



Universidad La Salle

Escuela de Ingeniería

LA APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO
EN LA INDUSTRIA DE PERFUMERIA Y COSMETICA.

Tesis Profesional

Que para obtener el Título de
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA

presenta

RICARDO LOPEZ MONTÓYA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

México, D. F.

1988



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

I N D I C E

PAGINA

PROLOGO

INTRODUCCION

| | | |
|---------------------|--|-----------|
| CAPITULO I | PLANEACION DE LA INVESTIGACION | 1 |
| 1.1 | OBJETIVOS..... | 2 |
| 1.1.1 | Objetivo General..... | 2 |
| 1.1.2 | Objetivos Especificos.... | 2 |
| 1.2 | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 3 |
| 1.3 | DISEÑO DE LA HIPOTESIS..... | 3 |
| 1.3.1 | Identificación de las variables..... | 3 |
| 1.3.1.1 | Variable Independiente.. | 3 |
| 1.3.1.2 | Variable Dependiente.... | 3 |
| 1.4 | DISEÑO DE LA PRUEBA..... | 3 |
| 1.4.1 | Investigación Documental. | 4 |
| 1.4.2 | Investigación de Campo... | 4 |
| 1.4.2.1 | Determinación del Universo..... | 4 |
| 1.4.2.2 | Diseño de la Muestra.... | 5 |
| 1.4.2.3 | Instrumento de la Prueba | 6 |
| 1.4.2.4 | Justificación del Cuestionario..... | 10 |
| CAPITULO II | PANORAMA ECONOMICO DE LA MEDIANA INDUSTRIA | 11 |
| 2.1 | INTRODUCCION..... | 12 |
| 2.2 | ANTECEDENTES..... | 15 |
| 2.3 | EVOLUCION DE LA RAMA..... | 19 |
| 2.4 | CARACTERISTICAS GENERALES DE LA INDUSTRIA DE LOS COSMETICOS... | 22 |
| 2.5 | RELACION CON EL PRODUCTO INTERNO BRUTO (P.I.B.)..... | 26 |
| CAPITULO III | PROCESO ADMINISTRATIVO | 29 |
| 3.1 | PLANEACION..... | 32 |

| | PAGINA | |
|--|---|----|
| 3.1.1 | Definición..... | 32 |
| 3.1.2 | Establecimiento de metas y objetivos..... | 34 |
| 3.1.3 | Políticas..... | 35 |
| 3.1.4 | Planes a Corto Plazo..... | 37 |
| 3.1.5 | Planes a Largo Plazo..... | 38 |
| 3.1.6 | Herramientas de la Planca- ción..... | 38 |
| 3.2 | ORGANIZACION | 42 |
| 3.2.1 | Definición..... | 42 |
| 3.2.2 | Principios de la Organiza- ción..... | 43 |
| 3.2.3 | Sistemas de la Organización | 45 |
| 3.2.4 | Organigramas..... | 47 |
| 3.2.4.1 | Clases de Organigramas.. | 48 |
| 3.2.4.1.1 | Organigramas Verticales | 48 |
| 3.2.4.1.2 | Organigramas Horizonta- les..... | 59 |
| 3.2.4.1.3 | Organigramas Circula- res..... | 51 |
| 3.2.4.1.4 | Organigramas Escalares | 52 |
| 3.2.5 | Crecimiento de la Organiza- ción..... | 53 |
| 3.2.6 | División del Trabajo..... | 60 |
| 3.3 | DIRECCION | 62 |
| 3.3.1 | Definición..... | 62 |
| 3.3.2 | Principios de la Dirección | 63 |
| 3.3.3 | Autoridad | 64 |
| 3.3.4 | Delegación..... | 67 |
| 3.3.5 | Toma de Decisiones..... | 68 |
| 3.3.6 | Comunicación..... | 70 |
| 3.4 | CONTROL | 71 |
| 3.4.1 | Definición | 71 |
| 3.4.2 | Principios..... | 72 |
| 3.4.3 | Proceso de Control..... | 74 |
| 3.4.4 | Medios de Control y su Cla- sificación..... | 75 |
| CAPITULO IV LA INDUSTRIA DE LOS COSMETICOS | | 78 |
| 4.1 | DEFINICION..... | 79 |
| 4.2 | CARACTERISTICAS GENERALES..... | 80 |
| 4.3 | DESCRIPCION DEL PRODUCTO Y DEL -- PROCESO..... | 81 |

| | PAGINA |
|---|------------|
| 4.3.1 Descripción del Producto. | 81 |
| 4.3.2 Materiales y Componentes. | 81 |
| 4.3.3 Descripción del Proceso.. | 86 |
| CAPITULO V RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO. | 92 |
| CONCLUSIONES. | 109 |
| COMPARACION DE OBJETIVOS E HIPOTESIS CON LOS RESULTADOS. - | 115 |
| RECOMENDACIONES. | 118 |
| BIBLIOGRAFIA | 125 |

P R O L O G O

El objetivo de este seminario de investigación es el de -
mostrar la problemática existente dentro de la Industria de los
Cosméticos y demostrar la necesidad de implantar una adecuada -
administración.

El proceso administrativo refleja, en general, este punto
de vista, ya que es aplicable desde la industria pequeña hasta
los grandes grupos corporativos.

Es esencial para obtener un mejor desarrollo y aprovecha-
miento óptimo de los recursos con que cuentan este tipo de em-
presas ya que en su gran mayoría son organizaciones que distri-
buyen y maquilan los cosméticos hasta encargarse de abastecer -
el mercado. Por otro lado, al aumentar sus capacidades de pro-
ducción y de ventas es imprescindible que el desarrollo de es-
tas organizaciones sea de una forma ordenada, sin llegar al pun-
to de crear estructuras que logren ocasionar pasivos en las mig-
mas.

La función de la administración es la de utilizar los re-
cursos con que cuenta la empresa y optimizarlos, antes de crear
una macro-estructura poco eficiente.

Deseo hacer patente mi agradecimiento tanto a la Univer-
sidad La Salle como a la Universidad Nacional Autónoma de Méxi-
co por toda la ayuda que me brindaron durante la carrera; asi-
mismo, doy las gracias al Ing. Enrique García que con su pacien-
cia, ayuda y conocimientos, hicieron posible que este trabajo -
fuera terminado en forma satisfactoria.

Se espera que este trabajo contribuya útilmente para el -
mejor desarrollo de la Industria de los Cosméticos.

INTRODUCCION

El trabajo que aquí se presenta, consta de un primer capítulo, en donde se establece la planeación de la investigación y se dan los lineamientos generales de la misma.

Dentro del capítulo segundo se menciona brevemente el panorama económico del entorno de la industria, se dan antecedentes, información de su relación con el P.I.B.

En el tercer capítulo se analiza el proceso administrativo, ya que es el marco teórico en que se estudian las diferentes etapas que lo componen y se examinan diversas teorías de diversos autores, quienes aportan un mayor conocimiento que simplifica y orienta su aplicación en las empresas.

El capítulo cuarto analiza el proceso productivo para la Industria de los Cosméticos, identificando sus productos y describiendo de igual manera la conformación que guarda la estructura organizacional.

El capítulo quinto muestra los resultados obtenidos, conforme a las entrevistas realizadas. Además de que con esto permitirá presentar al final, las conclusiones y recomendaciones del presente seminario de investigación.

CAPITULO I

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo General

El propósito de este seminario de investigación, es el de demostrar que la utilización del proceso administrativo puede ayudar a optimizar los recursos de la Industria de los Cosméticos a través de un mejor aprovechamiento de los mismos y de esta forma hacer más eficientes las ventas.

1.1.2 Objetivos Especificos

Concientizar en la Industria de los Cosméticos sobre la aplicación del proceso administrativo de manera que le permita proveer las ventas y la producción indispensable para satisfacer esas ventas y la calidad necesaria para ser competitivos.

Demostrar que el proceso administrativo a través de la división del trabajo hace más eficiente la administración de la Industria de los Cosméticos.

Lograr que el conocimiento anticipado de los diferentes factores que influyen en las operaciones de la Industria de los Cosméticos, permitan hasta cierto punto, controlar los elementos adversos que se presenten a la empresa en un futuro.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuál es la causa que ha mantenido la baja eficiencia en producción y ventas de la Industria de los Cosméticos en el D. F.?

1.3 DISEÑO DE LA HIPOTESIS

Si se aplicara el proceso administrativo en las diferentes áreas de la Industria de los Cosméticos, habría un incremento en eficiencia y productividad de las mismas.

1.3.1 Identificación de Variables

1.3.1.1 Variable Independiente

Si se aplicara el proceso administrativo en las diferentes áreas de la Industria de los Cosméticos.

1.3.1.2 Variable Dependiente

Habría un incremento en la eficiencia y productividad de las mismas.

1.4 DISEÑO DE LA PRUEBA

El diseño de prueba comprende dos aspectos conocidos -- como la investigación documental y la investigación de campo; esta última será la mayor fuente alimentadora de datos y principal detectora de las fallas constantes en la Industria.

1.4.1 Investigación Documental

En el presente seminario de investigación se apoya en su parte teórica en libros, estudios y otros sobre el tema a estudiar; esta fase se llevará a cabo investigando en las siguientes bibliotecas:

- Biblioteca de la Universidad La Salle
- Biblioteca de la Universidad Iberoamericana
- Biblioteca de la Universidad Anáhuac
- Biblioteca de la Universidad Nacional Autónoma de México

1.4.2 Investigación de Campo

Una vez que la investigación documental quede concluida, se pretende aplicar un cuestionario relacionado con la hipótesis y los objetivos a fin de obtener información para el mejor conocimiento sobre las óptimas posibilidades para comercializar los productos de la Industria de los Cosméticos internamente en México.

1.4.2.1 Determinación del Universo

Para efectos de la presente investigación, el universo a estudiar comprende un grupo de 77 empresas localizadas tanto en el Valle de México como en el Área Metropolitana.

1.4.2.2. Diseño de la Muestra

Para este trabajo la muestra es igual al universo, ya que se trata de 77 empresas y cuyo ramo es el de los cosméticos.

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

P = Probabilidad 0.5

Q = 1-P = 0.5

Z = Area bajo la curva (nivel de confianza: 90% = 1.645)

AE = Error esperado en la muestra = 0.10

$$n = \frac{N (P \cdot Q)}{(N-1) \frac{AE^2}{Z^2} + P \cdot Q} \quad (1)$$

Desarrollando la fórmula anterior se obtuvo:

$$n = \frac{77 (0.5 \times 0.5)}{(77-1)(0.10^2)/1.645^2 + (0.5 \times 0.5)} = 36.04$$

(1) REFERENCIA: Estadística, Teoría y Problemas. Serie de compendios -- Shawn citada en el Libro de Introducción a la "Investigación de Mercados"; Edit. Diana. Alfredo López Altamirano, Manuel Osuna Colorado. pág. 120 y 121.

Lo que nos indica que se realizarán 36 - entrevistas correspondientes a la investigación de campo ya que se considera que ésto es representativo de acuerdo con el total de empresas dentro de la Industria Cosmética que se consideraron en la determinación del Universo.

1.4.2.3 Instrumento de la Prueba

Se emplearon encuestas, a través de cuestionarios en forma estructurada con objeto de obtener información que ayudará a validar las investigaciones y estudios sobre el tema "La Aplicación del Proceso Administrativo en la Industria de Perfumería y Cosmética".

UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE INGENIERIA
INGENIERIA INDUSTRIAL

Cuestionario de investigación para ser aplicado en el seminario de tesis "La Aplicación del Proceso Administrativo en la Industria de Perfumería y Cosmética".

- 1.- Nombre de la empresa: _____
- 2.- Nombre del entrevistado: _____
- 3.- Puesto: _____
- 4.- Edad _____ Antigüedad en la empresa: _____
- 5.- Sexo: Masculino () Femenino ()
- 6.- Grado escolar: _____

I

- 1.- ¿Ha estimado cuánto va a vender este año?
Si _____ No _____ Cómo? _____
- 2.- ¿Ha previsto incremento en sus precios?
Si _____ No _____ Por qué? _____
- ¿Cuántas veces al año? _____

3.- ¿Cuenta con existencias de materia prima para producir pedidos adicionales?

Si _____ No _____ Por qué? _____

4.- ¿Cómo controla sus envíos? _____

5.- ¿Revisan sus máquinas periódicamente?

Si _____ No _____

6.- ¿Tiene problemas de devolución por defecto en el producto?

Si _____ No _____ Por qué? _____

7.- ¿Sabe cuánto va a ganar y cuánto gastará este año?

Si _____ No _____ Cómo? _____

II

8.- ¿Cada una de las personas que trabajan en esta empresa tienen una función específica?

Si _____ No _____

9.- ¿Tiene una persona responsable para cada función?

Si _____ No _____ Por qué? _____

10.- ¿Los responsables rinden cuenta a Ud. de sus funciones?

Si _____ No _____ Por qué? _____

III

11.- ¿Qué fin persigue esta empresa? _____

12.- ¿Todas las personas que trabajan aquí conocen el fin que se persigue?

Si _____ No _____

13.- ¿En todas las decisiones importantes recuerdan cuál es la finalidad de la empresa?

Si _____ No _____ Por qué? _____

14.- ¿La empresa ha alcanzado sus metas?

Si _____ No _____ Por qué? _____

15.- ¿Ha tenido que hacer cambios importantes en la operación de la empresa para lograr dichas metas?

Si _____ No _____ Por qué? _____

1.4.2.4 Justificación del Cuestionario

| | OBJETIVO GENERAL | OBJETIVOS ESPECIFICOS | HIPOTESIS |
|----|------------------|-----------------------|-----------|
| 1 | X | X | X |
| 2 | X | X | X |
| 3 | X | X | X |
| 4 | X | X | X |
| 5 | X | X | X |
| 6 | X | X | X |
| 7 | X | X | X |
| 8 | X | X | X |
| 9 | X | X | X |
| 10 | X | X | X |
| 11 | X | X | X |
| 12 | X | X | X |
| 13 | X | X | X |
| 14 | X | X | X |
| 15 | X | X | X |

CAPITULO II

PANORAMA ECONOMICO DE LA MEDIANA INDUSTRIA

2.1 INTRODUCCION

La actividad económica del país atraviesa, en estos momentos, por la crisis más severa que le ha tocado vivir en los últimos 50 años. En 1982 se produjo el estallido de los desequilibrios que se acumularon en la estructura productiva del país a lo largo de los años, producto de la ausencia de una estrategia de desarrollo a largo plazo, así como de la falta de continuidad en los proyectos que sexenio tras sexenio se elaboran y se dejan de lado al inicio de una nueva "administración pública".

La falta de una planeación democrática, que fijara el rumbo del país más allá de las fronteras sexenales contribuyó de forma importante a la promoción de un aparato productivo endeble, desequilibrado, con bajos niveles de integración, dependiente del exterior, vulnerable e incapaz no sólo de concurrir competitivamente a los mercados internacionales, sino de generar una oferta insuficiente para atender la demanda interna de bienes de consumo.

En el transcurso del año 1982, la situación económica nacional fue agravándose paulatinamente hasta alcanzar niveles críticos al finalizar el mismo. Los precios se elevaron a alturas nunca registradas en la historia reciente del país; el desempleo se aceleró extraordinariamente sin que se vislumbraran perspectivas de mejoría en el mercado laboral; la producción nacional sufrió una violenta contracción en momentos en que la economía mundial se encontraba sumida en una profunda crisis;

el déficit del sector público representó aproximadamente el 16% del PIB; las reservas internacionales disminuyeron en forma impresionante; la creciente desconfianza en la solidez de la economía se concretó en la fuga de capitales y la dolarización del sistema financiero, que hizo necesaria la realización de ajustes importantes a la paridad de nuestra moneda así como la adopción del control de cambios.

En nuestro país, la industria mediana ha sido objeto de atención por parte de diversas instituciones tanto públicas como privadas y se puede afirmar que existe una unificación de opiniones sobre las ventajas que este sector tiene. Su importancia puede establecerse que de 300 000 establecimientos que existen en el país según el último censo industrial (1986), 57% corresponde a la mediana industria y genera 83% de los empleos del mencionado sector, y lo más importante, que contribuye con el 63% de la producción total en el país. Cabe mencionar que dentro de la mediana industria hay producción de básicos como de insumos y partes metal-mecánicas entre otras ramas y la mayoría de las empresas se localizan fuera de los grandes centros urbanos.

