



**XVIII Congreso Internacional en Docencia e  
Investigación en Ciencias Económicas Administrativas**  
Primer encuentro de cuerpos académicos del área  
de ciencias económicas y administrativas



**TEMATICA: Evaluación del aprendizaje, del desempeño docente, la investigación y  
la vinculación**

Proyecto de investigación:

**“Aplicación de las herramientas administrativas  
en las empresas de la región centro del estado de  
Coahuila”**

Dra. Leonor Gutiérrez González<sup>1</sup>  
Dr. Juan Hermilo Zúñiga Cortez<sup>2</sup>  
Dr. J. Emilio González Guajardo<sup>3</sup>

Institución de procedencia:  
Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte

Calle Ahuizótl 1203-A  
Col. Anáhuac  
Monclova, Coahuila. México  
Celular 866 133 28 30  
Fax: 866 639 07 51  
Correo electrónico: [leonorgtz\\_7@yahoo.com.mx](mailto:leonorgtz_7@yahoo.com.mx)

Nuevo Vallarta, Nayarit., Septiembre de 2015

<sup>1</sup> Grado de doctor en Administración y Alta Dirección, Integrante del CAEC “Administración”

<sup>2</sup> Grado de doctor en Administración y Alta Dirección Integrante del CAEC “Administración”

<sup>3</sup> Grado de doctor en Administración y Alta Dirección Responsable del CAEC “Administración”

## Resumen

El trabajo de investigación es de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo y cualitativo, se realizó una encuesta en 127 empresas de tamaño grande y mediana, el objetivo es analizar el grado de conocimiento y aplicación de las herramientas administrativas por los empresarios de la región centro del estado de Coahuila; con la finalidad de que los estudiantes revaliden los resultados teóricos a prácticos sobre este tema. Se establecen las siguientes variables: Mejora continua, Cadena de valor, Benchmarking, Teoría de restricciones, Justo a tiempo, Costos de calidad, Ciclo de vida del producto, Reingeniería, Cuadro de Mando Integral, Administración basada en actividades y Políticas de calidad. Los resultados manifiestan que la filosofía de mejora continua es adecuada en el 90% de la empresa grande y el 64% en la empresa mediana; benchmarking arroja el 81% en las empresas grandes y las medianas 50%; teoría de restricciones manifiesta que el 87% de las empresas grandes y para las empresas medianas el 53%; Políticas de calidad 76% empresa grande y la empresa mediana obtiene en el mismo rango el 66%

Palabras clave: herramientas administrativas, conocimiento teórico-practico

## ABSTRACT

The research is descriptive quantitative and qualitative approach, a survey was conducted on 127 companies large and medium size, the objective is to analyze the degree of knowledge and application of administrative tools for entrepreneurs in the central region of the state Coahuila; in order for students to revalidate the practical theoretical results on this topic. Continuous Improvement, Value Chain, Benchmarking, Theory of constraints, Just in time, quality costs, Product life-cycle management, reengineering, Scorecard, Activity Based Management and Quality Policies: The following variables are set. The results show that the philosophy of continuous improvement is adequate in 90% of the large company and 64% in medium enterprises; benchmarking sheds 81% in large and medium-sized enterprises 50%; theory of constraints shows that 87% of large businesses and midsize companies 53%; Quality Policies 76% large enterprise and medium enterprises obtained in the same range 66%

Keywords: management philosophies, theoretical and practical knowledge

**“Aplicación de las herramientas administrativas en las empresas de la región centro del estado de Coahuila”**

**Índice**

	<b>Pág.</b>
Resumen.....	2
Introducción .....	4
Objetivo general y específicos .....	6
Justificación .....	6
Marco teórico .....	7
Metodología .....	11
Resultados .....	12
Conclusiones y recomendaciones.....	20
Bibliografía .....	21

## **Introducción**

Las perspectivas de una administración eficiente en las organizaciones actuales se alejan de una visión lineal de adición y sustracción tecnológica. En el fondo, se apoyan en las concepciones de la administración, en nuestro tiempo: un campo de estudio dinámico, con sus respectivos análisis en constante renovación. Para la administración como disciplina, la década de 1970 representa un punto de inflexión en el que se observa, por un lado, cierta estabilidad del entorno empresarial y, por el otro, el avance de la tecnología para alcanzar la eficiencia. (Levín, 2012). Asimismo, en la implementación de las herramientas administrativas en pleno auge la planeación estratégica como vehículo para disminuir la incertidumbre. En este momento, la incertidumbre disminuye con sofisticadas herramientas de control interno (Mintzberg, 2003)

Tal es el caso de las empresas en la actualidad que se enfrentan a complicados problemas en lo que se refiere a la formulación de estrategias administrativas y que su debida aplicación tiene efecto el aumento de la competitividad y la permanencia en el mercado por largo tiempo.

La rápida y acelerada transformación de las estructuras sociales es un tema que ha cobrado vital importancia en el mundo entero. Los cambios se presentan en todos los ámbitos: en las relaciones políticas y comerciales entre los países, en las relaciones laborales y sociales, en los enfoques de los negocios, en el papel que juegan los gobiernos, en los roles de los diferentes géneros y grupos sociales, en la educación, en el tamaño y composición de la población, y en el modo de relacionarse con el medio ambiente. (Gómez, 2008)

Ante este panorama, los ejecutivos deberán estar alertas para determinar de qué manera afrontar los retos que la economía les exigen; así como, sensibilizarse ante el aceleramiento de la dinámica social y mantenerse atentos para detectar los cambios que tienen lugar en los sistemas del entorno y cuya influencia pueda afectar en forma importante a los factores críticos del desempeño de sus organizaciones; es decir, adoptar una posición proactiva que propicie de manera anticipada y oportuna, ambientes internos de continua renovación, basados en el desarrollo y aprovechamiento de la creatividad e innovación del personal, generando y difundiendo nuevos conocimientos; que propicien a vez el desarrollo de sus competencias internas integradas por la acumulación de conocimientos dentro de la empresa. (Gómez, 2008)

La globalización exige de mercados altamente competitivos, con nuevas infraestructuras determinadas por lo más nuevo en tecnología donde se enfoca a las necesidades que el cliente exige. Aunado a este fenómeno aparecen situaciones controversiales de comportamiento poco definido en cuanto a la orientación administrativa, donde se requieren filosofías que aporten nuevos puntos de vista abiertos a la forma de cómo mejorar la calidad de producto, proceso o servicio según sea el caso. (Calderon, 2005)

De la función eficaz de la empresa dependerá la subsistencia así como de su capacidad para detectar los cambios oportunamente y de su flexibilidad para reaccionar ante ellos en forma apropiada, a través de las adecuaciones de sus estrategias y objetivos e incluso de sus estructuras.

