



4. 318302  
24  
**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA**

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**  
INCORPORADA A LA  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA**  
**DE MEXICO**

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE  
UNA EMPRESA PEQUEÑA**

TEJIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A

**DAVID DE LA FUENTE COBO**

ASESOR  
**LIC. MARIO PEREZ OROSCO**

**MEXICO, D. F.**

**1987**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA  
EMPRESA PEQUEÑA

I N D I C E

	PROLOGO	1
CAPITULO I	LA ADMINISTRACION	4
I.1	DEFINICION	5
I.2	PRIMERAS CONTRIBUCIONES A LA ADMINIS- TRACION.	8
I.3	LA ADMINISTRACION CIENTIFICA	11
I.4	TEORIA MODERNA DE LA ADMINISTRACION OPERACIONAL.	15
I.5	ESCUELAS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO	19
I.6	ESCUELA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	22
CAPITULO II	LA EMPRESA	34
II.1	CONCEPTO DE EMPRESA	35
II.2	ELEMENTOS DE LA EMPRESA	39
II.3	ASPECTOS DE LA EMPRESA	43
II.4	EL EMPRESARIO	49
II.5	FINES DE LA EMPRESA	52
II.6	TIPOS DE EMPRESA EN RAZON DE MAGNI- TUD.	55
CAPITULO III	LA EMPRESA PEQUEÑA	64
III.1	CONCEPTO DE EMPRESA PEQUEÑA	65

III.2	ORGANIZACION LEGAL	66
	a) Propietario individual	
	b) Sociedad anónima	
III.3	ETAPAS DE CRECIMIENTO	71
CAPITULO IV	ORGANIZACION	81
IV.1	ORGANIZACION GENERAL	82
IV.2	PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION	84
IV.3	MANUAL DE ORGANIZACION	87
CAPITULO V	MANUAL DE ORGANIZACION GENERAL	90
V.1	PRESENTACION	91
V.2	INDICE	92
V.3	INTRODUCCION	93
V.4	ANTECEDENTES	94
V.5	ORGANIGRAMA GENERAL	95
V.6	OBJETIVO	96
V.7	ESTRUCTURA ORGANICA	97
V.8	FUNCIONES	98
	CONCLUSIONES	118
	ANEXOS	
	BIBLIOGRAFIA	

P R O L O G O

## P R O L O G O

El propósito de este seminario de investigación es presentar a la Empresa Pequeña como un medio indispensable para el desarrollo y estabilidad de la economía del país, siendo punto fundamental la forma de Administración que lleven en las Empresas. En esta investigación pueden no estar incluidos todos los conocimientos prácticos y experiencias que se tengan, y vayan aprendiendo con el tiempo sobre la Administración, esto es, que no hay una norma universal de hacer las cosas de la mejor forma, todo depende de la situación en que se encuentre.

Siendo que la aplicación administrativa se da -  
en cualquier empresa y cultura, podrán variar, pero las -

metas estarían apoyadas con objetivos operacionales y administrativos para su obtención.

Para el entendimiento de lo que es en sí la Administración, partiré de su definición; que es la proposición que expone con claridad y exactitud los caracteres genéricos y diferenciales de una cosa material o inmaterial, aquí se verán varios puntos de vista acerca de lo que es ésta. En esencia se puede apreciar que todos empiezan, buscan y consiguen una meta con la Administración.

Siguiendo con la búsqueda de dónde viene la administración, encontré las primeras contribuciones que datan desde hace muchos años, donde antiguas culturas se dieron cuenta de la necesidad de guardar un orden en las cosas. Después de varios pensadores y escuelas administrativas llegamos a la Escuela del Proceso Administrativo que separa a la administración en tres partes: Fases, Elementos y Etapas.

En el siguiente capítulo nos enfocamos a un punto que va paralelo a la Administración, me refiero a la empresa que es donde inicia su actividad un administrador, la empresa estará organizada según los elementos, recursos y fines para lo que está constituida, existiendo un sector de comercio, de producción y de servicio pudiendo estos ser desempeñados por Empresas Privadas o Públicas.

Siendo que hay tres tipos de empresas según su tamaño: Pequeña; mediana y grande, me referiré principalmente a la pequeña, dado que ésta es creada básicamente por personas y capitales nacionales que viene a ser la base y seguridad de nuestra independencia económica. Con esto no excluyo las ventajas tecnológicas y de

desarrollo que nos pueden ofrecer las grandes empresas -  
transnacionales pero quiero resaltar la necesidad del ad  
ministrador para que coadyuve al fortalecimiento de la -  
estructura productiva de la Empresa Pequeña para que pue  
da cumplir con sus objetivos particulares y nacionales.



## CAPITULO I.- LA ADMINISTRACION

## I.1 DEFINICION

El medio principal para conocer algo es su definición: "...Proposición que expone con claridad y exactitud los caracteres genéricos y diferencias de una cosa-material o inmaterial..."\*

Para complementarla nos servirán el estudio de las especies que de la misma cosa puedan darse, sus relaciones con aquéllas otras que se le asemejen y por fin las partes o elementos de que se compone,

\* Diccionario de la Lengua Española. 1970

## DEFINICION ETIMOLOGICA

Esta es la forma más usada refiriéndonos a la -  
definición nominal, valiéndose ésta de los elementos foné-  
ticos que la forman.

La palabra administración

Ad= hacia

Ministratio viene de minister

Minister, viene del vocablo compuesto minus

Minus= comparativo de inferioridad

Ter= término de comparación

La etimología de minister es opuesta a magister;  
Magis = a comparativo de superioridad y de ter.

Si se dice que magister (magistrado), indica una  
función de autoridad; o sea el que ordena o dirige a otros  
en una función, por lo tanto minister es precisamente lo -  
contrario, subordinación u obediencia; o sea el que reali-  
za una función bajo el mando de otro.

La administración etimológicamente nos dice que  
está referida a una función que se desarrolla bajo el man-  
do de otro o de un servicio que se presta. Servicio y su-  
bordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

## DEFINICION SEGUN ALGUNOS AUTORES DE LA ADMINISTRACION

Es el conjunto sistemático de reglas para lograr

la máxima eficiencia en las formas de estructura y manejar un organismo social. (Reyes Ponce)

La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes. (Koontz y O'Donnell)

Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno. (G.P. Terry)

## I.2 PRIMERAS CONTRIBUCIONES A LA ADMINISTRACION

Se dice que muchos escritos e ideas con relación a la administración que datan de la antigüedad como las egipcias, griegas y romanas. Entre las ideas debido a la experiencia y práctica administrativa nos referiremos también a la Iglesia Católica, organizaciones militares, y los cameralistas que van desde el siglo XVI hasta el XVII.

## LA ADMINISTRACION EN LA ANTI- GUEIDAD.

En Egipto las interpretaciones en papiro en el año 1300 A.C., indican el reconocimiento de la importancia administrativa y la organización en los estados burocráticos de la antigüedad.

En China, se han encontrado escrituras similares. Las parábolas de Confucio incluyen sugerencias prácticas para lograr una adecuada Administración Pública, y exhortaciones para la selección de funcionarios públicos honrados, generosos y capaces.

En Grecia, de los principios de la Administración no se encuentra mucha información, pero la sociedad Atenien se contaba con concilios, cortes populares, funcionarios administrativos y cuerpos de generales, esto indica el aprecio a la función administrativa. Sócrates definía a la Administración como una habilidad separada del conocimiento técnico y de la experiencia, este pensamiento se acerca al entendimiento actual de la función.

En Roma, los escritos del trabajo administrativo están incompletos, aunque es bien sabido de su considerable desarrollo técnico. Su éxito se debió a su forma de organizarse, teniendo ésta, una relación piramidal y delegación de autoridad entre los Emperadores, gobernadores, o sea el magisterio romano. La ciudad de Roma tuvo un imperio con una organización y eficiencia tales que nunca antes se había conocido.

## LA IGLESIA CATOLICA ROMANA

La organización formal más eficaz en la historia occidental ha sido la Iglesia Católica Romana. El largo tiempo que tiene esta organización se debe a la realidad de sus objetivos sostenida por su eficacia en técnicas administrativas.

La jerarquía de autoridad con su organización piramidal territorial, la especialización de actividades a lo largo de líneas funcionales, y el anticipado e inteligente uso del cuerpo dirigente.

## ORGANIZACIONES MILITARES

Los principios y prácticas más importantes de la administración moderna, pueden derivarse de las organizaciones militares.

Los pequeños ejércitos se caracterizaron con frecuencia por una moral adecuada y la relación complementaria de objetivos individuales y de grupo.

La unidad de doctrina (Mooney), es la comunicación por parte del líder de sus planes y objetivos. El término Staff o Estado Mayor es una característica de los ejércitos prusianos del siglo XIX, bajo el mando de un Jefe de Estado Mayor, éste proporcionaba información y recomendaciones especializadas, facilitando los servicios auxiliares, los cuales han llegado a ser puntos esenciales para las organizaciones militares y de varios tipos más.

LOS CAMERALISTAS (SIGLO XVI  
-XVIII)

Los cameralistas fueron un grupo de administradores e intelectuales alemanes y austriacos, los cuales mantenían los mismos principios de las escuelas de economía y política inglesa mercantilista y francesa fisiócrata.

Estos intelectuales creían que para mejorar la posición de un Estado, era necesario maximizar su riqueza material. La administración sistemática era su fuente de fuerza. Creían también en la universalidad de las técnicas de la administración, y desarrollando sus principios, pusieron énfasis en la especialización de la función, el cuidado en la selección y entrenamiento de subordinados para posiciones administrativas, el establecimiento del puesto de controlar en el gobierno, la expedición de procesos legales, y la simplificación de procedimientos administrativos.



### I,3 LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

El iniciador de la administración científica es Frederick Winslow Taylor, el cual renunciando al colegio, inició su aprendizaje en la elaboración de moldes y patrones, y en 1878 después de haber sido maquinista en Midvale Steell Works en Filadelfia, alcanzó la posición de ingeniero en jefe, dado que obtuvo el título en ingeniería mediante estudio nocturno. Inventó herramientas para corte de acero a alta velocidad. Su amplia obtención de conocimientos debido a su paso por diferentes trabajos y niveles, le dió la oportunidad de mejorar la calidad de la administración.

## OBJETIVO PRINCIPAL DE TAYLOR

Su objetivo fue el aumentar la eficiencia en la producción, no solamente reducir costos y aumentar utilidades, sino también hacer posible un aumento en el pago a los trabajadores mediante más productividad.

Siendo joven cuando trabajaba en los talleres de maquinaria, le impresionó el grado de tortuguismo en el trabajo, debido principalmente al temor de los trabajadores a perder su empleo si aumentaban la producción. Esto se debía que tanto los trabajadores como los directivos no sabían lo que constituía "Un día justo de trabajo y una remuneración justa".

En síntesis, Taylor contempló la división de la producción mediante dos cuestiones: mayores salarios y mayores utilidades, y pensó que la aplicación de métodos científicos en lugar de convicciones y métodos empíricos, podría dar origen a esta productividad sin necesidad de consumir más energía o esfuerzos de carácter humano y así ambas partes dejaron de luchar unas contra otras.

## PRINCIPIOS DE TAYLOR

La investigación de Taylor intitulada Principios de Administración Científica, fue publicada en 1911. Los principios básicos como Taylor propuso como fundamentos del enfoque científico de la administración, pueden ser resumidos como sigue:

1. Reemplazar las reglas y convencionalismos - empíricos por la ciencia (conocimientos organizados).
2. Obtener armonía en la acción de grupo en lugar de discordia.
3. Lograr la cooperación de los seres humanos - en lugar de un individualismo caótico.
4. Trabajar con la mira de lograr una producción máxima, en vez de una producción restringida.
5. Desarrollar a todos los trabajadores al máximo posible, de modo que la más alta prosperidad tanto de ellos como de su compañía pueda ser canalizada.

Es notorio que los preceptos básicos de Taylor no están lejos de las creencias fundamentales del administrador moderno. Es verdad que algunas técnicas que tanto Taylor como sus colegas y seguidores desarrollaron para llevar su filosofía y principios a la práctica, tenían -- ciertos aspectos mecanistas. Para determinar en que consistía el trabajo justo de un día, y para contribuir al descubrimiento de la única forma de realizar un trabajo particular, el cuidadoso estudio de tiempos y movimientos fue ampliamente aplicado. De la misma forma diversos planes de remuneraciones basados en la producción, fueron usados como intento para aumentar la plusvalía (o como Taylor la denominaba "productividad") y recompensar a los trabajadores por su productividad individual.

Taylor creía que los individuos deberían ser cuidadosamente seleccionados y entrenados, y que los deberían asignar al trabajo que pudiesen desempeñar mejor.

#### I.4 TEORIA MODERNA DE LA ADMINISTRACION OPERACIONAL

Al hablar de esta teoría me refiero al industrial francés Henry Fayol. Hasta el año de 1919 aparecieron por primera vez sus observaciones y principios - escritos en francés bajo el título de "Administration - Industrielle et Générale", que es en sí una monografía.

Fayol escribió como un hombre práctico de negocio, reflexionando sobre su larga carrera administra-

tiva y estableciendo los principios que había observado. Al hacer esto, no intentó desarrollar una teoría lógica o una filosofía autosuficiente de la administración. Sin embargo, sus observaciones encajan increíblemente bien dentro del molde de la teoría administrativa actual.

Fayol encontró que todas las actividades de una empresa industrial podrían ser divididas en seis grupos:

1. Técnicas (producción);
2. Comerciales (compra, venta o intercambio);
3. Financieras (búsqueda, venta o intercambio);
4. Seguridad (protección de la propiedad y de las personas);
5. Contables (incluyendo estadísticas) y
6. Administrativas (planeación, organización, comando, dirección, coordinación y control.

El libro de Fayol puede dividirse en: Sobre el entrenamiento y cualidades administrativas, principios generales (reglas o pautas) y elementos de la administración del administrador.

## ENTRENAMIENTO Y CUALIDADES DEL ADMINISTRADOR

Fayol consideró que las cualidades que debería reunir un individuo para ser administrador son:

1. Físicas (salud, vigor, destreza)
2. Mentales (habilidad para entender y aprender, juicio, vigor mental y adaptabilidad)
3. Morales (energía, firmeza, buena voluntad para asumir responsabilidades, iniciativa, lealtad, tacto, dignidad.

4. Educativas (familiaridad general con asuntos que no pertenecen a la función ejecutiva).
5. Técnicas (peculiar a la función)
6. Experiencia (originada en el trabajo)

## PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACION

Conociendo que los principios de la administración son flexibles, que no son absolutos, y que deben ser utilizables independientemente de que las condiciones sean especiales o cambiantes, Fayol formuló catorce principios, basándose en su experiencia y son:

1. División del trabajo.- Aplicable a todos los trabajadores técnicos como administrativos.
2. Autoridad y responsabilidad.- Están relacionadas, la segunda es consecuencia de la primera.
3. Disciplina.- Reglamentos y convenios encaminados al respecto.
4. Unidad de mando.- Los empleados recibirán órdenes solamente de un superior.
5. Unidad de dirección.- Cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un director y un plan.
6. Subordinación del interés individual al general.- Conciliación de intereses.
7. Remuneración.- Retribución justa.
8. Centralización.- Grado de autoridad.
9. Jerarquía de autoridad.- Estructura de niveles mayores hasta los menores.
10. Orden.- Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Principios de organización.

