



63
70j

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y
ADMINISTRACION

DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA INDUSTRIA FORESTAL DEL ESTADO DE MEXICO

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N:
GONZALEZ GAYTAN MARIA ELENA
REYES ESPINOSA LETICIA ALBERTA

ASESOR DEL SEMINARIO:
DRA. ARACELI JURADO ARELLANO



MEXICO, D. F.

JULIO 1997

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

INDICE

INTRODUCCION	
CAPITULO I	
ANTECEDENTES.....	1
CAPITULO II	
METODOLOGIA.....	10
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
2.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	13
2.4 HIPOTESIS.....	14
2.5 ALCANCE DE LA INVESTIGACION.....	16
2.6 METODO DE RECOLECCION DE INFORMACION.....	17
2.7 METODO DE ANALISIS.....	17
CAPITULO III	
MARCO TEORICO.....	18
3.1 PROCESO ADMINISTRATIVO.....	18
3.2 AREAS FUNCIONALES.....	28
CAPITULO IV	
INVESTIGACION DE CAMPO.....	37
CAPITULO V	
DETERMINACION DE LA PROBLEMÁTICA.....	75
CAPITULO VI	
GENERACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION.....	87

INTRODUCCION

Para la realización de la presente investigación se consideró evaluar la aplicación del Proceso Administrativo en los aserraderos del Estado de México, por ser una zona aledaña al Distrito Federal y encontrarse en esta un gran porcentaje de este tipo de empresas donde se cuenta con personal para ir a desmontar directamente los troncos o bien tener la necesidad de tratar con distribuidores y descubrir como se está aplicando el proceso administrativo.

Sabemos que la misión de toda organización equivale a enunciar su principal razón de existir, e implica la obtención de utilidades, lo cual se logra aplicando en cada área de la organización el proceso administrativo adecuadamente, al determinar objetivos para todos los departamentos, organizar y diseñar la estructura correcta, la implantación de una adecuada dirección que conduzca los objetivos individuales para alcanzar las metas organizacionales de estos entes económicos.

Es por ello que, pretendemos mediante este estudio apoyar a este importante y descuidado sector económico a evaluar sus deficiencias administrativas, por que consideramos que afrontándolas y mejorándolas podrán reforzar su desarrollo y participación social y económico, explotando su potencial productivo ya que consideramos que el territorio con que cuenta el Estado de México es bastante fértil, extenso y potencialmente productivo.

Como egresados de la Licenciatura en Administración tenemos el interés y la preocupación de aplicar los conocimientos adquiridos en la resolución de problemas reales que afectan no solo a un sector, sino a la economía nacional.

La finalidad es brindar a los empresarios las alternativas y herramientas de solución necesarias para lograr el desarrollo que requieren para, en un futuro operar con mejores resultados sus aserraderos y lograr la estabilidad que necesitan para enfrentar al mercado con mayor calidad y eficiencia, sin esperar la ayuda gubernamental para la solución de sus problemas, encontrando ellos mismos las formas de mejorar sus procesos mediante la aplicación del proceso administrativo.

Mediante el desarrollo de los capítulos, el lector podrá conocer y entender la aplicación del proceso administrativo en la Industria Forestal del Estado de México.

Para la mejor comprensión de los resultados obtenidos se incluyen gráficas de resultados del cuestionario aplicado, así como anexos donde se presenta en forma práctica la aplicación de las mejoras propuestas por este equipo de investigación.

CAPITULO I ANTECEDENTES

En marzo de 1947 se decretó una veda forestal para el Estado de México, la cual fué derogada en febrero de 1970. Quedaron exceptuada las áreas de abasto de las fábricas de papel de Loreto y Peña Pobre (2 municipios), de San Rafael y Anexas (8 municipios).

En enero de 1970, se decretó la creación del organismo público descentralizado del Estado de México "Protectora e Industrializadora de Bosques" (PROTINBOS) el cual operó hasta 1990 con la exclusividad del aprovechamiento de los bosques en la entidad.

En junio de 1990, se creó el organismo público descentralizado "Protectora de Bosques" (PROBOSQUE), con el objeto de proteger, conservar y fomentar los recursos forestales de la Entidad.

En septiembre de 1991, se detectó una nueva veda forestal para el Estado y en junio de 1995, se decreta su levantamiento.

En este contexto y con el fin de poder actuar con mayor grado de eficacia y efectividad, en la actividad silvícola en el Estado, el gobierno Estatal a través del ORGANISMO PROTECTORA DE BOSQUES (PROBOSQUE) y la Federación a través de la Delegación de la SEMARNAP, coordinaron la elaboración el programa del Programa de Desarrollo Forestal Sustentable del Estado de México.

Este programa fue motivo por las recomendaciones del Consejo Técnico Consultivo Forestal del Estado de México y del Consejo Técnico Consultivo Nacional Forestal, los que en octubre y noviembre de 1994, al emitir su opinión positiva para el levantamiento de la veda, también recomendaron su formulación.

Esta herramienta tiene como propósito fundamental, el establecer un marco de coordinación y concertación de acciones para transitar hacia el desarrollo de la actividad forestal de una manera integral.

Como instrumento programático gubernamental, el programa resulta indispensable, considerando la complejidad de los factores que condicionan su conservación, restauración y aprovechamiento que concurren en las áreas forestales.

Es necesario que las diversas dependencias públicas, establezcan una real coordinación en torno a una misma línea de trabajo, sumando todos los esfuerzos del sector social y privado.

Este instrumento para delinear y articular las acciones a corto y largo plazo de los sectores públicos social y privado, considera la premisa fundamental la participación activa de los dueños.

El programa esta concebido como una herramienta flexible y sus proyectos se adecuarán a las circunstancias que se presente en el sector, para lo cual será indispensable llevar a cabo evaluaciones sistemáticas de su instrumentación y reuniones periódicas para su ajuste, que participen todos los sectores considerados en el programa.

Este esfuerzo será coordinado por el Consejo Técnico Consultivo Forestal de la Entidad.

Los resultados dispondrán de lo recursos financieros materiales, humanos y organizacionales que la sociedad de la Entidad sea capaz de canalizar y convocar, así como de la acción de las dependencias federales y estatales, especialmente de la SEMARNAP y PROBOSQUE las cuales promoverán y coordinaran las acciones de todos los participantes del programa.

El Programa de Desarrollo Forestal Sustentable del Estado de México, tiene como fundamento en sus directrices, lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 y el Plan de Desarrollo del Estado de México 1993-1999.

Como parte del proceso de formulación en el mes de junio se elaboraron cuatro foros regionales de consulta ciudadana en los cuales se invirtieron participativamente 626 representantes de productores industriales forestales, profesionales en la materia, organizaciones no gubernamentales, instituciones de enseñanza e investigación, ayuntamientos y dependencias relacionadas con el sector.

En estos foros se recabaron 332 propuestas para la integración del Programa de Desarrollo, las cuales fueron el sustento y base para la definición de las líneas de acción y los proyectos prioritarios que conforman el programa.

La estructura del programa se deriva del tratamiento del sector bajo la óptica de cuatro vertientes fundamentales: protección, restauración; fomento a la producción y educación, cultura e investigación forestal.

RECURSOS FORESTALES Y SU POTENCIALIDAD

México posee una superficie territorial de 196.7 millones de hectáreas.

De acuerdo con el inventario Nacional Forestal Periódico (1994), 141.7 millones de hectáreas (72% del total), tiene cubierta forestal de lo cual destaca que, 30.4 millones corresponde a bosque y 26.4 a selvas.

El Estado de México cuenta con una superficie total 2.14 millones de ha; 894 mil (41.7 % del total) tiene cubierta forestal, de las cuales, 558 mil ha. (62.4%) tiene vegetación de bosque, 88 mil ha. (9.8%) están cubiertas de selvas bajas, 226 mil ha. (25.2%) se consideran áreas perturbadas y 23 mil (2.5%) corresponden a otro tipo de vegetación.

TENENCIA DE LA TIERRA.

En el Estado de México la única fuente disponible de la distribución de la tenencia de la superficie forestal la constituye el Segundo estudio Dasonómico del Estado de México (SEDEMEX, 1985-1990), el cual cubrió el 50 % de los Bosques de l Estado. En el mismo se reporta que el 72% corresponde a propiedad Social (39% a comunidades y 33% a ejidos); el 27% a propiedades particulares; y el 1% a propiedades estatales.