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

Las empresas son un elemento fundamental para el desarrollo económico de México, ya sea por su aportación al Producto Interno Bruto (PIB), o por su contribución al empleo. (Espinoza, 2011) En cualquier etapa de una empresa los directivos deben de conocer las ventajas que brindan la dirección estratégica y la planificación financiera. El conocimiento de las filosofías administrativas contemporáneas dirigidas hacia la planeación estratégica, por ejemplo el autor menciona: la importancia del benchmarking en la toma de decisiones, el conocer también los costos de calidad para poder competir en los mercados reinantes, aunado a la importancia de la cadena de valor para mejorar la competitividad, son algunos de los elementos que en el actual contexto empresarial ninguna empresa puede prescindir de realizar. (Espinoza, 2011)

Los problemas financieros y la falta de una visión empresarial restringen la actitud de cambio por parte de los empresarios; ante tales circunstancias, la respuesta consiste en planificar adecuadamente una estructura organizacional, cuyo diseño de procesos proporcione ganancias y un adecuado nivel de competencia. (Suárez, 2010)

La ausencia de una adecuada cultura empresarial orientada al cliente y de un proceso administrativo eficiente, acentúan la problemática en las organizaciones del sector industrial, comercial y de servicios, lo cual se ve reflejado en la reducción del número de clientes que la

visitan, en ocasiones debido a que los procesos son tan largos que impiden abarcar un mayor mercado.

## **2. Objetivos**

### **2.1 General**

- Analizar el grado de conocimiento y/o aplicación de las filosofías administrativas en las empresas medianas y grandes de la región centro del estado de Coahuila.

### **2.2 Específicos**

- Indagar sobre las principales herramientas administrativas aplicadas por las empresas en México.
- Diseñar el cuestionario de diagnóstico para ser usado como medición ante los empresarios.
- Mostrar los resultados de la investigación a los estudiantes de la materia de Costos III, manifestando la aplicación práctica del tema de las filosofías administrativas.

## **3. Justificación**

La región centro de Coahuila, estado localizado al norte de México, ha presentado serios problemas económicos en los últimos años, debido principalmente a las situaciones económicas del país y del mundo.

Entre otras cosas, ha provocado un incremento en el desempleo que ha generado, a su vez, un aumento considerable de la apertura de pymes, y por otro lado las modificaciones administrativas de empresas medianas y grandes que han tenido que poner en marcha diferentes estrategias dada la situación competitiva del mercado.

El cambio radical que está viviendo el mundo es evidente, las necesidades de las personas también ha mudado, cada vez hay más gente que está involucrada con el uso de la tecnología en diferentes campos, como genética, sistemas y alimentación. Situación que también se visualiza en el comportamiento de las organizaciones.

Describe Rodríguez (2003) que la teoría administrativa cubre una gama amplia de ideas y conceptos, algunas teorías se preocupan de la eficiencia a corto plazo mientras que otras se concentran en la efectividad a largo plazo. Existen otras que hacen énfasis en las estructuras de los individuos, los grupos y aún la sociedad, como explicar el por qué las empresas están sujetas a ciclos de vida de crecimiento. Pero cualesquiera que sean las premisas que tomen, todas las

teorías normalmente están ligadas a las funciones básicas de la administración. En la terminología del investigador Fayol, estas actividades fundamentales se identifican como: prever, planear, organizar, coordinar y controlar.

Un campo fértil para la administración es el relacionado con la estrategia y la gestión, explicable por su impacto en todas las áreas funcionales de la empresa, por la posibilidad de integrar factores internos y externos de la organización y por su importancia para comprender y mejorar el desempeño organizacional, pero en especial, por su utilidad en un contexto globalizado en el que la competitividad empresarial requiere de asertividad en el manejo de las relaciones internas y externas y de capacidad para asimilar oportunamente la información brindada por el entorno. (Calderon, 2005)

Describe (Calderon, 2005) “ que no resulta extraño que las investigaciones en el campo de la administración abarquen problemáticas tan diversa como la importancia del trabajo en equipo y la integración de redes, perfilamiento de las habilidades gerenciales, la integración del uso de la tecnología y modelos administrativos, las capacidades estratégicas para un comercio exterior eficaz, la validación de sistemas de medición y control de la estrategia y la gestión empresarial y el estudio de diversos contextos históricos empresariales como punto de referencia para comprender la actualidad de las organizaciones y los contextos a los que estas se adscriben”.

Las Herramientas de Gestión de Procesos permiten a una organización orquestar completamente sus procesos desde el punto de vista de un analista de negocio y de diseñador técnico. Uno de los aspectos para responder a estos problemas, ha sido un cambio en la forma en que las compañías están usando la gestión de los procesos. Estas buscan una manera diferente de mejorar o rediseñar los procesos de negocio. Se diseñan nuevos procesos y modelos de negocio para adaptarse a los cambiantes requerimientos de los consumidores y avances tecnológicos.(Maldonado, 2011)

#### **4. Marco teórico**

##### **4.1 Características generales de la empresa mediana y grande**

Mediana empresa

Empresa que ocupa de 101 a 250 personas con ventas hasta de 2000 millones de pesos al año.

Gran empresa

Empresa que ocupa más de 250 trabajadores y tiene ventas superiores a los 2000 millones de pesos anuales.

## **4.2 Generalidades de las herramientas o filosofías administrativas**

### **Mejora continua / Kaisen**

Según (Becerra, 2003) esta herramienta la define como un sistema integral y sistémico destinado a mejorar tanto a las empresas, como a los procesos y actividades que las conforman, y a los individuos que son los que las hacen realidad. Identificando que el objetivo primero y fundamental es mejorar para dar al cliente o consumidor el mayor valor agregado, mediante una mejora continua y sistemática de la calidad, los costes, los tiempos de respuestas, la variedad, y mayores niveles de satisfacción.