11. Equidad.- Los subordinados deben ser tratados con benevolencia y justicia.
12. Estabilidad en la tendencia de un cargo o puesto.- En una buena administración resultado innecesaria la rotación.
13. Iniciativa.- Permitir el desempeño de este principio.
14. Espíritu de grupo.- Mediante la comunicación se dá la unión y así la fuerza.

### ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION

Fayol consideró que los elementos de la administración son sus funciones: Planeación, organización, dirección, coordinación y control.

## 1.5 ESCUELAS DEL COMPORTA- MIENTO HUMANO

### ESCUELA PSICOLOGICA

El hombre siempre ha querido conocer mejor a -  
sus semejantes y las relaciones de ellos. La aspiración  
de conocer y predecir sus reacciones que tendrá ante de-  
terminadas situaciones, y la posibilidad de intervenir -  
en sus ideas.



Hugo Munsterberg, considerado como uno de los primeros en aplicar la psicología en la industria, cursó estudios de psicología y medicina en Harvard.

En 1910 se percató de la importancia de las ciencias del comportamiento en relación con el nuevo movimiento de la administración científica. En 1912 se publicó su libro titulado Psychology and Industrial Efficiency, y aclara que sus objetivos eran descubrir:

- 1) Como encajar las cualidades mentales con la naturaleza del trabajo.
- 2) Bajo qué condiciones psicológicas se hace producir más y mejor.
- 3) La influencia positiva de la empresa, sobre sus trabajadores.

Unos de los adelantos que se consiguieron con esta escuela fue, el interés por seleccionar mejor al personal, ofrecerles entrenamientos y capacitación, modos de motivación y reducción de conflictos, esto es integrar mejor a la persona dentro de la organización y viceversa.

## ESCUELA SOCIOLOGICA

Se ha dicho que la sociología industrial se forjó en los llamados "Estudios de Hawthorne". Estos fueron realizados por Elton Mayo en una de las principales fábricas de la Western Electric Company en Hawthorne, cerca de Chicago. Se emprendieron trabajos con objeto de determinar la relación existente entre los factores físicos del ambiente laboral y la productividad de los trabajadores. Para efecto de esto y con objeto de establecer una comparación se tomaron dos grupos de obreras, unas trabajando en situaciones normales y otras sujetas

a cambios como la iluminación. Este último aumentó su - productividad por saber que era importante, y no por los cambios ambientales y se concluyó que los factores sociales, como la interrelación adecuada entre los miembros - de un grupo de trabajo, eran los que producían esta mejora y no así el aspecto económico que era considerado relativamente importante.

Lo que los estudios de Hawthorne demostraron - fue que la persona es un "hombre social", que las que no tan sólo abarca la máquina y los métodos sino que también incluye la integración de estos con el sistema social sociotécnico completo.

De los anterior deduzco, que los clásicos Taylor, Fayol, Munsterberg y Mayo, no ignoraron al ser humano ni lo trataron como instrumento inerte dado que las - prácticas o estudios que estos realizaban era con el fin de que desempeñaran en mejor forma una actividad, también es cierto que estos estudios no eran fáciles de realizar y que se producía fatiga en los grupos de prueba, - pero de aquí se obtenía, cuanto podían producir en una - jornada, pero sin antes determinar los periodos de descanso y un excelente aumento en su salario, después se - pensó más en el comportamiento del ser humano dentro de una organización y mediante exámenes se sabía cuales -- eran sus cualidades del aspirante y se le designaba su - puesto idóneo.

También los clásicos consideraban a la administración como un sistema abierto siendo que los empleados introducen diferentes culturas que traen del medio ambiente externo, y también es de considerar la influencia de la mercadería en la empresa como lo reconoció Fayol.

## I.6 ESCUELA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

### TEORIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración científica se interesaba en la optimización del esfuerzo a nivel operativo o de taller y, por lo tanto, era un microenfoque.

En contraste, se desarrolló un cuerpo de cono

cimientos, durante la primera mitad del siglo XX, que hacía incapié principalmente en el establecimiento de principios administrativos generales aplicables a los altos niveles organizacionales, subrayaba el desarrollo de microconceptos. Refiriéndose al cuerpo de conocimientos de la "teoría del proceso administrativo". Otros escritores la llamaron teoría tradicional o clásica de la administración. Esta se enfocaba a organizaciones con estructura formal y a delinear los procesos básicos de la administración general. \*

## LA ESCUELA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Las ideas básicas de los teóricos del proceso administrativo son los antecedentes de lo que posteriormente fue llamada escuela del proceso administrativo.

Esta escuela analiza el proceso administrativo, establece su marco conceptual, identifica sus principios y a partir de ellos formula una teoría de la administración; la define como un proceso universal, sin importar el tipo de nivel de la empresa aunque reconoce que el ambiente administrativo difiere ampliamente entre empresas y niveles. Ve la teoría administrativa como una forma de organización, las experiencias para que la práctica pueda ser mejorada a través de la investigación, la comprobación empírica de principios y la enseñanza apropiada de los fundamentos.

El enfoque básico de esta escuela es estudiar los procesos de administración, que difiere según el autor, pero en este seminario de investigación opté por: Previsión, planeación, organización, integración, dirección y control. Estableciendo ciertos principios funda

\* F.E. Kost; J.E. Rosenzweig; Administración en las Organizaciones.

mentales. Partiendo del punto de vista de que el conocimiento acerca de las prácticas administrativas puede ser establecida como un cuerpo coherente y uniforme, y que se pueden transmitir las generalizaciones de las buenas prácticas que resulten efectivas.

## CONTRIBUCIONES DE LOS TEORICOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Aunque se han planteado serias dudas relacionadas con la validez del enfoque y principios planteados por los teóricos del proceso administrativo, muchos de los conceptos de esta escuela se aplican en la actualidad en las organizaciones. La forma piramidal, el principio escolar, el concepto de unidad de mando, el principio de excepción, la delegación de autoridad, lineamientos de control limitado y la división departamental, principios que se utilizan en muchas organizaciones. Aunque los teóricos del proceso administrativo han sido criticados porque su enfoque es rígido y otorga escaso reconocimiento a los factores humanos y sociológicos, sus ideas aún tienen aplicación en la estructuración de organizaciones y de ellas se toman los lineamientos generales.

Muchas personas que escriben sobre la administración conservan como marco estructural el enfoque clásico, pero integran descubrimientos recientes de las ciencias administrativas y del comportamiento como es la MOTIVACION en los grupos de trabajo. En primera instancia recurren a los puntos de vista clásicos, para desarrollar los conceptos administrativos y organizacionales, para después hacer modificaciones sustanciales basadas en las investigaciones empíricas y teóricas recientes.

## UNIDAD Y DIVISION CONCEPTUAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social forma una guía inseparable en el que cada parte, acto, etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás.

No obstante, desde un punto de vista meramente conceptual, metodológico y con el fin de estudiar, comprender y aplicar mejor la administración, es conveniente y lógico separar aquéllos momentos o elementos que en una circunstancia dada, puedan predominar porque de esa manera se pueden fijar mejor sus reglas, técnicas, etc.

De esa manera se facilita su comprensión y se pueden formular mejor las reglas que influyen en cada aspecto.

Veremos la separación fundamental de los dos aspectos que Urwick llama la mecánica y la dinámica administrativas. Pero distinguiré dentro de estas dos fases, los elementos o sectores más concretos que tienen una connotación que hace de cada uno de ellos un aspecto plenamente específico.

Entenderemos pues, por elementos de la administración de acuerdo con la terminología usada por Fayol a los pasos o etapas básicas a través de los cuales se realiza aquélla.

Siendo toda división de algún modo arbitrario y con fines de estudio, es natural que para distinguir y se

parar los elementos de la administración encontremos diversos criterios.

- a) División tripartita:
  - 1. Planeación
  - 2. Organización
  - 3. Supervisión

Esta división tiene el inconveniente de que la organización como elemento impar intermedio no se puede saber si pertenece a la mecánica o a la dinámica.

- b) División en cuatro elementos "Terry"
  - 1. Planeación
  - 2. Organización
  - 3. Ejecución y
  - 4. Control

Esta división tiene la ventaja de ser sencilla, generalizada y de distinguir bien las etapas de la mecánica: Planeación y organización, y las de la dinámica, ejecución y control.

También se le encuentran dos limitaciones: La primera radica en que no distingue entre previsión y planeación; esto es, entre "lo que puede hacerse", y "lo que se va a hacer de hecho" y esto puede producir que pensemos que los planes de los que partimos son los mejores y los únicos, siendo que pueden existir otros más eficientes.

La segunda radica en ejecutar en vez de dirigir. Ejecutar significa el desempeñar con arte y facilidad una

cosa, y dirigir es encaminar las operaciones rectamente - hacia un fin y aunque es indiscutible que existen relaciones de contactos entre ambos elementos, los problemas de que cada uno se ocupa son bastantes diversos.

c) División en cinco elementos

"Fayol"	"Koontz y O'Donell"
1. Prever	Planeación
2. Organizar	Organización
3. Mandar	Integración
4. Coordinar y	Dirección, y
5. Controlar	Control

Esta división en Fayol, y Koontz y O'Donnell tiene la limitación de que como antes lo había enunciado está en complementar la previsión con la planeación y viceversa.

d) División de seis elementos:

"R. Ponce"

1. Prever
2. Planear
3. Organizar
4. Integrar
5. Dirigir
6. Controlar

En esta división se justifica por el incremento de un elemento o la separación justa de los elementos que al proceso lo componen. Siendo por ésto más analítica su opinión. (Ver cuadro # 1)

Esta es la causa por la cual manejaré el Proceso Administrativo implantado por Reyes Ponce. Pero a pe-



sar de esto, aprecio que los elementos que manejan otros autores, aún sin ser los mismos tienen la misma esencia - y resultado (Ver cuadro # 2).

FASES	ELEMENTOS	ETAPA
MECANICA	PREVISION	OBJETIVOS INVESTIGACIONES CURSOS ALTERNATIVAS POLITICAS
	PLANEACION	PROCEDIMIENTOS PROGRAMA, PRONOSTICO PRESUPUESTO
	ORGANIZACION	FUNCIONES JERARQUIAS OBLIGACIONES
DINAMICA	INTEGRACION	SELECCION INTRODUCCION DESARROLLO INTEGRACION DE LAS COSAS
	DIRECCION	AUTORIDAD COMUNICACION SUPERVISION
	CONTROL	SU ESTABLECIMIENTO SU OPERACION SU INTERPRETACION

Proceso administrativo según :  
 Agustín Reyes Ponce

AUTOR	ARO	ELEMENTOS			
HENRY FAYOL	1925	PREVISION	ORGANIZACION	COMANDO COORDINAC.	CONTROL
LYNDALL URWICK	1943	PREVISION PLANEACION	ORGANIZACION	COMANDO COORDINAC.	CONTROL
WILLIAM NEWMAN	1951	PLANEACION	ORGANIZACION OBTENCION DE RECURSOS	DIRECCION	CONTROL
R.C. DAVIS	1951	PLANEACION	ORGANIZACION		CONTROL
KOONTZ O'DONNELL	1955	PLANEACION	ORGANIZACION INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL
JOHN F. HEE	1956	PLANEACION	ORGANIZACION	MOTIVACION	CONTROL
GEORGE R. TERRY	1956	PLANEACION	ORGANIZACION	EJECUCION	CONTROL
LOUIS A. ALLEN	1958	PLANEACION	ORGANIZACION	MOTIVACION COORDINAC.	CONTROL
DALTON MC FARLAND	1958	PLANEACION	ORGANIZACION		CONTROL
AGUSTIN REYES PONCE	1960	PREVISION PLANEACION	ORGANIZACION INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL
ISAAC GUZHAN VALDIVIA	1961	PLANEACION	ORGANIZACION	DIRECCION	CONTROL
J. ANTONIO FERNANDEZ A.	1967	PLANEACION	IMPLEMENTACION		CONTROL
MASSIE JOSEPH L.	1969	PLANEACION	ORGANIZACION	COMUNICACION DIRECCION	CONTROL
CLASIFICACION	1973	PLANEACION	ORGANIZACION INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL
SISK H. Y SVERDLIK	1976	PLANEAMIENTO	ORGANIZACION	LIDERATO	CONTROL
GALVAN ESCOBEDO	1976	PROGNOSIS	ORGANIZACION FACTORES: Humanos, Económicos y materiales	COORD. CONTROL	
LUTHANS	1980	PLANEACION	ORGANIZACION	DIRECCION Y COMUNICACION	CONTROL
DIVERSOS ENFOQUES DE LOS ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.					

Cuadro # 2 . Como administrar Pequeñas y Medianas Empresas, Rodríguez Valencia, Ed. ECASA.

## PROCESO ADMINISTRATIVO

### F A S E S

1. MECANICA.- Es la fase en la cual se van a estructurar los recursos y funciones con los que se regirá la empresa.
2. DINAMICA.- Es la fase en la cual se desempeñarán las actividades planeadas con los recursos fijados.

Se hace incapié que las fases se interrelacionan y su proceso exigirá de retroalimentación.

### E L E M E N T O S

1. PREVISION.- Consiste en fijar los objetivos de la organización, mediante una investigación, análisis y selección de los probables cursos de acción.

#### ETAPAS DE PREVISION

- a) Objetivos
  - b) Investigaciones
  - c) Cursos alternativos
2. PLANEACION.- Consiste en fijar y orientar la secuencia de operaciones y tiempos necesarios para realizar lo ya determinado.

#### ETAPAS DE PLANEACION

- a) Políticas, Normas y Reglas

- b) Procedimientos
- c) Programas
- d) Presupuestos y Pronósticos

3.- ORGANIZACION.- Consiste en la estructura--  
ción técnica y relación que debe existir -  
entre las jerarquías, funciones y obliga--  
ciones individuales en una empresa. Con -  
el fin de mejorar su eficiencia.

#### ETAPAS DE ORGANIZACION

- a) Jerarquías
- b) Funciones
- c) Obligaciones

4. INTEGRACION.- Consiste en obtener los re--  
cursos materiales y humanos necesarios, y  
articular para lograr un funcionamiento -  
eficaz.

#### ETAPAS DE LA INTEGRACION.

- a) Reclutamiento
- b) Selección
- c) Introducción
- d) Desarrollo

5.- DIRECCION.- Consiste en motivar, coordi--  
nar y vigilar las acciones y funciones de  
cada individuo y en grupo, según lo ya -  
planeado.

#### ETAPAS DE DIRECCION

- a) Autoridad
- b) Comunicación
- c) Supervisión

6.- CONTROL.- Consiste en la obtención de datos mediante un sistema establecido, para comparar los resultados logrados a los esperados.

#### ETAPAS DE CONTROL

- a) Establecimiento de normas
- b) Operación de recolección de datos
- c) Interpretación de resultados

En este elemento llamado control es donde - acaba el Proceso Administrativo, pero también quiero hablar de otra herramienta que está íntimamente relacionada con el proceso administrativo y es la llamada función operacional.

La función operacional son todas las actividades que necesitan estar distribuidas en unas grandes -- áreas departamentales o gerenciales según la particular forma de organización que requiera cada empresa.