La tarea de la mediana industria tiene múltiples dimensiones y facetas; por lo que es preciso que se lleve a cabo la aplicación del proceso administrativo de forma adecuada en todas las áreas que conciernen a la organización. Lo anterior, sin embargo, puede que se lleve a efecto en no todas las empresas, pero es preciso que se aplique el proceso administrativo,

ya que les permitirá generar un incremento advertible en la eficiencia de las empresas, sobre todo la elevación sensible de la productividad.

Quiero mencionar que a través del proceso administrativo, la mayoría de las empresas han advertido realizaciones importantes y lo que es más aún, vislumbran perspectivas que les brindarán beneficios, lo que significa no solamente logros económicos, políticos y sociales dentro del sector, sino que redundará en - mayor auge para la economía nacional.

2.2 ANTECEDENTES

La gravedad de la crisis actual puede valuarse si se considera el deterioro que en sus niveles de vida sufren las mayores del país, así como la severidad del programa de ajuste adoptado y, en general, el comportamiento mantenido de los principales indicadores macroeconómicos a lo largo de los tres años anteriores.

El PIB luego de crecer en 7.9% en 1981 decreció en .5% en 1982 y en 4.7% en el año de 1983; los precios aumentaron a tasas del 28.7%, 98.9% y 80.8% respectivamente; la tasa de desempleo pasó del 4% en 1981 al 8.1% en 1982 y ascendió 12.8% al cierre de 1983; estas cifras denotan la gravedad de la recesión de la economía nacional y alentaron los peores augurios sobre el futuro inmediato de la sociedad mexicana. (2)

La Industria de los Cosméticos se ha caracterizado por ser una de las industrias más dinámicas dentro de la economía nacional. Durante el periodo 1980-1982, las unidades vendidas en esta industria crecieron a una tasa anual promedio de 13.9%. La demanda de los productos de la industria se contrajo durante 1983, lo cual implicó una reducción en el ritmo de crecimiento en ese año; el crecimiento en unidades vendidas fue de 8.3%, lo que significó que estuvo varios puntos por debajo del crecimiento promedio alcanzado en el periodo 1980-1982. Este comportamiento significó que su contribución al Producto Interno Bruto

(2) FUENTE: Górea de Estudios de Canacindra. Ultimo Censo Industrial. (1986).

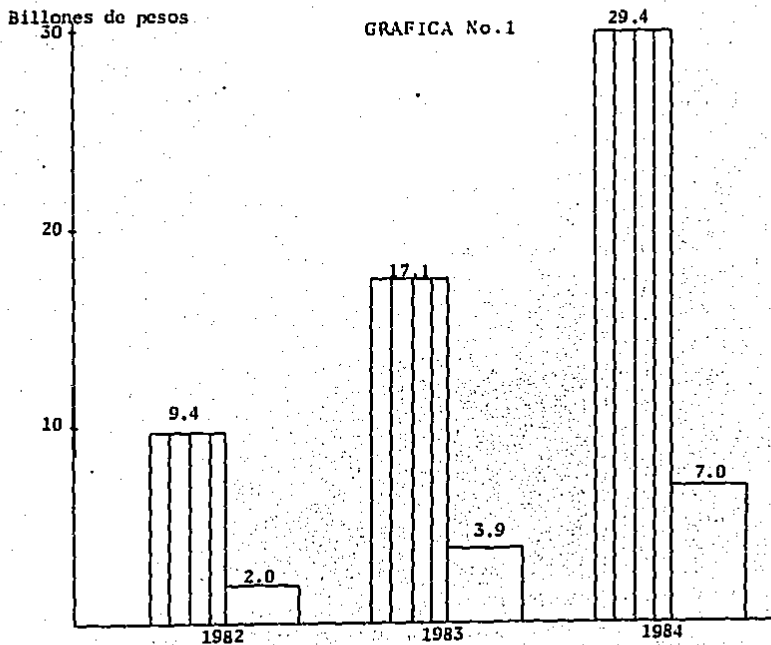
Nacional (PIB) se mantuviera constante en 8.6%, respecto al PIB de la Industria de los Cosméticos.

El PIB por sectores económicos refleja una notable recuperación durante 1984, de hecho, todos los sectores tuvieron crecimientos reales positivos; la meta fijada para este año de 1987 equivale a un crecimiento real en el PIB entre el 3% y 4%; pero a mediados del año el PIB había registrado un crecimiento superior al 6% en comparación con el mismo periodo del año anterior. (2a) (Ver Gráficas 1 y 2).

En el año de 1984 fue difícil para el país en general, sin embargo, para la Industria de los Cosméticos se mantuvo su ritmo de crecimiento en un 11%. De 1985 a la fecha, la recuperación es aparente en virtud de los cambios significativos en la mezcla de tamaños de productos vendidos. La tendencia ha sido hacia productos en envase de menor tamaño. Es de todos conocido dentro de la Industria de los Cosméticos, que no es posible cuantificar el crecimiento de la industria como una variable homogénea; por lo que me permito mencionar que los indicadores -- aquí empleados en cuanto al número de unidades vendidas es un tanto cuánto impreciso.

No se trata de hacer un análisis exhaustivo de la Industria de los Cosméticos, sino más bien de establecer los comentarios más sobresalientes dentro de la misma.

EVOLUCION DEL PRODUCTO INTERNO
BRUTO
(PESOS CORRIENTES)



PIB MANUFACTURA

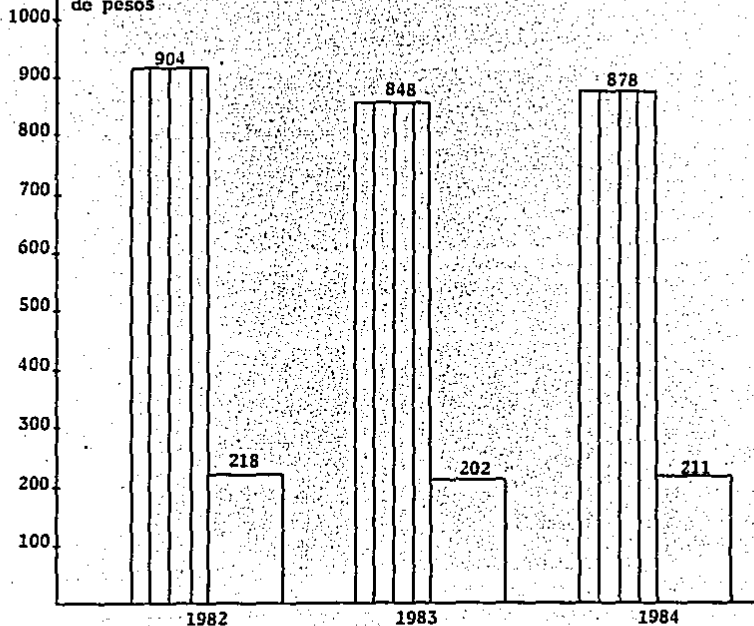
PIB NACIONAL

FUENTE: Secretaría de Programación y Presupuesto

EVOLUCION DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO
(PESOS CONSTANTES)

GRAFICA No. 2

Miles de millones
de pesos



PIB NACIONAL



PIB MANUFACTURA

FUENTE: Secretaría de Programación y Presupuesto.

2.3 EVOLUCION DE LA RAMA

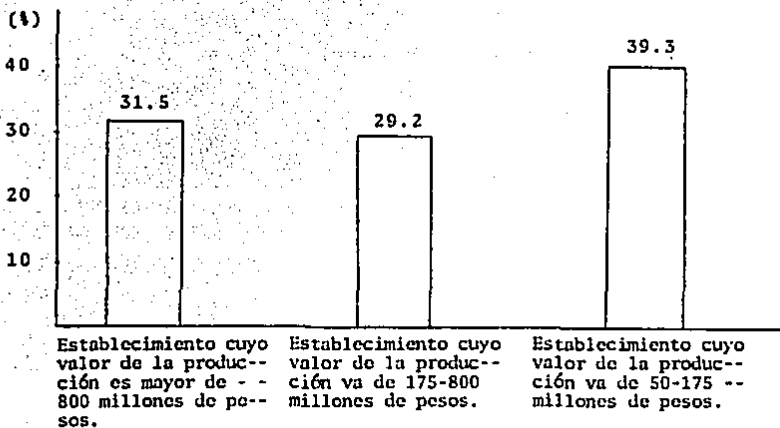
La Industria Cosmética a partir de 1982. El número de empresas observó un comportamiento irregular, siendo el año de 1984 en el que se registró el menor número de empresas.

Para 1985 existían 285 empresas. En ese año se identificaron dentro de los mismos grupos de mayor importancia, llegando a absorber el 60% del total de los cosméticos.

| 1982 | 1983 | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 |
|------|------|------|------|------|------|
| 150 | 206 | 283 | 285 | 311 | 338 |

GRAFICA No. 3

GRADO DE CONCENTRACION DE LA INDUSTRIA DE PERFUMERIA Y COSMETICA



En el último censo industrial realizado durante los meses de agosto-noviembre de 1986 registró 311 establecimientos esto es un 27% más que los censados en años anteriores.

Si se analiza el grado de concentración desde el punto de vista de valores, el 10% de las empresas representa un 69% de las ventas del sector. Y considerando los resultados desde el punto de vista de unidades vendidas se puede percibir que el 10% de las empresas cuenta el 58%. Por lo que respecta a grados de concentración por categorías de productos, la industria presenta variaciones en contraste con las concentraciones ya señaladas a nivel total de industria.

El seguimiento de comportamiento de la demanda a lo largo del tiempo permite medir el cambio en la mezcla de los productos consumidos. También quiero mencionar que dentro de este sector se han seguido estrategias agresivas de precios, lo que permite aumenten sus márgenes a cambio de una reducción en su demanda.

Quiero mencionar que toda la información obtenida se requirió la opinión a los representantes de la Cámara Nacional de la Industria de Perfumería y Cosmética; lo que permitió que al contar con esta información pudiera llevarse a cabo el análisis correspondiente.

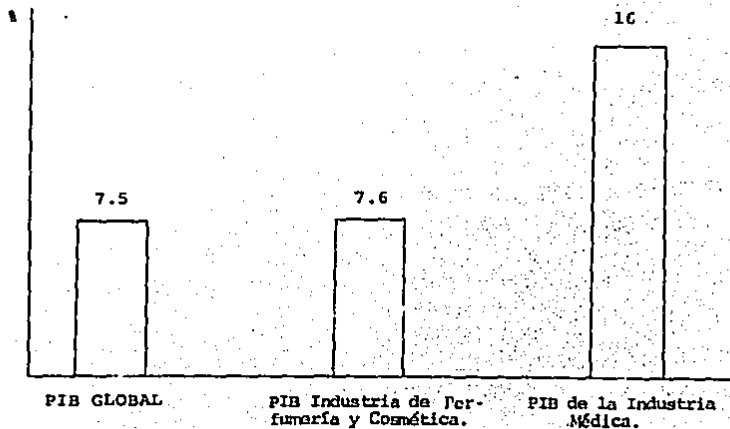
Por lo que toca al empleo, el año de 1984 registró 17,500 personas ocupadas en la Industria de Perfumería y Cosmética, de las cuales 8 100 corresponden a personal de ventas, 4 000 al per

sonal administrativo, 5,400 al personal de producción; en esta industria la mayor parte del personal trabaja en forma permanente y un mínimo porcentaje trabajan en forma temporal. La industria recurre a la venta directa, lo cual ha generado un volumen significativo de empleo indirecto.

Durante el lapso de 1983 a 1984, el consumo de los cosméticos tuvo una variación del 72.3%.

La remuneración percápita en la Industria de Perfumería y Cosmética aumentó en un 60% comparándola con el salario mínimo, lo cual es muy significativo y desafortunadamente la comparación contra remuneraciones percápita nacional de otras ramas no la menciona porque aún no está disponible.

GRAFICA No. 4
TASAS MEDIAS DE CRECIMIENTO ANUAL
1 9 8 4



2.4 CARACTERISTICAS GENERALES DE LA INDUSTRIA DE LOS COSMETICOS

Nuestro país en el año de 1984 tuvo que enfrentarse a -- los retos de reiniciar el crecimiento real de la economía y de restablecer los niveles anteriores de producción y empleo. Las medidas que se utilizaron fueron diversas, pero podemos citar_ como las más importantes, la reducción en importaciones, con-- trol y disminución de la inflación y los programas para estimu_ lar la producción.

La situación al final del año no fue muy satisfactoria, - ya que no se logró un descenso de las tasas de inflación y las metas que se establecieron en cuanto a deuda pública no fueron logradas.

Si bien existe una gran diversidad de criterios para de- finir a este sector "Industria Cosmética" de nuestra economía_ en términos generales me permito mencionar los principales ras_ gos que la identifica a nivel de sus estructuras productivas y distribución, mismos que a continuación se mencionan:

En el campo de la producción:

- El tamaño de la empresa está en función del programa - de producción que los responsables de la materia lle-- van a cabo.
- Los medios financieros para sus proyectos son limita-- dos y fundamentalmente provienen del ahorro generado -

internamente en la empresa.

- En términos generales su maquinaria y equipo de producción son sencillos, debido al tamaño de las empresas y escasos recursos financieros.
- Genera el mayor número de empleos por unidad de inversión.
- Las materias primas que utilizan para la elaboración de sus bienes son locales y de fácil acceso.
- Cuentan con gran flexibilidad para responder a los cambios que se producen en el mercado, pues el equipo que se utiliza no es muy sofisticado.
- Su estructura productiva le permite atender oportunamente la fabricación sobre pedido.
- Por el número de establecimientos de este sector y su capacidad generadora de empleos, contribuye a la distribución del ingreso, tanto local como regionalmente.

En el área de la distribución:

- Su penetración en el mercado es limitada pese a su importante participación en la producción industrial.
- Tienen una limitada capacidad para concurrir al mercado externo, debido entre otras cosas al bajo volumen de producción, la poca calidad de sus productos. Pese

a ello se constituye como un sector potencial para incrementar las ventas al exterior.

A continuación, me permito mencionar cómo se compone la Industria de Perfumería y Cosmética:

(Ver Tabla No. 1)

TABLA No. 1

PRODUCTOS CAPILARES

Shampoos
Enjuagues y Acondicionadores
Tintes
Fijadores
Permanentes
Tratamientos Específicos
Peróxidos/Decolorantes

FRAGANCIAS

Lociones/Colonias
Perfumes/Extractos
Lociones de/Afeitarse

ARTICULOS DE TOCADOR

Desodorantes
Cremas/Aceites
Jabones
Talcos
Cremas p/Rasurar

MAQUILLAJE

Labios
Ojos
Uñas
Cara
Complementos

VARIOS TRATAMIENTOS

Tratamiento Cara/Cuello
Productos P/Sol

2.5 RELACION CON EL PRODUCTO INTERNO BRUTO (P.I.B.)

El P.I.B. de la Industria de Perfumería y Cosmética, evolucionó a una tasa media del 7.7% anual en el periodo de 1982 a 1986, o sea, mayor el crecimiento de este sector comparado con otros sectores dentro de la mediana industria.

Este comportamiento dió por resultado que su participación en el P.I.B. de la mediana industria pasara de 4.7% a 5.30% por lo que respecta al año de 1986: esta información fué obtenida en la Secretaría de Programación y Presupuesto (S.P.P.)

El consumo de los productos capilares aumentó en un 38% de 1982 a 1986; siendo para las fragancias también en el mismo periodo un aumento del 14% y para los artículos de tocador 26% para el maquillaje del 13.79%, no siendo así para varios tratamientos, lo cual representó una disminución del 2% en comparación al 7% que habían tenido en el año de 1982.