### **Cadena de valor**

La cadena de valor de cualquier producto o servicio va desde la investigación y desarrollo, pasando por el suministro de materias primas, la producción y su entrega a los compradores internacionales, hasta la eliminación y el reciclaje. Al trazar el diagrama de todo el proceso, los planificadores determinan mejor en qué etapa del componente nacional de la cadena global pueden captar un mayor valor.(Maldonado, 2011)

“La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas. (McKinsey and Company, 2003)

La *administración basada en el valor* (VM) al igual que el *despliegue de la función de calidad* (QFD, por sus siglas en ingles), son considerados por muchas empresas como las herramientas que les permitirán ser competitivas en el futuro. (Ramirez, 2006)

### **Benchmarking**

Es un proceso continuo que compara los procedimientos, productos o servicios de una empresa con la de sus competidores o a los de aquellas compañías reconocidas como líderes permitiendo identificar y adoptar prácticas exitosas. “El Benchmarking puede ser aplicado a todas las áreas de negocio de la compañía”(Llorente, 2007)

### **Teoría de restricciones**

“es una forma de trabajo que enfoca todos sus esfuerzos en conseguir mejoras sustanciales en el flujo de caja, inventarios y capital de trabajo; además permite obtener mejoras sin mayor inversión, además no solo para sincronizar la producción, sino también para mejorar continuamente mientras se trabaja. (Abisambra, 2008)



## **Justo a tiempo**

Literalmente quiere decir "Justo a tiempo". Es una filosofía que define la forma en que debería optimizarse un sistema de producción.

“El JIT acomete todo proceso de fabricación con dos estrategias básicas”

- Eliminando Actividades innecesarias o fuentes de despilfarro
  - Fabricando lo que solo se necesite en tiempo, forma y con la máxima calidad posible.
- (Domínguez, 2005)

## **Costos de calidad**

se entienden como costos de calidad aquellos incurridos en el diseño, implementación, operación y mantenimiento de los sistemas de calidad, incluyendo los referentes a sistemas de mejoramiento continuo (Ruiz, 2002)

Según Philip Crosby, el costo de calidad es el costo por no cumplir los requisitos, es lo que gastamos por hacer las cosas mal o por no hacerlas bien desde la primera vez.

Beneficios de los costos de calidad

- - Reducción de costos de fabricación.
- - Mejora de la gestión administrativa.
- - Disminución de scraps.
- - Mejora en el planeamiento y la programación de actividades.
- - Mejora de la productividad.
- - Aumento de la utilidad o beneficio.
- - Satisfacción de hacer bien el trabajo desde el principio.

## **Ciclo de vida del producto**

Desde el nacimiento hasta la tumba” es lo que se denomina ciclo de vida de un producto y está comprendida por la **evolución que sufren** todos los productos que una empresa ofrece al mercado.

(Romero, 2003) Así mismo menciona que:

Las principales etapas del ciclo de vida de un producto se pueden identificar en las siguientes:

- Introducción: el producto se lanza al mercado y recibe una determinada acogida inicial.
- Crecimiento: el producto empieza a ser conocido y aceptado y crecen las ventas.
- Madurez: el producto está asentado en el mercado y las ventas empiezan a estancarse.
- Declive: el producto deja de ser interesante para el mercado y las ventas empiezan a disminuir.

El ciclo de vida del producto *desde el punto de vista del cliente* es analizado a través de cuatro actividades: comprar, operar, mantener, y disponer del producto, en cada una de las cuales se generan costos. (Ramirez, 2006)

## **Reingeniería**

Se define como “un cambio radical en los procesos de negocios para producir una mejora drástica por lo que una organización integra sus componentes humanos y tecnológicos para el funcionamiento coherente y rentable (CEEI CV, 2008)

La reingeniería requiere que los procesos fundamentales de los negocios sean observados desde una perspectiva transfuncional y en base a la satisfacción del cliente.

Su propuesta concreta radica en la conceptualización de un nuevo paradigma de cómo organizar y conducir los negocios creando nuevos principios y procedimientos operacionales. (Hamer y Champy, 2005)

Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados. Entonces la compañía se las podrá arreglar sin burocracias e ineficiencias. (Suárez, 2010)

“La Reingeniería de Procesos, o BPR (Business Process Reengineering), (Sáez, 2007) puede considerarse como una de las ya mencionadas herramientas de gestión. De hecho, se trata de una de las más recientes puesto que aparece a finales de la década de los ochenta, de la mano de dos autores: Michael Hammer y James Champy

## **Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)**

Forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía, que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de objetivos, indicadores e iniciativas agrupados en expectativas. (Martínez, 2001)

Para diseñar el CMI la empresa debe haber elaborado sus objetivos y estrategias de largo plazo a través de la Planificación Estratégica. Entonces se desarmará la estrategia de la empresa en acciones concretas, estas acciones se les organiza (o sistematiza) en cuatro áreas genéricas, que son la Financiera, del Cliente (o Comercial), los Procesos Internos y Aprendizaje-Formación interna de la empresa, llamaremos a estas áreas perspectivas aplicando el lenguaje del CMI. (Calzadilla, 2009)

Esta estrategia, (Prieto, 2009) lo menciona es descompuesta en las acciones concretas que la forman y luego se sistematizan en estas cuatro perspectivas (o áreas), pero estas acciones deben estar vinculadas unas entre otras o bajo una secuencia que debe ser de CAUSA Y EFECTO.

## **Administración basada en actividades**

La información que proporciona la Administración Basada en Actividades (ABC/ABM) permite reestructurar los procesos de negocios al detectar productos que no generan valor. Esta información ha permitido un análisis empresarial para aumentar la rentabilidad de la organización, ayudando a tomar decisiones sobre la conveniencia de eliminar, mejorar o ampliar mercados que generen valor a la empresa, fijación de precios de los servicios, tomar decisiones relativas a la subcontratación, aceptación de pedidos,

combinación de ventas, desarrollo de nuevos productos o abandono de productos existentes, reestructuración y de fusiones y adquisiciones. (Ríos, 2012)

### **Políticas de calidad**

Las actividades de administración, requieren de parámetros de orientación y guías que marque el cambio de acción y su desarrollo. En el área de la calidad la forma de establecer un enfoque unificado de la organización, se obtiene a partir de la ruta trazada por la dirección de la empresa de la política de calidad. Como ejemplo la ISO 9000 define política de calidad como “las intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección” su formulación requiere del consenso, unidad y criterio en la organización. (Ramirez, 2006)