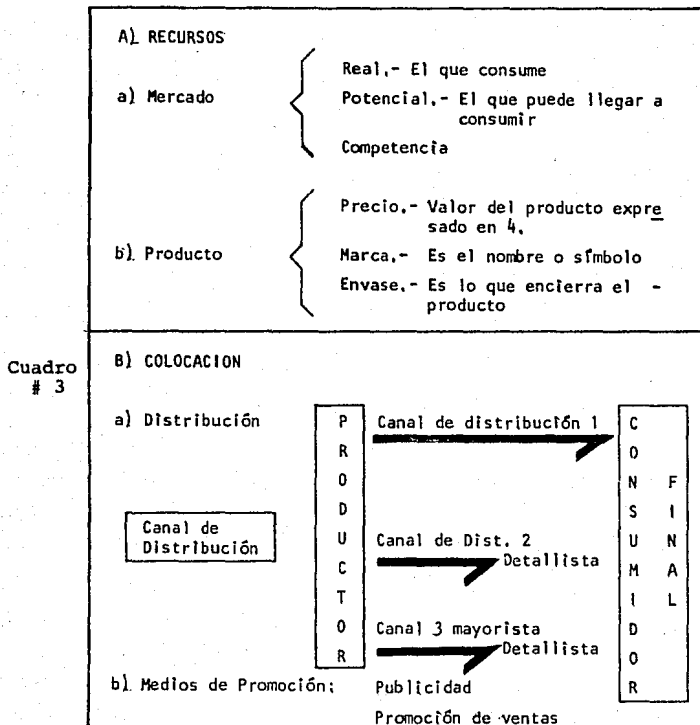
Se considera que en forma general las áreas - funcionales más importantes en una organización son:

1. Comercialización
2. Producción
3. Finanzas
4. Personal

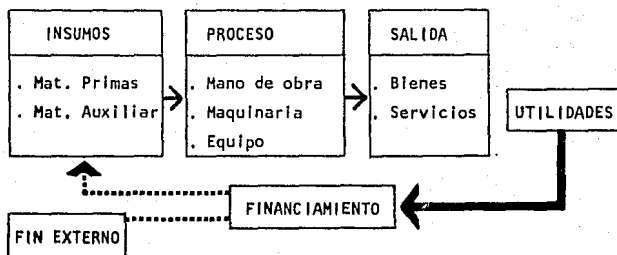
1.- COMERCIALIZACION.- Es la que representa el factor clave para colocar los productos en el mercado de consumo y de esta forma obtener utilidades y satisfacer las necesidades de los consumidores. (Ver cuadro # 3)

Esta área se divide en dos actividades, comprar y vender. La primera consiste en el aprovisionamiento de recursos - necesarios y la segunda a la colocación del producto en - el mercado, apoyándose de la promoción, publicidad, canales de distribución y de la investigación de mercado.

Esta área operacional se divide en:



2.- PRODUCCION.- Comprende todo el proceso productivo desde que entran las materias primas, herramientas que elaborarán un producto adecuado para el consumidor. (Ver -- cuadro # 4).



Cuadro # 4

3.- FINANZAS.- Esta área tiene como fin el lograr y mantener la liquidez y las ganancias de una empresa, mediante un adecuado sistema de financiamiento contable.

Las actividades básicas en esta función son:

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Obtención de financiamiento</li> <li>b) Presupuestos</li> <li>c) Costos</li> <li>d) Contabilidad</li> </ul>              | } | Sección de obtención de financiamiento y planeación de su uso |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>e) Crédito</li> <li>f) Cobranzas</li> <li>g) Facturación</li> <li>h) Nómina</li> <li>i) Caja</li> <li>j) Archivo</li> </ul> | } | Sección de aplicación del financiamiento                      |

4.- PERSONAL.- Esta área es la encargada de contratar el personal adecuado para la empresa, así como mantener las buenas relaciones humanas y efectuar todas las labores operativas que correspondan a sueldos, salarios, prestaciones, valuaciones, promociones, etc.

Las actividades básicas en esta función son:

- a) Reclutamiento
  - b) Selección
  - c) Contratación
  - d) Capacitación
  - e) Desarrollo
  - f) Promoción
- Sección de selección  
y desarrollo de personal

De esta parte deduzco que la administración es un proceso dinámico y evolutivo, pero contando con una buena coordinación de los elementos que forma el proceso administrativo y apoyándose en las operaciones funcionales, podremos marcar base de lo que es la Administración.



## CAPITULO II.- LA EMPRESA

## II.1 CONCEPTO DE EMPRESA

El concepto de empresa es uno de los más usados en la actualidad: Hablamos de trabajar en una empresa, y sin embargo, es a la vez uno de los conceptos más difíciles, cuya exploración aún no está terminada, por hallarse en plena evolución. Siendo usado en una gran cantidad de leyes mercantiles, fiscales, del trabajo, etc.

En el diccionario encontramos que la Empresa la definen como: "Entidad integrada por el capital y el trabajador, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad. \*

También he tomado la definición que le dá la - Ley Federal del Trabajo y dice: Artículo 16.- "Para los efectos de las normas de trabajo, se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios". \*\*

Concluyendo, puedo decir que empresa es: La - unidad económica (administración recta y prudente de las cosas), constituidas por aspectos legales e integrada por recursos materiales, humanos y técnicos.

\* Diccionario de la Lengua Española Ed. 1970.

\*\* Ley Federal de Trabajo México 1970.

## II.2 ELEMENTOS DE LA EMPRESA

La empresa ha dejado de ser un patrimonio exclusivo de una sola persona porque en ella intervienen trabajadores, bienes materiales y administradores.

### LA EMPRESA Y SUS ELEMENTOS

#### A) BIENES MATERIALES

a) Ante todo las empresas están integra-

dar por sus edificios, las instalaciones que se hacen para adaptarse a la labor - productiva, la maquinaria que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos -- (instrumentos ó herramientas) que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.

- b) Las materias primas que es aquéllo que - ha de transformarse en los productos como son: Combustibles, lubricantes, etc. Los productos terminados: Que es el stock - que se tiene a fin de satisfacer algún - pedido para mantenerse en el mercado.

#### B) BIENES FINANCIEROS.

- a) Dinero: La disponibilidad para hacer pagos diarios, urgentes e impredecibles se realizan mediante EFECTIVO. Pero además, la empresa posee como representación del valor de todos los bienes que antes hemos mencionado, un "capital", constituido por valores, acciones, obligaciones, - etc.

#### C) RECURSOS HUMANOS.

- a) Existe ante todo obreros, son aquéllos - cuyo trabajo es predominantemente manual, suelen clasificarse en:

- 1) Calificados
- 2) No calificados

Según los conocimientos y pericia especial que deban tener para su ingreso a un puesto.

Los empleados son aquéllos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio. Este es el hombre de oficina y también están clasificados en calificados y no calificados.

- b) Los supervisores: Son aquéllos cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados; su característica es quizá el predominio e igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.
- c) Los técnicos. Son aquéllos que con base en un conjunto de reglas o principios, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- d) Altos ejecutivos. Son aquéllos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- e) Directores. Son aquéllos cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

D) BIENES TECNOLOGICOS.

Son los bienes inmateriales de la empresa:

- a) Los sistemas de producción tales como: - fórmulas, patentes, métodos, etc.

Sistemas de ventas como: El autoservicio, la venta a domicilio, o a crédito, etc.

Sistemas de finanzas, como son: Las combinaciones de capital propio y prestado, etc.

- b) Sistemas de organización y administra---ción, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa; es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.

## II.3 ASPECTOS DE LA EMPRESA

### A) ASPECTO ECONOMICO

En este sentido, la empresa es considerada como "una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado".\*

Este aspecto propone que todas las máquinas, materiales, hombres y sistemas, se -

\* Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas Teoría y Práctica.



coordinen para producir determinados bienes o servicios. Esta producción podrá hacerse sólo como base para el trabajo de la empresa y no para colocarla en un mercado.

Lo anterior indica muy claramente que debe tomarse en cuenta la intención del empresario.

Similares al concepto económico de empresa son:

Hacienda (italiano): "La Universalidad o - masa de bienes"; esto indica que solo toma el aspecto material, y prescinde del humano.

Establecimiento (francés): "La unidad técnica de producción, sin autonomía financiera"; esto indica que sucursales o secciones tienen su producción separada, a una empresa mayor, que es, la que administra las utilidades, capitales y mandó.

#### B) ASPECTO JURIDICO.

La empresa siendo propiedad de una sola persona, los derechos y obligaciones de esa empresa obviamente se identifican casi totalmente con los de su dueño, aunque adquiere ciertas características peculiares. Pero cuando la propietaria es una persona moral, o sociedad cualquiera que sea su naturaleza y estructura (civil), mercantil, de personas, de capitales, etc.), es indiscutible que los derechos y obligaciones de

coordinen para producir determinados bienes o servicios. Esta producción podrá hacerse sólo como base para el trabajo de la empresa y no para colocarla en un mercado.

Lo anterior indica muy claramente que debe tomarse en cuenta la intención del empresario.

Similares al concepto económico de empresa son:

Hacienda (italiano): "La Universalidad o masa de bienes"; esto indica que solo toma el aspecto material, y prescinde del humano.

Establecimiento (francés): "La unidad técnica de producción, sin autonomía financiera"; esto indica que sucursales o secciones tienen su producción separada, a una empresa mayor, que es, la que administra las utilidades, capitales y mando.

#### B) ASPECTO JURIDICO.

La empresa siendo propiedad de una sola persona, los derechos y obligaciones de esa empresa obviamente se identifican casi totalmente con los de su dueño, aunque adquiere ciertas características peculiares. Pero cuando la propietaria es una persona moral, o sociedad cualquiera que sea su naturaleza y estructura (civil), mercantil, de personas, de capitales, etc.), es indiscutible que los derechos y obligaciones de

coordinen para producir determinados bienes o servicios. Esta producción podrá hacerse sólo como base para el trabajo de la empresa y no para colocarla en un mercado.

Lo anterior indica muy claramente que debe tomarse en cuenta la intención del empresario.

Similares al concepto económico de empresa son:

Hacienda (italiano): "La Universalidad o masa de bienes"; esto indica que solo toma el aspecto material, y prescinde del humano.

Establecimiento (francés): "La unidad técnica de producción, sin autonomía financiera"; esto indica que sucursales o secciones tienen su producción separada, a una empresa mayor, que es, la que administra las utilidades, capitales y mando.

#### B) ASPECTO JURIDICO.

La empresa siendo propiedad de una sola persona, los derechos y obligaciones de esa empresa obviamente se identifican casi totalmente con los de su dueño, aunque adquiere ciertas características peculiares. Pero cuando la propietaria es una persona moral, o sociedad cualquiera que sea su naturaleza y estructura (civil), mercantil, de personas, de capitales, etc.), es indistinctible que los derechos y obligaciones de

la empresa no se identifican en muchos casos, y aún pueden ser opuestos, a los de cada uno de los integrantes de esa sociedad.

De lo anterior se deduce que cuando jurídicamente existe una sola sociedad, propietaria de distintas unidades económicas, y esa propiedad se tiene, o considerada como algo separado, al menos para los efectos jurídicos debe considerarse una sola empresa.

Esa indivisión patrimonial se refleja principalmente en la unidad contable de los resultados finales. Así por lo tanto puede ocurrir que una misma sociedad sea propietaria de varias empresas o distintas negociaciones, pero considerando cada una de ellas como una unidad económica con contabilidad separada. Puede ocurrir por el contrario que la sociedad propietaria mezcle contablemente los resultados económicos de las distintas empresas que posee en cuyo caso, al menos para efectos jurídicos, sólo existe una empresa, como hemos señalado.

De lo anterior se deduce que tratándose de empresas, personas morales, si existen diversas sociedades; deben considerarse jurídicamente distintas empresas; si existe una misma sociedad, debe verse la unidad o pluralidad de patrimonios y contabilidades para determinar si se trata de una o varias empresas.

El fundamento de los aspectos jurídicos en la empresa, está formado ante todo para - disposiciones constitucionales que garantizan el derecho de propiedad y reglamenten su uso y limitaciones.

Esto hace que la escritura de la sociedad vaya conforme a la Ley de Sociedades Mercantiles.

### C) ASPECTO ADMINISTRATIVO.

Siendo la esencia de lo administrativo la coordinación que se realiza por medio del mando, la unidad administrativa es la que resulta de la gestión común: O sea el mando, concentrado en último término, sea en una persona (unidad real), o en una asamblea o grupo de personas (unidad ficta).

Podemos pues decir que, desde el punto de vista administrativo, la unidad de la empresa está representada por la fuente común de decisiones finales, que coordina - las distintas actividades para el logro - del mismo fin.

Así, puede ocurrir que existan dos empresas que, aunque jurídica y económicamente hablando, son distintas, pertenecen al mismo propietario; pero que alguna o algunas de ellas, no sean para dicho propietario más que un medio para mejor lograr los fines de otra: Creemos que, en este supuesto, y que por lo que se hace al aspecto administrativo, se trata de una sola empresa.

Siendo instrumento fundamental de lo administrativo el mando, es indiscutible que - su fundamento son las disposiciones legales que permite ejercer ese mando. Estas disposiciones están contenidas, ante todo, en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos,<sup>11</sup> y en particular en el - Art. 123 que reglamenta las relaciones -- obrero-patronales. \*

Estas disposiciones son complementadas por las diversas leyes reglamentarias de este artículo, y en especial por la Ley Federal del Trabajo, la del Seguro Social, etc. Pero la fuente inmediata de este mando se ha lla en la contratación del trabajo, sea in dividual o colectiva, escrita o verbal.

Además de este fundamento, el instrumento inmediato para esa coordinación del mando, se encuentra en la estructura de la organi zación, o sea en las líneas de mando establecidas, los niveles jerárquicos señalados, las facultades delegadas a cada puesto, todo lo cual suele expresarse fundamentalmente en las cartas y manuales de organización y en los análisis de puestos ejecutivos.

#### D) ASPECTOS SOCIOLOGICOS.

Además de las unidades que hemos visto has ta ahora, existe una más: la sociológica, - que es la que resulta y exige la comunidad de vida, de interacción, de ideas y de interés que se realiza en la empresa.

\* Constitución Política de los Estados Unidos - Mexicanos.1985.

Es indiscutible que la convivencia ejerce poderosamente su influjo en el seno de la empresa, y viceversa. Las empresas ejercen su influjo y ponen su importancia en la vida social, así, distinguimos inclusive los tipos de trabajadores de cada rama, de cada región y, a veces, hasta de cada empresa.

El desarrollo de la empresa es imposible sin un vínculo social estrecho y duradero. Ello implica, y realiza por otra parte, una solidaridad entre todos los elementos que trabajan en una empresa: dueños, jefes, trabajadores, empleados, etc. Todos ellos tienen intereses comunes, como son los de la subsistencia de la empresa, los de su desarrollo adecuado, los de su progreso, etc.

Por ello, las corrientes modernas reconocen la necesidad de que el trabajador, como lo exige su dignidad de persona, no sea un elemento meramente pasivo y silencioso, sino que tenga cierta intervención, por lo menos en las características de la vida social de la empresa, y aún en las de tipo económico, dentro de ciertos límites. Todo ello se funda, a nuestro juicio, en que con frecuencia se dan en los trabajadores algunos elementos de la función empresarial.

## 11.4 EL EMPRESARIO

El empresario es el coordinador del capital y trabajo, siendo este el medio para lograr producir bienes o servicios, para luego colocarlos en el mercado.