EVOLUCION DEL PIB IMPUTADO A LA INDUSTRIA DE PERFUMERIA Y COSMETICA

TABLA No. 2
(Porcentaje basado en cifras de millones de pesos de 1985)

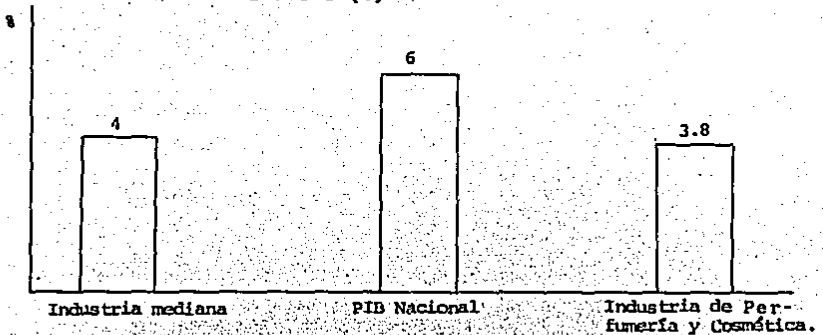
| ANOS | EN EL P.I.B. DE LA INDUSTRIA DE PERFUMERIA Y COSMETICA | EN EL P.I.B. TOTAL |
|------|--|--------------------|
| 1978 | 1.2 | 0.3 |
| 1979 | 1.3 | 0.3 |
| 1980 | 1.3 | 0.3 |
| 1981 | 1.5 | 0.4 |
| 1982 | 1.9 | 0.5 |
| 1983 | 1.8 | 0.5 |

FUENTE: S.P.P. y Dirección General de Estadística.

Además de la suma de remuneraciones del trabajador y utilidades se incluye lo reportado de:

- A.- Renta de Inmuebles
- B.- Mantenimiento de Edificios

GRAFICA No. 5
TASAS MEDIDAS DE CRECIMIENTO ANUAL
1 9 8 5 (%)



Con todo lo antes expuesto, se puede concluir que la Industria de Perfumería y Cosmética se ha visto afectada en sus resultados por la caída en el poder adquisitivo del consumidor (3.5%). La industria se ha esforzado por aumentar la productividad de su personal, logrando resultados favorables; es importante indicar que la industria basó la mayoría de sus decisiones en sus indicadores económicos establecidos por el gobierno.

En opinión de los especialistas considera que el índice de precios al consumidor oscila en el presente año entre el 55% y 60% y la industria no ha aumentado el número de empleados tratando de incrementar el nivel de productividad de su personal actual.

CAPITULO III

PROCESO ADMINISTRATIVO

El objeto de este capítulo es el de esclarecer los elementos del Proceso Administrativo, exclusivamente desde el punto de vista administrativo, porque considero que es necesario ubicar claramente el concepto de empresa, ya que dentro de sus ámbitos se desarrolla las técnicas de esta ciencia.

Es de suma importancia mencionar que la palabra empresa no siempre se emplea con la misma significación, nos dice al respecto el maestro Issac Guzmán Valdivia. (3)

El Proceso Administrativo para efectos de este trabajo de investigación se considera básicamente en 4 elementos:

Planeación

Organización

Dirección

Control

La planeación se hará a través del análisis de los elementos con los que se cuenta en un momento determinado y en ella se creará el plan de acción a seguir y la estrategia a desarrollar para el óptimo funcionamiento de la organización.

En esta segunda etapa se busca dar una solidez estructural a los recursos humanos de la empresa, logrando de esta manera la conjunción de personas, responsabilidades y autoridades con objeto primordial de lograr el desarrollo equilibrado de la empresa.

(3) REFERENCIA: Reflexiones sobre la Administración. Edit.Reverte, 1984 México, D.F.

La dirección establece la guía de los esfuerzos de la empresa en conjunto, coordinándolos y encaminándolos al desarrollo de la organización.

El control, como su nombre lo indica, es el mediador de lo que se está logrando a través de la liga de los tres elementos anteriores y de lo que se pretende lograr con la planeación. En esta etapa se dictarán los parámetros evaluadores del desempeño de la organización y proporcionarán al administrador los elementos necesarios para que puedan aplicar medidas correctivas.

3.1 PLANEACION

3.1.1 Definición

John B. Minner, en su libro el Proceso Administrativo (4) plantea la situación del inicio de la planeación formal.

Dicho autor comenta que anteriormente a la década de los cuarenta la planeación formal se hacía generalmente a corto plazo, es decir, rara vez la planeación se efectuaba a plazos regulares o largos con procedimientos sistemáticos.

El mencionado autor expone que después del año de 1944 ha existido una continua expansión de los esfuerzos de planeación, afirmando que el número de personas al igual que el volumen de información utilizada, va incrementándose hasta asegurar que llegará el momento en que se conocerán todos los factores económicos que en algún tiempo se consideraban como factores de incertidumbre, restándoles importancia en el proceso de planeación, lo que permite que la planeación a largo plazo se presente más real.

Henry L. Sisk y Mario Sverdlik, en su libro Administración y Gerencia de Empresas (5) definen a la planeación como el análisis de la información relevante del presente y del pasado y una ponderación de probables desarrollos futuros, de

-
- (4) John B. Minner.-Teoría, Investigación y Práctica; CECSA 2a.edición, 1983, México, D.F.
(5) Sisk Henry.- Administración y Gerencia de Empresas; South western Publishing Co., USA, 1985.

tal manera que pueda determinarse un curso de acción (Plan) que permita a la organización lograr sus objetivos establecidos.

En su definición, los mencionados autores nos indican que para realizar eficientemente este proceso, se debe efectuar un análisis de la información pasada y presente, lo cual permitirá proyectar el comportamiento de la empresa en sus diferentes áreas. También se ha mencionado los cursos de acción o planes mismos que considero deben ser el patrón de acción básico. Estos planes deberán especificar los pasos a seguir, las decisiones a tomar y las metas a lograr para la consecución de los objetivos.

Resumen.

En conclusión, el proceso de planeación es el análisis de la información con que se cuenta hasta un momento determinado para reducir el factor riesgo y así poder preveer el futuro; en dicha etapa de la planeación se establecerán los planes que permitan a un administrador realizar los objetivos de la empresa y deberán incluirse las políticas necesarias para alcanzar los objetivos. También, deberán ser a un plazo que permita ponerlas en práctica.

Una fase importante dentro del proceso de planeación es definir la forma en que se desarrollarán los planes, por lo tanto, es importante considerar en este proceso los procedimientos detallados para implementar cada plan.

3.1.2 Establecimiento de Metas y Objetivos

Se considera que es necesario identificar las diferencias de metas y objetivos.

Henry L. Sisk nos define al objetivo como el punto final (meta) hacia el cual la dirección de la empresa dirige sus esfuerzos.

La acepción general de objetivo es establecer de un punto a llegar, la cual tiene como característica el significar para todos los elementos de una organización la posibilidad remota de su realización. En otras palabras representa tener una finalidad realista, pero de difícil realización.

Los objetivos de una empresa implican ese punto remoto al que deben llegar y que servirá como base para la superación de todos los miembros, sobre todo a la organización de la empresa.

Las metas no son opuestas a los objetivos por el contrario, son los pasos intermedios que se fijan para alcanzar estos últimos.

Para llegar al establecimiento de los objetivos de las empresas, no existe un procedimiento establecido. Sin embargo, el principal responsable de una empresa debe emplear como marco de referencia el método científico.

Un profundo análisis de ciertas variables, utilidades, metas personales, influencia del sector público, responsabilidad social, sindicatos y otras más llevadas a cabo a través del método científico, permitirá a los principales responsables de la empresa establecer los objetivos de la misma, mismos que estarán en relación directa con las variables analizadas.

3.1.3 Políticas

Tan importante es fijar objetivos y las metas que deben alcanzar las empresas como establecimientos de las políticas a través de las cuales se regulará el logro de los mismos.

El Lic. Agustín Reyes Ponce (6) define la política como una regla de acción a tomar que manifiesta o aclara las metas específicas de la organización, objetivos, valores, que determinan incluso la forma más conveniente o definitiva para lograrlos. Dicha regla, en cuanto a la acción a tomar que se crea específicamente para los fines de planeación o dirección en las actividades de una organización, incluyendo la toma de decisiones, intenta ofrecer estabilidad, consistencia, uniformidad y continuidad relativas en la operación de la organización.

(6) REFERENCIAS: La Administración y sus elementos, Revista No. 5; Contabilidad y Administración de Diciembre, 1957.

Las políticas son las reglas o normas que van a otorgar a aquella persona que las pone en práctica un lineamiento a seguir y en el momento de tomar una decisión, indican el mejor camino a seguir entre los cursos de acción.

Por otro lado, también se les considera como puntos en toda acción administrativa, estableciendo los límites dentro de los cuales se tiene libertad de acción.

A continuación me voy a permitir indicar 5 puntos que considero son básicos en el establecimiento de las políticas en una empresa:

- A.- Definir el tema para lograr un acuerdo sobre lo que la política abarca.
- B.- Describir la política de forma clara, genérica y concisa.
- C.- Establecer áreas de autoridad, incluyendo niveles de aprobación.
- D.- De ser necesario incluir referencias breves u otras políticas relacionadas.
- E.- Elaborar procedimientos en base a lo práctico.

Lo anterior destaca las características de las políticas, es decir, que sean breves, claras, genéricas y concisas.

Breves, pues esto facilitaría su identificación y aprendizaje; claras, para que se asimilen correctamente y sea fácil su aplicación; genéricas, pues son aplicables a un tipo identificado de acción; concisas, ya que engloban en una pequeña frase una idea muy amplia.

Para que las políticas sean eficaces se requiere que sean conocidas por todos los miembros de la empresa, y estas se podrán dar a conocer de forma escrita u oral. Sin embargo, es recomendable que al estar implementando alguna política ésta sea comunicada por escrito.

3.1.4 Planes a Corto Plazo

La integración de los objetivos, metas y políticas, forman los planes que pueden ser a corto y mediano plazo.

Los planes a corto plazo son aquellos cuya realización y obtención de resultados son casi inmediatos. Son detallados, además incluyen aspectos específicos en áreas determinadas de la organización y sus resultados se observan inmediatamente verbo y gracia, en la producción, reposición de inventarios, recursos humanos, horarios de trabajo, ventas, reglamento de envío y cuotas.

Para implantar un plan a corto plazo, se deben analizar constantemente los objetivos y las políticas de la empresa, las circunstancias económicas externas, posición de la empresa en la industria, etc., pues la constante variación

de estos factores ocasiona que los planes resulten parcial o totalmente inadecuados y por lo tanto, deban realizarse cambios y ajustes en la planeación.

Quiero hacer mención, que no hay un proceso establecido para el desarrollo de planes, por lo cual recomiendo la aplicación del método científico como ya antes se mencionó en el establecimiento de los planes.

3.1.5. Planes a Largo Plazo

Estos planes se pueden considerar como planes estratégicos, ya que determinan los principales objetivos de una organización, así como las políticas y estrategias que se emplean para cumplir tales objetivos.

Estos planes para efectos del presente seminario de investigación serán considerados a un plazo máximo de un año.

3.1.6 Herramientas de la Planeación

Durante la etapa de planeación, los principales directivos de la empresa deberán considerar dentro de su plan de actividades 3 aspectos que le serán de enorme utilidad:

1.- Procedimientos:

Son aquellos planes que señalarán la secuencia -

cronológica para obtener resultados óptimos en cada función de la empresa.

Los procedimientos representan la división funcional de cada acto administrativo. Se dan a todos los niveles de la empresa involucrando así a todos sus elementos, razón por la cual exige de todos y cada uno de ellos la aplicación exacta y precisa de los pasos o funciones que componen al procedimiento. Los procedimientos tienden a formar rutinas de actividades, lo cual representa un ahorro en tiempo de estudio, discusión, análisis, etc., permitiendo así que los trabajos administrativos sean realizados a cualquier nivel de la empresa.

Al establecer los procedimientos deben tomarse en cuenta los aspectos que considero más relevantes:

- A.- Deben de ser por escrito, y si es posible, gráficamente, ya que esto facilitará su comprensión.
- B.- Deben ser revisados periódicamente con el objeto de implementarlos, evitando así los vicios que se crean por su constante aplicación al igual que la superespecialización, lo cual limita su ejecución.
- C.- Evitar la duplicidad innecesaria de procedimientos con el fin de aprovechar en mejor forma

ma los recursos de la organización.

D.- Debe hacerse del conocimiento general de todos los integrantes de la empresa, sobre todo de aquellas personas que van a estar directamente involucrados, con el objeto de esclarecer las dudas de los procedimientos, controlando así los errores que puedan derivarse de su aplicación posterior.

2.- Programas:

Son aquellos planes en los que se especifica el tiempo requerido para realizar las diferentes actividades de la planeación.

Pueden ser generales o particulares, según se refieran a toda la empresa o a un departamento; pueden ser también a corto o a largo plazo, si son a un año o más.

Tienen que especificar claramente el tiempo de ejecución de cada una de las actividades estipuladas en los planes.

Al establecer los programas debemos tomar en cuenta:

A.- Contar con la autorización y apoyo del alto nivel directivo de la empresa, con el fin de facilitar su implantación y aceptación en todos los niveles.

- B.- Concientizar a los jefes departamentales que_ habrán de aplicarlos, esto es, convencerlos - de la utilidad de dichos programas y la ayuda que representan para sus áreas.
- C.- Estudiar el momento más oportuno para iniciar la operación de un programa, es decir, no lan zar el programa hasta que no se cuente con to dos o la mayoría de los elementos para reali- zarlos, ya que de otra manera, crearía confu- siones de consecuencias negativas.

3.- Presupuestos:

Son una modalidad especial de los programas y tic nen como característica la determinación cuantitativa de los elementos programados, estos pueden ser de 2 clases:

- A.- Financieros.- Aquellos que se estiman en uni- dades monetarias, por ejemplo, costos, ingre- sos, etc.
- B.- No financieros.- Aquellos en los que por su - cuantificación no lleva a cantidades moneta-- rias sino solamente a volúmenes verbo y gra-- cia, producción (unidades de).

Otro tipo de presupuestos son los pronósticos, cu ya característica es que especifiquen cantidades, ya sea mon etarias o de volumen, pero con base en la experiencia pasada, -

proyectando con la ayuda de instrumentos técnicos la cantidad que se espera realizar.

Es importante que se comprenda que independientemente de los presupuestos son una herramienta en la planeación, auxilian también en la etapa de control.

3.2 ORGANIZACION

Esta es la segunda etapa dentro del proceso administrativo.

3.2.1 Definición

George Terry (7) la define como "el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".

Petersen Plowman (8) la define como "el método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos".

El maestro Agustín Reyes Ponce (9) define la organización como "la estructuración técnica de las relaciones --

-
- (7) George Terry: Principales of Management.-Editorial Irwin Honeywood, Illinois, U.S.A.
(8) Petersen Plowman, Elmore: Organización y dirección de empresas.-Edit. Utah, México, 1985.
(9) Reyes Ponce, Agustín.-"Administración de Empresas, Teoría y Práctica" Tomo 1, Edit. Limusa; México, 1985.

que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos que se persigan".

En las anteriores definiciones se mencionan conceptos como: objetivos, autoridad, responsabilidad, elementos humanos, materiales y técnicos. Dichos conceptos por sí mismos no nos dan una idea clara de la función de organización. Sin embargo, estas definiciones nos ayudan a crear una imagen real de lo que es la organización.

En otras palabras, podemos decir que la organización es la conjunción de los elementos humanos y materiales con las funciones a desempeñar, regulados por los factores de autoridad y responsabilidad, y divididos en grupos de funciones de tal forma que se optimicen los resultados y lo que es más importante, se logre la consecución de los objetivos.

El objetivo que persigue la organización radica en una labor a desempeñar, la cual se especificará en la planeación y en elementos humanos que realizarán esta labor; por lo tanto, el segundo objetivo de la organización sería estructurar y coordinar el elemento humano.

3.2.2. Principios de la Organización

Los principios básicos en la organización son los siguientes:

A.- Principio de Especialización

Este principio indica que cuando hay una gran división de trabajo y así, cada labor específica es ejecutada por un individuo, éste realizará su función con mayor eficiencia, precisión y destreza.

Debe mencionarse que la división del trabajo es sólo un medio para obtener una mayor especialización, misma que aportará una mayor profundidad de conocimientos a cada una de las personas dedicada a cada labor, y este conocimiento se deriva de que, cuanto menor sea el campo al que se dedique una persona, se obtendrá de la misma una mayor eficiencia en el trabajo realizado.