## **5. Metodología**

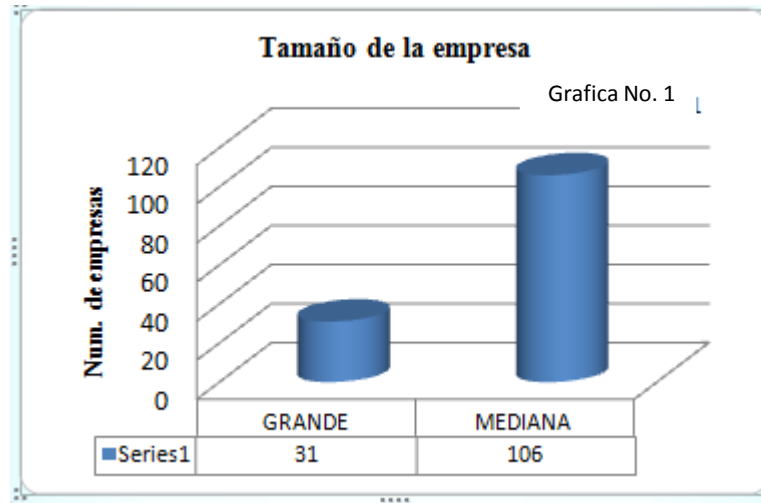
El procedimiento para calcular la confiabilidad del instrumento fue el método de formas alternativas o paralelas (Hernández, 2006) a partir de la aplicación del instrumento final a cuatro docentes investigadores y veinte empresarios en el cual se comparó la similitud de los diferentes ítems en el instrumento aplicado. Como resultado, se encontró una alta y positiva correlación entre los resultados por lo cual se aceptó la confiabilidad del mismo.

El diseño de los ítems estuvo de acuerdo con las siguientes variables: Mejora continua, Cadena de valor, Benchmarking, Teoría de restricciones, Justo a tiempo, Costos de calidad, Ciclo de vida del producto, Reingeniería, Cuadro de Mando Integral, Administración basada en actividades y Políticas de calidad.

Se consideran a las empresas medianas y grandes de la región centro del estado de Coahuila como unidad de análisis y las cuales constituyen el universo; el estudio se efectuó con un enfoque cuantitativo y se hizo una encuesta con una muestra por conveniencia de ciento treinta y siete empresas, de una población de 822, según datos proporcionados por la Secretaría de Economía registradas en el SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano) se utilizó una escala de Likert, , en donde el 0 era “no contestaron” y el 4 “totalmente adecuado”.

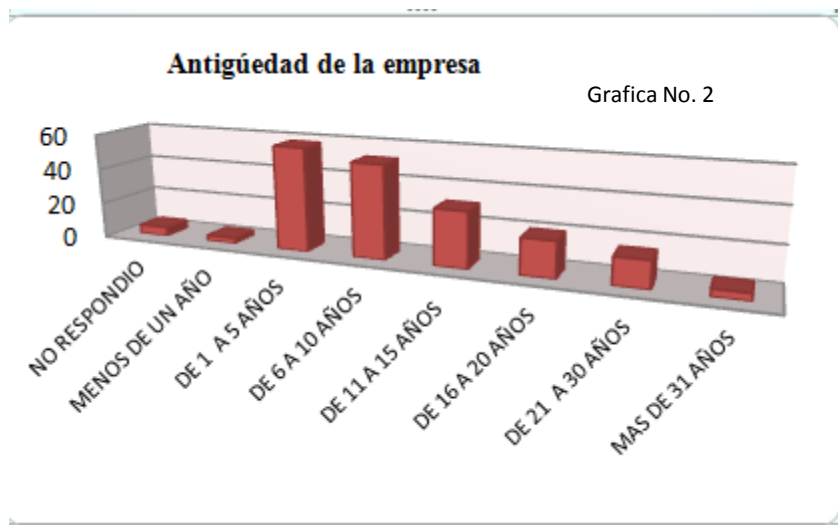
## 4 Resultados

### I. Aspectos básicos:



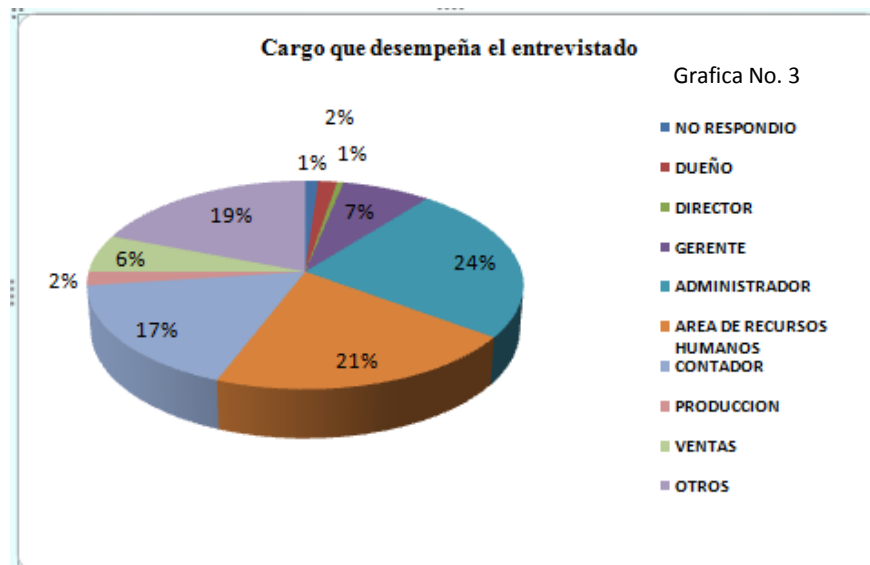
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

El 22% del total corresponden a las empresas grandes y el 73% a las empresas medianas, siendo un total de 137 empresarios encuestados.