POTENCIAL MADERABLE.

En cuanto al potencial productivo anual de los Bosques de Coníferas del país, el Inventario Nacional Forestal reporta 24.9 millones de m3 rollo que se genera de una existencia de arbolado en pie de aproximadamente 1345 millones de m3 rollo.

En cuanto al potencial productivo anual de los Bosques de coníferas del Estado de México, en el mismo inventario se reportan 875 mil m3 rollo, que se generan de una existencia de arbolado en pie del orden de 55.8 millones de m3 rollo.

De acuerdo con el SEDEMEX y Estudio de la Unidad Industrial de Explotación de San Rafael (que no considera la totalidad del área forestal aprovechable de la Entidad), se estima que en el Estado de México se tiene un volumen de corta anual de 1.2 millones de m3. rollo (coníferas y hojosas), sobre una superficie aprovechable de 307 mil ha.

DIFERENTES TIPOS DE VEGETACION DEL ESTADO DE MEXICO.

TIPO DE VEGETACION	DESCRIPCION
<p>BOSQUE DE PINO ABIERTO Y CERRADO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se localiza en las regiones montañosas del Estado donde clima fluctúa entre los 10 a 18 C. y en altitudes de entre 2600 y 2800 mts. sobre el nivel del mar. (El Pinus spp). La especie Pinus de mayor valor económico por su aprovechamiento con fines maderables en el Estado son Pinus douglasiana, Pinus michoacana, Pinus montezumae, Pinus pseudostrobus y Pinus teocote. El bosque de pino abierto su cobertura de copa oscila entre 10 y 40% las coberturas mayores al 40% son el bosque de pino cerrado. • Se encuentra en climas ligeramente húmedos sin estaciones frías y calientes bien diferenciadas, temperatura entre los 7 y 15 C.
<p>BOSQUE DE OYAMEL ABIERTO Y CERRADO</p>	<p>Se encuentra en forma de machones aislados tringidos a una ladera, caña o cerro. Los machones mas importantes se encuentran sobre el Nevado de Toluca, la Sierra Nevada y sierra de las cruces.</p> <p>El bosque de Oyamel cuya cobertura oscila entre 10 y 40% y el bosque</p>
<p>BOSQUE DE CONIFERAS ABIERTO Y CERRADO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bosque de Juniperus. Cubre pequeñas áreas en condiciones ecológicas mas bajas y secas que lo que donde se encuentran los bosques de pino encino, esta puede variar desde matorrales hasta arboles de 15 metros. El bosque de Cupressus se localiza en pequeños manchones de las áreas del bosque de oyamel y pino-encino se encuentra en cañas y suelos profundos con climas húmedos y frescos.

PRODUCTO INTERNO BRUTO

La aportación del sector forestal al PIB del Estado de México, ha sido muy escasa como resultado de la baja productividad de las empresas forestales y la veda forestal implantada desde 1991. En 1993 el sector silvícola únicamente contribuyó con el 0.13% al PIB estatal.

MANEJO TECNICO DE LOS RECURSOS

El método que se aplico a los bosques de Estado de México fue el Método Mexicano de Ordenación, definiendo intensidades de corta según las existencias e incrementos en cada estrato.

En el periodo 1985-1990, se formuló el Segundo Estudio Dasonómico del Estado de México (SEDEMEX) aplicando el Método Mexicano de Ordenación de Bosques Irregulares, cuyo principal avance es manejar la información a nivel de rodal aprovechando los avances tecnológicos en cartografía y procesamiento de información a través del computo electrónico de datos.

En 1994 se concluyeron 7 estudios especiales en materia de flora, fauna, cuencas, recreación, socioeconómico, placas forestales y agostaderos así como el sistema SIMBAT el cual incorpora los resultados del SEDEMEX y los estudios especiales en un sistema de simulación que permite la planeación del manejo forestal a nivel predial considerando aspectos sociales, económicos y ecológicos.

A partir de septiembre de 1991 en virtud de la veda forestal de los bosques de la Entidad quedo limitado al saneamiento y recolección de maderas muertas.

VOLUMEN DE LA PRODUCCION NACIONAL Y ESTATAL

A nivel nacional, la producción maderable en el periodo de 1985 al 30 de junio de 1996 descendido en un 62% al pasar de 9.9 millones de m³ rollo en 1985, a 3.7 millones en 1996, en tanto la producción no maderable se ha mantenido estable en un nivel promedio de 75 mil toneladas por año (ver cuadro 1)

La producción maderable en el Estado de México en el periodo 1985-1994 disminuyo en 58%. Teniendo para el 30 de junio de 1996 una producción de 48,181 metros cúbicos; siendo la especie de Oyamel la que mas se produjo hasta este periodo (Ver cuadro1).

Cabe destacar que a partir de la veda de 1991, la producción se origino de la recolección de la gran cantidad de residuos de los aprovechamientos realizados con anterioridad y de las maderas muertas y plagas existentes. A la fecha prácticamente sea aprovechado dicho material. La producción no maderable paso de 3978 toneladas en 1989, a 81 toneladas en 1994.

PARTICIPACION DE LOS DUEÑOS

A partir de los años setentas se dio un mayor impulso a la organización para la producción de los dueños y poseedores del recurso forestal, destacando el nivel de organización de los productores en los estados de Chihuahua y Durango, así como algunos ejemplos relevantes en Hidalgo, Michoacán, Puebla y Oaxaca.

En el Estado de México debido a las vedas y al esquema de exclusividad en la compra de materias primas con que opero PROTINBOS, los dueños y poseedores de bosque, han estado marginados del aprovechamiento, por lo cual no se genero experiencia en la administración y operación de la producción, así, como en la comercialización de la materia prima forestal.

Cabe destacar que a fines de la década de los setenta, PROTINBOS dio oportunidad a la participación de algunos dueños del recurso, con lo cual se originaron algunas organizaciones de productores como son la "Asociación Rural Mixta de Interés Colectivo Productos Forestales del Oro" y la "Unión de Ejidos Emiliano Zapata de Amanalco de Becerra".

EN LA INDUSTRIA FORESTAL

En el país existen 2377 instalaciones industriales, las cuales operan a un 38% de su capacidad instalada. En el Estado de México existen 70 industrias que solo utilizan el 46% de su capacidad instalada.

En el Estado de México, de las 70 industrias forestales, 62 son aserraderos, 5 de chapa y triplay, 1 fabrica de tableros aglomerados y 2 industrias resineras. El volumen de producción de materia prima en la Entidad solamente cubre el 60% del abasto a la industria local.

AREAS NATURALES PROTEGIDAS

Además, el Estado cuenta con 24 parques estatales (282,059 ha), 5 parques municipales (194 ha.) y 10 Reservas Ecológicas Estatales (93,040 ha), decretados por el Gobierno de la Entidad. Funcionan también 10 Parques sin decreto (679 ha), con lo que las áreas naturales protegidas totalizan 463,268 ha.

La mayoría de las áreas naturales protegidas de interés de la Federación, presentan problemas de diversa índoles, como son: algunas ya no cumplen con el propósito para el que fueron establecidas, falta de recursos para una adecuada administración, no se han concluido los procesos de indemnización y una alta presión social sobre las mismas.

En el Estado de México, se realizando un análisis comparativo entre la superficie arbolada reportada por el SEDEMEX y el Inventario Forestal Periódico del Estado, se infiere que la pérdida de cubierta forestal en el periodo 1990-1994 fue de 4476 ha. por año.

Cabe señalar que en esta comparación no se consideraron las superficies de vegetación forestal que en el inventario estatal reporta como fragmentadas y perturbadas.

REFORESTACION

La superficie que se reforestó en el país de 1994 fue de 111,516 ha. realizadas en el marco del Programa Nacional de Reforestación. De la superficie reforestada el 31.2% fueron plantaciones de protección, el 24.7% de plantaciones comerciales, el 16.1% plantaciones agroforestales y el 28% de reforestaciones urbanas. Además, en el mismo año se plantaron 94.6 millones de arboles del programa de Solidaridad Forestal.

En el Estado de México, en 1994, de acuerdo con información de PROBOSQUE fueron plantados 21.4 millones de arbolitos, 10.9 millones en reforestación urbanas (50.9%), 10.5 millones (49.1%), en reforestaciones rurales.(1)

(1) PROGRAMA DE DESARROLLO FORESTAL SUSTENTABLE DEL ESTADO DE MÉXICO.
P.P.7-29.