B.- Principio de Unidad de Mando

Este principio indica que una persona no deberá recibir órdenes sobre una misma materia de 2 personas distintas; esto es con el fin de que un solo jefe fije el objetivo común y dirija todos los esfuerzos para lograrlo.

C.- Principio del Equilibrio Autoridad-Responsabilidad.

Según este principio debe fijarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de ca

da nivel jerárquico, estableciendo al mismo tiempo el grado de autoridad que corresponde a aquél, es decir, debe considerarse como un elemento esencial en la organización de una empresa el grado de responsabilidad que cada nivel jerárquico tendrá en la función de línea; dicha responsabilidad será a su vez la base de la autoridad que se debe considerar a cada uno.

D.- Principio de Equilibrio Dirección-Control

Este principio habla del grado de delegación requerido para establecer los controles adecuados, se trata de delegar autoridad y compartir responsabilidad para que así se pueda supervisar la operación a distintos niveles obteniendo mejores resultados.

3.2.3 Sistemas de la Organización

Se debe entender como las diversas combinaciones estables de la división de funciones y autoridad.

Existen 3 sistemas fundamentales:

1.- Organización Lineal

Es aquella en la que la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo, existiendo un solo jefe para cada

uno de ellos. Este sistema de organización es muy sencillo y claro; evita los conflictos de autoridad y las fugas de responsabilidad, fomenta la rapidez de acción y concentra la autoridad en un solo jefe; sin embargo, es poco flexible en un momento de crecimiento de la empresa y requiere que el jefe esté capacitado en todos los aspectos que debe coordinar.

2.- Organización funcional o de Taylor

Se basa en la organización lineal, puntualizando que cada jefe para cumplir correctamente con su función, deberá tener conocimiento en los siguientes campos:

Tiempos y costos

Itinerarios de trabajos

Abastecimientos de materia prima

Adiestramiento

Control de calidad

Mantenimiento y reparación

Considerando lo anterior, Taylor propuso que las citadas funciones se repartieran entre especialistas invitándolos de la autoridad requerida en su campo sobre la totalidad del personal. Este sistema fomenta la especialización de los jefes, incrementando así su capacidad; descompono un trabajo de dirección complejo en varios elementos simples y da flexibilidad de adaptación en casos de cambios de procesos, aunque por otro lado, dificulta la diferenciación y defini-

ción de autoridad y responsabilidad, dando como resultado frecuente la duplicidad de mando y provocando así fugas de responsabilidad.

3.- Organización lineal y Staff

Conjunta los aciertos de los 2 sistemas anteriores, tratando de evitar sus errores. Se basa en el asesoramiento y servicio, buscando constantemente desde el punto de vista del asesoramiento, las innovaciones, mejoras, planes, sistemas de la operación o referente a ellas con miras a obtener buenos resultados en la misma. En cuanto al servicio realiza tareas por los jefes de línea y lleva a cabo ciertas funciones en representación de los mismos.

Es importante hacer notar que esta función de asesoría y servicio no tiene autoridad de línea sino simplemente actúa asesorando y sirviendo a los núcleos operacionales de la empresa.

3.2.4 Organigramas

Son la representación objetiva e intuitiva de los sistemas de organización, en ellos se representan gráficamente los diversos puestos de la organización. Muestra también la división de funciones, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc., y las relaciones que existen entre los diver

Los puestos de la empresa de cada departamento o sección.

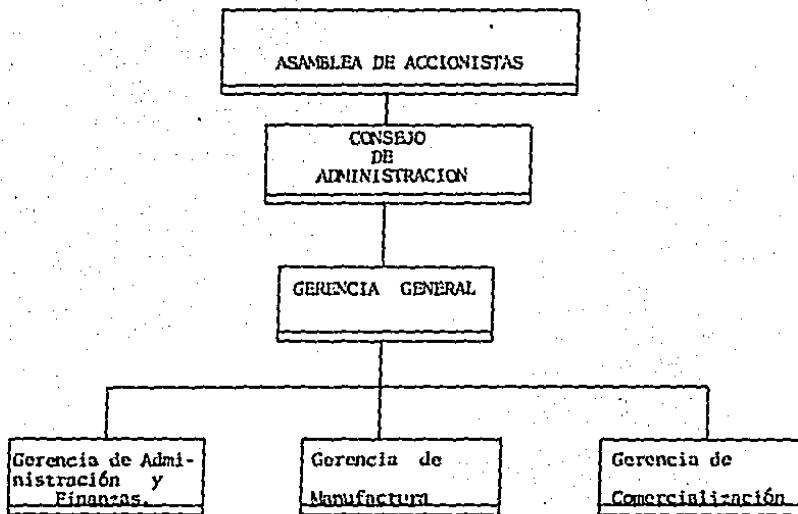
Un organigrama debe ser claro, no debe tener un número excesivo de cuadros, no debe comprender a los trabajadores y empleados; cabe notar que en ciertas ocasiones se acostumbra a incluir en ellos al Consejo de Administración. Los organigramas deben contener los nombres de las funciones o puestos mas no el de personas.

3.2.4.1 Clases de Organigramas

3.1.4.1.1 Organigramas Verticales

En este tipo de organizaciones cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior unidos a aquél por líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad. De cada cuadro parten hacia los siguientes las líneas de comunicación de responsabilidad y autoridad, siendo las últimas dependientes del cuadro superior al cual están unidos. (Ver gráfica No. 6)

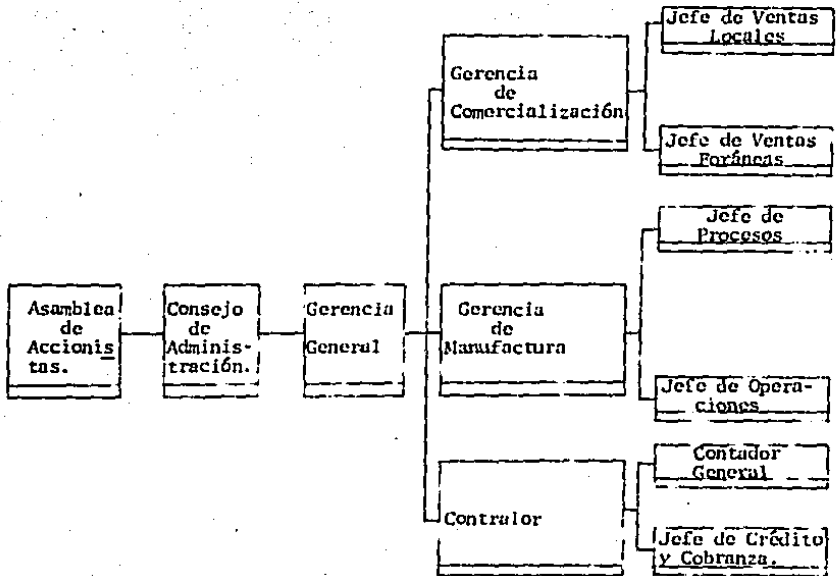
GRAFICA No. 6



3.2.4.1.2 Organigramas Horizontales

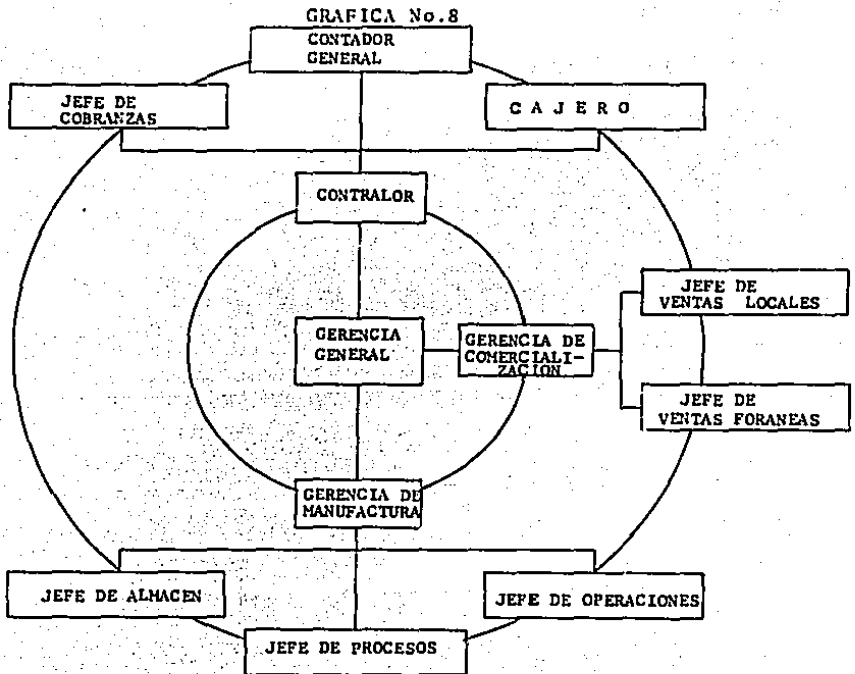
Al igual que el anterior, muestran objetivamente autoridad y responsabilidad a través de líneas que unan los cuadros con el de mayor jerarquía. La variación viene en su representación gráfica, ya que los cuadros con mayor jerarquía se representarán en el lado izquierdo del esquema y así van desarrollándose hacia la derecha. (Ver. gráfica No. 7)

GRAFICA No. 7



3.2.4.1.3 Organigramas Circulares

El cuadro de mayor jerarquía en la organización se sitúa al centro del diagrama y entornoa este se trazan círculos concéntricos que representan los siguientes niveles jerárquicos. En estos círculos se inscriben los cuadros representativos que estarán unidos por las líneas que denotan autoridad y responsabilidad al cuadro del que dependen, mismo que tendrá mayor jerarquía por lo que se encontrará en el círculo anterior. (Ver gráfica No. 8).

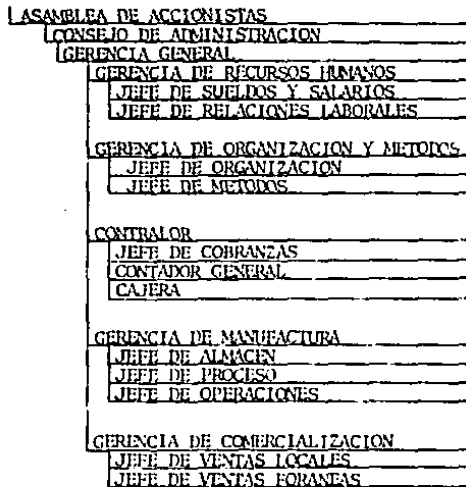


3.2.4.1.4 Organigrama Escalar

Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los niveles jerárquicos ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

Son poco utilizados actualmente, porque en su representación gráfica no se pueden incluir todas las funciones de la empresa. (Ver gráfica No. 9)

GRAFICA No. 9



3.2.5 Crecimiento de la Organización

Para poder contar en la organización con una efectiva administración, se debe efectuar una eficaz delegación de responsabilidad y autoridad ya que existe mayor posibilidad de resolver correctamente los problemas si hay una persona enfocada a cada uno de ellos. El grado de autoridad y responsabilidad dado en cada línea determina los niveles jerárquicos de la organización. Al incrementar el volumen de operaciones de ésta, los niveles jerárquicos pueden resultar insuficientes, lo que crea la necesidad de una mayor delegación de autoridad y responsabilidad provocando un crecimiento en la organización.

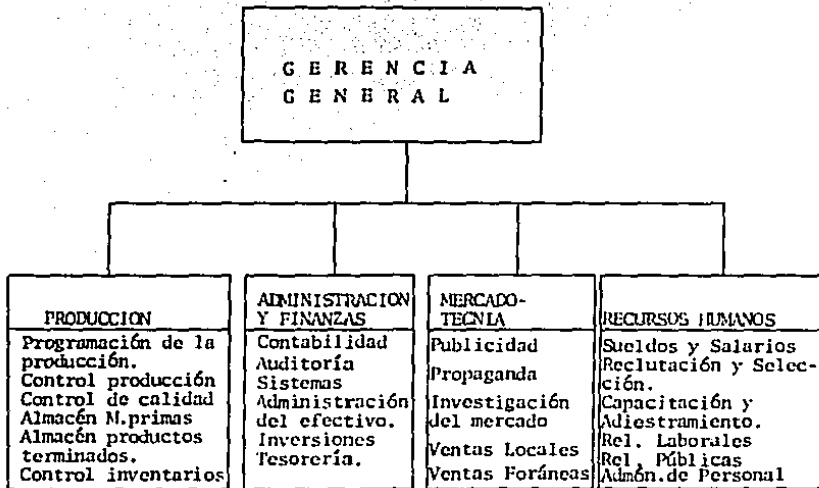
El crecimiento de la organización puede ser de 2 formas; una, el crecimiento vertical y la otra el crecimiento horizontal.

El crecimiento vertical, lineal o escalar: En este tipo de crecimiento la preocupación principal versa sobre el nivel en que se toman determinadas decisiones. (Ver gráfica No. 10)

Este tipo de crecimiento busca incrementar la cadena de mando o dicho de otra manera, aumentar el número de niveles de jerarquía administrativa. Sin embargo, el tramo de control en este tipo de crecimiento es reducido.

El crecimiento vertical pretende repartir las cargas de trabajo concentrando la autoridad en unas cuantas posiciones y delegando la supervisión del grueso de las funciones a los niveles inferiores.

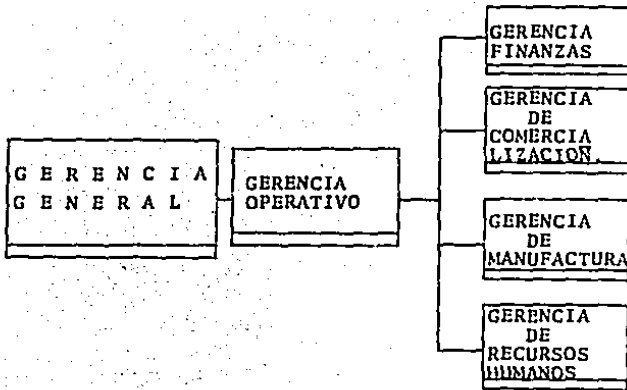
GRAFICA No. 10



Crecimiento horizontal o lateral:

Enfatiza las relaciones que fluyen a través de la organización, departamentalización y división del trabajo. El tramo de control tiende a incrementarse, ya que aumenta el número de funciones que dependerán de un solo jefe. (Ver gráfica No. 11)

GRAFICA No. 11



La departamentalización es un agrupamiento de funciones en bloques homogéneos, facilitando así su control, ya que todas ellas perseguirán un objetivo común o departamental.

Las bases de la departamentalización más usadas - dependen de la función, el producto, el cliente, el proceso y la secuencia.

- La función

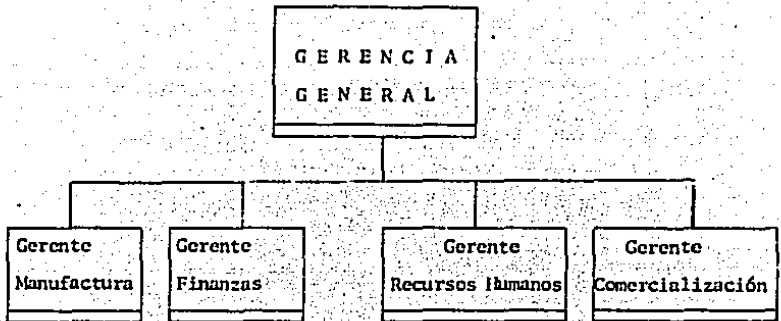
Es una relación que liga a un grupo de tareas - en el cumplimiento de una meta común. Las funciones usualmente identificadas en las empresas son:

Producción
Finanzas
Mercadotecnia
Operaciones
Recursos Humanos
Compras
Ventas

- El producto

Las empresas con líneas diversificadas de productos crean unidades gerenciales con esa base. Esto se hace con el objeto de contar con la fuerza administrativa requerida para el crecimiento y desarrollo de cada producto. (Ver -- gráfica No. 12).

