriormente, los dueños de misceláneas, si así lo desean, podrán ofrecer mejores precios, similares a los de las grandes cadenas de autoservicio, para captar mayor clientela o en su caso incrementar en gran medida sus utilidades.

- Ø Y mejor aun, que el dueño de misceláneas y tiendas obtenga atractivos beneficios por pertenecer a Mytsa, mediante el plan de incentivos existente para el caso (créditos) y que en su momento se les darán a conocer, aplicando atractivos descuentos en las compras que a futuro lleven a cabo en los almacenes y comercios autorizados por la Mytsa.

- Ø Igualmente, mediante Mytsa, los dueños de misceláneas y tiendas podrán recibir asesoría y apoyo para que su tienda se le hagan mejoras, tengan un mejor aspecto y presentación así como también apoyarlos tanto en su área administrativa, contable y fiscal para un mejor funcionamiento y posible crecimiento de dichas tiendas.

Por si lo anterior fuera poco, nuestra Unión que es su Unión Nacional también pretende:

- Ø Que a la brevedad posible, mediante la unión nacional que ahora se les ofrece, los dueños de misceláneas y tiendas, puedan contar con todo tipo de asesoría legal y puedan defenderse en su caso, de cualquier injusticia ante cualquier autoridad de carácter municipal y estatal.

- Ø Que a futuro Mytsa les lleve sus productos en transporte especial al domicilio de los dueños de misceláneas y tiendas, a los mismos precios que los que se ofrecen en los almacenes y tiendas autorizadas por Mytsa.

- Ø Mediante Mytsa los dueños y misceláneas y tiendas podrán obtener también créditos e importantes descuentos hasta un 30%, en tiendas de ropa y uniformes escolares, papelerías, zapaterías, ópticas, agencias de viajes, hoteles, equipo de computo, etc.

En conclusión, consideramos que dichos objetivos cumplen a su vez con una labor social ya que muchos mexicanos dependen únicamente de los ingresos económicos que obtienen de sus misceláneas y como podrán constatar, en toda la república existen a veces hasta tres misceláneas en una sola calle, lo que evitará un mayor desempleo y miseria, entre otras cosas.

Por tanto nosotros formamos parte de esa Unión Nacional que ya se creo para defender sus intereses y estamos a sus ordenes en:_____.

7.1.- Procedimientos de afiliación.

- Ø Llenar una solicitud de afiliación, igual que la que llevan a cabo otros almacenes (Mostrar copia de la competencia).

- Ø Identificarse como dueño o representante legal de misceláneas o de tienda llenar la solicitud de afiliación y obtener su credencial de afiliado a *Mytsa*.

- Ø Llenado de credencial que les servirá para identificarse como afiliados de Mytsa y puedan comprar en las tiendas de la Mytsa.

- Ø Mostrar tarjetón que deberán colocar en un lugar visible dentro de la tienda.

Llenado de cuestionario de productos que se venden en su tienda, incluyendo aquellos que no tienen demanda, así como los que no tiene y le gustaría vender.

- Ø Llenado de croquis de la ubicación de la tienda.

- Ø Permitir en su miscelánea y/o tienda la publicidad, que para el caso autorice Mytsa.

- Ø Pagar una cuota anual de 30 pesos, no debiendo aceptar realizar ningún otro tipo de pago durante el año y en caso de que alguien le quiera sorprender solicitándole otro tipo de cuota, deberá reportarlo a los teléfonos de Mytsa. Para el efecto siempre conserve su correspondiente factura de pago.

- Ø Acatar las disposiciones que determine Mytsa en beneficio de todos sus afiliados.

- Ø Comprar permanentemente en los almacenes y tiendas autorizados por Mytsa.

7.2.- Requisitos que deben de cumplir los dueños de misceláneas y tiendas para pertenecer a la Unión Nacional de Misceláneas y Tiendas S.A. de C.V. (Mytsa).

- Ø Identificarse como dueño o representante legal de misceláneas o de tienda, llenar la solicitud de afiliación y obtener su credencial de afiliado a Mytsa.
- Ø Colocar el tarjetón de la Mytsa, en un lugar visible dentro de su miscelánea o tienda, con lo cual da a conocer que pertenece a Mytsa, lo que le ayudará grandemente ante todo tipo de proveedores y autoridades en general.