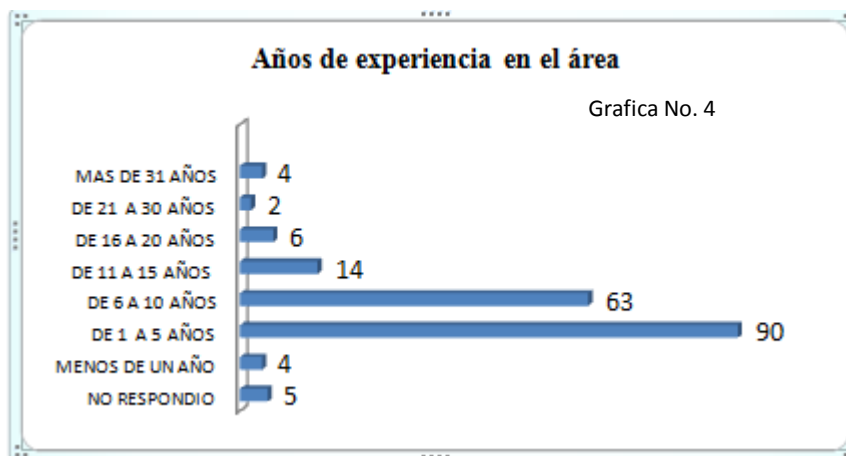
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

Se observa que el punto medio de la antigüedad de la empresa está entre los 5 y 25 años



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

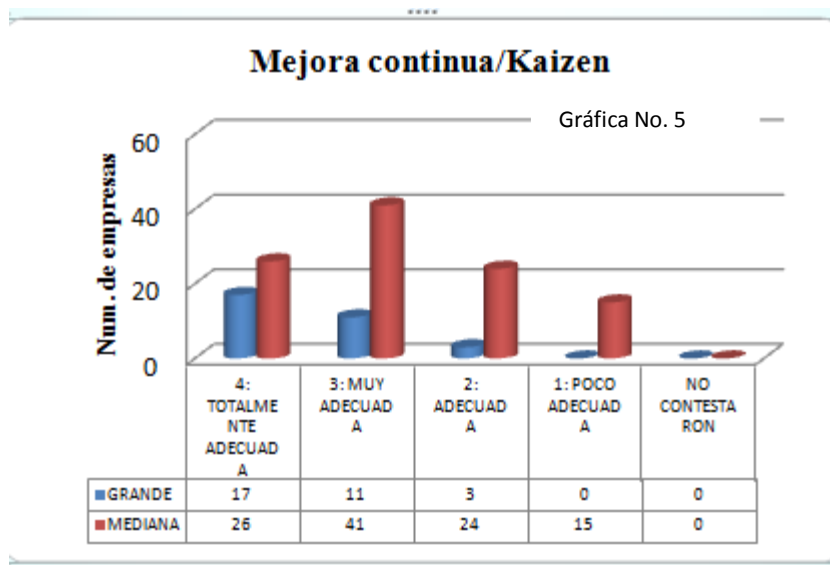
Un aspecto importante fue que la entrevista se realizara a personas que conocieran sobre el tema de herramientas administrativas, por lo que se puede detectar el mas del 90% se logró con la participación del personal de área de administración, contadores gerentes, recursos humanos, gerentes, etc.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

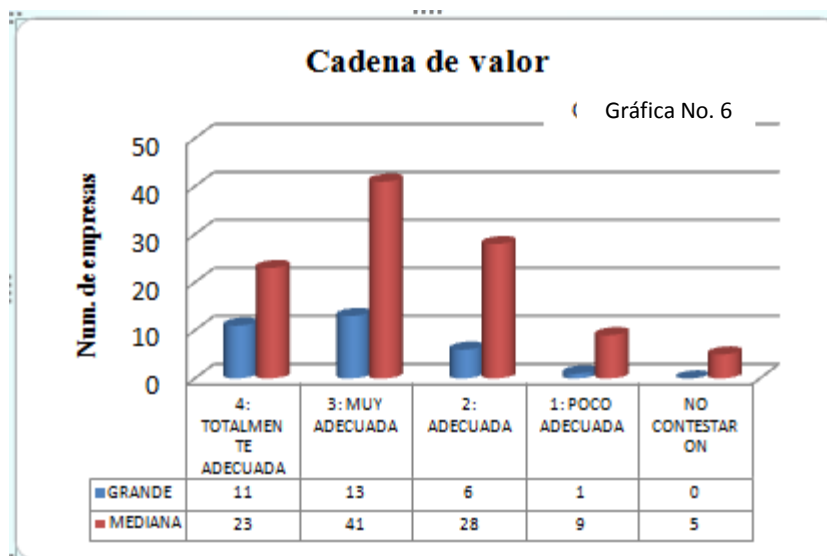
De la misma manera que el punto anterior, fue considerado un punto importante la experiencia en el área administrativa de las personas entrevistadas, fueron un promedio de 5 a 18 años lo que mencionan los resultados de la gráfica.

**II. Grado en que algunas herramientas o estrategias administrativas resultan eficaces o adecuadas para afrontar los retos de las empresas y elevar la competitividad.**



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

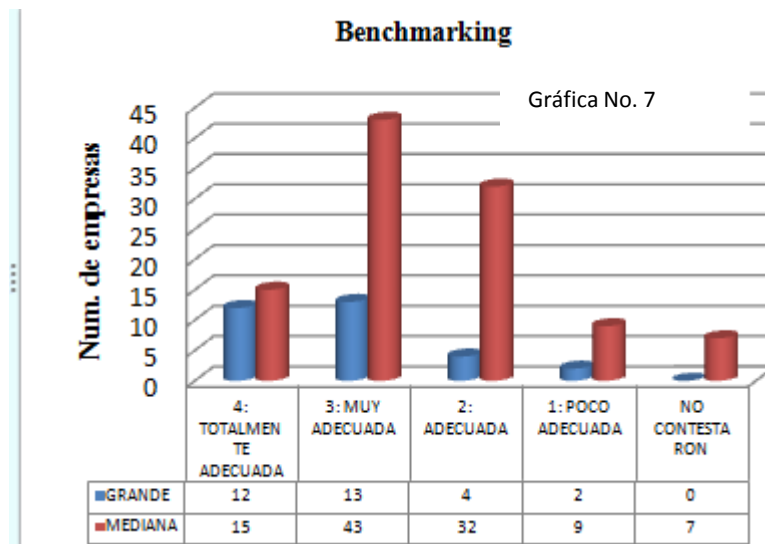
El estilo de mejora continua que han adoptado las grandes empresas muestra hasta un 90% del total manifestando así que la filosofía es altamente adecuada. Mientras que para las medianas empresas esta filosofía logra una penetración de 64% en el mismo rango.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