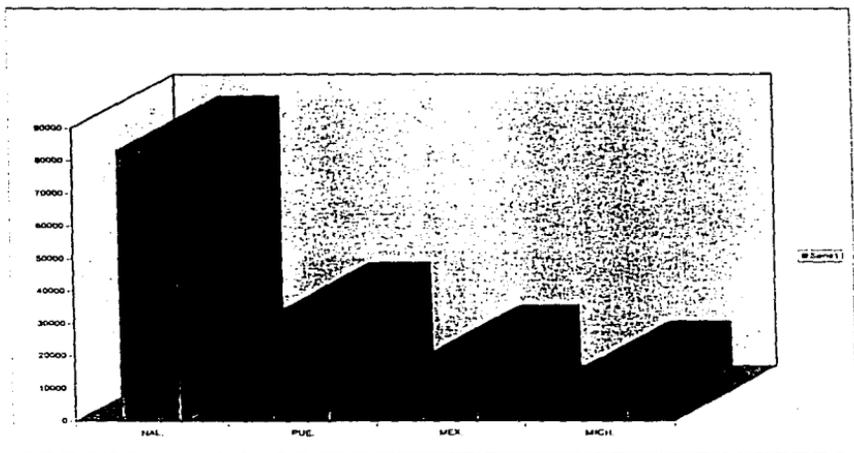
Cuadro 1

AVANCE DE LA PRODUCCION POR ESPECIE, 1996.
SITUACION AL 30 DE JUNIO DE 1996.
(metros cúbicos rollo)

Estado	Total	Pino	Oyamel	Otras Coníferas	Encino	Otras Latifoliadas
AGUASCALIENTES	1 835	20		39	1 041	735
B.CALIFORNIA	3 755	3 265			350	120
B.CALIFORNIA SUR	1 638					1 638
CAMPECHE	17 662				1 121	16 541
COAHUILA	1 818	1 188	88		46	496
COLIMA	615	256			24	49
CHIAPAS	16 031	2 035			13 726	187
CHIHUAHA	712 343	659 458			164	52 721
DISTRITO FEDERAL	2 958		2 958			
DURANGO	1 103 894	1 026 823			1 955	71 273
GUANAJUATO	6 374	200	155		536	669
GUERRERO	166 805	156 53	4 685		307	4 009
HIDALGO	54 659	44 438	1 412		7 251	1 558
JALISCO	290 609	262 955	3 171		2 878	17 442
MEXICO	48 181	26 947	18 851		1 575	279
MICHOACAN	679 418	456 145	13 95		24 865	83 44
MORELOS	2 337	1 459	858		20	
NAYARIT	24 117	23 036			13	1068
NUEVO LEON	17 347	14 883			742	1 822
OAXACA	271 933	263 456			403	2 955
PUEBLA	169 424	128 814	32 164		1 182	7 632
QUERETARO	2 764	2 385	79		5	315
QUINTANA ROO	16 503				6 704	9 795
SAN LUIS POTOSI	3 756	1 132			150	318
SINALOA	18 362	14 991			277	2 994
SONORA	56 847	24 603			6 76	25 404
TABASCO	131					131
TAMPICO	31 301	4 46			677	26 164
TLAXCALA	11 608	6 681	4 887			640
VERACRUZ	14 508	53 776	128		151	5 576
YUCATAN	0					
ZACATECAS	6 041	4 312			1 444	285
TOTAL	3 704 671	3 181 490	83 296	46 937	270 583	37 223

Fuente: Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, Centro de Estadística Agropecuaria, "Sistema Ejecutivo de Datos Básicos". Avance a febrero de 1997, México abril-1997, pp. 105.

PRODUCCION EN ESPECIE DE OYAMEL



CAPITULO II METODOLOGIA

PLANTEAMIENTO

Existe una inadecuada aplicación del proceso administrativo en los aserraderos del Estado de México.

2.1 OBJETIVO GENERAL.

Conocer el grado de aplicación del proceso administrativo en los aserraderos del Estado de México.

2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

PROBLEMATICA DE PLANEACION

- 1. La silvicultura se explota en forma general, se cortan pequeños y no se plantan más, se acaba con zonas de bosque, por lo tanto hay una gran deforestación ya que no se renueva su cultivo.**
- 2. Sólo se aprovechan unas cuantas especies de arboles, descuidándose la explotación de otras. (2)**
- 3. Se desperdicia la capacidad instalada, lo cuál provoca desperdicios y baja productividad.**
- 4. La industria mexicana se encuentra concentrada en muy pocas regiones del país, descuidándose otras zonas que tienen muy poca industrialización.**
- 5. La infraestructura del país es limitada, por lo que muchas empresas del país enfrentan problemas.**

(2) José Silvestre Mendez, "Pasado, presente y futuro de la economía, 100 preguntas y respuestas". Edit. Panorama, 1er. edición 1995, México, pp. 25.

FALTA PAGINA

No. 11

PROBLEMATICA DE ORGANIZACION

1. La tecnología obsoleta de los aserraderos del Estado de México provocan pérdida de la materia prima y baja productividad.(4)
2. Existe infestación de plantas parasitarias en 8,400 h. las cuales han sido recomendadas por expertos mas no se hace nada.(5)

PROBLEMATICA DE DIRECCION

1. Por el proteccionismo gubernamental, los dueños y trabajadores de los aserraderos se han mantenido al margen de la resolución de los problemas de la industria forestal, esperando que sea el gobierno el que tome el mando de las acciones correctivas.
2. Una toma de decisiones apresuradas no previniendo posibles resultados que provoca acciones insatisfactorias tanto para los aserraderos, como para los trabajadores.

PROBLEMATICA DE CONTROL

Muchas empresas tienen altos costos de producción y en ocasiones los productos no son de buena calidad, por lo que los consumidores muchas veces prefieren los productos extranjeros. (6)

(4) MENDEZ Morales, José Silvestre, Pasado y presente de la economía Mexicana, 100 preguntas y respuestas. México: Panorama, 1995(1 Ed.),pp.34

(5) PROGRAMA DE DESARROLLO FORESTAL SUSTENTABLE DEL ESTADO DE MÉXICO. México 1996,pp.25

(6) MENDEZ Morales, José Silvestre, Pasado y presente de la economía Mexicana, 100 preguntas y respuestas. México: Panorama, 1995(1 Ed.),pp.34

2.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

PLANEACION

Determinar como se puede lograr decidir con anticipación los cursos de acción del uso y aplicación de los recursos humanos y materiales como son los bosques, las diferentes especies, capacidad instalada y la infraestructura con que cuenta el aserradero a través de la previsión.

ORGANIZACION

Conocer si los aserraderos se están proveyendo de tecnología y procedimientos adecuados para su buen funcionamiento.

DIRECCION

Conocer el grado de efectividad en la toma de decisiones, al presentárseles los problemas a los dirigentes de los aserraderos, así como llevar a cabo las soluciones correctivas a las dificultades presentadas y no esperarla por parte del gobierno.

CONTROL

Conocer cómo se puede comprobar si todo se ha realizado conforme a lo programado restando las órdenes dadas y los principios establecidos y como aplicar las acciones correctivas en caso de haber desviaciones con lo planeado.

2.4 HIPOTESIS

PLANEACION

Si se aplica adecuadamente la etapa de planeación, se prevé y se predeterminan los cursos de las acciones, entonces se utilizan mejor los recursos humanos y materiales con que cuenta el aserradero.

VARIABLE INDEPENDIENTE

Conocer la aplicación de la etapa de planeación en la industria del Estado de México.

VARIABLE DEPENDIENTE

La incorrecta aplicación de la etapa de planeación en la industria forestal del Estado de México

ORGANIZACION

Si los aserraderos se proveyeran de tecnología y procedimientos adecuados entonces se podía minimizar los costos de producción y desperdicios de materia prima, así como aumentar la producción, la calidad y evitar las plagas que ocasionan pérdidas.

VARIABLE INDEPENDIENTE

Conocer el grado de aplicación en cuanto a organización en la Industria Forestal del Estado de México.

VARIABLE DEPENDIENTE

La incorrecta aplicación del área de organización en la Industria Forestal del Estado de México.

DIRECCION

La decisión la toman en base a la experiencia y a la intuición, más no en base a información estadística y objetiva.

VARIABLE INDEPENDIENTE

Si se toma una decisión en base a información estadística y controles, entonces los resultados serán óptimos.