- Ø Pagar solamente una cuota anual de 30 pesos, no debiendo aceptar realizar ningún otro tipo de pago durante el año, y en caso de que alguien le quiera sorprender solicitándole otro tipo de cuota, deberá reportarlo a los teléfonos de *Mytsa.* Para el efecto siempre conserve su correspondiente factura de pago

- Ø Permitir en su miscelánea y/o tienda la publicidad, que para el caso autorice la Mytsa.

- Ø Acatar las disposiciones que determine Mytsa en beneficio de todos sus afiliados.

- Ø Comprar permanentemente en los almacenes y tiendas autorizados por Mytsa.

- Ø Cumplir con la encuesta que le haga su representante de miscelánea o tienda, mismo que le ayudará a saber como mejorar sus ventas y que productos requieren también surtir y/o vender.

Como podrá verse dicha Unión Nacional de Misceláneas y Tiendas S.A. de C.V., que en lo sucesivo la denominaremos Mytsa, requiere de gentes que sean emprendedores y/o emprendedoras, que aparte de visitar y mantener una bonita relación con los dueños de misceláneas y tiendas, también podrán realizar una labor de carácter social.

8.- Papelería básica para entregar a los Representantes Generales de Tiendas para inicio de sus actividades.

contenido:

- Ø Manual de funciones del representante general de tiendas.
- Ø Guión de estrategias de ataque para afiliación de tiendas.
- Ø Hoja de procedimientos y requisitos de afiliación a Mytsa.
- Ø Credencial que lo acredite como representante general de tiendas de. Mytsa.
- Ø Credenciales y tarjetones para futuros afiliados de Mytsa.
- Ø Solicitud de afiliación a Mytsa y de la “competencia”.
- Ø Plan de incentivos para los dueños de misceláneas y tiendas.
- Ø Hoja (croquis) de ubicación de la tienda
- Ø Lista de claves. (Disket de 3 ½.).
- Ø Calendario de actividades.
- Ø Copia de contrato personal y plan de incentivos.
- Ø Lista de precios (deberá recogerla posteriormente).

Anexo C2 Plan de incentivos para Directores Generales de Mytsa:

1.- Por seleccionar y reunir a sus 20 colaboradores o Supervisores Generales en el tiempo pactado.- 100 pts.
2.- Por cada reunión que lleve a cabo para dar a conocer el proyecto inicial y capacitar a sus Supervisores Generales, obtendrá un total de 50 pts. El máximo a lograr por mes son 200 pts. La cuestión es que están en juego 200 pts. Mensuales. (4 reuniones por mes).

Dichas reuniones se podrán llevar a cabo en cualquier horario del día, para ello solo se requiere enviar una copia ya sea por la red o fax, al corporativo de Mytsa, misma que deberá contener el objetivo de la reunión y orden del día correspondiente. Lo anterior a fin de evaluar su importancia y con derecho a puntuar dentro de su plan de incentivos. (Cuando exista alguna disposición o señalamiento dictado por el corporativo de Mytsa, el mismo deberá aparecer, invariablemente, dentro del orden del día correspondiente y en aquellas subsecuentes reuniones, se autorizarán sin que ello sea indispensable, que el orden del día contenga alguna disposición a tratar, dictada por el corporativo de Mytsa).

Como podrá verse, ello servirá para darle un orden al trabajo que vaya desarrollando cada Director General y de paso demostrará cronológicamente como está trabajándose en el estado a su cargo y obviamente se observará el interés que le está poniendo en su beneficio y el de Mytsa.

3.- Por cada 400 tiendas “afiliadas”.- 125 pts. El máximo a lograr son 2500 pts. (Ello por cada plan de 8000 tiendas)

En resumen, lo anterior podrá compararse, con una competencia sana y leal entre directores generales (32) para ver quién es el que logra la mayor cantidad de puntos y también podrá verse si ello es factor de mayor desarrollo, con relación a los demás estados integrantes de Mytsa.