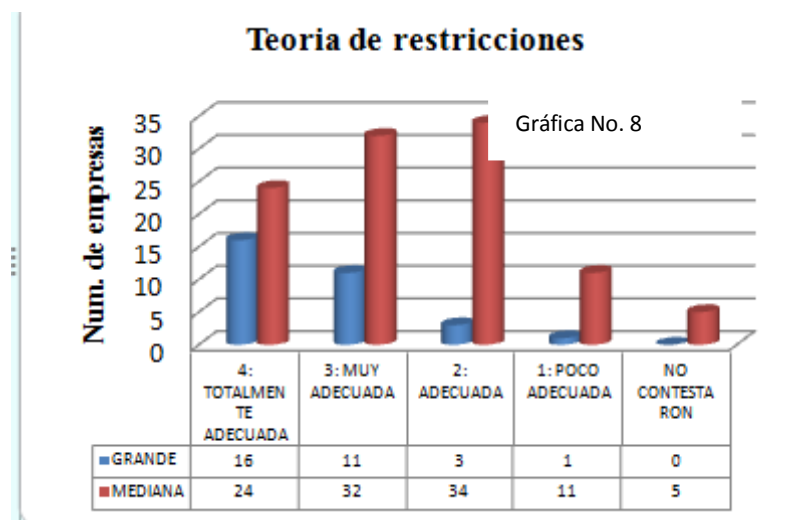
La filosofía Cadena de valor es una estrategia aceptada y utilizada por los empresarios como un proceso de mejoramiento continuo, el resultado permite observar que el 77% de las empresas grandes consideran altamente adecuada este método, y las empresas medianas logran acercarse a este

porcentaje de 61% y un 26% lo consideran adecuado. Por tanto, el comportamiento de las medianas resulta interesante puesto que pareciera que existe un panorama competitivo para su aplicación.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

El resultado de esta estrategia muestra una diferencia significativa entre lo que manifiestan las empresas grandes y las medianas, las primeras lo consideran altamente adecuado hasta en un 81% y las medianas solo el 50% considera que es aceptado. Por lo que podría interpretarse que estas últimas no lo han conocido o lo saben de manera teórica.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

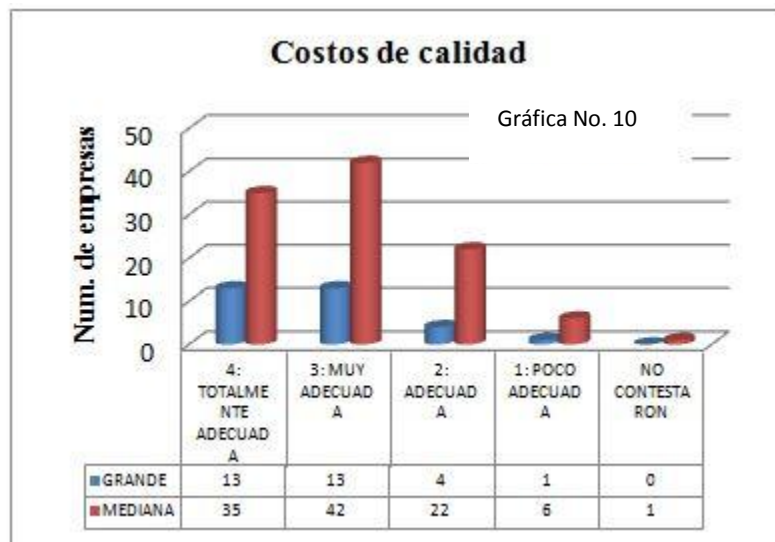
El resultado sobre la filosofía teoría de restricciones manifiesta que el 87% de las empresas grandes están altamente de acuerdo con la aplicación y efecto que produce su utilización; sin embargo, para las

empresas medianas es solo el 53% aprueban en los 2 primeros rangos de aduero. Quedando el 47% como solo poco adecuado y que es probable lo manifiesten por la falta de conocimiento de la estrategia.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

Los resultados que se muestran son referidos a la filosofía Justo a Tiempo, derivándose porcentajes de 74% y 54% para las empresas grandes y medianas respectivamente, determinando con la respuesta su conocimiento y utilización de manera altamente adecuada. Se observa que hay una diferencia del 20% entre los resultados. Siendo también una área de oportunidad para que se adopte esta herramienta.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

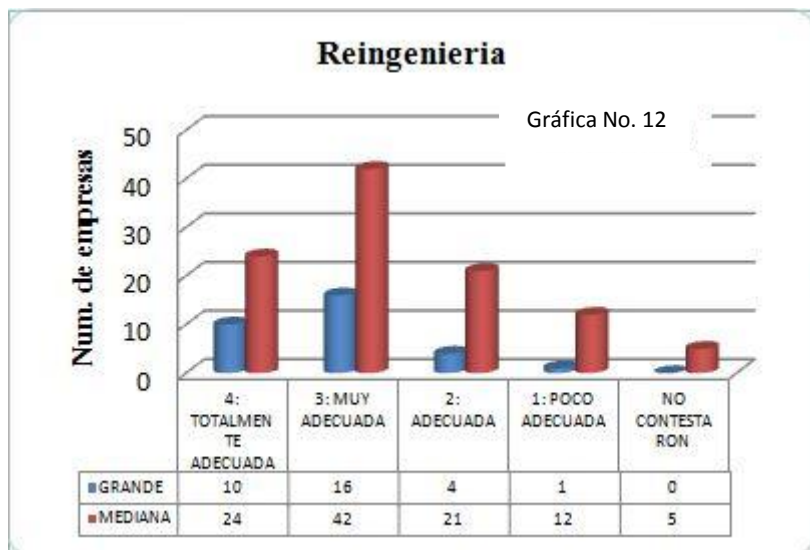


El resultado de la estrategia de costos de calidad muestra los porcentajes de 84% y 73% para las empresas grandes y medianas, quedando el 16% y el 21% para los conceptos de adecuado y poco adecuado respectivamente. Se observa que para los dos tamaños de empresa se da el conocimiento y aplicación de este proceso orientado a la competitividad global.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

El ciclo de vida del producto/servicio, manifiesta en los resultados un porcentaje de 84% para la empresa grande dado que son donde precisamente hay más posibilidades de ser utilizado por los recursos que se invierten para lograr las metas establecidas, para las medianas el resultado es de 65% puesto que el tipo de organización oscila entre la agitación de la entrada de recursos y no tanto del conocimiento o la atención sobre la aplicación de esta filosofía.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

El resultado de la filosofía de reingeniería expresa que las empresas grandes están de totalmente de acuerdo con su aportación y aplicación siendo el 84%, mientras que para las medianas es el 63%. Por lo que para el 37% restante de las empresas medianas quedan como un área de oportunidad para su estudio.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

En lo que se refiere al resultado de la herramienta de gestión empresarial, demuestra que las empresas grandes obtienen el 77% en los rangos de totalmente adecuado, mientras que las medianas solo el 58%, donde se percibe que esta filosofía es más conocida y/o utilizada en las empresas grandes.