VARIABLE DEPENDIENTE

Si no se toma una decisión en base a información estadística y controles, entonces los resultados no serán óptimos.

CONTROL

Si se aplican y establecen controles y acciones correctivas a las desviaciones, entonces se elevarán la calidad y la competitividad de los productos.

VARIABLE INDEPENDIENTE

Conocer la aplicación de la etapa de control en la Industria Forestal del Estado de México.

VARIABLE DEPENDIENTE

La incorrecta aplicación de la etapa del control en la Industria Forestal del Estado de México.

2.5 ALCANCE DE LA INVESTIGACION.

El presente estudio tendrá un alcance que comprende al Estado de México por ser el mas cercano al a capita del país y a la actividad económica. El Estado de México rodea a la capital federal, en el centro del país con 21 461 Km2 de territorio y 9 815 795 habitantes (7), teniendo de capital a Toluca de Lerdo.

El Estado de México cuenta con una superficie total 2.14 millones de ha; 894 mil (41.7 % del total) tiene cubierta forestal, de las cuales, 558 mil ha. (62.4%) tiene vegetación de bosque, 88 mil ha. (9.8%) están cubiertas de selvas bajas, 226 mil ha. (25.2%) se consideran áreas perturbadas y 23 mil (2.5%) corresponden a otro tipo de vegetación.(8)

En el Estado existen 109 empresas forestales, de las cuales: 102 son de aserraderos, 5 de Chapa y Triplay, 1 de aglomerados, 1 de resinas.(9)

De estas se tomo una muestra aleatoria simple de 30 empresas forestales, para el levantamiento de cuestionarios y recopilación de información del presente estudio.

(7) Agenda Estadística Estados Unidos Mexicanos. INEGI, México 1994, pp.6 y 31

(8) PROGRAMA DE DESARROLLO FORESTAL SUSTENTABLE DEL ESTADO DE MEXICO. México 1996, pp. 12

(9) GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO. Padrón de la Industria Forestal Del Estado De México. México: 1996, pp.2

2.6 METODO DE RECOLECCION DE INFORMACION

Para esta investigación nuestra población es de 109 empresas forestales, de las cuales se tomaron con el método aleatorio simple 30 empresas forestales del Estado de México.

Los métodos acordados son: entrevista, cuestionario dicotómico, investigación documental y observación.

2.7 METODO DE ANALISIS

El método determinado es el deductivo, ya que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares, en donde al pasar de ciertas premisas se derivan conclusiones. (10)

Este proceso implica pues, partir de una síntesis para llegar al análisis de los fenómenos concretos mediante la reducción de los conceptos a hechos observables directa o indirectamente.

Permite pasar de afirmaciones generales a otras más particulares hasta acercarse a la realidad concreta.

Este procedimiento es necesario para poder comprobar la hipótesis con base en el material empírico obtenido a través de la observación, la entrevista y encuesta para iniciar el análisis. (11)

Se aplicarán las corrientes de administración, planteadas en el marco teórico para el análisis del proceso administrativo.

(10) ROJAS Soriano Raúl, "Proceso de la Investigación científica" Edit. Trillas: México 1983 3a ed. pp 86.

(11) ROJAS Soriano Raúl, "Proceso de la Investigación científica" Edit. Trillas: México 1983 3a ed. pp 86.

CAPITULO III.

MARCO TEORICO

3.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

DEFINICION

Conjunto de pasos para llegar o convertir a los objetivos en realidades, en largo o corto plazo. Saber o determinar que queremos, como se va llegar a ese paso imaginamos diseñamos en la mente y lo plasmamos para llevarlo a la realidad .

Consideramos tomar como referencia al Maestro Fernández Arenas que lo define como un organismo social que se constituye conforme a la practica o el derecho según aspectos que están integrados por Recursos Humanos Tecnológicos y Materiales que se valen de la Administración y busca lograr objetivos. Administrar es el repetir continuamente el proceso administrativo, que se divide en cuatro pasos:

- ◆ **Planeación**
- ◆ **Organización**
- ◆ **Dirección**
- ◆ **Control**

INTEGRADO:

Recursos humanos, técnicos y materiales.

Se apoya en la
administración

ORGANISMO
SOCIAL

LOGRAR
OBJETIVOS

CONSTITUIDO
según aspectos
prácticos o
legales.

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

PLANEAR

ORGANIZAR

DIRIGIR

CONTROLAR

OBJETIVOS.

1. PLANEACION

Primera etapa del proceso administrativo, es una toma de decisiones, incluye la selección de cursos de acción que debe seguir una compañía y cada departamento de ella. Que abarca desde los objetivos y propósitos más generales hasta la acción más detallada.

Planear es decidir con anticipación que se debe hacer, como hacerlo, donde y quien lo hará. La Planeación es el puente que va desde el lugar en donde estamos hasta el lugar adonde queremos llegar en un futuro deseado. E implica no solo la introducción de cosas nuevas, si no también una innovación sensible y funcional.



(12)

1.1. Propósitos o misiones. La misión de una organización equivale a enunciar su principal razón de existir, es identificar la función que cumple en la sociedad, además, su carácter y filosofía básicos. La principal virtud de un pensamiento claro concerniente a la misión de una empresa consiste en conocer y poder articular los objetivos y valores que contribuyen a lograr y mantener la integridad de la organización.(13)

(12) KOONTZ O'Donnel. Administración, edit. Prentice Hall, 2ª reimpresión, México 1990, pp. 69.

(13) HAMPTON R. David. Administración, Edit. Mc Graw Hill, 3ª Ed., pp. 144-145.

1.2 **Objetivos.** Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige la actividad representando la finalidad de la planeación y el camino a la organización la integración personal, dirección y control. Estos constituyen el plan básico de la misma, cada departamento debe también tenerlos; sus metas naturalmente contribuyen a la consecución de los objetivos de la empresa pero pueden ser muy diferentes. Es importante destacar que los objetivos o metas son planes y que también suponen el mismo proceso de planeación que cualquier otro tipo de plan, aun cuando son puntos finales de la planeación.

1.3 **Estrategias.** Denotan un programa de acción y un despliegue implícitos de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Anthony las define como "el resultado del proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos, sobre los resultados usados para obtenerlos y las políticas que deben gobernar la adquisición, uso y disposición de estos recursos. Chandler la define como "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estos objetivos".

El propósito de la estrategia es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea; muestra una dirección unificada e implica un despliegue de empeños y recursos.

1.4 **Políticas.** Son también planes en el sentido de que son principios generales o maneras de comprender que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones. Difícilmente pueden entenderse todas las políticas como "principios" ya que a menudo están implícitas en las acciones de los administradores.

1.5 **Procedimientos.** Son planes en tanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderas guías de acción, mas que de pensamiento que detallan la forma exacta bajo la cual las actividades deben cumplirse, es decir, conforman una secuencia cronológica de acciones requeridas.

1.6 **Reglas.** Son planes en la medida en que revisten el carácter del curso de acción requerida que se toman entre varias alternativas. Son la forma mas simple de un plan. Con frecuencia las reglas se confunden con las políticas o los procedimientos. Una regla ordena que se tome o no se tome una acción específica y definida con respecto a una situación.

1.7 **Programas.** Es un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir recursos que se deben emplear, y otros elementos necesarios para seguir un curso de acción determinado; de ordinario se respaldan con el capital necesario y el presupuesto operativo. Por tanto muy raras veces se encuentra en la planeación de los negocios un programa de importancia que se sostenga por si mismo. La planeación ordenada requiere de una habilidad administrativa de extraordinaria precisión que requiere la mas rigurosa aplicación de un enfoque de sistemas.