Premios e incentivos por puntos logrados:
1.- Por 4500 a 5000 Pts. Logrados.- Le dará derecho ser nombrado en la convención anual de Directores Generales de Mytsa como Director General Diamante de Mytsa y recibirá también el trofeo conmemorativo Diamante Mytsa y obtendrá un bono especial.
2.- Igualmente si dicho Director General rebasa las expectativas económicas de utilidad económica, en beneficio de Mytsa, en igualdad de condiciones de número de Supervisores Generales a su cargo, en relación con los otros Directores Generales de los diferentes estados de la república, obtendrá el derecho a ser nominado el Director General del año de Mytsa y por tal motivo recibir el codiciado trofeo Mytsa, Edición Especial, e igualmente se hará acreedor a un bono acorde al puntaje. Dichas expectativas económicas se darán a conocer por escrito una vez arrancado el proyecto.
3.- Por 4000 a 4450 Pts. logrados.- Le dará derecho a ser nombrado en la convención anual de Directores Generales de Mytsa como Director General Oro de Mytsa y recibirá también el trofeo conmemorativo Oro Mytsa e igualmente obtendrá un bono especial.

4.- Por 3700 a 3950 Pts. logrados.- Le dará derecho a ser nombrado en la convención anual de Directores Generales de Mytsa como Director General Estrella de Mytsa y recibirá también el trofeo conmemorativo Estrella Mytsa e igualmente obtendrá un bono especial.

5.- Por 3450 a 3650 Pts. logrados.- Le dará derecho a ser nombrado en la convención anual de Directores Generales de Mytsa como Director General Esmeralda de Mytsa y recibirá también el trofeo conmemorativo Esmeralda Mytsa e igualmente obtendrá un bono especial.

6.- Por 3150 a 3400 Pts. logrados.- Obtendrá un bono especial.

7.- Por 3000 a 3140 Pts. Logrados.- Obtendrá un bono especial.

8.- Por 2875 a 2990 Pts. logrados.- Obtendrá un bono especial. Siempre y cuando en el acumulable total se obtenga un número similar o mayor de 375 pts, por concepto de afiliación de tiendas.

9.- Por 2725 a 287 Pts. Logrados.- Obtendrá un bono especial. Siempre y cuando en el acumulable total se obtenga un número similar o mayor de 375 Pts, por concepto de afiliación de tiendas.

10.- Por 2550 a 2700 pts. logrados.- Obtendrá un bono especial. Siempre y cuando en el acumulable total se obtenga un número similar o mayor de 375 Pts, por concepto de afiliación de tiendas.

Igualmente para aquellos Directores Generales que se ubiquen entre el rango de 4450 a 3700 pts. logrados, obtendrán el derecho a participar en la rifa de un auto del año, solo entre los que hayan logrado ese margen de puntos. Lo

anterior será válido para todos los Directores Generales de Mytsa, siempre y cuando se compruebe, que los afiliados compran en las bodegas, almacenes y tiendas autorizadas por Mytsa lo cual será muy fácil comprobar mediante el sistema de cómputo interno de Mytsa.

De la misma forma por el simple hecho de ser Directores Generales de Mytsa obtienen el derecho a comprar los productos que se expenden en las misceláneas y tiendas autorizadas por Mytsa a precio de afiliado, así como todos los beneficios que en su momento se hagan acreedores todos los afiliados de Mytsa.

Para el caso, se recomienda que desde la primera reunión que los Directores Generales de Mytsa, lleven a cabo con sus Supervisores Generales, integren un archivo y un expediente de cada uno de estos y de la misma forma, en cada reunión subsiguiente que tenga con éstos, inmediatamente concentre en su expediente, tipo fólder así como en la computadora de Mytsa, los puntos acumulados tanto por el Director General como de sus Supervisores Generales.

De igual forma deberá hacerlo cuando sus Supervisores Generales le hagan entrega de la papelería que contenga información de quienes forman parte de su equipo de representantes de tiendas e integrar por cada uno de éstos su respectivo expediente.

Lo anterior le permitirá al Director General, llevar un adecuado control de las actividades desempeñadas por el mismo, sus Supervisores Generales y Representantes Generales de misceláneas y tiendas de Mytsa, pudiendo informar al momento, de los puntos acumulados por unos y otros y de paso podrá darle un orden a todo lo que en dicha Dirección Estatal se lleva a cabo.

Para lograr lo anterior, se basará en los lineamientos y papelería tipo “machote” que para el caso le fue marcado y entregados por el corporativo de Mytsa.