### ELEMENTO DE LA FUNCION EMPRESARIAL

- A) ASUNCION DE RIESGOS: Siendo el elemento más claro, porque es cuando el empresario



liga su suerte con la de la empresa. Así el capitalista que deposita y gana intereses en el banco sin que influya la prosperidad de la empresa, no se le considerará empresario.

- B) CREATIVIDAD O INNOVACION: La función del empresario será llevar a cabo nuevas - - ideas, tanto de cambiar objetivos, añadir nuevos productos, como de adaptar nuevos sistemas de producción.
- C) DECISIONES FUNDAMENTALES Y FINALES: Otra característica del empresario es quien decide en forma inapelable, aquellas funciones y actividades de los que depende la vida de la empresa.

En adición a estos tres caracteres esenciales en el empresario, existen otros que vienen siendo consecuencia de ellos y destacan los siguientes:

- D) DESIGNACION DE FUNCIONARIOS: Siendo consecuencia del apartado C), así, puede ocurrir que el empresario se limite a nombrar al más alto ejecutivo, y deje a éste la responsabilidad de todos los demás nombramientos.
- E) DELEGACION: Es igualmente consecuencia - del inciso C): el empresario es aquel - que tiene toda la facultad de delegar las funciones necesarias a cada jefe, de cada nivel.
- F) FIJACION DE GRANDES OBJETIVOS Y POLITICAS:

Es la función derivada del inciso B1: El empresario será el posible creador de nuevas metas que la empresa se propondrá alcanzar, mediante normas bien fundamentadas.

G1. CONTROL: El empresario precisamente para poder fijar los objetivos y políticas mencionadas, tiene que conocer al menos los resultados generales cada cierto tiempo, a fin de saber si los objetivos se han cumplido, y hacer los cambios, adiciones y correcciones, que fueren necesarios.

H1. APROBACION DE LOS LINEAMIENTOS GENERALES DE LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA: Aunque esto podría dejarse a los funcionarios ejecutivos, frecuentemente suele ser revisado por el empresario, por estar vinculado con los grandes objetivos.

## ANALISIS DE LA FUNCION EN LA EMPRESA FAMILIAR

Con frecuencia, los miembros, mas o menos directos, de una misma familia, trabajan en conjunto con instrumentos cuya propiedad no está claramente definida respecto a cada uno de ellos. Las decisiones de la empresa son tomadas por las personas que forman un pequeño grupo, y en otros casos el que la dirige, dada la experiencia y conocimiento de ésta.

Indiscutiblemente la función empresarial se encuentra casi en todos, pero suele predominar alguno que por su capacidad dirige a los demás.

## 11.5 FINES DE LA EMPRESA

### A) FINES OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- a) Fin inmediato: "Producir bienes y - servicios para un mercado". Esto es evidente porque no hay empresa que se establezca para lograr este fin, siendo independiente los fines que se pretendan llenar con esa producción.

- b) Fines mediatos: Son las empresas públicas y privadas, y de estas sus fines al producir bienes o servicios.\*

Siendo que la empresa privada buscará la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.

El beneficio económico será producto de lo que se invierte y lo que se llega a obtener en otras palabras las "utilidades".

En el caso de la empresa pública, busca la satisfacción de una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener o no beneficios, porque el fin del Estado como empresario, no puede ser obtener lucros, sino satisfacer necesidades.

#### B) FINES SUBJETIVOS DEL EMPRESARIO.

Todo empresario se interesa en crear y mantener su empresa con el fin de una obtención justa y adecuada de utilidades.

También existen otras finalidades colaterales como la obtención de un prestigio social, sentirse creador o innovador, cumplir con una responsabilidad social al crear fuentes de trabajo, etc.

\* Pensamiento empresarial mexicano. Segunda edición. Avance Editorial, México, 1976.

C) FINES DE OTROS ELEMENTOS EN LA EMPRESA.

Son los fines que se proponen cubrir perso  
nas que están relacionadas o que intefv  
nen en funciones empresariales.

Los empleados, técnicos y jefes: Estas -  
personas buscan obtener un sueldo para man  
tenerse, un mejoramiento de su posición so  
cial, su expresión personal, seguridad de-  
mantener su trabajo y una perspectiva para  
el futuro.

El obrero: Busca lo mismo que un empleado  
pero sabiendo que le costará más trabajo -  
escalar puestos.

El inversionista: Busca conseguir una ade  
cuada obtención de réditos a su capital in  
vertido y adjunto a este la seguridad de -  
su inversión.

## II.6 TIPOS DE EMPRESA EN RAZON A SU MAGNITUD

- A) POR EL MONTO DE SU CAPITAL CONTABLE (Ver cuadro # 5 y 5A).

Empresa pequeña.- Es aquella que cuenta -  
con un capital contable de:

\$ 1'000,000.00      hasta      \$ 15'000,000.00

Empresa mediana.- Es aquella que cuenta --  
con un capital contable mayor de:

15'000,000.00      hasta      21'000,000.00

Empresa grande.- Es aquella que cuenta con un capital contable mayor de -----  
\$ 21'000,000.00.

B). POR SU VOLUMEN DE VENTAS NETAS (ver cuadro # 6).

Empresa pequeña.- Es aquella que tiene un -  
volumen de ventas de:

\$ 4'000,000.00	hasta	\$ 10'000,000.00
	Promedio	5'866,000.00

Empresa mediana.- Es aquella que tiene un -  
volumen de ventas:

Mayor de \$ 10'000,000.00	hasta	\$ 50'000,000.00
	Promedio	33'336,000.00

Empresa grande.- Es aquella que tiene un -  
volumen de ventas:

Mayor a \$ 50'000,000.00

C) POR LA FUERZA DE TRABAJO (No. DE PERSONAL)-  
(Ver cuadro # 7)

Se toma como base el personal empleado por le empresa (obreros, empleados y personal-administrativo).

Empresa pequeña.- Esta compuesta por una fuerza de trabajo de:

12 a 35 personas Promedio: 24 personas

Empresa mediana.- Está compuesta por una fuerza de trabajo de:

36 a 250 personas Promedio: 143 personas

Empresa grande.- Está compuesta por una fuerza de trabajo de:

251 personas en adelante

#### D) POR EL CAPITAL INVERTIDO.

Se han revisado los niveles del capital contable de las empresas: Pequeña, mediana y grande, ya que la inflación ha dejado fuera a la primera y segunda empresa en tener la oportunidad legítima de beneficiarse con los apoyos preferenciales que en materia crediticia ofrece al Gobierno Federal. En consecuencia se modifican los límites superiores de Capital Contable de 10 y 15 millones de pesos para las pequeñas empresas y mayores a 90 millones las grandes empresas. \*

#### E) OTROS CRITERIOS

-. Por el tamaño de sus instalaciones

\* Fogain, 1983



- Por el acceso que tienen al mercado
- Por su volúmen de producción, etc.

ESTRUCTURA FINANCIERA CONSOLIDADA DE LAS EMPRESAS ESTABLECIDAS EN TODO EL PAIS  
(MUESTRA GLOBAL)

CONCEPTO	M I L E S D E P E S O S		
	PEQUERAS	MEDIANAS	TOTAL
<b>BALANCE</b>			
<u>Activo Circulante</u>	<u>7'763,152</u>	<u>15'539,625</u>	<u>23'302,777</u>
Efectivo	871,556	1'084,443	1'955,999
Inventarios	3'498,650	6'754,155	10'252,805
Cartera	2'888,531	6'601,850	9'490,381
Deudores Diversos	504,415	1'099,177	1'603,592
<u>Activo Fijo</u>	<u>9'963,794</u>	<u>12'994,582</u>	<u>22'958,376</u>
Edificio	3'416,442	3'557,310	6'973,752
Maquinaria y Equipo	5'349,253	8'507,459	13'856,702
Equipo de Transporte	1'198,109	929,813	2'127,922
<u>Activo Diferido</u>	<u>436,116</u>	<u>1'016,454</u>	<u>1'452,570</u>
Otras Inversiones	152,572	283,925	436,497
<u>Suma Activo Total</u>	<u>18'315,634</u>	<u>29'834,586</u>	<u>48'150,220</u>
<u>Pasivo Total</u>	<u>4'225,276</u>	<u>9'567,153</u>	<u>13'792,429</u>
Pasivo Circulante	3'187,749	7'367,632	10'555,381
Pasivo Fijo	1'005,184	2'168,104	3'173,288
Pasivo Diferido	32,343	31,417	63,760
<u>Capital Contable</u>	<u>14'090,358</u>	<u>20'267,433</u>	<u>34'357,791</u>
Capital Social	8'863,242	10'520,512	19'383,754
Aportaciones	809,902	1'796,568	2'606,470
Reservas y Utilidad Acum.	1'510,480	4'788,571	6'299,051
Utilidad (Pérd.) del Ejerc.	2'906,734	3'161,782	6'068,516
<u>Suma Pasivo y Capital</u>	<u>18'315,634</u>	<u>29'834,586</u>	<u>48'150,220</u>
<b>RESULTADOS</b>			
<u>Ventas Netas</u>	<u>31'258,174</u>	<u>44'236,179</u>	<u>75'494,353</u>
Costo de Ventas	21'341,360	31'294,774	52'636,134
Gasto de Operación	5'013,218	7'448,618	12'461,836
Otros Productos	45,494	217,888	263,382
Otros Gastos	168,152	269,611	447,763
Impuestos sobre la Renta	1'864,204	2'279,282	4'143,486
Utilidad Desp. del I.S.R.	2'906,734	3'161,782	6'068,516

Fuente Fogalín.- Sub-Dirección General de Estudios Económicos y Programación Industrial.

Cuadro # 5

ESTRUCTURA FINANCIERA PROMEDIO DE LAS EMPRESAS  
POR GRUPO INDUSTRIAL  
FABRICACION DE ALIMENTOS

C O N C E P T O	PEQUERAS	MILES DE PESOS MEDIANAS	TOTAL
<b>BALANCE</b>			
<u>Activo circulante</u>	799	8,444	1,870
Efectivo	162	657	231
Inventarios	328	3,735	805
Cartera	177	2,808	546
Deudores diversos	132	1,244	288
<u>Activo fijo</u>	1,937	11,009	3,207
Edificio	819	4,043	1,270
Maquinaria y equipo	868	5,552	1,524
Equipo de transporte	250	1,414	413
<u>Activo diferido</u>	53	722	146
<u>Otras inversiones</u>	29	103	40
Suma activo total	2,818	20,278	5,263
=====			=====
<u>Pasivo total</u>	498	5,482	1,196
<u>Pasivo circulante</u>	354	4,098	878
Pasivo fijo	143	1,359	314
Pasivo diferido	1	25	4
<u>Capital contable</u>	2,320	14,796	4,067
<u>Capital social</u>	1,588	8,504	2,556
Aportaciones	93	1,463	285
Reservas y utilidades acumuladas	160	2,946	550
Utilidad (Pérd.) del ejercicio	479	1,883	676
Suma pasivo y capital	2,818	20,278	5,263
=====			=====
<b>RESULTADOS</b>			
<u>Ventas netas</u>	5,123	33,226	9,058
<u>Costos de ventas</u>	3,510	24,364	6,430
Gasto de operación	817	5,572	1,583
Otros productos	6	200	33
Otros gastos	28	233	56
Impuesto sobre la renta	295	1,374	446
Utilidad Desp. de I.S.R.	479	1,883	676

Clasificación según Catálogo de Actividades Económicas del Censo de 1980.  
Fuente Fogain.- Subdirección General de Estudios Económicos y Programación Industrial.

Cuadro # 5 A

INDICADORES ECONOMICOS POR TAMAÑO DE EMPRESA Y GRUPO INDUSTRIAL

GRUPO INDUSTRIAL	VENTAS NETAS PROMEDIO POR EMPRESA (MILES DE PESOS)			PROMEDIO DE TRABAJADORES POR EMPRESA		
	PEQUERA	MEDIANA	PROMEDIO	PEQUERA	MEDIANA	PROMEDIO
	PROMEDIO MUESTRAL	5 866	33 336	11 342	17	67
Fabricación de Alimentos	5 123	33 226	9 058	12	56	18
Elaboración de Bebidas	4 162	47 161	30 721	36	103	77
Industria Textil	5 089	35 440	14 082	18	72	34
Fabricación Prendas de Vestir, excepto Calzado	5 854	33 220	9 621	26	90	35
Fab. Calzado e Industria Cuero	8 882	34 556	14 489	25	65	34
Industria Madera y Corcho	5 959	34 976	12 068	18	85	32
Fab. Muebles y Accesorios Madera	5 564	34 067	8 952	18	65	24
Industria del Papel	7 416	33 343	16 598	25	60	37
Industria Editorial e Impresión	4 117	28 029	7 217	12	61	18
Industria Química	9 440	39 487	21 171	15	53	30
Refinación de Petróleo y Derivados del Carbón Mineral	8 012	42 288	17 152	14	31	18
Fab. Prods. de Hule y Plástico	7 374	35 641	15 183	18	67	31
Productos Minerales no Metálicos	4 666	20 884	7 471	17	47	22
Industrias Metálicas Básicas	9 076	35 317	17 659	20	64	34
Fabricación Productos Metálicos, excepto Maquinaria y Equipo	5 939	34 654	10 975	16	80	27
Fabricación Maquinaria no Eléct.	4 510	25 626	8 023	14	54	21
Fab. Maq. Eléctrica y Electrónica	7 305	42 447	17 760	22	104	47
Construcción Equipo Transporte	7 159	32 556	15 306	21	73	38
Otras Industrias Manufactureras	4 800	33 340	10 127	15	76	26

Fuente Fogain.- Sub-Dirección General de Estudios Económicos y Programación Industrial, 1980.

Cuadro # 6

CLASIFICACION DE EMPRESAS Y TRABAJADORES POR GRUPO INDUSTRIAL

GRUPO INDUSTRIAL	No. DE EMPRESAS			No. DE TRABAJADORES		
	Pequeña	Mediana	Total	Pequeña	Mediana	Total
TOTAL	5 329	1 327	6 656	93 216	89 210	182 426
Fabricación de alimentos	1 001	163	1 164	12 223	9 059	21 282
Elaboración de bebidas	13	21	34	466	2 165	2 631
Fabricación productos de tabaco	-	1	1	-	32	32
Industria textil	304	128	432	5 361	9 279	14 640
Fabricación prendas de vestir, excp. calzado	345	87	632	14 270	7 876	22 146
Fab. de calzado e Industria cuero	469	142	611	11 822	9 230	21 052
Industria madera y corcho	135	36	171	2 497	3 048	5 545
Fab. muebles y accesorios madera	341	46	387	6 123	2 982	9 105
Industria del papel	31	17	48	770	1 019	1 789
Industria editorial e impresión	235	35	270	2 726	2 122	4 848
Industria química	153	98	251	2 255	5 210	7 465
Refinación de Petróleo y derivados del carbón mineral	11	4	15	154	122	276
Fab. prods. de hule y plástico	186	71	257	3 301	4 748	8 049
Prods. minerales no metálicos	464	97	561	7 849	4 524	12 373
Industrias metálicas básicas	72	35	107	1 417	2 228	3 645
Fab. productos metálicos, excp. maquinaria y equipo	489	104	593	7 947	8 337	16 184
Fab. de maquinaria no eléctrica	466	93	559	6 250	5 020	11 540
Fab. maq. electrónica	87	39	126	1 882	4 059	5 941
Construcción equipo de transporte	144	68	212	3 025	4 946	7 971
Otras industrias manufactureras	183	42	225	2 708	3 204	5 912

Fuente: Fogain.- Subdirección General de Estudios Económicos y Programación Industrial, 1980.