1.8 Presupuestos. Se considera como un plan la expresión de resultados esperados en un términos numéricos. Puede llamarse "programa numérico", ya que en presupuesto financiero de operaciones se denomina a menudo "plan de utilidades" y puede expresarse en términos financieros o en términos horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o cualquier otro término numérico mensurable. Es el instrumento fundamental de planeación en muchas compañías; ya que obliga a la empresa a hacer de antemano, sea por una semana o por cinco años una ampliación numérica de flujos esperados de caja, gastos e ingresos, gastos de capital, horas-hombre, y horas-máquina utilizadas. El presupuesto es necesario para el control pero no puede servir como una medida de control si no refleja los planes. La planeación presupuestal varía en forma considerable en cuanto a su exactitud, detalles y forma de elaborar presupuestos. (14)

2.- ORGANIZACION

Organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento : materias primas, herramientas, capital y personal. (15) Si se contempla el organizar como un proceso, será lógico considerar diversos insumos fundamentales. En primer lugar, la estructura debe reflejar los objetivos y planes puesto que las actividades empresariales se derivan de esto. En segundo, la estructura debe reflejar la autoridad disponible para los administradores de la empresa, ya que la autoridad dada en una empresa es, un derecho socialmente determinado para ejercer con prudencia que esta sujeto a cambio. En tercero la estructura de la organización debe reflejar su ambiente para funcionar, para permitir contribuciones por parte de los miembros de un grupo y para ayudar a las personas a alcanzar, con eficiencia, los objetivos en un futuro cambiante. Esto no quiere decir que la estructura debe establecerse al rededor de individuos en vez de entorno a metas y actividades conexas.(16)

(14) KOONTZ O'Donnel, Administracion, edit Prentice Hall, 2ª reimpression, México 1990,pp.133-122.

(15)TAYLOR W. Frederick, FAYOL Henry. Administracion,Edit.Limusa, México 1985, pp.194-195.

(16) KOONTZ O'Donnel, Administracion, edit.Prentice Hall, 2ª reimpression, México 1990,pp.256-258.

2.1 Organización funcional. La estructura de la organización funcional divide las unidades de modo que cada una cuente con un conjunto diferente de deberes y responsabilidades. Por lo regular, en una empresa de producción, ello significa que los departamentos de ingeniería, producción y ventas serán departamentos individuales y que cada uno se ocupara de todos los productos de la empresa.

Ventajas. Las estructuras de la organización funcional, dado que orientan a la gente a una actividad especial, concentran la competencia del personal en formas particularmente eficaces. Si la superioridad del producto es decisiva para la estrategia de una empresa, la estructura funcional es intrínsecamente idónea.

Desventajas. Las estructuras funcionales tienden a mermar la cooperación interdepartamental. Crean fronteras entre los departamentos. Y cuando un trabajo requiere urgentemente la colaboración de los departamentos, las fronteras pueden llegar a ser una especie de muro de Berlín. Cuando surgen problemas que no encajan exactamente en ningún departamento, a los gerentes les resulta difícil resolverlos. Lo que suele suceder entonces es que no se solucionan, pasan los confines departamentales y llegan a la atención de los directivos.

2.2 Organización por producto. Divide las unidades con base en los productos, proyectos o programas. El termino organización por producto o programa se utiliza en la industria aerospacial para designar el mismo modelo que en la organización por producto.

Ventajas. Este tipo de estructura impone al gerente de departamento la responsabilidad de una especie de mini compañía que maneja un producto o línea de producto o línea de productos (que en realidad puede ser extremadamente grande). Al gerente se le juzga por el éxito de la compañía que comercializa un producto.

Otra ventaja de las estructuras por producto consiste en que facilitan la innovación.

La organización por producto brinda además posibles ventajas para hacer frente a los ambientes inestables. Entre esas ventajas figuran la de favorecer una mayor cooperación entre especialistas y centrar sus esfuerzos conuinados en el desempeño del negocio o sea en la rentabilidad de un producto.

Desventajas. Los subordinados en la estructura por producto tienden a ser mas inseguros ante un posible despido, un retraso en su carrera y el desarrollo personal, se sienten mas frustrados por la ambigüedad, el conflicto y los niveles múltiples de la administración, muestran menos fidelidad a su empresa que los subordinados de organizaciones funcionales. Mientras que la estructura funcional asigna varios especialistas a un grupo, la estructura por producto los divide en subgrupos organizados en torno a productos particulares.

2.3 Organización territorial. Esta basada en criterios geográficos dividiendo las unidades con base en el territorio. Cuando la estrategia y circunstancia indican que el éxito depende particularmente del ajuste a las condiciones locales, la organización territorial ofrece muchas ventajas.

Puede establecer la responsabilidad en una sola unidad de negocios, del mismo modo que lo hace una estructura por producto, así estimula a los directivos a pensar en función del éxito global de la unidad territorial y no en términos del éxito de los departamentos especializados de una estructura funcional.

2.4.- Organización orientada al cliente. Esta divide las funciones de modo que cada una sirva a un cliente distinto ya que requiere distinto método de venta, distinta característica del producto, y, algunas veces servicios también diferentes. Cuando la adaptación a esas diferencias es indispensable para el éxito la estructura orientada al cliente puede ayudar a asegurarlo; esto ayuda a la organización a concentrar el conocimiento de las necesidades especiales y de los canales de distribución y sacar el provecho.(17)

3.-DIRECCION

La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional mediante la guía de los esfuerzos del grupo social, a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

La misión de la Dirección es hacer funcionar a la empresa una vez constituida. Esta misión se reparte entre diversos jefes de la empresa, ya que cada uno está encargado y tiene la responsabilidad de su unidad. El arte de dirigir se basa en ciertas cualidades personales y en el conocimiento de los principios generales de la administración que se dan tanto en las pequeñas como en las grandes empresas.

Importancia

Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.

A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la organización.

La dirección eficiente consecuentemente provoca productividad. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos y la implantación de organización y en la eficacia de los sistemas de control.

Principios

1. De la armonía del objetivo o coordinación de intereses. La dirección será eficiente en cuanto se encamine a la obtención de los objetivos generales de la empresa. Esto solo podrá realizarse si los subordinados se interesan en ello, lo que se facilita si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si estas no se contraponen a su autorrealización. Establece que los objetivos de todos los departamentos o secciones, deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.
2. La impersonalidad del mando. Se refiere a que la autoridad de mando y su ejercicio surge, como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados, es por ello que tanto subordinados como jefes deben estar concientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de la voluntad personal. Puntualiza la importancia de impersonalizar las órdenes y no involucrar situaciones personales, ni abusar de la autoridad, ya que ocasionaría conflictos y detrimento moral.
3. La supervisión directa. Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.

4. De la vía jerárquica. Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes a fin de evitar conflictos, fugaz de responsabilidad, debilitamientos de autoridad de los supervisores inmediatos, así como de pérdidas de tiempo.
5. Resolución del conflicto. Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa a partir del momento en que aparezcan, ya que el no tomar una decisión en relación con el conflicto, por insignificante que parezca puede originar que este se desarrolle y provoque problemas graves colaterales.
6. Aprovechamiento del conflicto. Es un obstáculo o problema que se entepone al logro de las metas de la organización, pero que al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas. Los conflictos no son más que pequeños focos rojos que surgen en la vida normal de cualquier empresa; proporcionan indicios de que algo está funcionando mal. Este principio aconseja el análisis de los conflictos de los conflictos y el aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente pueden existir. (18)

4.- CONTROL

El control es la última etapa del proceso administrativo que consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las ordenes dadas y a los principios admitidos. Tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición.

Se aplica a todo, a las cosas, a las personas, a los actos, desde el punto de vista administrativo, comercial, técnico, financiero, seguridad, contabilidad, vigilancia, etc.(19)

4.1 El proceso básico de control implica tres etapas:

1. Establecimiento de estándares,
2. Misión del desempeño en comparación con estos estándares,
3. Corrección de desviaciones respecto a estándares y planes.

(18) TAYLOR W. Frederick, FAYOL Henry, Administración, Edit. Limusa, México 1985, pp.248-249.

(19) IDEM. P.261-262.

A continuación se detallan:

- Establecimiento de estándares.

Debido a que por lo general los administradores no pueden supervisar todas las actividades , se establecen estándares especiales que son criterios de desempeño. Son los puntos elegidos en un programa total de plantación en los que se realizan mediciones del desempeño que proporcionan a los administradores indicadores respecto a como funcionan las actividades, sin que estos observen toda la ejecución de los planes.

- Medición del Desempeño.

Es medir o evaluar de alguna u otra manera el desempeño en comparación con los estándares, esta debe basarse en una observación hacia adelante, para permitir detectar las desviaciones antes de su ocurrencia real y para que sea posible evitarlas emprendiendo las acciones apropiadas.

- Corrección de las Desviaciones.

El proceso de control no esta completo hasta que se emprenden las acciones para corregir las desviaciones. Si los estándares se elaboran para reflejar la estructura de organización y se mide el desempeño en estos términos , se vuelve expedita la corrección de desviaciones negativas puesto que, los administradores saben con exactitud en donde deben aplicarse las medidas correctivas en la asignación de actividades individuales o grupales. (20)

3.2 ÁREAS FUNCIONALES.