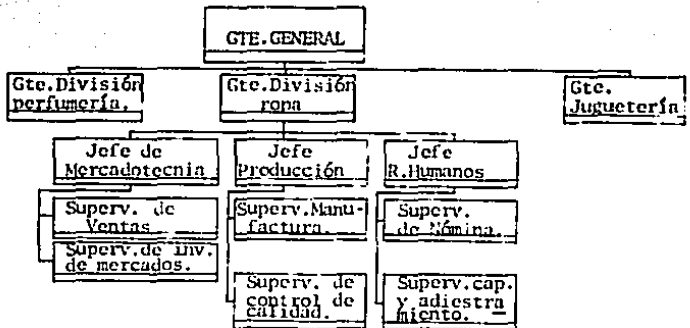
GRAFICA No. 12



- El cliente

Se suele hacer departamentalización en las tiendas, almacenes, etc., organizando su fuerza de venta conforme con las necesidades de distintas clases de clientes. (Ver gráfica No. 13).

GRAFICA No. 13

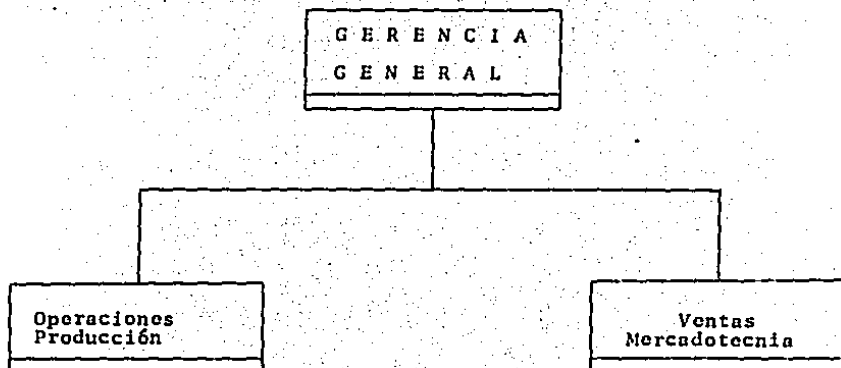


La geografía

Cuando la empresa tiene operaciones en distintas sedes, puede organizarlos por continentes, países, zonas.

(Ver Gráfica No. 14)

GRAFICA No. 14

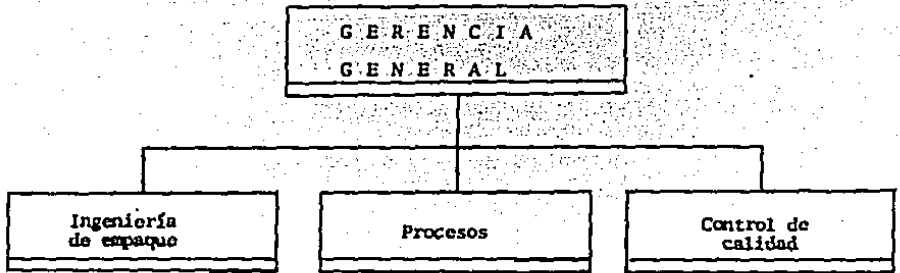


Zonas que controla
Regiones

El proceso

El equipo empleado para fabricar un producto puede ser la base de la departamentalización (Ver Gráfica No. 15)

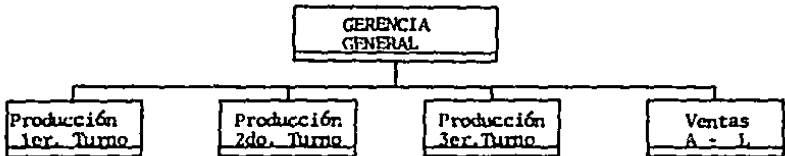
GRAFICA No. 15



La secuencia

Debido a la complejidad de la operación, muchas veces se conforma la departamentalización con secuencia alfabética, numérica o de tiempo. (Ver. Gráfica No. 16)

GRAFICA No. 16



Producción.- Secuencia de producción del producto.
Ventas por zonas o letras, como están compuestos.

3.2.6 División del Trabajo

Es la forma en la que una organización se subdivide y asigna las diferentes funciones a desempeñar entre los individuos que las ejecutarán. La división del trabajo trae consecuencias benéficas a la empresa pues al delimitarse claramente las funciones a desempeñar, se está propiciando la especialización en las tareas, lo cual lleva como consecuencia un incremento en la productividad del individuo.

Al dividirse el trabajo, como ya lo he citado, se repartirá a cada puesto las tareas a desempeñar, lo cual conlleva a la elaboración de un análisis de puestos en el que se pretende obtener una descripción detallada de las labores a desempeñar, los materiales y herramientas requeridos para realizar efectivamente el trabajo, obteniendo una descripción de los conocimientos, experiencia y aptitudes para el puesto, al igual que el salario, autoridad, título del puesto e interrelación con otros puestos.

El grado de división del trabajo está implícito en estas descripciones, cuando se trata de puestos pertenecientes a la misma operación.

Como puede observarse con lo expuesto hasta este momento, la planeación y la organización son dos elementos vitales para el buen funcionamiento de una empresa; la planeación indicará a través de los planes estratégicos y políticas el camino a seguir para conquistar el objetivo. La organiza-

ción llevará a una adecuación lógica de los recursos de la empresa para lograr sus objetivos.

El crecimiento de una empresa requiere de adaptaciones en la estructura organizacional de la misma. Al crecer una empresa en factores tales como activos, ventas, utilidades, número de empleados y accionistas se requiere hacer adaptaciones estructurales a la organización.

Las empresas suelen tratar de ampliar su ámbito de acción, esto objetivo lleva a anticipar ciertos cambios en la estructura, uno de los primeros sería una mayor diferenciación del trabajo, lo que crea un aumento en el número de niveles gerenciales y en el tramo de control.

Otro efecto es la adaptación que existe entre el volumen de personal de asesoría y el crecimiento de la empresa, ya que cuando la empresa está en sus inicios y cuenta con pocos empleados, la función de asesoría puede ser realizada por una persona en cada área, al crecer la organización, el incremento de asesores es más rápido, específicamente en el personal general de asesoría (asistentes).

Otro factor importante es el de una mayor necesidad de coordinación administrativa y control, la cual crea -- una presión hacia la expansión del componente administrativo, y en contraposición a este efecto, un tamaño mayor produce la

posibilidad de economías de escala, en la que los esfuerzos administrativos pueden ser repartidos entre más empleados y en consecuencia la proporción de trabajadores administrativos puede ser mantenida en un mínimo, buscando la mayor productividad de todos los elementos de la empresa.

3.3 DIRECCION

3.3.1 Definición

Es aquel elemento de la administración en el que se logra la coordinación efectiva de los esfuerzos humanos, materiales, económicos o financieros, según lo planeado y los encaminará al logro del objetivo.

Esto se consigue por medio de la autoridad del directivo responsable de la empresa que será ejercida en base a decisiones ya sean tomadas directamente o con más frecuencia, delegando la autoridad y vigilando simultáneamente que se cumplan todas las órdenes emitidas de forma adecuada.

Otra definición simple e interesante es la de Henry Fayol, en la que dice que "una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección".

La función dirección busca la obtención de resultados mismos que se realizan a través de la coordinación de

los esfuerzos de la organización contando con la autoridad y delegación de ésta, la correcta toma de decisiones y el sentido de liderazgo, elemento de vital importancia para el adecuado funcionamiento de la empresa.

La dirección de una empresa supone varias etapas para su correcto funcionamiento:

- A. - Delegar autoridad, ya que esto extendería el poder para hacer a través de otros.
- B. - Ejercer la autoridad, lo cual implica la correcta y clara definición de sus elementos, clases, tipos, etc.
- C. - Establecer canales de comunicación para que se obtengan y controlen los resultados.
- D. - Supervisión del ejercicio de autoridad simultáneamente a la ejecución de las órdenes.

3.3.2 Principios de Dirección

- 1. - Principio de la coordinación de intereses.
Este principio habla de que el logro del fin común se facilitará más cuanto mayor se logre la coordinación de los intereses del grupo, aún los individuales.

2.- Principio de impersonalidad de mando.

La autoridad de una empresa se ejerce como una necesidad del organismo social completo, no como resultado exclusivo de la voluntad del que manda. Por lo tanto, cuanto más impersonal sea la orden externada, habrá un mayor grado de obediencia. Impersonalizar implica la obligación de exigir para el que manda y la de cumplir para el que obedece.

3.- Principio de vía jerárquica.

La transmisión de una orden debe hacerse a través de los canales correspondientes, esto es, no ignorar la autoridad de los jefes intermedios, ya que esto provocaría un debilitamiento de la autoridad y una lesión en el prestigio y la moral del jefe intermedio.

Cuando por alguna circunstancia se incurra en una situación así, deberá explicarse perfectamente a los subordinados los motivos por los cuales se incurre en esta omisión.

3.3.3 Autoridad

Para facilitar el estudio, la autoridad se divide en varios tipos que tienen su origen en la fuente que la emana.

A.- Autoridad formal

Es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados. Tiende a formar una cadena que en un principio descansa en la persona de quien se deriva la autoridad.

B.- Autoridad operativa

Es la facultad para decidir sobre determinadas acciones inherentes a la operación.

C.- Autoridad técnica

Es aquella que se obtiene en razón al prestigio y la capacidad que da los conocimientos técnicos o prácticos que posee una persona.

D.- Autoridad Personal

Es la que tienen los hombres debido a sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etc., que los hace sobresalir indiscutiblemente sobre los demás. Esto es conocido como liderazgo.

- Teorías de la Autoridad:

El término autoridad es confundido con poder e influencia, por eso es necesario hacer una breve diferenciación de otras personas.

Una persona puede influir en otra a través del control, sanciones, persuasión, etc., y aún así puede fracasar.

- Poder:

Implica el potencial para ejercer la influencia. Una persona puede tener el poder para influir en otra, aún cuando de hecho nunca lo intente.

- Autoridad o poder institucionalizado:

Es el poder inherente a las proscriciones de un puesto dentro de la organización, frecuentemente se habla de autoridad como de algo que cuenta con el apoyo de la legitimación. Es el poder contemplado por los miembros de una organización como correcto y propio.

Por otro lado, existe una teoría que estipula que la legitimación de la autoridad está dada por los subordinados, es decir, la confieren los que están por debajo de un determinado gerente. Los dos puntos de vista anteriores vienen a formar el primero, la teoría clásica de la administración y el segundo, la teoría de aceptación.

Como se dijo anteriormente, la teoría clásica sostiene que un ejecutivo en jefe delega en sus subordinados, estos en los suyos y así sucesivamente hacia abajo.

Esto implica que cada gerente tiene un conjunto de derechos de autoridad específicos, los cuales van a ser insertados en su rol de puestos.

3.3.4 Delegación

Es el proceso por el cual un superior otorga a un subordinado la autoridad y responsabilidad de algo. Cabe notar que al delegar responsabilidad y autoridad, el superior no está libre de esta función, sino que básicamente la comparte, pudiendo entonces destituir al subordinado si este da muestras de incapacidad.

La delegación permite al ejecutivo dedicar mayor atención a los asuntos de mayor relevancia, contando con la ayuda de los delegados para resolver los problemas de menor importancia.

Esto incrementa la eficiencia administrativa, favorece la especialización y proporciona mayor tiempo para la planeación, toma de decisiones, etc.

El maestro Agustín Reyes Ponce (10) considera 5 tipos de delegación:

1.- General y concreta

Se da en una división, departamento o sección para nombrar a un jefe.

2.- Temporal o ilimitada.

Si es por tiempo definido o sin límite del mismo.

(10) Reyes Ponce, Agustín.- Administración de empresas, teoría y práctica. Tomo I; Editorial Limusa; México, 1985.

3.- Lineal, funcional o staff.

Ya sea dada con autoridad de un jefe único o como autoridad compartida con otros jefes.

4.- Individual y Colectiva.

Según se comunique a una sola persona o a un comité.

5.- Delegable o indelegable.

La persona que recibe puede delegarla a su vez a otros jefes inferiores.

3.3.5 Toma de Decisiones

Aunque no es exclusiva de la sección dirección, la toma de decisiones juega un papel primordial en ésta, ya que es el disparador real de la mayoría de las acciones de la organización.

Como ya se ha mencionado, no es una función específica de la dirección, pero es en esta donde día a día se van tomando decisiones cuyo impacto es decisivo en la operación de la empresa.

Existen muchas formas de tomar decisiones, que van desde el simple presentimiento hasta la interacción de variables, a través de sistemas de cómputo que pueden afectar una situación específica.

El más utilizado es aquel en que se aplica el método científico, el cual resumo a continuación:

- 1.- Identificar el problema: un problema bien planteado o identificado facilita su resolución.
- 2.- Analizar el problema: ver cuáles han sido las causas que han creado la dificultad.
- 3.- Proponer alternativas y fundamentarlas.
- 4.- Tomar la decisión: Seleccionar de las alternativas la más viable.
- 5.- Tomar decisiones complementarias: contar con planes estratégicos alternativos en caso de desviaciones serias.
- 6.- Control de resultados: es el análisis periódico de los resultados arrojados comparándolo con el plan original.

En caso de desviación se aplicarán las decisiones complementarias.

Puedo afirmar que este sistema no es infalible, pero se considera como un método seguro para tomar una decisión ayudando a disminuir los errores y riesgos en el momento de tomar la decisión.

3.3.6 Comunicación

Proceso mediante el cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son aceptados por otros.

La comunicación es el proceso de transmitir información de una persona a otra para llegar a un entendimiento entre ambas.

La comunicación es un sistema mediante el cual el emisor transmite a un receptor un mensaje con la ayuda de palabras, signos y gestos retroalimentando el receptor a su vez otro mensaje, lo cual cierra el ciclo.

Elementos de la Comunicación.

- 1.- Emisor: Persona o grupo de personas en la que se origina la comunicación.
- 2.- Receptor: Persona o grupo de personas a quienes va dirigida la comunicación. El proceso de comunicación debe adaptarse al nivel del receptor.
- 3.- Canal de comunicación: Medio que se elige para establecer la comunicación. Puede ser la palabra hablada, escrita, gestos o actitudes, signos, etc.
- 4.- Contenido de la comunicación: Es el mensaje que se quiere transmitir.
- 5.- Respuesta: Es la retroalimentación de lo que se tie

ne al enviar un mensaje, lo cual convertirá al emisor en receptor y viceversa.

La delegación implica lo que un superior otorga al subordinado: Autoridad y Responsabilidad.

El ejercicio de la autoridad implica cómo se hará válida la autoridad.

La comunicación es el proceso de transmisión de ideas, sentimientos, actitudes; forma un punto importante en el buen funcionamiento de la empresa.

3.4 CONTROL

3.4.1 Definición

Según los estudiosos de la materia nos dicen que el control "es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes".

Una definición más sencilla podría ser: "El control es la comunicación de lo planeado con lo ejercido para que de esta manera se analicen las desviaciones y se apliquen las medidas correctivas".

El control no implica esperar hasta la culminación de la ejecución de los planes para aplicarse, ya que esto provocaría que se ampliara la desviación de la meta origi-

nal a alcanzar, y a su vez, complicaría la aplicación de las medidas correctivas, ya que la corrección del "curso" se vería afectada por factores externos que, con el paso del tiempo, se complican mayormente.

El control debe ser aplicado en periodos,-- los cuales serán identificados según los resultados que vayan arrojando las operaciones; esto ayudará a que las medidas correctivas se apliquen en el momento indicado, modificando el curso de acción y permitiendo concluir correctamente lo planeado.