Cuadro # 7

Estos tipos de criterios han sido tomados del -  
FOGAIN y aunque no siendo muy actuales, son los últimos -  
publicados por este Fondo. Con esto aprecio que el crit-  
rio de que es una pequeña, mediana y grande, serán toma--  
dos por un conjunto de elementos los cuales nos llevarán-  
a tomar nuestro propio punto de vista.

**CAPITULO III. LA EMPRESA  
PEQUENA**

### III.1 CONCEPTO DE EMPRESA PEQUEÑA

" Aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada - automáticamente y que no es dominante en la rama que -- opera ".\*

" Es la unidad económica cuya actividad está dedicada a - la producción de bienes y a la prestación de servicios, siendo sus características particulares las que tomadas por varios criterios determinarán su tamaño ".

\* Asociación de Empresa Pequeña (SBA; U.S.A.)



### III.2 ORGANIZACION LEGAL

La constitución de una pequeña empresa, necesariamente conlleva la necesidad de determinar su forma de organización interna y la cuantificación de sus propietarios.

Partiendo de la base de que la administración y control-comercial está supeditada a su forma de integración idónea, las pequeñas empresas pueden estar dirigidas y organizadas legalmente en función del número de propietarios que tengan.

En este sentido existen diversos tipos de manifestación de propietarios, en atención al número de ellos, a la cobertura de los productos o servicios que ofrezcan, al vo

lumen de su capital, o bien, a la delimitación de sus - responsabilidades individuales.

a) EL PROPIETARIO INDIVIDUAL.

Esta forma de integración legal de una pequeña empresa, constituye la forma más sencilla de organización y, por ende, la más económica, en atención a que, - cuando una empresa tiene un propietario individual, - los gastos de operación se reducen, obviando los cos tos que originan la administración pluripersonal.

El propietario individual de una empresa es el único dueño del negocio y tiene el control completo sobre él y, aún cuando no se encuentre en posibilidad de - operarlo íntegramente por sí mismo, al margen de con tratar servicios de administración externos, perso-- nal operativo y controles de regulación, el propieta rio individual es el único responsable de los contra tos del negocio y de todos los actos de negligencia o error cometidos por él o por sus empleados, dentro del alcance de las actividades de la empresa. A pesar de que el propietario individual, a más de recurrir al auxilio de elementos humanos, utilice recursos financieros y técnicos externos, será en todo mo mento, el único en quien recaiga la responsabilidad para el éxito o fracaso de la empresa.

En el sector comercial, se estima que el número de - empresas con propietario individual resulta con un - volumen elevado, por la simplicidad de administra-- ción y por la economía de la operación, sin embargo, en el contexto financiero se considera que las empre sas en estas condiciones, representan un mínimo en -

la economía general, debido a la falta de capital y a escasa disponibilidad para ampliar su cobertura.

La organización legal de propietario individual en las pequeñas empresas se ha generalizado, en virtud de que no existe alguna otra forma de organización-comercial que pueda iniciarse con facilidad y economía. El propietario individual tiene completa libertad en la administración de su negocio además de que existe una mayor flexibilidad en todo tipo de sistemas de reglamentación jurídica y de control.

En efecto, el Código de Comercio permite la agilización en todos los trámites de índole mercantil y el Código Fiscal no refiere exceso de requisitos, respecto de las obligaciones tributarias del mismo propietario individual, esto constituye una economía jurídica, en virtud de que se considera que las empresas así organizadas, integran un número elevado de centros comerciales, con lo que genera un número importante de empleos y los incentivos fiscales y la simplificación de trámites en beneficio de los propietarios de las empresas en expansión o de reciente creación.

b) **SOCIEDAD ANONIMA.**

Es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

Este tipo de sociedad pertenece al grupo de empresas en las que el elemento de importancia primordial lo constituye el capital. La existencia de las So-

ciudades Anónimas es de fecha reciente y su creación responde a la realización de grandes obras y objetivos toda vez que tanto el cúmulo del capital como su estructura de Administración, permite una amplia gama de actividades.

La denominación de la Sociedad se formará libremente pero deberá ser distinta de la de cualquier otra sociedad, y al emplearse irá siempre seguida de las palabras Sociedad Anónima o de su abreviatura S.A.

La responsabilidad de los Socios en este tipo de sociedad atiende exclusivamente al importe de las acciones adquiridas a diferencia de otro tipo de sociedad en que los socios responden independientemente del capital que tenga en la empresa con todos los bienes de su patrimonio.

Los requisitos para constituir una Sociedad Anónima - son:

1. Que exista cuando menos cinco socios, y que cada uno de ellos suscriba por lo menos una acción.
2. Que el capital no sea menor de \$ 1'000,000.00.
3. Que se exhiba el 20% del valor de cada acción en dinero en efectivo.
4. Que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que se haya de pagar en todo o en parte con bienes distintos del numerario.

La escritura constitutiva de la Sociedad Anónima de-

berá contener los siguientes requisitos.

1. El objeto de la Sociedad.
2. Las partes exhibidas del capital social.
3. El número, valor y naturaleza de las acciones en que se divide el capital social.
4. Participación de las utilidades ya sea a fundadores o a otro tipo de socios.
5. Nombramiento de los órganos de administración como son la Asamblea de Accionistas, el Consejo de Administración o en su caso el Gerente General.
6. Las facultades de la Asamblea General de Accionistas y la forma de realizar este tipo de reuniones.

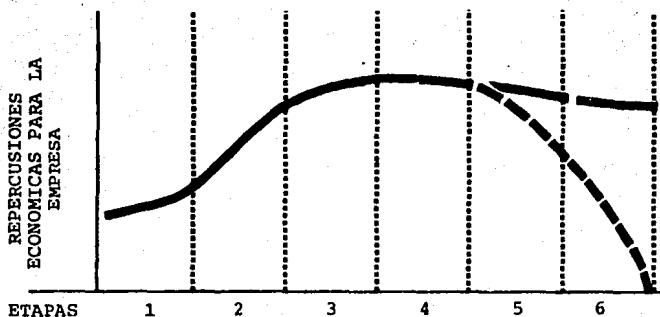
### III.3 ETAPAS DE CRECIMIENTO

Siguiendo el criterio sustentado por la doctrina del Organismo Sociológico y, particularmente de su precursor - Oswald Spengler, toda empresa, negociación o compañía, - como entidad, se encuentra dotada de un principio vital que permite validamente equiparla con cualquier organismo vivo; tomando en consideración las fases de desarrollo y evolución que ambos experimentan.

En este sentido, las etapas por las que transcurre la vigencia de una empresa son:

1. Incubación
2. Aceptación
3. Expansión

4. Maduración
5. Decaimiento
6. Disolución



Dentro de estas etapas, pueden diferenciarse aquéllas que son de carácter forzoso en su existencia, y aquéllas que de manera discrecional o eventual pudieran presentarse.

Por otra parte, independientemente de que el orden citado - corresponde a una determinación cronológica de dichas etapas, puede presentarse la contingencia de alteración en su orden, salvo en el caso de las fases que por situación lógica no puedan ser trastocadas.

Ahora bien, es oportuno señalar que las etapas de un ciclo tienen diversa duración en el tiempo de vida de las empresas, ya que algunas pueden ser breves y otras prolongadas - tal vez más allá, de las pretensiones de quienes administran

la empresa. Para ello, inciden de manera determinante - dos factores; las directrices, políticas, promociones y lineamientos endógenos o internos y, las contingencias - de carácter exógeno o externo, como las repercusiones políticas, económicas y sociales del contexto general de - la sociedad en la cual se desenvuelven.

Sin pretender analizar de manera exhaustiva los elementos y formas de cada una de estas fases o etapas del ciclo, - me abocaré a efectuar un somero comentario de ellas, lo - que permitirá su manejo conceptual en el desarrollo del - presente trabajo.

#### INCUBACION:

Esta etapa del ciclo vital de una empresa consiste en -- aquel periodo que se inicia con la constitución formal de la misma y que aplica la planeación, la programación y la instrumentación en su ejercicio.

Dentro de la fase de planeación tenemos que cuando una em - presa, desea introducir un nuevo producto o servicio for - malmente al público, debe practicar:

- A). Estudios de factibilidad jurídica y administrativa. - Esto es, determinar si el nuevo producto o servicio - es susceptible de comercialización, desde el punto de - vista de las prescripciones jurídicas y administrati - vas aplicables.
- B). Análisis financieros.- Lo que significa que la em - presa debe realizar la práctica de sus estados financie - ros y situación presupuestaria general, con el objeto de determinar si se encuentra en condiciones económi - cas de iniciar, la venta de un producto o el otorga - miento de un servicio.



- C) Diagnóstico de mercado abierto.- Esto implica que la empresa debe calcular el nivel de competencia de sus productos o servicios, respecto de los ya existentes en el mercado.
- D) Proyección de desarrollo organizacional.- Esto quiere decir que la empresa debe efectuar un análisis estimativo de las posibilidades de expansión, en su caso, de la empresa.
- E) Programación estratégica.- Esto es, que la empresa debe determinar las políticas y lineamientos generales de conducción para iniciar la oferta del nuevo producto o servicio.

La otra fase de la etapa de incubación, consiste en la instrumentación operativa o funcional, que incluye la cuantificación de insumos básicos, la previsión de financiamiento adicionales, la determinación de capacidad tecnológica y la práctica de campañas promocionales.

La etapa de incubación, resulta ser generalmente uno de los periodos más difíciles para la compañía, dada la poca expectativa que suele existir en el lanzamiento de un producto y la lucha de éste debe tener para lograr introducirse en el mercado abierto.

#### ACEPTACION:

Esta etapa del ciclo vital de una empresa constituye aquel periodo que comprende, desde que un producto o servicio es introducido formalmente al mercado, hasta que éste logra su acreditación por parte de los consumidores.

Durante esta etapa, la empresa atraviesa por serias dificultades en virtud de que para lograr la aceptación plena del producto o servicio ofrecido, deben sortearse diversos

obstáculos, tales como la reticencia de los consumidores, la negativa tácita para aceptar productos nuevos, y la reacción natural de la competencia.

En este sentido, muchos clientes pueden ser atraídos simplemente por la curiosidad que se presenta respecto del nuevo producto o servicio; pero cuando la promoción original y el impacto comercial desaparece, la empresa se ve obligada a competir en el mercado abierto, únicamente basada en los propios méritos de servicio a los clientes y en la capacidad cuantitativa y cualitativa de los productos.

La etapa de aceptación obliga a la empresa a destinar un considerable esfuerzo tendiente a lograr:

1. El desarrollo de su organización interna
2. El adiestramiento de sus recursos humanos
3. El establecimiento de sus instalaciones de dirección, operación, abasto y distribución.
4. El mantenimiento de su clientela potencial y efectiva.
5. La consolidación de su situación financiera y, consecuentemente, su estabilidad económica.

#### EXPANSION.

Esta etapa corresponde al periodo que se inicia cuando el producto o servicio a encontrado aceptación por los consumidores. Sin embargo resulta complicado determinar con certeza el momento en que una empresa inicia su fase de expansión, pero algunos de los indicadores más sobresalientes son:

1. Aumento de la demanda del producto o servicio.
2. Incremento constante de ventas.
3. Requerimientos de:

- a) Instalaciones adecuadas
- b) Recursos humanos adicionales
- c) Flujo de inventarios
- d) Capital

Ahora bien, para que una empresa esté en condiciones de expandirse con perspectivas de éxito resulta indispensable que, además de la aceptación del producto o servicio, cuente con el respaldo técnico y financiero suficiente, a fin de incursionar en nuevos mercados, o bien con productos adicionales.

En efecto, es oportuno destacar que una empresa puede - lograr su expansión, a través de 2 mecanismos.

- A) Cuando la empresa, considerando el incremento de ventas obtenido, decide abrir su capacidad de oferta en otros mercados que no había cubierto; en este caso - se trataría de una expansión de carácter territorial.
- B) Cuando la empresa, decide aumentar sus ingresos, a - través de la diversificación, esto es ofreciendo - - productos y/o servicios adicionales.

#### MADURACION.

Esta etapa en el ciclo de vigencia de una empresa, se dá cuando ésta ha logrado alcanzar su potenciabilidad plena, esto es, en el momento en que habiendo incursionado en - el mercado, tuvo la aceptación de los consumidores, en - grado tal que le permitió expandirse y colocarse en ópti - mo nivel competitivo.

Las características indicativas de una empresa en etapa - de madurez, son:

1. Consolidación financiera.

2. Cobertura deseada del mercado.
3. Productividad.
4. Necesidad mínima de campañas promocionales
5. Saturación de ventas.

Con estos indicativos generales, la empresa se encontrará en posibilidad de alternar la etapa de la maduración con la expansión, dependiendo de los lineamientos que emitan los órganos encargados de su administración.

#### DECAIMIENTO.

Esta etapa surge cuando la empresa comienza a experimentar diversos obstáculos técnicos, financieros, políticos u operativos.

Esta etapa puede presentarse en diversos momentos de la vigencia de una empresa.

- A) Por regla general se da una vez que la empresa ha alcanzado la maduración y las perspectivas ya no resultan alentadoras.
- B) Puede darse el caso de empresas que llegan a esta etapa sin haber transcurrido por todas las anteriores, esto es, aquellas que después de la incubación, no obtienen la aceptación de sus productos o servicios en el mercado, o bien, que habiéndola alcanzado, no llegan a expandirse o a lograr la maduración plena.

Sin embargo, en cualquiera de los casos, los indicadores característicos de una empresa en decaimiento, son:

1. Disminución considerable de ventas.
2. Exceso de conflictos laborales con el personal.
3. Incosteabilidad operativa.
4. Aumento de pasivos en relación con los activos.
5. Pérdida de mercado.

#### DISOLUCION.

Esta es la última etapa en el ciclo vital de una empresa. No constituye una fase discrecional o eventual, ya que definitivamente toda empresa llega a un momento en que resulta tal el grado de decaimiento y tan insostenible la situación general de ésta, que no tiene más opción que la disolución.

Las causas que propicia la disolución de una empresa, son las listadas como indicadores de la etapa de decaimiento. Sin embargo, la disolución propiamente de una empresa puede obedecer a tres razones fundamentalmente.

A) Circunstancias jurídicas.- Las formas generales de disolución de una empresa por estas circunstancias serían:

1. Por proscripción de Ley.- Esto es, cuando por de terminación expresa de la normatividad jurídica, el producto o servicio brindado por la empresa, es retirado del mercado. De otra manera, cuando la Ley prohíbe expresamente la comercialización de un producto o servicio.
2. Por incumplimiento administrativo.- Esto es, cuando la empresa no se encuentre en condiciones de cumplir con requisitos procedimentales de los

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

trámites administrativos que se exigen para la operación y funcionamiento de la misma.

B) **Circunstancias económicas.**- Las formas generales de disolución de una empresa por estas circunstancias serían:

1. **Por incosteabilidad.**- Esto es, cuando la empresa no tiene la capacidad económica para cubrir las obligaciones que se derivan de su funcionamiento, en virtud del incremento incontrolado de pasivos fijos o contingentes.