- Plan de incentivos para Supervisores Generales de Mytsa.

1.- Por seleccionar y reunir a sus 20 colaboradores o Representantes Generales de Tiendas de Mytsa. 100 pts.
2.- Por asistir puntualmente a cada reunión programada por su Director General.- 25 puntos. En caso de retardo, se le aplicarán solo 15 puntos. La cuestión es que están en juego 100 pts. mensuales. (4 reuniones por mes).
3.- Por cada reunión que lleve a cabo para dar a conocer el proyecto inicial y capacitar a sus Representantes Generales de Tiendas, obtendrá de 25 pts. La cuestión es que están en juego 100 pts. Mensuales. (4 reuniones por mes).

Dichas reuniones se podrán llevar a cabo en cualquier horario del día, para ello solo se requiere enviar o hacer llegar una copia a su Director General, con acuse de recibo de éste, misma que deberá contener el objetivo de la reunión y orden del día correspondiente. Lo anterior a fin de evaluar su importancia y con derecho a puntuar dentro de su plan de incentivos. (Cuando exista alguna disposición o señalamiento dictado por el corporativo de Mytsa, el mismo deberá aparecer, invariablemente, dentro del orden del día correspondiente y en aquellas subsecuentes reuniones, se autorizarán sin que ello sea indispensable, que el orden del día contenga alguna disposición a tratar, dictada por el corporativo de Mytsa).

Como podrá verse, ello servirá para darle un orden al trabajo que vaya desarrollando cada Supervisor General y de paso demostrará cronológicamente como está trabajándose en el área de supervisión a su cargo y obviamente se observará el interés que está poniendo en su beneficio y el de Mytsa.

4.- Por cada 50 tiendas “afiliadas”.- 300 pts. El máximo a lograr son 2400 pts. (Ello por cada plan de 400 tiendas)

En resumen, lo anterior podrá compararse, con una competencia sana y leal entre todos los Supervisores Generales de su estado (20) así como con todos los que integran Mytsa, en la República Mexicana (32 estados, total: 640) para ver quién es el que logra la mayor cantidad de puntos y también podrá verse si ello, es factor de mayor desarrollo, con relación a los demás estados, integrantes de Mytsa.

Premios e incentivos por puntos logrados

1.- Por 4590 a 4900 pts. logrados.- Le dará derecho ser nombrado en la convención anual de Directores Generales de Mytsa como Supervisor General Diamante de Mytsa y recibirá también el trofeo conmemorativo Diamante Mytsa y obtendrá un bono especial.
2.- Por 4300 a 4580 pts. logrados.- Le dará derecho a ser nombrado en la convención anual de Directores Generales de Mytsa como el Supervisor General Oro de Mytsa y recibirá también el trofeo conmemorativo Oro Mytsa e igualmente obtendrá un bono especial.
3.- Por 4000 a 4290 pts. logrados.- Le dará derecho a ser nombrado en la convención anual de Directores Generales de Mytsa como Supervisor General Estrella de Mytsa y recibirá también el trofeo conmemorativo Estrella Mytsa e igualmente obtendrá un bono especial.

Igualmente para aquellos Supervisores Generales que se ubiquen, entre el rango de los 4900 a 4580 pts. Logrados, obtendrán el derecho a participar en la rifa de un auto del año, solo entre los Supervisores Generales de los estados que hayan logrado ese margen de puntos. Lo anterior será válido para todos los Supervisores Generales de Mytsa, siempre y cuando se compruebe, que sus afiliados compran en las bodegas, almacenes y tiendas autorizadas por Mytsa lo cual será muy fácil comprobar mediante el sistema de cómputo interno de Mytsa.

De la misma forma por el simple hecho de ser Supervisores Generales de Mytsa obtienen el derecho a comprar los productos que se expenden en las misceláneas y tiendas autorizadas por Mytsa a precio de afiliado, así como todos los beneficios que en su momento se hagan acreedores todos los afiliados de Mytsa.

Para el caso se recomienda que desde la primera reunión que los Supervisores Generales de Mytsa, lleven a cabo con sus Representantes Generales de Tiendas, integren un archivo y un expediente de cada uno de estos y de la misma forma, en cada reunión subsiguiente que tenga con éstos, inmediatamente concentren en su expediente tipo fólder, toda la información relacionada con el caso, del igual modo deberá hacer entrega, a su Director General de una copia para que ambos tengan del conocimiento de los puntos acumulados tanto por el Supervisor General en cuestión como de los Representantes Generales de Tiendas a su cargo.