3.4.2 Principios

Para establecer un sistema de control, eficaz, es necesario tomar en cuenta algunos factores que, a manera de principios, se mencionan:

- A.- El sistema de control debe estar actualizado, lo que implica que no debe considerar dentro del sistema métodos obsoletos, como registros antiguos, papelería poco funcional, y sobre todo análisis y estudios que estén fuera de toda realidad.
- B.- El sistema de control debe mantener registros de todos los objetivos. Esto implica que las personas, departamentos o secciones que tengan la responsabilidad del control, deberán conocer cuáles son los objetivos que se pretenden alcanzar. Esto es muy im

- portante, ya que sirve como enfoque del sistema y ayuda a las responsables a seleccionar las medidas correctivas.
- C.- El sistema de control debe prestar especial interés en evitar cualquier desviación de los objetivos.
- D.- El sistema debe informar al integrante de la empresa de cualquier desviación. La razón de esto es que el empleado debe estar conciente de las correcciones y desviaciones que sufra el plan original, ya que esto además de servir como factor motivante para el empleado que participe en la planeación, provocará también que tenga parámetros medidores y de control en el desempeño de su rutina diaria. Esto no implica que el superior no esté enterado, sino que el empleado debe dirigir su propio rendimiento.
- E.- Fijar estandares. Un sistema de control debe contar con patrones comparativos, ya que estos van a dar un factor de medición a los resultados obtenidos. Cuanto más precisos sean estos patrones, mejor será el control. Los patrones en algunas empresas se reflejan por realizaciones anteriores, o bien por estimaciones empíricas, pero considero que debe existir una forma concreta para evaluar los planes y sus resultados.

F.- Principio de excepción.- Señala que se debe ejercer un mayor control en aquellas funciones u operaciones que tengan mayor importancia concediendo la coordinación y el control de otras de menor trascendencia a los subordinados contando con un reporte de ellos.

3.4.3 Proceso de control

- 1.- Distinguir los pasos o etapas de control que son:
 - A.- Establecimiento de los medios de control.
 - B.- Recolección y concentración de datos.
 - C.- Interpretación y valoración de resultados.

- 2.- Escoger los medios de control estratégicos:
Para esto es importante conocer ciertos objetivos clave en la investigación:
 - A.- ¿Cómo evaluar los resultados? Considerar lo obtenido y/o lo que se ha dejado de ganar.
 - B.- Factores que se pueden implementar.
 - C.- Métodos indicadores de desviación, rápidos y concretos.
 - D.- Identificación de personas o secciones causantes de las desviaciones.

- 3.- Seleccionar los sistemas de control que reflejan la estructura de la organización.

- 4.- Tomar en cuenta la naturaleza y la función controlada.
Pueden existir controles físicos y gráficos. Los físicos están relacionados directamente con la supervisión y se refieren a los aspectos cualitativos y cuantitativos del control. Por otra parte, los gráficos están relacionados con los aspectos monetarios y no monetarios.
- 5.- Los controles deben ser flexibles, deben dar a quien los aplica la posibilidad de corregir desviaciones originadas por las limitaciones propias del sistema de control; esto es, dar la flexibilidad suficiente al sistema para poder enmendar situaciones imprevistas originadas posteriormente a la elaboración del sistema de control.
- 6.- Los controles deben conducir por sí mismos a la acción correctiva, deben identificar que está mal porque es el error, donde se ubica la operación y en caso de existir uno, quién es el responsable.

3.4.4 Medios de control y su aplicación.

Los sistemas de control deben ser aplicados en todos los niveles de la empresa para que estos ayuden a que la operación sea eficiente.

A continuación cito los controles por función:

- 1.- Controles de venta
 - A.- Por el volumen de venta
 - B.- Precio de los artículos vendidos
- 2.- Controles de Producción
 - A.- Control de inventario
 - B.- Control de calidad
- 3.- Controles contables y financieros
 - A.- Estados financieros
 - B.- Control de costos
- 4.- Controles de calidad
 - A.- Producción
 - B.- Recursos Humanos

El control como proceso se puede enunciar de la forma siguiente:

- 1.- Distinguir los pasos o etapas del control
- 2.- Escoger los medios de control estratégicos
- 3.- Sistemas de control adecuados a la organización
- 4.- Deberán adecuarse a la función controlada
- 5.- Deben ser flexibles
- 6.- Reflejarán rápidamente las desviaciones
- 7.- Deben ser claros
- 8.- Deben conducir a la acción correctiva.

Por último, considerando que cada una de las funciones y sus niveles tienen necesidades diferentes, se debe crear un sistema de control adecuado para cada uno. Esto es porque los parámetros de medición son diferentes y aún cuando en algunos casos se puede dar la utilización de un mismo parámetro medidor en la mayoría de los casos estará relacionado con la función originaria del control.

CAPITULO IV

LA INDUSTRIA DE LOS COSMETICOS

CAPITULO IV

4.1 DEFINICION

La Industria Cosmética se encuentra relativamente concentrada tanto a nivel total como a nivel de categoría de -- producto.

Realiza diversas operaciones de mezclas, o cualquier -- otro proceso con materias primas y componentes con el fin de obtener un producto determinado.

Actualmente tiene 6 segmentos geográficos:

- A.- El segmento norte
- B.- Segmento centro norte
- C.- Segmento centro
- D.- Segmento centro sur
- E.- Segmento sureste
- F.- Valle de México, Area Metropolitana y Estado de México.

Cabe mencionar que dentro de la Industria Cosmética -- existen 3 tamaños de empresa: Grandes, medianas y pequeñas. -- Estos segmentos fueron determinados en base a su volumen de -- ventas (11) de acuerdo al siguiente criterio:

(11) Información Proporcionada por CANAPEC.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Grandes: Más de 1 000 millones

Medianos: entre 175 y 1 000 millones

Pequeñas: menos de 175 millones.

4.2 CARACTERISTICAS GENERALES

Existen diversos productos terminados dentro de la Industria Cosmética tales como:

- Productos Capilares
- Fragancias
- Artículos de tocador
- Maquillaje
- Varios tratamientos

Para el caso de este Seminario de Investigación hay -- que aclarar lo siguiente:

Se trata en este Capítulo los Lápices Labiales.

Es importante destacar que las empresas dedicadas a la comercialización del lápiz labial, han operado bajo una administración formal, por lo que su desarrollo ha sido satisfactorio tanto para las mismas empresas como para la economía del país.

4.3 DESCRIPCION DEL PRODUCTO Y DEL PROCESO

4.3.1 Descripción del Producto.

Un lápiz labial es un producto clasificado como artículo de maquillaje, dado por una mezcla de ingredientes que conforman lo que viene a ser una masa coloreada, y cuya finalidad esencial es la de hacer resaltar los labios.

El lápiz labial tiene como objetivo principal el dar o cambiar color, ayudar a corregir la forma de los labios, ya sea agrandarlos o empequeñecerlos, ayudando con esto a resaltar la belleza femenina.

En lo que respecta a lápices labiales periódicamente aparecen diferentes formas de aplicación y nuevas materias primas que permiten la formulación de cosméticos más eficaces que duren más, que no se corran con nuevas coloraciones y más brillantez.

4.3.2 Materiales y Componentes

Los materiales y componentes para lápices labiales dependen de la línea de presentación.

A continuación se presenta la relación de ingredientes que componen la siguiente fórmula de un lápiz labial.

PARTE A

| | |
|-------------------------|-------|
| Lanolato de Isopropilo | 10.0 |
| Triglicerido de Aceites | 8.0 |
| Palmitato de Isopropilo | 4.0 |
| B H A | 0.01 |
| Aceite de Ricino C/BHA | 42.28 |

PARTE B

| | |
|------------------|------|
| Cera de Abejas | 9.0 |
| Ozoquerita 170-D | 3.75 |
| Cera de Carnauba | 2.5 |
| Micro Cera 180 M | 3.75 |

PARTE C

| | |
|----------------------------|------|
| D & C Red No. 6 BA-Lake 19 | 0.54 |
| Black Iron Oxide 33-134 | 0.27 |
| Aceite de Ricino C/BHA | 1.06 |
| Sacarina Sédica | 0.25 |

PARTE D

| | |
|----------------------|------|
| Super Pearl 100 | 4.03 |
| Coated Mica red gold | 9.06 |

PARTE E

Pineapple No. 1808

1.5

Para un mejor entendimiento se explica la función de los ingredientes primarios "principales" de la fórmula desglosada.

- A.- Aceite de Ricino.- Este ingrediente primario tiene como función principal la de lubricar los labios.
- B.- Pigmentos.- Su función específica es la de dar coloración a la masa.
- C.- Perfume.- Tiene por objeto el dar como resultado una masa perfumada.
- D.- Ceras.- Se considera la base para la obtención de la barra, ya que ésta será la que nos da la dureza, consistencia.
- E.- BHA.- Es un antioxidante que ayuda a conservar el lápiz labial, evita el ranciamiento que se pueda crear por las grasas.

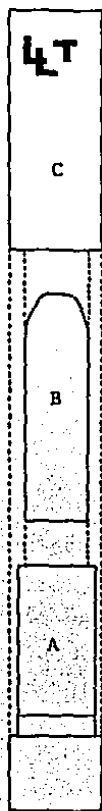
F.- Sacarina.- Es un endulzador artificial que busca producir esa sensación.

G.- Lanolato y Propilato de Isopropilo.- Es emoliente que ayuda a evitar la resequedad en los labios.

Conociendo la composición de un ingrediente terminado y la importancia de cada uno de los ingredientes primarios, se procede a presentar un listado de los componentes necesarios para la obtención de un lápiz labial como producto terminado:

- A.- Corrugado
- B.- Estuche decorado
- C.- Etiqueta fondo
- D.- Cajilla.

En el siguiente dibujo se muestran las partes que componen el lápiz labial.



- A. - BASE
- B. - BALA
- C. - TAPA

4.3.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso para la obtención del lápiz labial se explica a partir de la obtención del ingrediente terminado.

Una vez obtenido el ingrediente terminado, encontrándose en estado sólido, se procede a llevarlo a la primera sección donde se obtendrá la bala.

El proceso de producción de la bala sigue los siguientes pasos:

- 1.- Obtención del terminado en estado líquido.
Esto se logrará al aplicar vapor a la paila donde se depositará el ingrediente terminado al mismo tiempo que se batirá para darle uniformidad.

- 2.- Llenado de Moldes.

Una vez culminado el paso anterior se hará el vaciado en los moldes para obtener la bala.

Teniendo las balas, estas se pasarán a la segunda sección donde se realizarán los pasos definitivos para la

obtención del lápiz labial.

Para este caso práctico, la productividad en consecuencia varía en forma considerable en relación directa a la capacidad por línea de unidades producidas por hora, dependiendo si se trata de una línea automática, semi-automática o manual.

El siguiente cursograma analítico registra el método establecido para lograr una mayor productividad en la obtención de lápices labiales en una línea semi-automática.

En esta seccion se siguen los siguientes pasos:

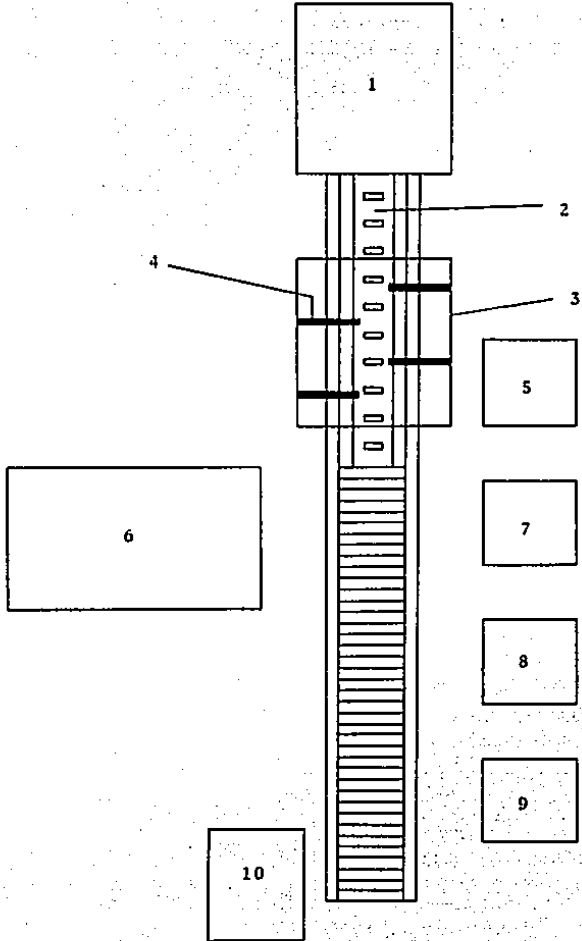
- 1.- Quitar rebaba a las balas
- 2.- Ensamble de bala con base
- 3.- Flameado de balas
- 4.- Inspección
- 5.- Postura de tapa
- 6.- Pegado de etiqueta fondo
- 7.- Encajillado
- 8.- Guardado en corrugado.

Cabe decir que este proceso puede efectuarse en líneas totalmente manuales, en líneas con flameado automático y banda transportadora (semi-automática) y líneas automáticas.

En las líneas de flameado automático cuando no se logra la calidad necesaria se pasan al personal que trabaja en corrección de defectos de calidad.

El personal que se utiliza en una línea semi-automática es de 13 obreros, mientras que en la línea de flameado automático es de 19 obreros.

DIAGRAMA DE LINEA SEMI-AUTOMATICA DE PRODUCCION
DEL LAPIZ LABIAL



- 1.- Mesa de trabajo.
- 2.- Banda transportadora.
- 3.- Sección de flameado.
- 4.- Flamador. .
- 5.- Inspectores de calidad.
- 6.- Area de corrección en calidad.
- 7.- Ensamblado de tapa.
- 8.- Pegado de etiqueta fondo.
- 9.- Encajillado.
- 10.- Recolección en corrugado.

De esta forma se deja en claro lo que es un lápiz labial, sus componentes, ingredientes primarios y terminados, al igual que el proceso de producción.

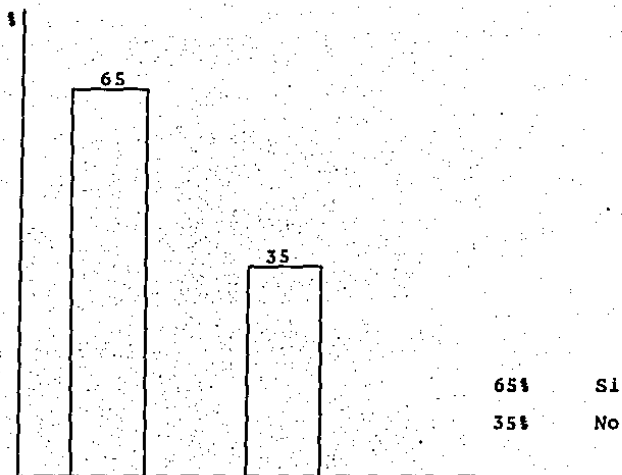
CAPITULO V

RESULTADO DE LA INVESTIGACION DE CAMPO

INTRODUCCION

De acuerdo al tamaño del universo y debido a que existen diversos factores, se optó por realizar un cuestionario, estructurado de tal manera para lograr obtener la información de los representantes de las empresas en las que se efectuaron las entrevistas, acerca de la forma como administran sus empresas, como están establecidas sus estructuras de organización, además las actividades que realizan en las mismas.

1.- ¿Ha estimado cuánto va a vender este año?

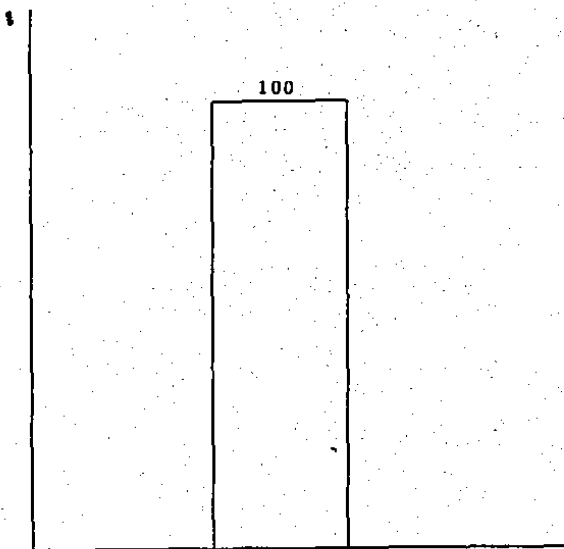


Interpretación:

Se detectó que del 100% de los entrevistados sólo el 65% ha estimado cuál será el monto de ventas esperado para este año y el 35% restante no ha definido un presupuesto de ventas.

La razón de ésto es que de las 36 empresas entrevistadas 12 no dan mayor importancia de la planeación y previsión de la operación de las mismas, trabajando para resolver los problemas que se presenten.