1.- PRODUCCION

La función de la administración de la Producción o Procesos es la de planear , organizar, dirigir y controlar las actividades necesarias para proporcionar productos o servicios.

La producción de cualquier producto o servicio puede observarse en términos de un sistema de Producción. En cualquier actividad de producción la primera preocupación del gerente de producción es la de proporcionar *insumos*.

Los insumos (entradas) de un sistema de producción son los recursos humanos (físicos e intelectuales), materiales (planta, equipo, inventarios, etc.) y capital que llegan a la organización provenientes del ambiente. Llevando esto a resultados o productos que son bienes y servicios que se originan en la actividad de producción.(21)

Las actividades de transformación son el núcleo tecnológico de un proceso de producción. Casi siempre incluye alguna forma de tecnología mecánica, eléctrica, médica, información o de otra índole hace que la combinación del trabajo y los materiales valgan mas como producto terminado que como partes independientes.(22)

Es por ello que la diferencia entre el valor de lo que entra y el valor de lo que sale representa el valor creado mediante las actividades de la producción , y estas deben maximizar la creación del valor dentro de los límites creados por precios de ventas competitivos y el costo de la producción, esto es, sueldos y salarios, costos de los materiales, y la energía, consideraciones ambientales y políticas gubernamentales entre otras.

Todos los sistemas de producción difieren en algo. Existen dos tipos básicos de sistemas de producción: uno de ellos esta basado en la producción intermitente y el otro en producción continua. El sistema continuo rinde por lo general un costo unitario menor por el producto o servicio producido, que el sistema Intermitente, debido a economías de escala.(23)

(21) "La Administración de Sistemas de Producción" pp. 15-16.

(22) HAMPTON R. David. Administración, Edit. Mc Graw Hill, 3ª Ed., pp 693.

(23) "La Administración de Sistemas de Producción" pp. 17-18.

2.- MERCADOTECNIA.

Peter Drucker , uno de los principales teóricos de la administración, explica : "El objetivo de la mercadotecnia consiste en hacer superflua la venta". La finalidad es conocer y comprender al consumidor tan bien que el productos o servicio satisfaga sus necesidades y se venda sin promoción alguna.

Esto no quiere decir que la venta y promoción carezca de importancia, sino que mas bien son parte de una "mezcla de mercadotecnia" o conjunto de herramientas que se conjugan para obtener el impacto máximo en el lugar del mercado.

Por tanto la Mercadotecnia es una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambio.

Siendo la *necesidad* el concepto mas importante que sustenta la mercadotecnia, que se define en Necesidad Humana es el estado de privación que siente una persona. Donde se incluyen necesidades fisiológicas de alimentación, ropa, calor, y seguridad; necesidades sociales de pertenencia, influencia y afecto; necesidades individuales de conocimiento y expresión de si mismos.

Por otro lado los *deseos* humanos son la forma que adoptan las necesidades humanas, de acuerdo con la cultura y la personalidad individual. Los deseos se describen en términos de objetos definidos culturalmente que satisfarán la necesidad.

A medida que una sociedad evoluciona, los deseos de sus miembros se amplían, están expuestos a mas objetos que despiertan su curiosidad, interés y deseo. Los productores emprenden acciones específicas para que el publico sienta el deseo de adquirir sus artículos. (24)

2.1 Administración de mercadotecnia. Es el análisis, planeación, realización y control de los programas destinados a crear, establecer y mantener intercambios útiles con los compradores meta con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales. Esta busca influir en el nivel , la oportunidad y el carácter de la demanda de tal forma que le ayude a la organización a lograr sus objetivos, es decir, es la administración de la demanda. (25)

(24) KOTLER Philip, Mercadotecnia, Edit. Prentice Hall, México 1990,3ª edición, pp. 4-5.
(25) KOTLER Philip, Mercadotecnia, Edit. Prentice Hall, México 1990,3ª edición, pp.11-12.

3. COMPRAS

Concepto

La obtención de un bien o servicio, justificando su necesidad y cantidad; así como evaluar cualidades, calidades, precios, tiempos de entrega y tipos de financiamiento con el objeto de seleccionar lo más conveniente dentro del mercado.

Antecedentes

Consideramos que el acto de comprar es uno de los más antiguos de la humanidad ya que cuando a dos personas se les ocurrió intercambiar cosas, en ese momento nacieron los actos de comprar y vender; solo que el acto de intercambiar una cosa por otra se le llamó trueque.

Posteriormente y con el nacimiento de la moneda, nos encontramos con que esta es el medio para realizar las compras.

Actualmente, si queremos comprar, podemos utilizar desde dinero en efectivo hasta documentos como: cheques, pagarés, letras de cambio, transferencias de crédito, giros telegráficos o de correos, cartas de crédito, etcétera.

Planeación de las compras

Formando parte de la planeación de las compras, tenemos las políticas, que son los criterios generales para guiar una acción.

Políticas

En el área de compras, son un conjunto de normas generales, líneas de conducta o criterios generales que deberán seguirse para comprar. Normalmente la Alta Dirección de la empresa es quien las establece, y se recomienda que se elaboren por escrito.

A continuación enunciaremos algunas políticas de compras:

1. Que exista la necesidad de comprar, eliminando compras sin justificación.
2. Obtener de ser posible desde la primera operación, con los proveedores, líneas de crédito.
3. Para aquellas compras repetitivas, utilizar pedidos abiertos o contratos de suministro.
4. Invariablemente se deberán elaborar cuadros comparativos para decidir el pedido.
5. Estar al tanto de la atención y servicio de los proveedores para calificarlos.
6. Evitar que se acepten invitaciones por parte de los proveedores.
7. Conseguir hasta donde sea posible fijar los precios del pedido, con el objeto de aceptar cláusulas de escalación o aumento de los precios. (26)

(26) GAMA Oropeza Rodolfo, Administración de Compras, Edit. Diagnósticos Administrativos por Computadora S.C. México 1992, pp. 13-17

Procedimientos de las compras

Son el conjunto de métodos que hay que realizar en forma secuencial y cronológica. Estos deben establecerse por escrito y preferentemente graficados. Pueden intervenir desde el momento en que surge una necesidad hasta la recepción del pedido.

Jerarquías

En un departamento de compras, es necesario estructurar técnicamente las relaciones existentes entre funciones, niveles y obligaciones, con el objeto de lograr su máxima eficiencia. Las jerarquías son el nivel que tiene cada puesto dentro del departamento, así como las líneas de autoridad-responsabilidad y canales de comunicación.(27)

Funciones

1. Mantener una aportación eficaz a las utilidades mediante análisis de valía y reducción de costos.
2. Obtener el mejor valor en los materiales comprados al precio más bajo posible, sin menoscabo de los requisitos de calidad.
3. Mantener los inventarios al mínimo con una buena relación de rotación.
4. Mantener una buena selección de proveedores que actúen de la mejor manera posible.
5. Mantener bajos los costos de funcionamiento, y tener no obstante, personal adecuado para trabajar debidamente.(28)

(27) GAMA Oropeza Rodolfo. Administración de Compras. Edit. Diagnósticos Administrativos por Computadora S.C. México 1992, pp. 40-41

(28) POOLER Jr. Víctor H. El Gerente de compras y sus funciones, Edit. Limusa-Wiley, México 1970, pp. 31

Objetivos

Algunos de los objetivos principales de las compras son los siguientes:

1. Pagar precios razonablemente bajos por los mejores productos obtenidos, negociando y ejecutando todos los compromisos de la compañía.
2. Mantener los inventarios lo más bajo posible, sin perjuicio de la producción.
3. Encontrar fuentes de suministro satisfactorias y mantener buenas relaciones con las mismas.
4. Asegurar la buena actuación del proveedor entre otras cosas en lo que se refiere a la rápida entrega de los materiales y a una calidad aceptable.
5. Localizar nuevos materiales y productos a medida que vayan requiriéndose.
6. Introducir buenos procedimientos junto con controles adecuados y una buena política de compras.
7. Implantar programas como el de análisis de valores y el análisis de costos, y decidir si deben comprarse o hacerse los materiales para reducir el costo de las compras.
8. Conseguir empleados de alto calibre y permitir que cada uno desarrolle al máximo su capacidad.
9. Mantener un departamento lo más económico posible sin desmejorar la actuación.
10. Matener informada a la Alta Gerencia de los nuevos materiales que van saliendo, que puedan afectar la utilidad o el buen funcionamiento de la Compañía. (29)