2. **Por improductividad.**- Esto es, en el caso de que la empresa, por disminución de insumos e insuficiencia de capacidad tecnológica no cuente con la factibilidad de abarcar su mercado controlado. - Este caso podrá subsanarse con una limitación del mismo.

C) **Circunstancias sistémicas.**- La disolución de una empresa por causas en las que intervienen circunstancias jurídicas y económicas del mismo tiempo, se presenta:

1. **Por quiebra.**- Estos es, cuando con determinación jurídica, la empresa se retira del mercado, en virtud de fallas de administración que se traducen en insolvencia.

Ahora bien, en cualquiera de los casos, la disolución de una empresa se realiza a través de una liquidación, conforme a las bases de lo dispuesto en la normatividad jurídica mercantil.

En este supuesto, la finalidad social de la empresa se -  
transforma, ya que los actos de la misma deben ir encami-  
nados a conducir las operaciones pendientes, redimir el  
pasivo y determinar el reparto del patrimonio final de -  
los socios.

Una vez aprobado el balance final, se depositará en el -  
Reglamento de Comercio y se cancelará la inscripción co-  
rrespondiente. Los liquidadores conservarán en su poder  
los libros y papeles de la empresa durante 10 años, tér-  
mino perentorio prescriptivo de las obligaciones a cargo  
de la misma.

#### IV, ORGANIZACION



## IV.1 ORGANIZACION GENERAL

Siguiendo con lo comentado en el capítulo I, respecto al proceso administrativo y su etapas que lo forman, me introduciré a la organización que consiste en la estructuración eficiente de la empresa.

La organización relaciona y define las funciones jerárquicas, obligaciones y líneas de autoridad, para que cada individuo desempeñe las tareas encomendadas, existiendo a la vez una interrelación entre los componentes del grupo.

En la empresa, debe existir para su buen funcionamiento, una organización Formal y otra Informal, La primera se podría representar mediante un Organigrama que constará de documentos formales que establecerán lineamientos generales para ciertas funciones preescritas y las relaciones de esas actividades.

La organización Informal se refiere a aspectos del sistema que no están formalmente planeados como pudiera ser, cuando un grupo de trabajadores disminuye su ritmo, en esto no hay lineamientos a seguir para solucionar tal problema, entonces se abocará a arreglarlo en forma instintiva. En sí la importancia de organizar, es armonizar a las personas que están en una empresa, acoplando los diversos intereses y habilidades que tengan.

#### IV.2 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION

Los principios se deben tomar como criterios cuya aplicación puede ser general. Definiré los principios más usados en las empresas, y otros que deben ser tomados en cuenta para apoyar a los primeros, y así obtener un criterio más amplio referente a la organización y enunciaré errores cometidos en ausencia de tomar en cuenta los principios:

- |              |                        |
|--------------|------------------------|
|              | 1. División de trabajo |
|              | 2. Jerarquía           |
| PRINCIPIOS   | 3. Delegación          |
| DE           | 4. Equilibrio          |
| ORGANIZACION | 5. Flexibilidad        |

1. PRINCIPIO DE DIVISION DE TRABAJO,- Consiste en una clasificación de actividades necesarias para poder elaborar una estructura organizacional, que mediante su coordinación se alcanzarán eficazmente nuestras metas.

1 a.- Principio de unidad de dirección

1 b.- Principio de eficiencia

Error: Sobre organización.

2. PRINCIPIO DE JERARQUIA,- Definir las líneas de autoridad, desde el nivel más alto hasta el más bajo teniendo mayor acceso a una buena comunicación, obteniendo una adecuada toma de decisiones y reconociendo el grado de responsabilidad y autoridad.

2 a.- Principio de unidad de mando

3 a.- Principio de área de mando

4 a.- Principio de responsabilidad absoluta.

5 a.- Principio de igualdad de responsabilidad y autoridad.

6 a.- Nivel de autoridad.

Error: Tener autoridad sin responsabilidad y viceversa.

3. PRINCIPIO DE DELEGACION,- Delegar autoridad en los ejecutivos de la empresa esperando resultados conformes a la capacidad de ellos.

3 a.- Principio de liderazgo.

Error: Saturarse de responsabilidad y cargas de trabajo.

4.- PRINCIPIO DE EQUILIBRIO.- Se debe de equilibrar a las grandes áreas de la estructura mediante otorgar auto ridad funcional a los departamentos "staff" o a otras -- áreas.

Error: Falta de participación real del instrumento "staff"

5.- PRINCIPIO DE FLEXIBILIDAD.- Estar abierto a los cambios y posible crecimiento que se pueda introducir a la estructura para que el logro de las metas sea dinámico.

Error: Al planear se debe contemplar un futuro dinámico.

#### IV.3 MANUAL DE ORGANIZACION CONCEPTO

El Manual de Organización es un instrumento metodológico de la administración que contribuye al proceso de organizar, así como al análisis de ésta, con la finalidad de hacer evaluaciones parciales o totales.

En este instrumento se describe información clara y detallada de la estructura, señalando lo relativo a responsabilidades, disposiciones, deberes y funciones que facilitan el conocimiento parcial de los fines y objetivos de una empresa.

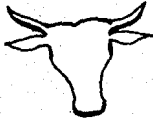
Los elementos mas usuales con los que debe de contar - -  
el Manual de Organización para su elaboración son:

- 1) IDENTIFICACION.- Es la carátula del documento y en ésta se conocerán los datos mas elementales como son: El logotipo; Nombre de la Empresa; Título del Manual; responsable de su elaboración y actualización permanente (departamento x); fecha de implantación o de actualización.
  
- 2) CONTENIDO.- Es el índice general de los rubros que -  
contiene el Manual.
  - a) INTRODUCCION.- Se le explicará al interesado de la utilidad y fines que se pretende cumplir a través de él.
  
  - b) ANTECEDENTES.- Se mencionarán los aspectos históricos y los motivos por los que se modifco su organización y funcionamiento.
  
  - c) ORGANIGRAMA.- Contiene la representación gráfica de la estructura orgánica, reflejando la posición de áreas administrativas integradas por sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y asesoría.
  
  - d) DISPOSICIONES JURIDICAS.- Se enumeran las leyes y ordenamientos que regulan las operaciones de - la empresa, si las hay.
  
  - e) OBJETIVO.- Describe el fin que se pretende alcanzar con las actividades que se realizarán.
  
  - f) ESTRUCTURA ORGANICA.- Contendrá el ordenamiento-jerárquico de las áreas administrativas, identificadas por el código que permite reconocer la - relación entre los niveles superior e inferior.

- g) **FUNCIONES.**- Describe las actividades específicas de cada área y la relación que existe entre ellas para el logro de los objetivos.



V. MANUAL DE ORGANIZACION -  
GENERAL



BONANZA, S.A.

MANUAL DE ORGANIZACION GENERAL

UNIDAD DE ORGANIZACION Y  
METODOS

28 DE FEBRERO DE 1987

# I N D I C E

- 1) INTRODUCCION
- 2) ANTECEDENTES
- 3) ORGANIGRAMA
- 4) OBJETIVO
- 5) ESTRUCTURA ORGANICA
- 6) FUNCIONES

## INTRODUCCION

La elaboración de este Manual de Organización se ha hecho con el fin de contar con un documento de apoyo y consulta para todo individuo que tenga que ver tanto, de la dirección como de la ejecución de las funciones que se realizarán en la empresa, dado que con un conocimiento mayor de la estructura orgánica se logrará contar con mayor eficiencia en su operación.

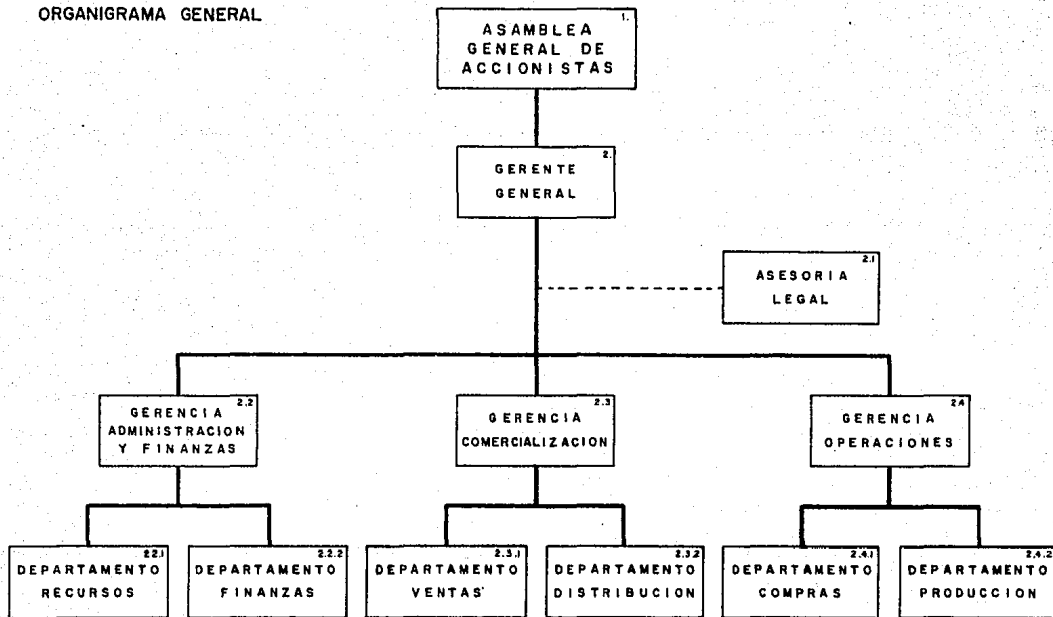
## ANTECEDENTES

La empresa se estableció el (28 de febrero de 1987) con una participación de cinco socios, quedando escriturada y registrada con el nombre de "BONANZA, S.A."

La empresa está situada en el ramo alimento, específicamente en la comercialización de carne de res.

Este Manual de Organización se toma como punto de partida de la estructura ya que la empresa no contaba con esta herramienta administrativa.

# ORGANIGRAMA GENERAL



## OBJETIVO DE BONANZA, S.A.

Cubrir las necesidades de producto cárnico al medio restauranteo, hotelero y comedores industriales que se encuentre localizado en el área metropolitana y zonas turísticas, poniendo nuestro mayor empeño en crear una imagen confiable en base en un servicio profesional, para conseguir con esto un crecimiento fuerte y paulatino.

## ESTRUCTURA ORGANICA

### 1. ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

### 2. GERENTE GENERAL

#### 2.1 ASESORIA LEGAL

#### 2.2 GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

##### 2.2.1 DEPARTAMENTO DE RECURSOS

##### 2.2.2 DEPARTAMENTO DE FINANZAS

#### 2.3 GERENCIA DE COMERCIALIZACION

##### 2.3.1 DEPARTAMENTO DE VENTAS

##### 2.3.2 DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCION

#### 2.4 GERENCIA DE OPERACIONES

##### 2.4.1 DEPARTAMENTO DE COMPRAS

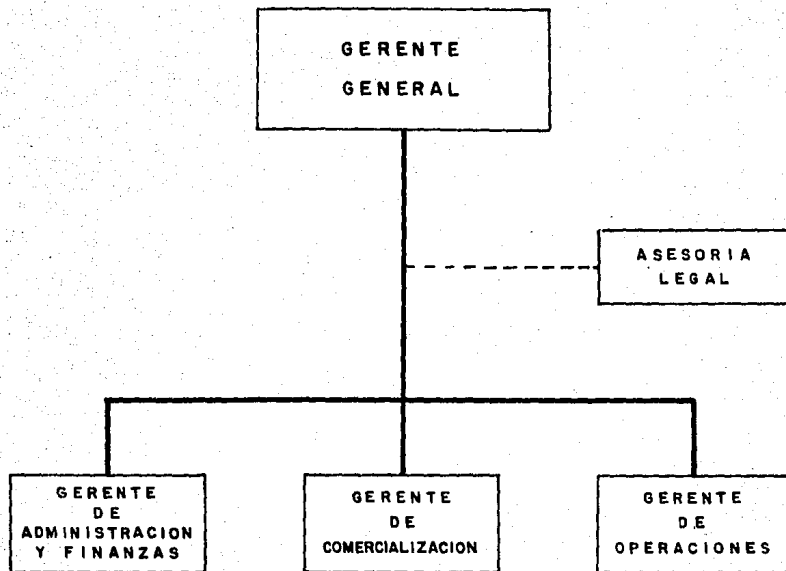
##### 2.4.2 DEPARTAMENTO DE PRODUCCION



## F U N C I O N E S

### 1. ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

- Establecer responsablemente y en forma general el rumbo que ha de seguir la empresa.
- Discutir, aprobar o modificar el informe de los administradores.
- Nombra al Órgano de administración ya sea individual o colegiados.
- Determinar los emolumentos "salarios" de los administradores.
- Ejercer los actos de dominio relativos al posible cambio en el objetivo de la empresa.
- Determinar las políticas financieras en cuanto a comisión de acciones, reinversión, reparto de utilidades, etc.



## F U N C I O N E S

### 2. GERENTE GENERAL

#### Función básica:

- Coordinar el funcionamiento de la empresa para lograr su objetivo.

#### Funciones específicas:

- Convocar y participar en las juntas de la asamblea de accionistas y en reuniones de diversa índole atendiendo lo acordado.
- Vigilar que se cumplan los objetivos y políticas de las gerencias.
- Estudia y aprueba programas, presupuestos generales y particulares.
- Supervisar las labores de funcionarios y empleados que hayan acordado realizar.
- Informar de la situación que exista en la empresa mediante estados financieros y otras herramientas, definiendo la forma de presentarlos.
- Participa en relaciones sociales, bancarias y sindicales.

## F U N C I O N E S

### 2.1 ASESORIA LEGAL

#### Función básica:

- Proporcionar asesoría en el ramo laboral, jurídico general y jurídico financiero.

#### Función específica:

- Preparar documentos para el bienestar, desarrollo y compensatorios,
- Representar a la empresa en conflictos obrero-patronales.
- Analizar los objetivos de la empresa y ver que no contravengan con las leyes.
- Revisar que los instrumentos como acciones, obligaciones, préstamos, sean preparados conforme a la ley.
- Comunicar cuales son los instrumentos legales para que la empresa esté debidamente constituida y pueda realizar sus actividades.
- Reglamentar los poderes y accionistas, y representantes de la empresa.

GERENCIA  
DE  
ADMINISTRACION  
Y FINANZAS

DEPARTAMENTO  
DE  
RECURSOS

DEPARTAMENTO  
DE  
FINANZAS

RECURSOS  
HUMANOS

RECURSOS  
MATERIALES

CONTABILIDAD

CREDITO  
Y  
COBRANZA

PLANEACION  
FINANCIERA

## F U N C I O N E S

### 2.2 GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS.

#### Función básica:

- Administrar y optimizar eficientemente los recursos financieros, tecnológicos y humanos para que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa, así como a llevar un sistema contable eficiente.

#### Funciones específicas:

- Establecer, difundir y vigilar el cumplimiento de los objetivos y políticas de la empresa.
- Elaborar sus programas y presupuestos de operación, además de requerir los propios a las diferentes áreas, así mismo presentarlos para su acuerdo y autorización del gerente general y dar a conocer la solución a cada gerencia.
- Establecer y coordinar los mecanismos de operación y control, tanto interna como externamente.
- Implantar o mejorar los sistemas administrativos a través de estudios organizacionales.
- Autorizar y controlar la aplicación de los recursos financieros de acuerdo a los programas de ingresos y egresos.