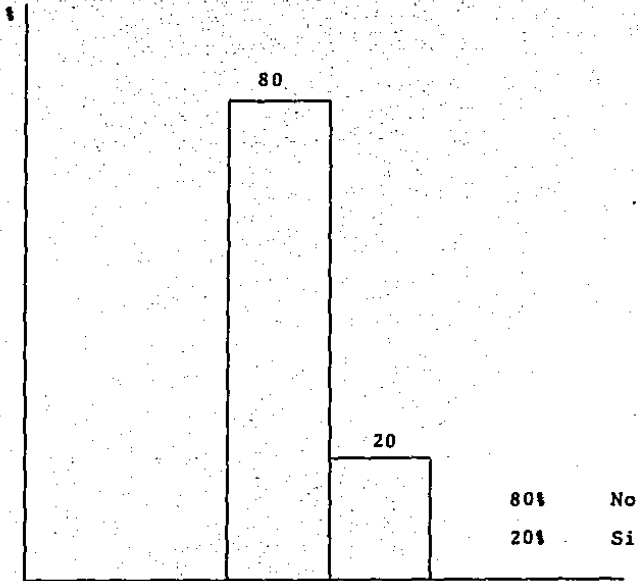
2.- ¿Ha previsto incremento en sus precios?



Interpretación:

El 100% de los entrevistados realizan incrementos de precios, mas estos vienen a cubrir las deficiencias económicas que el mercado crea en estas empresas, debido a los constantes incrementos sufridos.

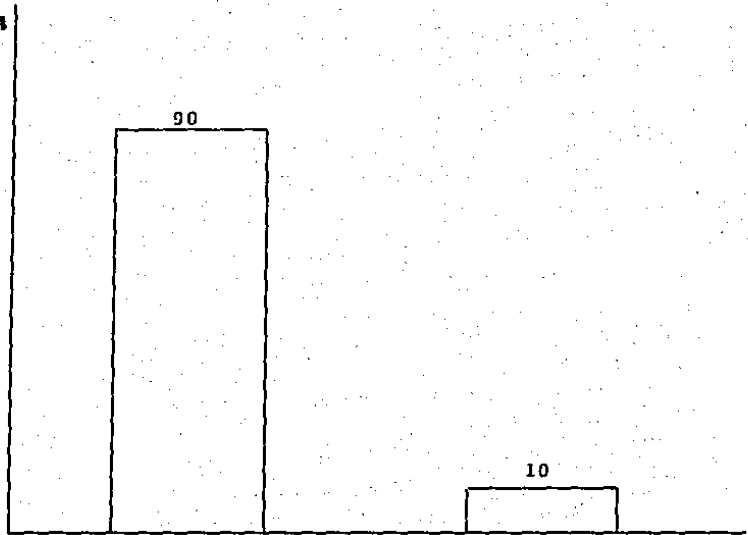
3.- ¿Cuenta con existencias de materiales de materia prima para producir pedidos adicionales?



Interpretación:

El 80% de los entrevistados no mantiene inventario de materia prima debido a la falta de capacidad económica originada por una adecuada planeación financiera.

4.- Cómo controla sus envíos:

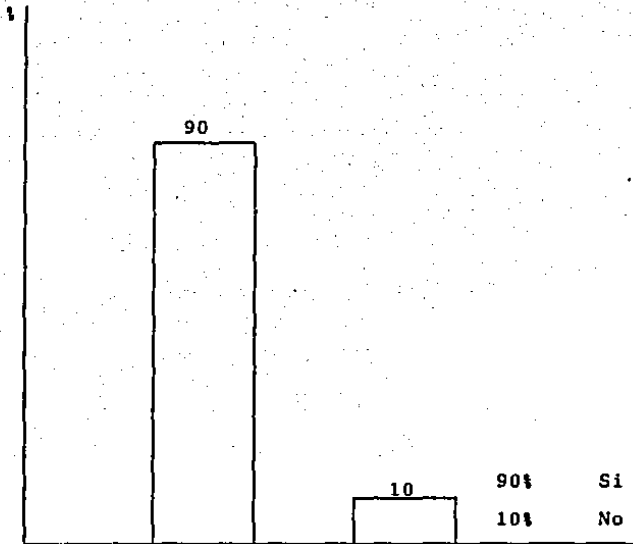


Interpretación:

Al no tener altos niveles de inventario el control de las existencias es mínimo, ya que prácticamente los materiales que compran son los que producen.

De las empresas entrevistadas el 90% contestó de forma negativa.

5.- ¿Revisan sus máquinas periódicamente?

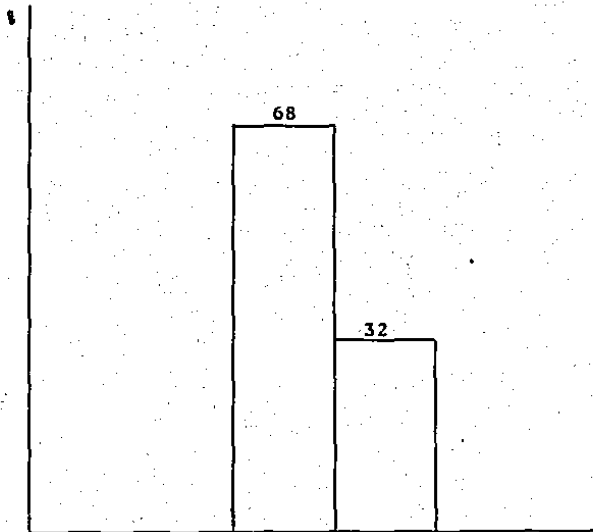


Interpretación:

Del 100% de los entrevistados un 90% efectúa revisiones periódicas y el 10% no lo hace.

Esto demuestra que hay conciencia con respecto al mantenimiento de sus equipos, ya que toman en cuenta el impacto que tendría en los costos de fabricación la descompostura de una máquina.

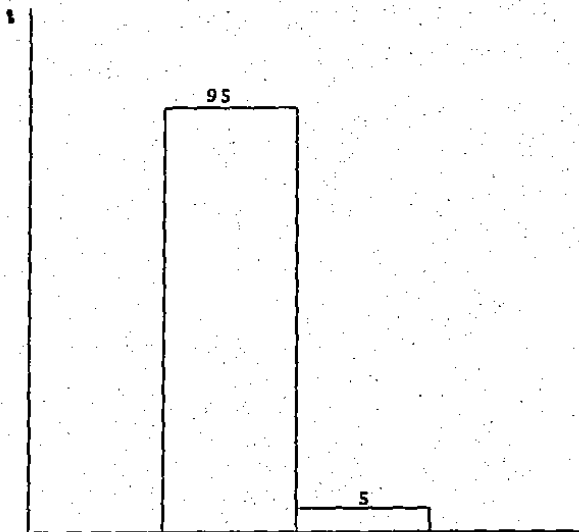
6.- ¿Tiene problemas de devolución por defecto en el producto?



Interpretación:

En el 68% de los entrevistados, la respuesta fue negativa, y el 32% restante afirmó que sí han tenido problemas de calidad, ya que no se tienen previstas dentro del proceso productivo, revisiones para control de calidad.

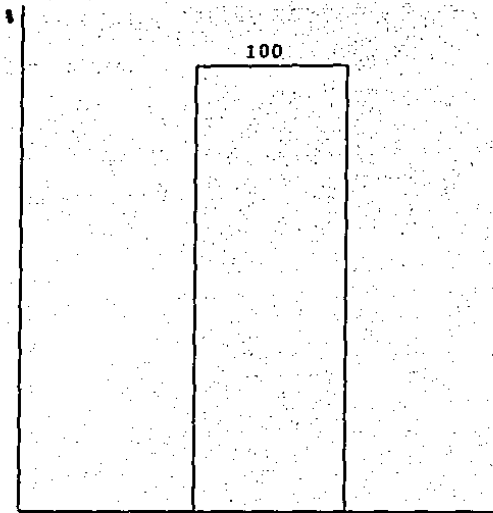
7.- ¿Sabe cuánto va a ganar y cuánto gastará este año?



Interpretación:

En este aspecto, el 95% de los entrevistados mostró conocimiento de cuáles fueron sus gastos e ingresos históricos, lo cual se constata que toman una excelente planeación financiera, y el 5% restante de los entrevistados demuestran que el mayor interés de estas empresas es el presente y restan cualquier importancia al futuro.

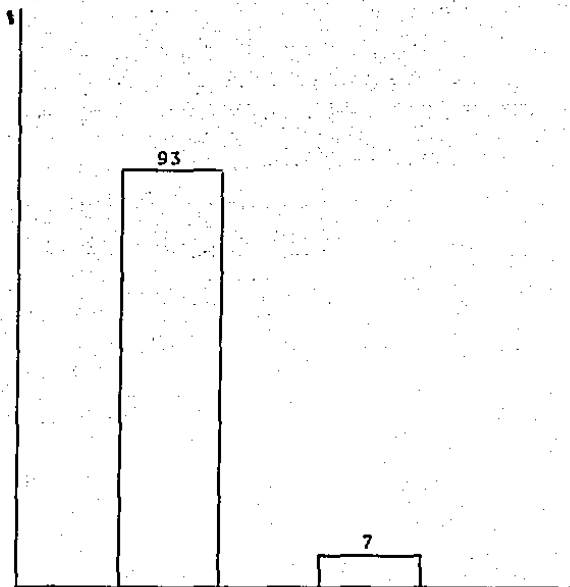
8.- Cada una de las personas que trabajan en esta compañía tienen una función específica?



Interpretación:

El 100% de los entrevistados afirmó que en efecto, cada una de las personas de su empresa tiene una función específica, cabe hacer notar que básicamente las funciones a que se referían los entrevistados sería a nivel operativo.

9.- ¿Tiene una persona responsable para cada función?

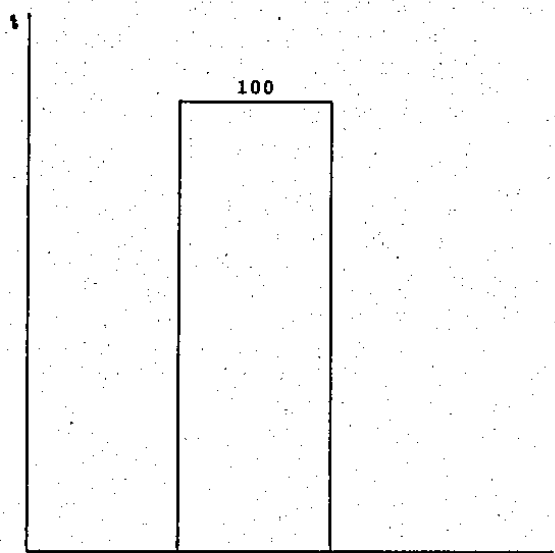


Interpretación:

El 93% de los entrevistados respondió de forma negativa y el 7% restante de forma afirmativa.

Cabe hacer notar que en ese 93%, prácticamente son empresas familiares, centralizando toda la responsabilidad en los propietarios de las mismas.

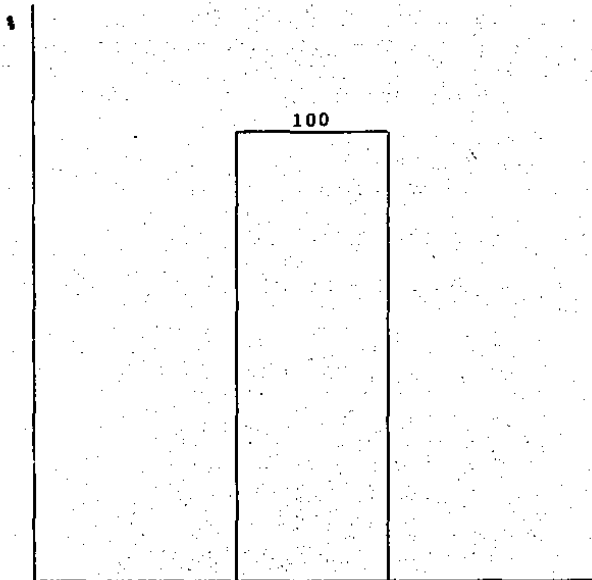
10.- ¿Los responsables rinden cuenta a usted de sus funciones?



Interpretación:

El 100% de los entrevistados respondió que sí. Se debe a que la mayoría de las empresas son familiares, de tal manera que ejercen una presión directa sobre sus empleados.

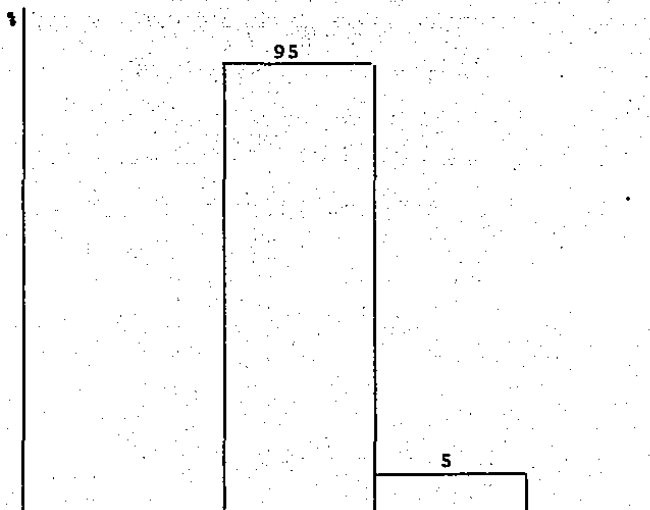
11.- ¿Qué fin persigue esta empresa?



Interpretación:

El 100% respondió que los objetivos en sus empresas son: la satisfacción de las necesidades de la comunidad a la cual sirven, la obtención de los beneficios a los propietarios de las mismas, y la contribución para el desarrollo de la economía nacional.

12.- ¿Todas las personas que trabajan aquí conocen el fin que se persigue?

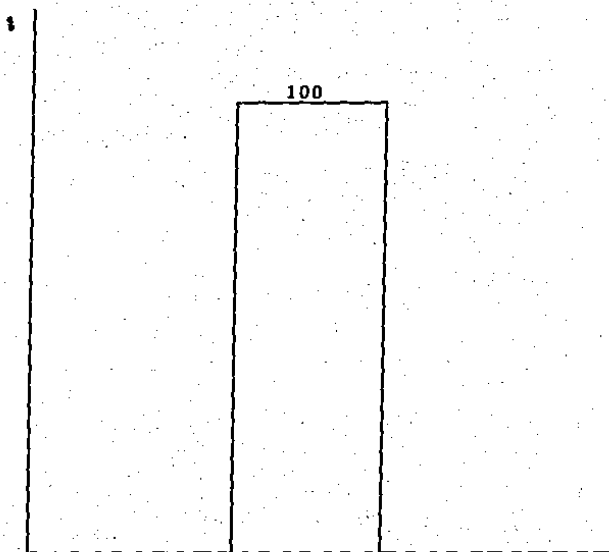


Interpretación:

95% afirmó que los integrantes de sus empresas sí tienen conocimientos de los fines específicos de la empresa, esto nos muestra el interés de la dirección de la empresa, por participar con sus empleados de los fines que ésta persigue, lo cual motiva al personal que colabora dentro de las mismas.

El 5% restante no demuestra ninguna perspectiva para que sus empleados conozcan los fines específicos de sus empresas.

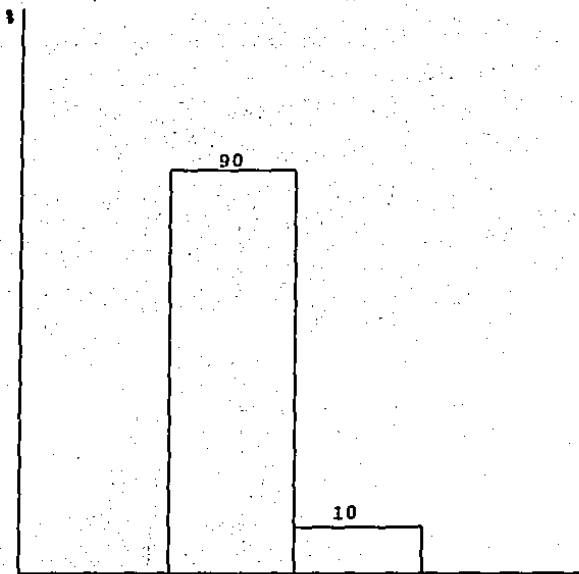
13.- ¿En todas las decisiones importantes recuerdan cuál es la finalidad de la empresa?