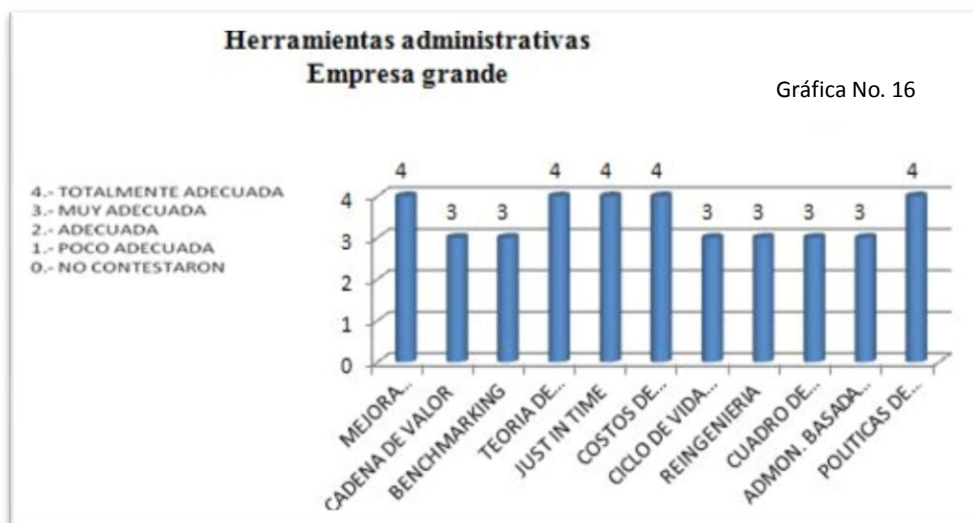
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

El resultado de esta gráfica refiere la filosofía administración basada en actividades, donde el 81% es manifestado por las empresas grandes que otorgan el crédito a esta metodología como totalmente de acuerdo, mientras que las medianas obtienen un porcentaje de 61% y que en su mayoría son respuestas solo del conocimiento mas no de la aplicación de esta herramienta.



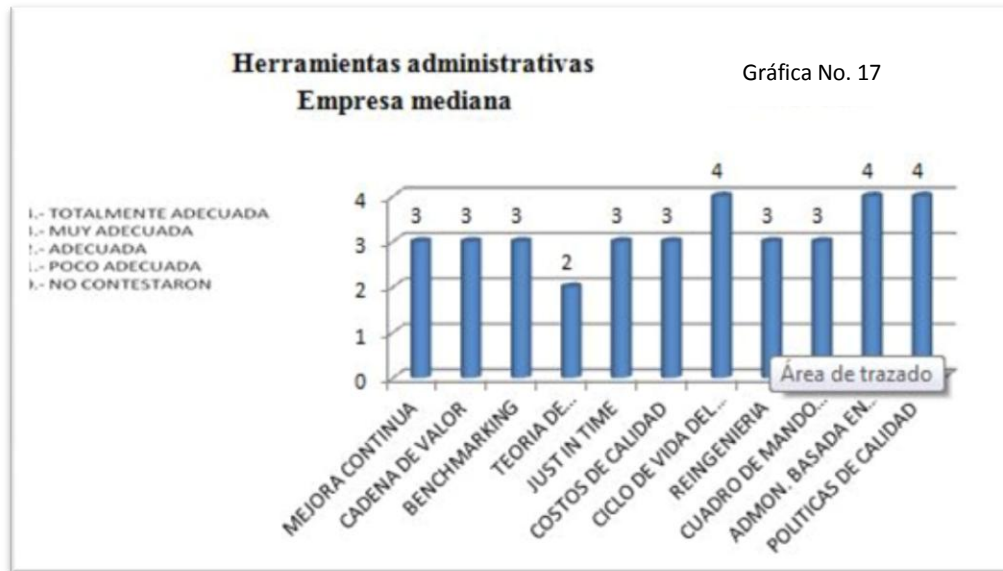
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

La filosofía referente a las políticas de calidad da un resultado para la empresa grande de 66% en los rangos de altamente de acuerdo y la empresa mediana obtiene en el mismo rango el 76% como resultado de su conocimiento y/o aplicación en la organización. Se observa claramente un porcentaje muy bajo para la empresa grande en comparación con las otras estrategias y para las empresas medianas se sitúa de manera contraria; tal vez porque lo perciban más como una obligación.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

La gráfica No. 16 muestra un concentrado de acuerdo con las filosofías administrativas que se analizaron en el presente estudio a través de la empresa grande, dando como resultado que mejora continua, teoría de restricciones, Justo a tiempo, costos de calidad y las políticas de calidad.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

En tanto que la gráfica No. 17 manifiesta el concentrado de filosofías para la percepción de la empresa mediana, los resultados que mas resaltan son para el ciclo de vida del producto, administración basada en actividades y las políticas de calidad, después aparecen casi el resto, quedando como la menos conocida o adecuada la de teoría de restricciones.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este trabajo ha logrado esclarecer dudas respecto al conocimiento y/o aplicación de las filosofías administrativas, por lo que se logran percibir las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- Cada una de las estrategias analizadas muestran un común denominador relacionado con la meta de toda organización: lograr la competitividad, por lo que toda empresa que conozca primero y luego aplique la metodología llegara a buen término administrativo.
- Se identificó el tamaño de la empresa, para el caso de la grande, sus necesidades de utilización de las estrategias administrativas resultan lógicas y hasta casi obligadas, en tanto que para las empresas medianas sucede el fenómeno del tiempo para su aplicación pues existe la duda de que se logre realmente la productividad a corto o largo plazo.