De igual forma deberá hacerlo cuando sus Representantes Generales de Tiendas le hagan entrega de la papelería que contenga información de quienes forman parte de su grupo de 20 misceláneas o tiendas e integrar igualmente por cada uno de éstas misceláneas o tiendas, su respectivo expediente.

Lo anterior le permitirá al Supervisor General, llevar un fácil y adecuado control de las actividades desempeñadas por el mismo y por sus Representantes Generales de misceláneas y tiendas de Mytsa, pudiendo informar al momento de los puntos acumulados por unos y otros y de paso podrá darle un orden a todo lo que al respecto se realice.

Para lograr lo anterior, se basará en los lineamientos y papelería tipo "machote" que para el caso le fueron marcados y entregados por el Director General de Mytsa y de quién depende.

- Plan de incentivos para Representantes Generales de Tiendas de Mytsa.

1.- Por reunir 5 tiendas y afiliarlas a Mytsa. 100 pts. (Están en juego un total de 400 pts.).
2.- Por asistir puntualmente a cada reunión programada por su Supervisor General.- 25 puntos. En caso de retardo, se le aplicarán solo 15 puntos. La cuestión es que están en juego 100 pts. Mensuales. (4 reuniones por mes).

Dichas reuniones se podrán llevar a cabo en cualquier horario del día, de preferencia los sábados, solo se requiere asistir y durará un máximo de 1 hora 30 minutos. Se recomienda solicitar a su Supervisor General la forma de asistencia, llenarla y firmarla y al finalizar la reunión en cuestión, entregarla personalmente a su Supervisor General.

Lo anterior ayudará a que el Representante de Tiendas de Mytsa se capacite de la mejor manera y aborde con mayor porcentaje de éxito al dueño de miscelánea o tienda, logre su afiliación y brinde una mejor atención.
3.- Por supervisar y atender sus tiendas ya afiliadas, se aplicarán 5 pts. por cada tienda visitada y la forma correspondiente deberá ser firmada por el dueño o representante de cada tienda. Ello deberá hacerse a cada tienda cuando menos dos veces por mes. La cuestión es que están en juego 200 pts. Mensuales.

Como podrá verse, ello servirá para darle un orden al trabajo que vaya desarrollando cada Representante General de Tiendas y de paso demostrará cronológicamente como está trabajándose en el área de representación a su cargo y obviamente se observará el interés que está aplicando en su beneficio y el de Mytsa.

En resumen, lo anterior podrá compararse, con una competencia sana y leal entre todos los Representantes Generales de Tiendas de su estado (400) así como con todos los que integran Mytsa, en la República Mexicana (32 estados, total: 12800) para ver quién es el que logra la mayor cantidad de puntos y también podrá verse si ello es factor de mayor desarrollo económico en relación a los demás estados, integrantes de Mytsa.

Premios e incentivos por puntos logrados
1.- Por 3600 a 4000 pts. logrados.- Le dará derecho ser nombrado en la convención anual de Directores Generales de Mytsa como Representante General Diamante de tiendas Mytsa y recibirá también el trofeo conmemorativo Diamante Mytsa y además por cada 100 puntos obtenidos, recibirá un bono económico.

2.- Por 3300 a 3595 pts. logrados.- Le dará derecho a ser nombrado en la convención anual de Directores Generales de Mytsa como el Representante General Oro de tiendas Mytsa y recibirá también el trofeo conmemorativo Oro Mytsa y además por cada 100 puntos obtenidos, recibirá un bono económico.

3.- Por 3000 a 3295 pts. logrados.- Le dará derecho a ser nombrado en la convención anual de Directores Generales de Mytsa como Representante General Estrella de tiendas Mytsa y recibirá también el trofeo conmemorativo Estrella Mytsa y además por cada 100 puntos obtenidos, recibirá un bono económico.