Ventajas

Una buena administración de compras da como resultado:

1. Mayor confianza en el producto del proveedor.
2. Mejor servicio del suministrador.
3. Análisis de valores.
4. Pronóstico de precios a largo plazo.
5. Adaptación a procedimientos automatizados.
6. Relaciones comerciales más eficaces.
7. Introducción de nuevos materiales.
8. Coordinación de los requisitos de los materiales.
9. Mantener los costos de los materiales tan bajos como sea posible sin menoscabo de la calidad. (30)

(29) POOLER Jr. Víctor H. El Gerente de compras y sus funciones, Edit. Limusa-Wiley, México 1970, pp.31

(30) POOLER Jr. Víctor H. El Gerente de compras y sus funciones, Edit. Limusa-Wiley, México 1970, pp.22

4. RECURSOS HUMANOS

Los objetivos de una empresa son hacer frente a las necesidades de mercancías y servicios específicos, realizar utilidades por estos logros y satisfacer las necesidades de todos los empleados. El éxito de estos esfuerzos esta condicionado en su mayor parte por los esfuerzos de los individuos, por ello es de suma importancia que las actividades administrativas reconozcan al elemento humano en las operaciones diarias de una empresa.(31)

La automatización, la computadora, la movilidad de la mano de obra y los nuevos procesos y técnicas ha traído con ellos un mayor énfasis de la importancia del personal en la administración moderna y la necesidad de manejar en forma efectiva este recurso vital. El Presente y futuro depende en mucho de lo bien que se administre el recurso de personal. (32)

Ambito

La administración de personal suele abarcar un grupo de actividades bastante amplio. El contenido varia en tanto con la empresa. Dentro de las diversas actividades encontramos tres principales:

- 1) contratación de personal competente.
- 2) conservación del personal competente. y
- 3) aumento de la productividad individual.(33)

Objetivo

A la administración de personal le incumbe conseguir y conservar un equipo humano de trabajo satisfactorio y satisfecho. Asi como de hallar, seleccionar y colocar a la gente apropiada para los puestos adecuados; a la par debe estimularlos, manteniéndolos activos y satisfechos, siendo esto mas difícil. (34)

La moderna administración de personal tiene por objeto aumentar la eficiencia del personal aplicando normas y practicas eficaces y bien probadas. (35)

(31) GEORGE R. Terry " Principios de Administración" 1a Ed. P.803.

(32) GEORGE R. Terry " Principios de Administración" 1a Ed. P.804.

(33) GEORGE R. Terry " Principios de Administración" 1a Ed. P.805.

(34) GEORGE R. Terry " Principios de Administración" 1a Ed. P.804

(35) GEORGE R. Terry " Principios de Administración" 1a Ed. P.805.

La administración de recursos humanos significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Sus objetivos se derivan de la organización entera y son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales; y
3. Alcanzar una eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles. (36)

Dificultades

La administración de recursos humanos se entiende con recursos vivos, extremadamente complejos, diversificados y variables, que son las personas. Esos recursos son importados del ambiente para la organización que crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.

Los recursos humanos no están solamente dentro del área de recursos humanos, sino principalmente ubicados en los diversos órganos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes que tiene la responsabilidad de sus subordinados.(37)

5. FINANZAS

- 1.- Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- 2.- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales; y
- 3.- Alcanzar una eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles. (38)

Las Finanzas pueden definirse como el arte y ciencia de la administración del dinero. Virtualmente todos los individuos y organizaciones ganan o perciben dinero, lo gastan o lo invierten. Así pues, las finanzas se ocupan de los procesos, instituciones, mercado e instrumentos mediante los cuales erige la circulación del dinero entre las personas, empresas y gobiernos.

(36) CHIAVENATO Ildalberto Administración de Recursos Humanos, 1a Edit. Mc Graw Hill, México 1985 pp 139 y 140

(37) CHIAVENATO Ildalberto Administración de Recursos Humanos, 1a Edit. Mc Graw Hill, México 1985 pp.144.

(38) GITMAN Lawrence J. Administración financiera básica. México: Harb, 1990, pp. 4.

Hasta los años sesenta, el director financiero de muchas compañías podía ser denominado también como el jefe contable.

Esencialmente, el director de financiero era el que guardaba los datos de los resultados y situación pasada de la compañía. Si tenía influencias en los negocios presentes o futuros, era de una forma pasiva y negativa. Podría mostrar donde las cosas hablan ido bien o mal, y si tenían suerte podía decir por qué. Pero no podía decir como hacerlo mejor la próxima vez y ciertamente no se esperaba que surgiera nuevos métodos para ganar mas dinero que antes. El director financiero era también el tesorero y cuidaba al banquero de la compañía. (39)

Aplicaciones y Posibilidades de la administración del dinero.

Las áreas principales de las finanzas podrán destacarse mejor resumiendo las posibilidades de desarrollo que cada una de ellas ofrece al administrador financiero. Estas posibilidades pueden dividirse en dos categorías: servicios financieros y administración financiera.

Servicios Financieros. Son el área de las finanzas que se ocupa de proporcionar asesoría y productos financieros a las personas, empresas y gobiernos. Se trata de una de las áreas de mayor desarrollo en cierta economías. Comprenden a los bancos e instituciones afines, planeación financiera personal, inversiones, bienes raíces y compañías aseguradoras.

Administración Financiera Se refiere a las tareas del administrador financiero, quien se ocupa de dirigir los aspectos financieros de cualquier tipo de negocio, sea o no financiero, publico o privado, lucrativo o no lucrativo, sus tareas van desde la presupuestación, la predicción financiera y el manejo del efectivo hasta la administración crediticia, el análisis de inversiones y procuramiento de fondos. La importancia y complejidad de las tareas del administrador financiero se han visto notablemente incrementadas en los últimos años, debido a las cambiantes condiciones de la economía y la regulación fiscal.(40)

La función administrativa financiera

El papel de la función del administrador financiero en la operación de la empresa resulta de vital importancia. Así pues, todas la demás áreas que constituyen la organización de negocios requieren de un conocimiento mínimo de la función administrativa financiera.

La trascendencia e importancia de la función administrativa financiera depende del tamaño de la empresa. En las empresas pequeñas, la función financiera suele encomendarse al departamento de contabilidad. A medida que la empresa crece, la importancia de la función financiera culmina por lo general en la creación de un departamento especial vinculado con el presidente de la compañía.

(39) DESMOND Glover, John, Manual del director general ejecutivo. Barcelona: **Martínez Roca**, 1983, Vol. II, pp. 197.

(40) GITMAN Lawrence J, Administración financiera básica. México: Harla, 1990, pp. 4, 5.

Esta área se divide en dos: Contraloría y tesorería.

El tesorero y el contralor se encargan de mantener al tanto al presidente de la compañía. La tarea del *tesorero* consiste en coordinar las actividades financieras, como la planeación y la percepción de fondos, la administración del efectivo, la toma de decisiones de gastos de capital, el manejo de créditos y la administración de la cartera de inversiones. El *contralor* se ocupa de todo lo relacionado con aspectos contables, como la administración fiscal, el procesamiento de datos y la contabilidad de costos y financiera.(41)

Objetivo del administrador financiero

Debe ser el lograr los objetivos de los propietarios (accionistas) de la empresa y si alcanza lo anterior, alcanzarán a si mismo sus propios objetivos financieros y profesionales. Aunque el objetivo de la maximización de la riqueza tiene aspectos que operan en favor, el factor clave que lo vincula a la maximización de las utilidades es el riesgo.