Interpretación:

Todos los entrevistados respondieron en forma afirmativa, por lo que representa el 100%.

14.- ¿La empresa ha alcanzado sus metas?

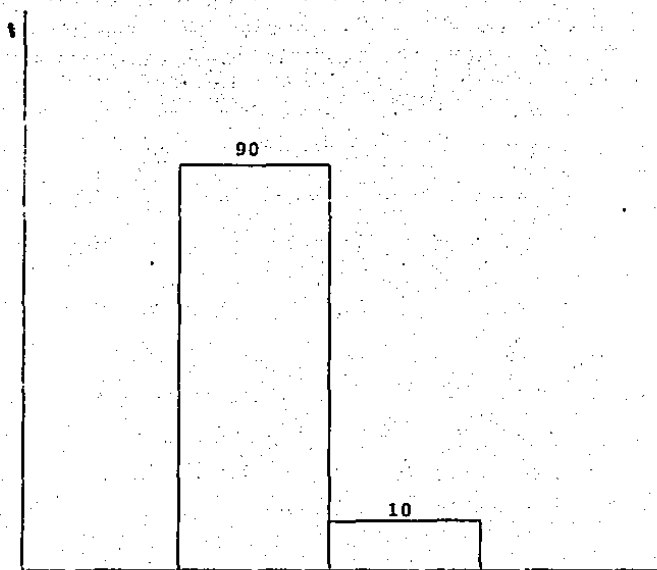


Interpretación:

90% de los entrevistados informó que la empresa sí había alcanzado sus metas y el 10% restante no contestó en forma adecuada.

Al referirse a que no habían contestado en forma adecuada es porque no habían evaluado hasta esa fecha el desempeño de la empresa, en algunos casos no tenían bien definidas las metas a alcanzar.

15.- ¿Ha tenido que hacer cambios importantes en la operación de la empresa para lograr dichas metas?



Interpretación:

El 90% de los entrevistados contestó afirmativamente y el resto (10%) por desconocimiento de las metas o simplemente por no tener una orientación definida, únicamente se conforman con los resultados que han obtenido hasta el presente.

C O N C L U S I O N E S

SINTOMATOLOGIA

Los resultados obtenidos por las encuestas realizadas son de manera práctica las guías para enfocar las sugerencias del presente seminario de tesis.

Lo percibido por las entrevistas realizadas permite determinar problemas específicos que el género de la Industria Cosmética sometida al cuestionario comparten en cuanto al tipo de deficiencia, más no al grado de importancia de la misma.

Para su análisis se separarán según el orden del proceso administrativo como aparece en el presente seminario de tesis.

PLANEACION

Dentro de este proceso se identificó que las empresas entrevistadas elaboran una planeación adecuada y a muy corto plazo, lo cual evita que se esté reestructurando la operación de las mismas sólidamente y se aprecia que en la mayoría de las mismas conozcan cuál es el objetivo a seguir.

Este fenómeno ocasiona que los recursos de la empresa se estén utilizando en forma consistente, lo cual conduce a la empresa a cumplir no solamente en la obtención de utilidades sino también a planear un crecimiento sólido de la planta productiva.

Es típico en este tipo de empresas el imaginar un desarrollo futuro pero sin buscar una formalización de dichos ideales de tal forma que les permita estructurar un plan de acción como guía a la consecución de sus objetivos.

Por otro lado, se aprecia que sus metas tienen un hilamiento, por lo cual es difícil que tengan desviaciones importantes en producción y ventas.

También se puede concebir que estas empresas en cuanto a costos, en su mayoría no contemplan grandes variaciones en los precios de adquisición de materias primas, costos de mano de obra, precios de refacciones para equipos, lo que representa utilidades para estas empresas.

En cuanto a los recursos financieros percibidos por estas, y como se mencionó con anterioridad al tener una adecuada planeación, casi no existe fuga de recursos.

Esto es, que tratan de evitar que la empresa se descapitalice al aprovechar debidamente los recursos de la misma.

Puedo afirmar que hay gran confianza en el sector por la forma que están manejando sus recursos estas empresas, lo que da apoyo a su fuerza productiva.

ORGANIZACION

Existe una conciencia clara de la importancia de este aspecto específico, ya que en general se ha fundamentado ordenada

mente la operación de estas empresas.

Hoy en día ya casi no existe quien funja como "Hombre Orquesta", concepto que en la administración moderna no es válido. La delegación en esencia de responsabilidad y no de autoridad, ésto acarrea consigo una mala operación dentro de las funciones.

La operación está dividida según el proceso productivo exclusivamente y no se han tomado en consideración otras áreas funcionales que son de gran importancia para la empresa.

Los principales directivos de las empresas utilizan un sistema descentralizado de autoridad, lo que permite libertad de acción de los responsables, por lo que crea un sentimiento de orientación de los empleados hacia el supervisor o responsables del área.

Los responsables de las funciones conocen cuál es el objetivo que se persigue y por lo tanto, realizan su función en forma efectiva.

DIRECCION

Considerando que en su mayoría estas empresas son pequeñas, podemos deducir que la autoridad está centralizada en una sola persona y la delegación existente es tan sólo circun- tancial, ya que ésta se realiza únicamente en casos extremos.

También es importante anotar que la toma de decisiones está basada en un solo criterio, o sea que me estoy refiriendo a los directores de las mismas empresas.

Por lo que podemos aclarar que en realidad se trata de conciliar intereses para lograr un fin común.

Por eso me permito afirmar que la comunicación existente en este tipo de empresas, trata de fluir la información para que se tenga un mejor conocimiento y coordinación de intereses.

CONTROL

En la mayoría de estas empresas tienen sistemas de control, puesto que existen varios tipos de registros, por lo que las desviaciones ocurridas en la consecución de sus objetivos se detectaban inmediatamente; lo cual ayuda a resolver de una forma eficiente.

En cuanto a controles de venta, son innumerables lo que les permite obtener una información oportuna y confiable, así también como los controles de producción que a pesar de no ser suficientes por el tipo de dirección de estas empresas ayudan a resolver los problemas y con ello se controlan mejor las devoluciones e indudablemente mejoran la imagen de la empresa.

Los presupuestos van a determinar cuantitativamente los elementos programados y se aprecia que sus presupuestos financieros están estimados en unidades monetarias.

También cuentan estas empresas con presupuestos no financieros como son los pronósticos de producción, estos los estiman en volumen y con objeto de tener un mejor control en algunas de las empresas realizan un pronóstico de ventas.

**COMPARACION DE OBJETIVOS E HIPOTESIS CON
LOS RESULTADOS**

OBJETIVOS

El proceso administrativo puede ayudar a optimizar los recursos de las empresas, permitiendo así un crecimiento con mayor grado de integración de sus partes, para obtener el mayor rendimiento sobre la inversión y el desarrollo del país.

En realidad las empresas en las que se realizó la investigación de campo, han utilizado, como es debido, el proceso administrativo, por lo que han tenido un amplio desarrollo.

En este tipo de empresas toman con suficiente profundidad las etapas del proceso administrativo, lo que les ha demostrado esta herramienta ser de suma utilidad.

La participación de estas empresas para el desarrollo del país ha sido satisfactoria debido a la estructura de las mismas.

Podemos decir que con la aplicación adecuada del proceso administrativo, estas empresas dirigen sus esfuerzos de una forma más consistente, al logro de sus objetivos ocasionando como resultado una mejor aportación al sistema económico y empresarial del país.

HIPOTESIS

Si se aplicara el proceso administrativo en la Industria Cosmética, habría un incremento en la eficiencia y productividad de las mismas.

La hipótesis se confirmó con la investigación de campo realizada en las empresas, ya que en estas la aplicación del proceso administrativo redundaría en una mayor eficiencia al establecer parámetros específicos de actuación enfocando los esfuerzos al logro de objetivos, a través de la consecución de metas concretas y muy factibles de realizar, y formalizándose su obtención con los lineamientos que la dirección establezca como políticas y que los niveles operativos se estructurarían como procedimientos.

Con lo expuesto en los capítulos anteriores, se puede concluir que la Industria Cosmética se vio poco afectada en sus resultados a pesar de la caída en el poder adquisitivo del consumidor.

Adicionalmente la Industria se esforzó por aumentar la productividad de su personal resultando todo favorable.

Los precios de los productos de la Industria se mantuvieron constantes con el fin de recuperar el nivel de su venta real, y por último, puedo mencionar, que la Industria ha recurrido a agresivas estrategias de negociación con sus proveedores con el fin de racionalizar incrementos de costos de la materia prima.

R E C O M E N D A C I O N E S

El objetivo de este seminario de tesis es aportar casos teóricos para que con su aplicación se pueda dar una permanencia a esta clase de empresas a través de los años.

El proceso administrativo es una buena base para cumplir con este objetivo, ya que de alguna forma proporciona las bases que llevadas a la práctica, crearán en las empresas de cosméticos en México una infraestructura suficientemente sólida para soportar los aspectos económicos de nuestro país.

La técnica administrativa enseña cómo se pueden mantener activas las funciones de las empresas dentro de un contexto lógico y razonable, pero ante todo incita a llevar a la práctica aquellas funciones de planeación, organización, dirección y control para auxiliar en momentos de presión, como los que estamos viviendo y seguirán viviéndose en el futuro.

Depende de la visión de los directivos de estas empresas de cosméticos, quienes son los responsables de poder obtener los beneficios para esas empresas y también para nuestro país.

PLANEACION

La previsión de los eventos a futuro son el salvavidas del éxito de empresas como la tipificada en este seminario de tesis, y por ende, los forjadores de la creación de una estructura más sólida en el país.

Una planeación sólida y a todos los niveles de la empresa, servirá de guía a los dirigentes de este tipo de empresas, para encontrar los objetivos a alcanzar y seguir de esta forma guiando a sus empresas con triunfo económico y sobre cualquier cosa, al logro objetivo y realista de sus pretenciones de estabilidad y permanencia.

Basados en el resultado anteriormente expuesto se recomienda lo siguiente:

Fijar un objetivo a alcanzar:

Se deberá trazar un objetivo distante pero realista, alto, pero alcanzable, el cual sirva como guía a la distancia a enfocar los esfuerzos conjuntos de la empresa.

En el tipo de empresa específico se considera que el objetivo debiera ser "obtención de utilidades y permanencia en el mercado a través de calidad y volumen de ventas", tales como: La demanda de los cosméticos parece estar sufriendo cambio en la mezcla de tamaños, inclinándose a diferentes tipos de envase. Los productos están siendo fuertemente promocionados. La demanda se ha mantenido y los precios en términos generales han aumentado al ritmo de la inflación o ligeramente por debajo de ella.

El consumidor parece ser ahora más conciente en la adquisición y uso de los cosméticos buscando más valor por su dinero.

Lanzamiento de nuevos productos parece ser muy selectivo, las modificaciones más comunes han sido en cambios en tipo de empaque por cuestiones de costo, en otros casos se han introducido complementos a líneas ya existentes.

HERRAMIENTAS EN LA PLANEACION

Los procedimientos darán una división funcional de la administración, revisándose periódicamente para ser implementado un programa de mantenimiento de equipo, el cual deberá ser preventivo y correctivo a su vez.

Un programa de ventas es la visita periódica a los clientes por un agente al servicio de la empresa que se dedique a recibir pedidos.

En lo referente a control de calidad, este tipo de programa es el que tendrá a una persona específica, la cual se encargará a la supervisión de productos terminados.

ORGANIZACION

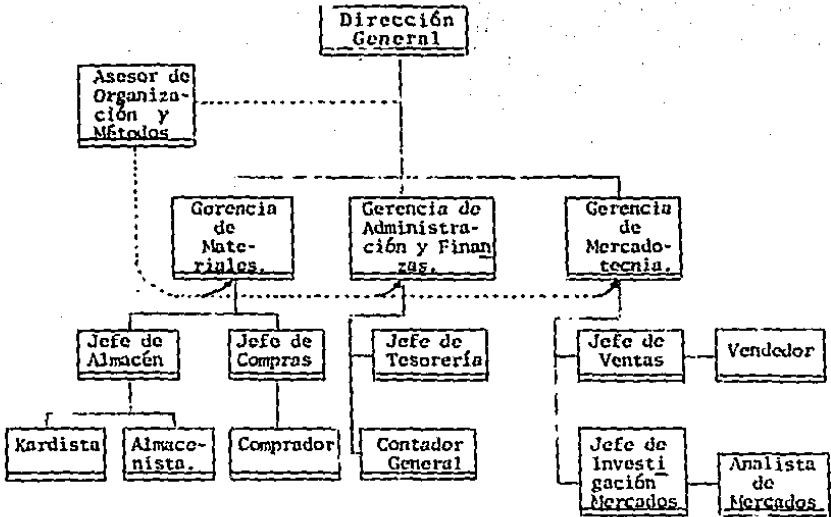
Para poder esperar un buen funcionamiento de la empresa se debe contar con los siguientes elementos:

1. Definir en base al objetivo que se persigue una estructura funcional.
2. Establecer responsabilidad y autoridad de cada función.

3. Delegar esta autoridad y responsabilidad en una sola persona por cada función.
4. Establecer controles en cada función.

E S T R U C T U R A

Como se comentó anteriormente, la función operativa de la organización tipificada en el presente seminario de inversión es:



Se observa que hay mandos intermedios, los cuales "filtran" la información y detienen algunos problemas que llegan a la Dirección General para su solución. Cabe hacer notar que para el tipo de empresa no es recomendable crear una estructura grande en dimensiones, ya que los costos, y sobre todo el de nómina, acabaría con las utilidades de la misma.

La idea principal sería aprovechar los recursos humanos con que cuenta la empresa y designar a los responsables con que cuenta la empresa a una función.

D I R E C C I O N

En esta parte del Proceso Administrativo tomando en consideración el tamaño de estas empresas se propone en lo referente a la toma de decisiones que se toma en cuenta el criterio de los responsables de la operación, para que de esta manera se obtengan más alternativas y exista una verdadera coordinación de intereses para buscar obtener el fin común.

Se tendrá como reflejo de esto una mejora en los canales de la comunicación interna, puesto que al conocer el objetivo será más fácil para las partes seguir una misma ruta para su logro.

Con esto se verá cómo permite una mejor dirección el engrandecimiento y desarrollo de la empresa, haciendo un buen uso de esta parte del Proceso Administrativo se lograrán quitar

barreras que existen para obtener mayores resultados en los diferentes ámbitos de la empresa.

C O N T R O L

Es necesario registrar los objetivos para que de esa forma se logre un mejor control, además de poder evaluar las desviaciones desde su origen para realizar las medidas correctivas lo más pronto posible con objeto fundamental de evitar trastornos en las operaciones normales de la empresa.

La fijación de estándares comparativos, en otras palabras, es basarse en un parámetro obtenido con anterioridad, sean las ventas o producción del año anterior con las que se tendrá un punto de comparación, los estados financieros de la empresa con los que se comparará la situación económica y financiera con respecto a años anteriores.

BIBLIOGRAFIA

- Minner John B.- "El Proceso Administrativo, Teoría, Investigación y Práctica". C.E.C.S.A. Segunda edición, México.
- Nicoladis N G.- "Policy Occision and Organization Theory" Harper and Brothers. N.Y., U.S.A.
- Peterson Elmory. "Organización y Dirección de Empresas". Editorial Uteha, México.
- Reyes Ponce Agustín.- "Administración de Empresas, Teoría y Práctica". Tomo 1. Editorial Limusa, México.
- Reyes Ponce Agustín.- "Administración de Empresas, Teoría y Práctica". Tomo 2. Editorial Limusa. México.
- Scalan, Burt.- "Principios de la Dirección y Conducta Organizacional". Editorial Limusa. México, 1968.
- Sisk Henry.- "Administración y Gerencia de Empresa". Southwestern Publishing Co., U.S.A.
- Terry George.- "Principales of Managment". Editorial Irwin Honeywood. Illinois, U.S.A.
- Introducción al Estudio del Trabajo.
O.I.T.