- Coordinar la elaboración de los estados financieros y presentarlos al gerente general,
  
- Crear y actualizar los Manuales de Organización - y procedimientos cuando la empresa los requiera.

## FUNCIONES

## 2.2.1 DEPARTAMENTO DE RECURSOS

## Función básica:

- Vigilar la correcta integración a la empresa de los recursos financieros, tecnológicos y humanos requeridos según las políticas emitidas por el gerente general.

## Funciones específicas:

- Realizar el reclutamiento, selección y contratación del personal.
- Aplicar las propuestas de otros gerentes en base a promociones, altas o bajas de personal, respecto al tabulador de sueldos y salarios.
- Promover los programas de capacitación y adiestramiento al personal, conforme a las necesidades de las gerencias.
- Coordinar los servicios de vigilancia y sistemas de seguridad.
- Establecer mecanismos y controles para la adquisición de mobiliario, equipo y materiales de oficina y su asignación a otras gerencias.



- Supervisar la recepción, conservación y custodia del mobiliario, equipo y materiales.
- Implantar y desarrollar sistema de computación, así como dar apoyo computacional a las gerencias que lo requieran.
- Elaborar y vigilar la vigencia de los Manuales de Organizaciones y Procedimientos.
- Evaluar, informar a la gerencia de administración y finanzas de los logros alcanzados, así como sugerir cambios para el buen funcionamiento de dicha gerencia.

## F U N C I O N E S

## 2.2.2 DEPARTAMENTO DE FINANZAS

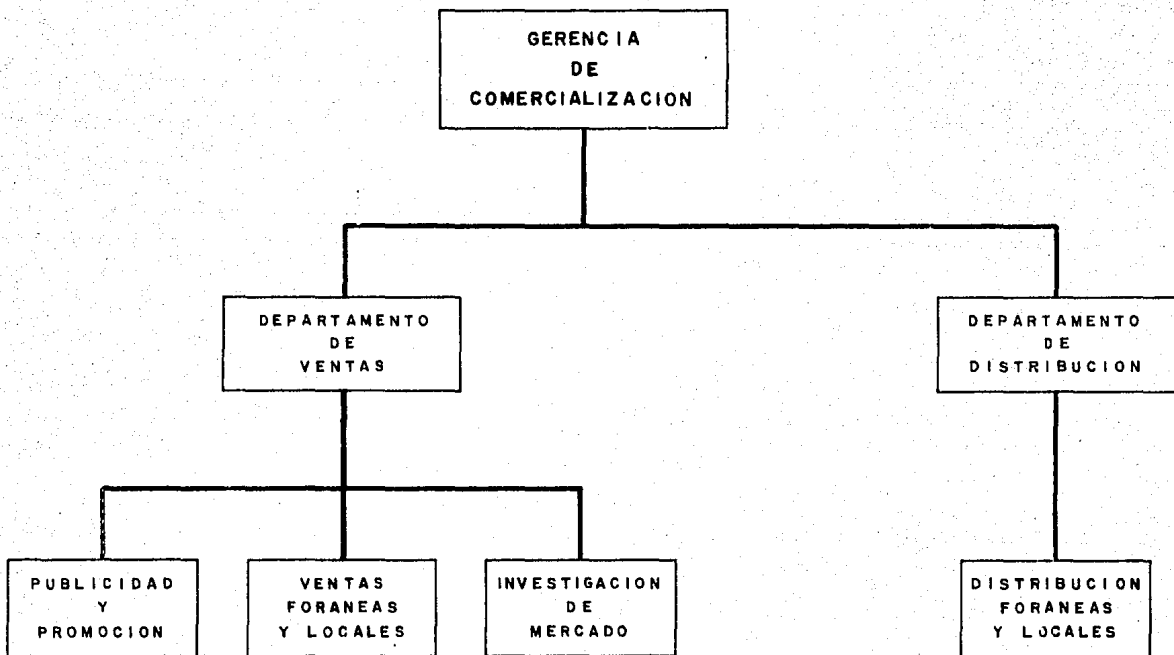
## Función básica:

- Coordinar la planeación, programación y presupuestación de las operaciones de egresos e ingresos, así como lograr la captación operativa de los recursos financieros para efectuar los pagos requeridos.

## Funciones específicas:

- Elaborar el anteproyecto de presupuesto general de la empresa en coordinación con las gerencias que la integran.
- Determinar y establecer los mecanismos de ingresos y egresos de la empresa.
- Planear y controlar el rendimiento de los recursos financieros.
- Realizar la cobranza correspondiente para mantener la liquidez de la empresa.
- Mantener los niveles de crédito en porcentajes autorizados.
- Coordinar el control de movimientos bancarios e inversiones en valores.

- Fijar una situación financiera sólida en base a políticas de amortización, reinversión y utilidades a repartir.
- Coordinar la elaboración de Estados Financieros para la presentación a directivos y autoridades competentes, así como de formular la declaración y pago de impuestos.
- Vigilar que la operación del sistema contable se realice bajo las normas y procedimientos establecidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Tesorería de la entidad.



## F U N C I O N E S

## 2.3. GERENCIA DE COMERCIALIZACION

## Función básica:

- Coordinar todas las labores relacionadas con las ventas, así como desarrollarlas y mantenerlas en base a diversas estrategias.

## Funciones específicas:

- Elaborar programas y presupuestos de operación y presentarlo al Gerente de Administración y Finanzas para su acuerdo y autorización.
- Implantar sistemas de ventas a través de investigaciones de mercado.
- Mantener una relación estrecha entre el cliente y la empresa, investigando que piensan de la empresa.
- Coordinar la distribución hasta el centro de consumo.
- Desarrollar programas de publicidad y promoción, mediante <sup>calcular</sup> medios apropiados de comunicación.

## F U N C I O N E S

### 2.3.1 DEPARTAMENTO DE VENTAS

#### Función básica:

- Vigilar la estabilidad en las operaciones de ventas, así como su desarrollo en el mercado.

#### Funciones específicas:

- Medir y evaluar nuevos mercados con la finalidad de que constituyan nuevas ventas a la empresa.
- Cumplir con el pronóstico mensual para alcanzar nuestro objetivo en ventas anuales.
- Hacer visitas sociales y comerciales con nuestros clientes.
- Cumplir satisfactoriamente con los pedidos que nos hagan los clientes.
- Coordinar agentes de ventas según áreas geográficas previamente designadas, mediante informes de visitas.
- Estimular a los agentes de ventas a alcanzar grandes operaciones.

## F U N C I O N E S

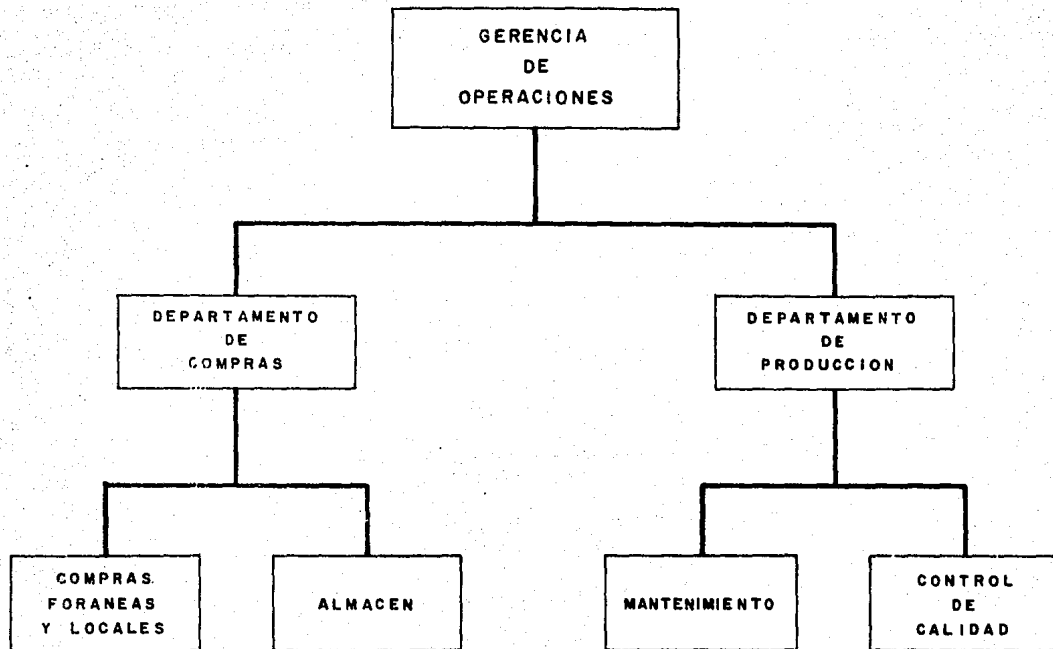
### 2.3.2 DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCION.

#### Función básica:

- Vigilar la correcta distribución de nuestros productos, así como su buena calidad.

#### Funciones específicas:

- Coordinar la distribución de pedidos por rutas de entrega.
- Vigilar la correcta salida del producto con los datos especificados en la orden de salida (factura).
- Recibir las posibles devoluciones de producto y notificarlo a la gerencia de comercialización.
- Recibir y turnar al Departamento de Finanzas los cobros que se hayan hecho por ventas al contado.
- Cuidar y conservar en estado óptimo las unidades y equipo que esté a su cargo.





## F U N C I O N E S

### 2.4 GERENCIA DE OPERACIONES

#### Función básica:

- Dirigir las operaciones relacionadas con la compra de insumos, así como de la producción que realice la empresa.

#### Funciones específicas:

- Elaborar programas y presupuestos de operación - presentándolos al Gerente de Administración y Finanzas para su acuerdo y autorización por el Gerente General,
- Elaborar y coordinar su pronóstico de producción tanto con las compras que ésta gerencia realizará como las ventas que también se tengan pronosticadas,
- Implantar y mejorar los sistemas de producción - a través de estudios de tiempos y movimientos,
- Autorizar y controlar la petición de recursos - financieros para la compra de insumos directos e indirectos (mantenimiento) que intervengan en la producción.
- Fijar política de nivel de inventarios así como - llevar un control del mismo.
- Investigar nuevos insumos y la factibilidad de - aprobación en el mercado.

## F U N C I O N E S

### 2.4.1 DEPARTAMENTO DE COMPRAS

#### Función básica:

- Coordinar el programa de abasto, así como cuidar que se obtengan en óptima calidad

#### Funciones específicas:

- Reclutar nuevos proveedores para verificar tanto precio como calidad y servicio.
- Mantener vigente el registro de compra y catálogo de proveedores.
- Seleccionar al mejor proveedor de abastecimiento de materiales.
- Recibir los insumos procedentes de los proveedores verificando la cantidad y/o peso en kilogramos.
- Adquirir cada línea de productos mediante los acuerdos establecidos de mínimos y máximos "stock".
- Llevar control de inventarios para saber su registro de consumo y cuales de los productos se están rezagando.
- Elaborar la petición de cheque de pago al proveedor mediante un previo chequeo del registro de recepción y la factura autorizada.

## F U N C I O N E S

### 2.4.2 DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

#### Función básica:

- Vigilar el cumplimiento del programa de producción así como de la satisfacción en cuanto a la calidad requerida del producto.

#### Funciones específicas:

- Utilizar al máximo la capacidad de planta instalada, tanto como los recursos humanos existentes.
- Medir la productividad de cada sección de producción.
- Producir en base a pedidos hechos con anticipación.
- Pedir al almacén el requerimiento de insumos para la producción del producto.
- Elaborar los productos en base al cliente, formando secciones de empleados para el conocimiento de características y volúmenes de producción.

- Establecer el sistema de control de calidad.
- Adoptar el sistema de mantenimiento preventivo elevando la duración del equipo y la minimización de tiempos ociosos.

## CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

Para concluir me referiré a la gran importancia que tienen las empresas pequeñas en México y el papel tan determinante que debe desempeñar el administrador, integrando y desarrollando sus herramientas y conocimientos en la búsqueda de una mejor organización, dado que estas empresas constituyen una gran parte del porcentaje total de empresas existentes en nuestro país.

Una de las grandes ayudas que ofrecen a la Nación, es la generación de empleos, siendo ésto por la constante creación de empresas pequeñas y por el continuo crecimiento de las mismas, ampliando con ésto la creación de nuevos-

puestos y la necesidad de un mayor número de gente en sus áreas administrativas y de producción.

En otro sector de nuestra economía, también nos ofrecen una atractiva ayuda, en este caso me refiero a la gran cantidad de exportadoras y maquinadoras que se encuentran en nuestro territorio, que además de ofrecer trabajo a los mexicanos aportan con sus ventas un mejoramiento en nuestra balanza comercial. Esto viene siendo real en su producción por la escasez de utilización de materiales de importación que intervienen en ella y en la ocupación de mano de obra nacional y por lo mismo la poca necesidad de tecnología extranjera.

La empresa pequeña debe de considerarse como una plataforma de desarrollo de la economía de nuestro país, pensando que de ellas saldrán muchas de las grandes empresas mexicanas del futuro.

Es evidente que pensar en esto es pensar positivamente y así es como deben de ser los nuevos inversionistas, creyendo en su esfuerzo, su visión y su realismo, pero para que estas ideas y esfuerzos crezcan y se mantengan, necesitarán de varios elementos como son un oportuno y suficiente financiamiento que lo constituirán los créditos otorgados bajo condiciones preferenciales de interés por los Fondos, Fideicomisos y por la Banca Nacional.

Otro elemento de sustento y perspectivas futuras de estas empresas, es el personal que labora dentro de ellas en los diferentes niveles que existen como son el operativo, ejecutivo y directivo. A estas personas es necesario que se les adiestre, capacite y desarrolle dado que ellos son los constructores de un éxito o un fracaso,

Es labor del administrador, conseguir el buen funcionamiento de una organización y procurar encontrar los medios para que la empresa se consolide financiera, tecnológica y administrativamente, por eso considero que en México hay mucho campo para un administrador y que este seminario de investigación es un ejemplo de los conocimientos que un administrador puede ofrecer.



A N E X O S

## 100 CARCASS (Quartered)

A beef carcass (quartered) is the four quarters split from a single carcass. The quarters are produced by "ribbing" the sides, that is separating the forequarters from the hindquarters by cutting between the 12th and 13th ribs, the 13th rib remaining with the hindquarter. The skirt (diaphragm) may be removed, but if not removed, the tendinous portion must be removed down to but not exposing the lean musculature tissue. The thymus gland, mediastinal tissue, and heart fat usually present in the lower thorax (brisket and short plate) must be closely removed.

## 101 SIDE

The side of beef consists of one matched forequarter and hindquarter from one-half the carcass prepared as described in Carcass (quartered) Item No. 100.

## 102 FOREQUARTER

The forequarter is all of the anterior portion of the side after the severance from the 1-rib hindquarter. This severance must be made and the forequarter must be further trimmed as specified in Carcass (quartered) Item No. 100.