Igualmente para aquellos Representantes Generales de Tiendas que se ubiquen entre el rango de los 3300 a 4000 pts. logrados, obtendrán el derecho a participar en la rifa de un auto del año, solo entre los Representantes de Tiendas de los estados que hayan logrado ese margen de puntos. Lo anterior será válido para todos los Representantes Generales de Tiendas de Mytsa, siempre y cuando se compruebe, que sus afiliados compran en las bodegas, almacenes y tiendas autorizadas por Mytsa lo que será muy fácil comprobar mediante el sistema de cómputo interno de Mytsa.

De la misma forma por el simple hecho de ser Representantes Generales de Tiendas de Mytsa obtienen el derecho a comprar los productos que se expenden en las misceláneas y tiendas autorizadas por Mytsa a precio de afiliado, así como todos los beneficios que en su momento se hagan acreedores todos los afiliados de Mytsa.

Para el caso se recomienda que desde la primera reunión que los Representantes Generales de Tiendas de Mytsa, lleven a cabo con sus Supervisores Generales, integren un archivo de toda la información relacionada con el caso e inmediatamente, concentren en un expediente tipo fólder, las copias fotostáticas necesarias para cada una de las misceláneas y tiendas que vayan afiliando, del igual modo deberán hacer entrega, a su Supervisor General de una copia para que ambos

tengan del conocimiento de lo que están realizado sobre el particular así como también pueda llevarse un control de los puntos acumulados por cada Representante General de Tiendas.

Lo anterior le permitirá al Representante General de Tiendas, llevar un fácil y adecuado control de las actividades desempeñadas por el mismo, pudiendo saber al momento, los puntos que lleva acumulados en el desempeño de su función y de paso podrá darle un orden a todo lo que al respecto realice.

Para lograr lo anterior, se basará en los lineamientos y papelería tipo "machote" que para el caso le fueron marcados y entregados por su Supervisor General de Mixta, de quién depende.

- Plan de incentivos para Dueños de Misceláneas y Tiendas de Mytsa

1.- Por comprar en los almacenes, bodegas y tiendas autorizadas de Mytsa.- 20 pts. (Por semana acumulable. 20 pts.). Sus notas de compra deben estar firmadas por su Representante de Tienda y de paso entregarle mensualmente una copia fotostática de las mismas a éste último, para su control.

2.- Cumplir con las disposiciones de Mytsa.- 20 pts. (Por cada vez). Para el caso deberá contar por escrito de la misma a fin de que se le pueda acumular en su estadística de puntos.

3.- Asistir a los actos programados por Mytsa en beneficio de todos sus afiliados.- 40 pts. (dos por año). En casos de extrema urgencia deberá asistir a aquellos que por su naturaleza sea indispensable asistir.

Premios e incentivos por puntos logrados.

1.- 500 pts. Descuento del 4% durante 4 compras (un mes aprox.), sobre los precios de lista vigentes para los afiliados. Para futuras compras de descuento, se irán acumulando dichos puntos.
2.- 1000 pts. Descuento del 6% durante 4 compras (un mes aprox.) sobre los precios de lista vigentes para los afiliados. Para futuras compras de descuento, se irán acumulando dichos puntos. O sea que los primeros 500 pts. se toman en cuenta hasta llegar a los 1000 pts.
3.- 1500 pts. descuento del 8% durante 4 compras (un mes aprox.) sobre los precios de lista vigentes para los afiliados. Para futuras compras de descuento, se irán acumulando dichos puntos. O sea que los 1000 pts. se toman en cuenta hasta llegar a los 1500 pts.
4.- 2000 pts. descuento del 10% durante 4 compras (un mes aprox.) sobre los precios de lista vigentes para los afiliados. Para futuras compras de descuento, se irán acumulando dichos puntos. O sea que los 1500 pts. se toman en cuenta hasta llegar a los 2000 pts.
5.- 2500 pts. descuento del 12% durante 6 compras (un mes y medio aprox.) sobre los precios de lista vigentes para los afiliados. Para futuras compras de descuento, se irán acumulando dichos puntos. O sea que los 2000 pts. se toman en cuenta hasta llegar a los 2500 pts.
6.- 3000 pts. descuento del 15% durante 6 compras (un mes y medio aprox.) sobre los precios de lista vigentes para los afiliados. Para futuras compras de descuento, se irán acumulando dichos puntos. O sea que los 2500 pts. se toman en cuenta hasta llegar a los 3000.