- Cada una de las disciplinas tienen sus propias características, ventajas, desventajas, metodología, reglamentos, etc. Pero comulgan casi todas en los mismos objetivos: como son la mejora de los procesos y productos, reducción de los inventarios, reducción de las fallas en los equipos, mantener la calidad y aumento en la productividad. Esto sucede en lo que se refiere a la mejora continua.
- La filosofía, cadena de valor se crea cuando las empresas tienen una visión compartida y metas comunes, se forma para reunir objetivos específicos de mercados y satisfacer necesidades de los clientes, deberán de tomarse decisiones en conjunto como también compartir riesgos y beneficios. Incluyen, estructura de costos, marketing e información organizacional con la idea esencial de lograr la competitividad.
- La reingeniería es uno de los fenómenos gerenciales de mayor impacto en las últimas dos décadas, debido a que su rápida expansión y aceptación han provocado cambios importantes en muchas empresas, para los resultados de esta investigación aparece como una herramienta muy adecuada para ambos tipos de empresas.
- Finalmente, de acuerdo con el resultado general de la investigación se refleja que el conocimiento y aplicación de las herramientas administrativas es escaso en el caso de las empresas medianas, por lo que resulta ser una gran área de oportunidad para que sean conocidas y en su momento utilizadas, considerando como marco de referencia las experiencias organizacionales y administrativas de empresas de renombre local, nacional e internacional que han sido pioneras en esta gama de disciplinas estratégicas.
- Aunado a la trayectoria de la investigación se puede ilustrar o corroborar la teoría de las actividades administrativas que realizan las empresas y que los estudiantes universitarios pueden reconocer la aplicación práctica de cada herramienta administrativa en las empresas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abisambra. ( 2008). Aplicación de la teoría de restricciones (TOC ) a los procesos de producción de la planta de fundición de IMUSA. EIA, . *Revista Soluciones de Postgrado, Número 2.* , p. 121-133
- Becerra, Soto José de Jesús (2003). Administración de la Mejora continua. MSC, UAG.
- Calderon, Hernández Gregorio (2005). *Investigación en Administración en América Latina: evolución y resultados* (Vol. 1). Colombia.
- Calzadilla, Calzadilla José Luís (2009). ¿CÓMO HACER EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL MÁS IDÓNEO PARA MI EMPRESA? <http://www.eumed.net/ce/2011a/jlcc.htm>

- CEEI CV, Centros Europeos de Empresas Innovadoras (2008). Reingeniería de procesos *Debase Estudio Gráfico*. Pág 7. <http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDa%20 I .pdf>
- Domínguez, J.A.; Álvarez, M.J.; Domínguez, M.A.; García, S.; Ruiz, A.: . (2005). *Dirección de Operaciones: Aspectos Tácticos y Operativos en la Producción y los Servicios* ( McGraw-Hill ed. Vol. 3): Madrid.
- Espinoza, Mozqueda Rafael (2011). *Manual para la promoción de las PYMES mexicanas: elementos administrativos y jurídicos a considerar en la planeación integral de sus utilidades* Vol. 1. Eumed.net (Ed.) (pp. 319). Retrieved from <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1081/index.htm>
- Gómez, Saldaña María Teresa (2008). *Diseño de estrategias que permitan a las organizaciones pasar a una posición de generación y difusión de conocimiento* Universidad Autónoma de Querétaro Retrieved from <http://fca.uaq.mx/files/investigacion/doctorado/tesis/MariaTeresaGomezSaldana.pdf>
- Hamer y Champy, Michael James. (2005). *Reingeniería* (Norma Ed.). Bogota. D. C.
- Hernández, Sampieri Roberto; Fernández, Collado Carlos; Baptista, Lucio Pilar. (2006). Metodología de la investigación (4a ed., Vol. 4).
- Levín, Kosberg Sergio. (2012). Mintzberg y su tratamiento contemporáneo del Managing. 41. <http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv41/rev41presentacion.pdf>
- Llorente, José Luis (2007). Benchmarking. *Asociación Argentina de Codificación de productos comerciales. EAN-UCC-The Global Language of business, 5, 8.*
- Maldonado, Jose Angel. (2011). Gestion de procesos. 1. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/index.htm>
- Martínez, Rivadeneira Ricardo. (2001). Cuadro de Mando Integral: Nuevo Modelo para el diseño de indicadores y Control de Gestión en las Entidades Públicas. *Asociación Colombiana de Administradores Públicos ACAP, 7, 212.*
- McKinsey and Company. (2003). la Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva. [http://www.fing.edu.uy/iimpi/academica/grado/adminop/Teorico/AO\\_8porter2.pdf](http://www.fing.edu.uy/iimpi/academica/grado/adminop/Teorico/AO_8porter2.pdf)
- Prieto, Murillo Boris (Producer). (2009). Cuadro de Mando Integral (Teoría y Practica). Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/cuadro-mando-integral-teoria-y-practica.pdf>
- Ramírez, Padilla David Noel. (2006). *Contabilidad Administrativa* (E. McGraw-Hill Ed. 7a. ed.).
- Ríos, Manríquez Martha (2012). Los costos basados en actividades como herramienta de gestion en las pymes, el caso de la empresas de servicios en México *RIGC Vol. X, nº 19.* [http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA\\_19/Martha\\_Rios; M%C2%AA\\_Lourdes\\_Rodriguez-Vilari%C3%B1o\\_y\\_Juli%C3%A1n\\_Ferrer.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_19/Martha_Rios; M%C2%AA_Lourdes_Rodriguez-Vilari%C3%B1o_y_Juli%C3%A1n_Ferrer.pdf)
- Romero, Rodríguez Blanca Iris (2003). El Análisis del Ciclo de Vida y laGestión Ambiental. *Boletín IIE, julio-septiembre, 7, 91.*
- Ruiz, Villar María Cristina. (2002). Ensayo sobre Costos de calidad. *Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana.* .
- Sáez, Vacas F. (2007). Características, principios y herramientas de aplicación. *Innovación Tecnológica en las Empresas.* 2. <http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDa%20 I .pdf>
- Suárez, Alonso y Valdez Zúñiga. (2010). "Modelo de reingeniería administrativa en el sector automotriz de servicios con el uso de TI" *Observatorio de la Economía Latinoamericana,, Nº 137, 2010.*