## 103 RIB, PRIMAL

The Primal rib is that portion of the forequarter remaining after the removal of the cross-cut chuck and short plate, the skeletal part of which contains parts of seven ribs (6th to 12th inclusive), the section of the backbone attached to the ribs and the



posterior tip of the blade bone (scapula). The separation between the cross-cut chuck and the rib and short plate is made by cutting through all the flesh and bones (backbone, shoulder blade, costal cartilage and breast bone (sternum) of the forequarter in a straight line perpendicular to the outside or skin surface between the 5th and 6th ribs. The separation between the full rib and short plate is made by a straight cut across the ribs starting at a point determined by measuring off not more than 10 inches on the inside of the 12th rib in a straight line from the center of the inside protruding edge (most ventral portion) of the 12th thoracic vertebrae (chine bone) and continuing through a point determined by measuring off not more than 10 inches on the inside of the 6th rib in a straight line from the center of the protruding edge (most ventral portion) of the 6th thoracic vertebra. The portion of the diaphragm remaining on the full rib after cutting must be removed.

# SPECIFICATIONS

## CLASSIFICATION

Beef items covered by these specifications must be of the following kinds, (grades, types, weight ranges, and states of refrigeration,) as specified herein.

### GRADE

#### To Be Specified By Purchaser

U. S. Prime  
U. S. Choice

U. S. Good  
U. S. Standard

U. S. Commercial  
U. S. Utility

U. S. Cutter  
U. S. Canner

### DIVISION OF GRADE

#### To Be Specified By Purchaser

The official standards are so written that the purchaser may differentiate between the upper half or lower half of each U. S. grade. If the upper half or lower half is desired it must be so specified, otherwise the full range of the grade is acceptable.

### WEIGHT RANGE

#### To Be Specified By Purchaser

Range 1, 2, 3, 4, or 5, or any combination of ranges, or actual weight range in pounds (10/12 lbs., 20/24 lbs., etc.).

### STATE OF REFRIGERATION

#### To Be Specified By Purchaser

A. Chilled

B. Frozen

### FAT LIMITATIONS - WHOLESALE AND FABRICATED CUTS:

#### To Be Specified By Purchaser

For all wholesale and fabricated beef products, except those for which definite fat limitations are indicated in the detailed specifications, the purchaser must specify one of the following maximum average surface fat thickness limitations:

### AVERAGE THICKNESS

1 Inch (1 1/4 Inches maximum at any point except for seam fat)

3/4 Inch (1 Inch maximum at any point except for seam fat)

1/2 Inch (3/4 Inch maximum at any point except for seam fat)

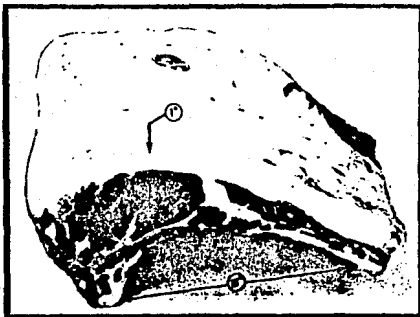
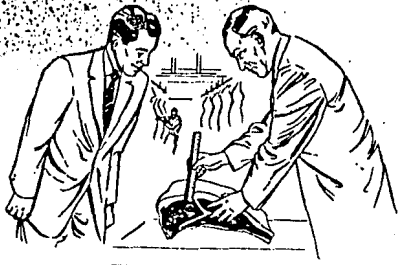
Defatting must be done by smoothly removing the fat by following the contour of the underlying muscle surface.

## DETAILED REQUIREMENTS

### MATERIAL

Beef products described must be derived from sound, well-dressed, split, and quartered beef carcasses, or from sound, well-trimmed wholesale market cuts from such carcasses. The beef must be prepared and handled in accordance with good commercial practice and must meet the type, grade, style of cut, weight range, and state of refrigeration specified. Beef cuts which have been excessively trimmed in order to meet specified weights, or which are substandard according to the specifications for any reason are excluded. The beef must be of good color normal to the grade and must be free of objectionable odors, blood clots, scores, mutilations (other than slight), discoloration, ragged edges, superficial appendages, blemishes, deterioration, damage, or mishandling. The beef also must be free from bruises, evidence of freezing or defrosting and must be in excellent condition to the time of delivery. Stag and bull beef are not acceptable.

# BEEF



103 RIB, PRIMAL



**107 RIB, OVEN-PREPARED,  
Short-Cut**

The short-cut, oven-prepared rib is that portion of a 7-rib bone, Primal Rib—Item No. 103—which is made by a straight cut across the ribs starting at a fixed point determined by measuring off 3 inches from the extreme outer tip of the rib-eye muscle, at the 12th rib and continuing in a straight line through a fixed point determined by measuring off 4 inches from the extreme outer tip of the rib-eye muscle at the 6th rib. The chine bone, or bodies of the thoracic vertebrae, must be entirely removed by a straight cut along a line at which the vertebrae join the featherbone exposing the lean meat, but leaving the feather bones attached to the rib cut. All of the blade bone including the cartilage must be removed. The rib shall be tied and held in place by loops of strong twine spaced uniformly girthwise and lengthwise.



**108 RIB, OVEN-PREPARED  
Short-Cut  
(Boned, Tied),**

The boned and tied, short-cut, oven-prepared rib is the same as Oven-Prepared Rib, Short-Cut—Item No. 107 remaining after the removal of the ribs, feather bones, backstrap, and intercostal meat (rib fingers). Boning procedures must be accomplished by scalping, thereby producing a smooth inner surface on the rib. The boneless rib must be tied to produce a firm, compact roast and must be held together by loops of strong twine uniformly spaced girthwise and lengthwise around the outside of the roast.



**107 RIB, OVEN-PREPARED, Short-Cut**



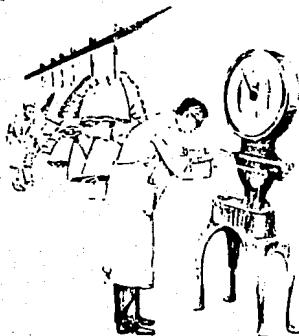
**108  
RIB, OVEN-PREPARED  
Short-Cut  
(Boned, Tied),**

### 111 SPENCER ROLL

The spencer roll is the boneless part of a Primal rib remaining after the rib wing is removed by a cut measuring not more than 2 inches from the extreme outer tip of the rib eye muscle on the loin end to a point not more than 1 inch from the extreme outer tip of the rib eye muscle on the chuck end. The rib bones, chine bones, feather bones, backstrap, intercostal meat (rib fingers), and the blade bone and cartilage and overlying flesh must be removed and excluded. Boning procedure must be accomplished by scalping, thereby producing a smooth inner surface on the spencer roll.

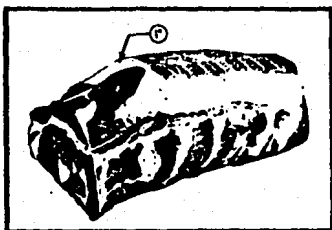
### 112 RIB-EYE ROLL

The rib-eye roll is the eye muscle of the rib produced from a 7-rib bone Primal Rib—Item No. 103. All other muscles and all bones, backstrap, the blade bone and related cartilage and the outside fat covering must be removed and excluded, except, one USDA grade mark left on roll to designate grade.

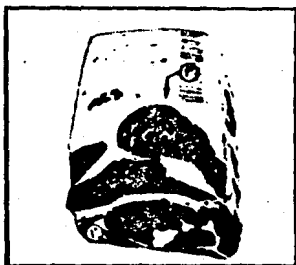
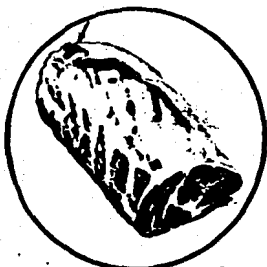


### 113 SQUARE-CUT CHUCK

The square-cut chuck is that portion of the Forequarter—Item No. 102—remaining after the removal of the foreshank, brisket, short plate and rib and is obtained by two straight cuts perpendicular to the outside or skin surface. The first cut passes across the forequarter between the 5th and 6th ribs (this cut separates the cross-cut chuck from the rib and short plate). This second cut passes through the cartilagenous juncture of the first rib and the anterior extremity of the sternum (breast bone cartilage) continuing in a straight line to the 5th rib perpendicular to the first described cut (this cut severs the foreshank and brisket from the square-cut chuck).



**111 SPENCER ROLL**



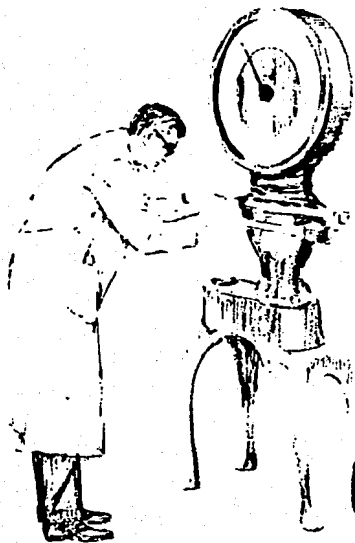
**112 RIB-EYE ROLL**





**179 STRIP LOIN  
(Bone-in)  
Short Cut**

The (bone-in) short cut strip loin is prepared as described in Strip Loin, (bone-in) Regular—Item No. 175—except that the flank edge must be cut off in a straight line starting at a point on the rib end which is not more than 3 inches from the extreme outer tip of the loin eye muscle and continuing in a straight line the full length of the strip loin perpendicular to the outer skin surface to a point on the butt end which is not more than 2 inches from the extreme outer tip of the loin eye muscle.



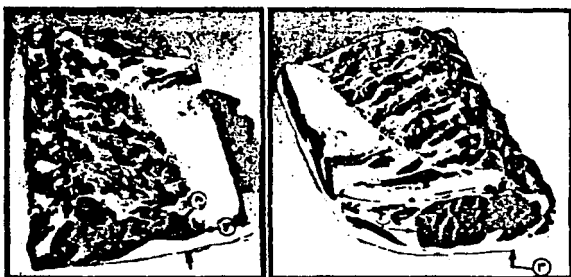
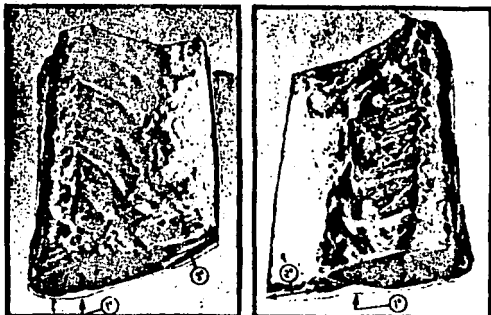
**180 STRIP LOIN  
(Boneless) Short Cut**

The boneless (short cut) strip loin is that portion of the Strip Loin (Bone-In) Short Cut—Item No. 179—remaining after the removal of all bones and cartilage. Boning procedure must be accomplished by scalping, thereby producing a smooth inner surface.

**181 SIRLOIN (Loin End)**

The sirloin is the posterior portion of the Trimmed, Full Loin—Item No. 172—remaining after the removal of the short loin as described in Item No. 173.

**179**  
**STRIP LOIN**  
**(Bone-in)**  
**Short Cut**



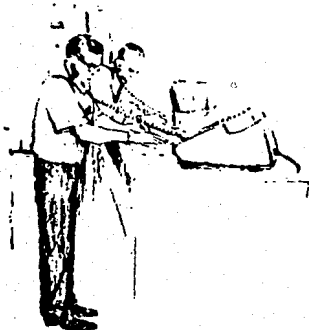
**180 STRIP LOIN (Boneless) Short Cut**



**181 SIRLOIN (Loin End)**

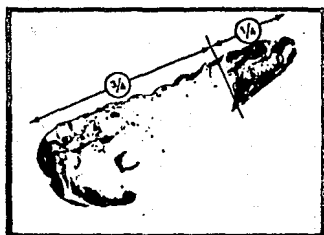
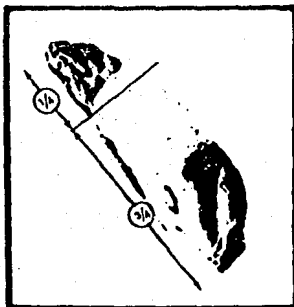
### 189 FULL TENDERLOIN Regular

The full tenderloin (regular) is removed from the full loin, by a cut starting on the round end of the loin then following the seam over the hip bone to loosen the butt end of the tenderloin, and continuing the cut under the tenderloin until the end of the hip bone is reached; then cutting along the inside of the chine bone closely following the contour of the lumbar vertebrae and the adjacent lateral processes to a point where the 13th rib joins the 13th thoracic vertebra. The tenderloin is thus removed in one piece. The full tenderloin must be trimmed so that the fat does not exceed  $\frac{3}{4}$  inch in thickness at the butt end up to the point where the large lymph gland is exposed. The fat must then be tapered down to the blue tissue at a point not beyond  $\frac{1}{4}$  of the length of the entire tenderloin measured from the butt end. The full tenderloin must be trimmed free of all ragged and thin edges. Tenderloins with scores exceeding  $\frac{1}{2}$  inch in depth will not be acceptable.

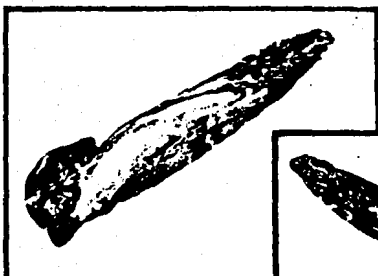


### 190 FULL TENDERLOIN (Special)

The full tenderloin (special) is prepared as described in Full Tenderloin, Regular—Item No. 189 except that all surface fat and the attached side strip muscle and the fat lying between the side be completely removed. Other loose visible tissue must be removed, but the principal membranous tissue over the tenderloin muscle must remain intact. Tenderloins with scores exceeding  $\frac{1}{2}$  inch in depth will not be acceptable.



**189**  
**FULL TENDERLOIN**  
Regular



**190**  
**FULL TENDERLOIN**  
(Special)



## BIBLIOGRAFIA

## BIBLIOGRAFIA

1. EL EXITO EN LA ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS  
MEDIANAS Y PEQUEÑAS,  
FRANKLIN J. DICKSON  
EDITORIAL DIANA, S.A.  
1982
2. ADMINISTRACION DE EMPRESAS.  
AGUSTIN REYES PONCE  
EDITORIAL LIMUSA  
1980
3. COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS  
RODRIGUEZ VALENCIA  
ECASA  
1985
4. CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA  
HAROLD KOONTZ/CYRIL O'DONELL  
LIBROS MCGRAW-HILL DE MEXICO, S.A. DE C.V.  
1984
5. ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES  
FREMONT E. KAST/JAMES E. ROSENZWEIG  
LIBROS MCGRAW-HILL DE MEXICO, S.A. DE C.V.  
1982
6. LEY FEDERAL DEL TRABAJO 1970  
ALBERTO TRUEBA URBINA/JORGE TRUEBA BARRERA
7. DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA  
REAL ACADEMIA ESPAÑOLA  
EDITORIAL ESPASA-CALPE, S.A.
8. MANAGMENT CIENTIFICO  
FREDERICK WINSLOW TAYLOR  
EDICIONES ORBIS, S.A.
9. CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS  
MEXICANOS  
1984
10. PENSAMIENTO EMPRESARIAL MEXICANO  
AVANCE EMPRESARIAL, MEXICO  
1976

11. LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA EN MEXICO  
FOGAIN-SHCP-SECOFI-NAFINSA  
EDITORIAL CREATIVIDAD TIPOGRAFICA, S.A.  
1983
  
12. RESEÑA DE LA REUNION NACIONAL SOBRE LA PEQUEÑA  
Y MEDIANA INDUSTRIA  
PTE. JOSE LOPEZ P.  
GUADALAJARA, JAL.