Para alcanzar la meta de maximización de utilidades, el administrador financiero habrá de tomar aquellas iniciativas de las que se espera una mayor contribución a las utilidades globales de la empresa. De ellas deberá elegir entre varias alternativas la más adecuada al rendimiento monetario más alto posible.
Desventajas

La maximización de las utilidades presenta dos deficiencias. La primera se relaciona con el aspecto temporal de UPA. Debido a que la empresa puede rendimientos sobre los fondos que recibe, se prefiere la recepción de fondos antes que después. La segunda deficiencia se deriva del hecho de que las percepciones de una empresa no representan flujos de efectivo disponibles para los accionistas. (42)

Relación con la contabilidad

Los aspectos contables (contralor) y financieros (tesorero) se encuentran por lo general en manos del presidente de finanzas, tales aspectos se hallan estrechamente relacionados y suelen estar superpuestos; de ahí que no siempre sea fácil diferenciar la administración financiera de la contable. En las empresas pequeñas el contralor es el que se encarga de las funciones financieras. Existen, sin embargo, dos diferencias básicas entre las finanzas y la contabilidad: una es el tratamiento que se le da a los fondos y la otra, a la toma de decisiones. La responsabilidad del contador consiste en la elaboración y presentación de informes que miden el funcionamiento de la empresa; el pago de impuestos y la evaluación de la posición financiera; mediante ciertos principios uniformes de aceptación general, el contador elabora estados financieros en los que los ingresos se reconocen como tales en el punto o momento de la venta, y los egresos o gastos, cuando se incurre en ellos.(43)

(41) GITMAN Lawrence J, Administración financiera básica. México: Harla, 1990, pp 6

(42) GITMAN Lawrence J, Administración financiera básica. México: Harla, 1990, pp. 11,12.

(43) GITMAN Lawrence J, Administración financiera básica. México: Harla, 1990, pp.9.

CAPITULO IV

INVESTIGACION DE CAMPO

El levantamiento de la información se realizó en 30 de los aserraderos del Estado de México para lo cual se utilizó el cuestionario que se mostrará mas adelante.

La otra técnica utilizada fué la observación científica que cada uno de los investigadores aplicó para complementar y dar credibilidad a las respuestas que se obtuvieron, debido a que muchos de los encuestados daban datos erróneos y que no estaban a cordes a la realidad que se observaba.

Por lo anterior en los resultados obtenidos tenemos gran dispersión e incongruencias en cuanto a una misma pregunta planteada varias veces pero de diferente forma, obteniendo diversa información como se muestra en los cuadros y gráficas que se incluyen en el presente capítulo. En ellos podemos comprobar que la problemática que se planteó en el capítulo tres se afirmó y se pudo observar que es más grave de lo que planteamos en un principio, como en el caso del objetivo general del cual inferimos existe una mala aplicación del proceso administrativo y que el grado de aplicación de este es muy bajo, de tan solo un 30.81% del total de la muestra representativa.

Para obtenerlo se aplicó la media aritmética al total de los porcentajes del cuadro 4 y por etapa del proceso administrativo como a continuación se muestra.

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

Siendo :

n = 43 respuestas

x = totales en % de SI (ver cuadro 4)

$$\bar{X} = \frac{1,128.79\%}{43} = 30.81$$

La media es igual a 30.81%

Para los efectos de comprensión y análisis del cuestionario, se dividió por etapas del proceso administrativo, correspondiendo estas de la siguiente forma:

1	Determinación de objetivos	Planeación
2	Fijación de objetivos	Planeación
3	Existencia de planeación	Planeación
4	Plazo en años	Planeación
a)	Menor de 1	
b)	De 1 a 3	
c)	Mayor de 3	
5	Bases de la planeación	Planeación
a)	Históricos	
b)	Pronósticos	
c)	Presupuestos	
6	Toma de decisiones	Dirección
a)	Centralizada	
b)	Descentralizada	
7	Planeación en el uso de recursos	Planeación
a)	Humanos	
b)	Materiales	
c)	Financieros	
8	Mecanismos de control	Control
a)	Estados financieros	
b)	Presupuestos	
c)	Auditorías	
9	Se incluyen en el organigrama las áreas de:	Organización
10	Existe coordinación en la toma de decisiones	Organización
11	Se definen con claridad las funciones	Organización
12	Los objetivos se establecen por escrito en forma clara	Planeación
13	La comunicación en la estructura orgánica se da en forma:	Dirección
a)	Interna	
b)	Externa	
c)	Ascendente	
d)	Descendente	

14	Con base en qué se determina la productividad	Control
a)	Volúmen	
b)	Utilidades	
c)	Horas-hombre	
d)	Costo	
15	Existe evaluación del desempeño	Dirección
16	Tipos de incentivos	Dirección
a)	Económicos	
b)	Educativos	
c)	Promocionales	
d)	Emocionales	
17	Se cuenta con un sistema de sugerencias y quejas por parte de los empleados	Dirección
18	Existen estándares de control	Control
19	Existen mecanismos de medición de desviación	Control
20	Quién se encuentra a cargo del puesto	Dirección
a)	Encargado	
b)	Titular	
21	Existe un sistema de corrección de las desviaciones	Control
22	Existen manuales de:	Organización
a)	Procedimientos	
b)	Organización	
c)	Instructivos	
d)	Políticas	
23	Existe control de calidad	Control

**CUESTIONARIO PARA LA INDUSTRIA FORESTAL
PARA EL ESTADO DE MEXICO**

(segunda parte)

AREA O DEPTO.	13			14			15		16		17		18		19		20		21		22		23					
	La comunicación en la estructura orgánica se da en forma:			Con base en qué se determina la productividad			Existe evaluación de desempeño		Tipos de incentivos		Se cuenta con un sistema de sugerencias y quejas por parte de los empleados		Existen estándares de control		Existen mecanismos de medición de desviación		Quién se encuentra a cargo del puesto		Existe un sistema de corrección de las desviaciones		Existen manuales de:		Existe control de calidad					
	Interna	Externa	Asimétrica	Desacelerada	Volumen	Unidades	Horas-hombre	Costo	SI	NO	Económicos	Educativos	Institucionales	Emocionales	SI	NO	SI	NO	Encargado	Titular	SI	NO	Procedimientos	Organización	Instrucciones	Prácticas	SI	NO
VENTAS																												
COMPRAS																												
PRODUCCION																												
FINANZAS																												
REC. HUMANOS																												

*La productividad de ventas es con base a volumen

1. pase a la columna 19

*La productividad de ventas es con base a unidades

2. pase a la columna 9

*La productividad de ventas es con base en las horas hombre

*La productividad de ventas es con base en el costo

En cuanto a la problemática planteada por etapa del proceso administrativo, en el capítulo anterior se afirmó y aún se incrementó debido a los datos arrojados y como se expone en el capítulo cinco; rechazándose las hipótesis planteadas. Esto permitió conocer la mala aplicación de la planeación en cuanto al uso de los recursos humanos, materiales y la capacidad instalada que en ellos hay.

Obteniendo que solo el 34.83% la aplica y en algunas ocasiones en el área de ventas y producción, negando con esto la hipótesis expuesta, lo cual indica que no se aplica adecuadamente esta etapa y no se prevén cursos de acción, por tanto no se utilizan mejor los recursos humanos y materiales.

En cuanto a la organización se afirmó y superó nuestras predicciones la problemática planteada debido al desconocimiento de esta etapa del proceso administrativo, negando con esto la hipótesis expuesta para esta etapa, al observar que solo el 19.01% de los aserraderos utilizan procedimientos adecuados para minimizar sus costos de producción y pérdidas.

En lo relacionado a la etapa de dirección se detectó que solo el 30.46% aplican algunos de los principios de dirección y en la observación se afirmaron algunos otros problemas encontrados.

En lo relacionado a control se conoció que el 28.86% de los aserraderos aplican algún control correctivo a acciones o planes determinados, negando con esto la hipótesis expuesta de que no se aplican y establecen controles y acciones correctivas a las desviaciones y por ello no se eleva la calidad y productividad de los productos.

**CONCENTRADO DE RESULTADOS OBTENIDOS AL
ENCUESTAR A 30 DE LOS ASERRADEROS DEL
ESTADO DE MEXICO.**

(Primera parte)

TOTALES POR CADA AREA

	VTAS.		COMP.		PROD.		FINAN.		R.H.		TOTAL	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1. Determinación de objetivos	15	11	13	17	20	10	18	12	16	14	86	64
2. Fijación de objetivos	17	13	15	12	18	12	12	18	10	20	75	75
3. Existencia de planeación	19	11	14	15	15	14	9	21	12	18	70	80
4. Plazo en años												
a) Menor de 1 año	24	6	24	6	19	12	14	19	12	18	89	61
b) De 1 a 3	1	29	1	29	2	28	2	28	2	28	8	142
c) Mayor de 3 años	2	28	2	28	2	24	2	28	2	28	10	140
5. Base de la planeación												
a) Datos históricos	11	19	9	21	8	22	9	21	8	12	45	65
b) Pronósticos	12	18	4	26	9	21	4	26	5	25	34	116
c) Presupuestos	6	22	12	18	11	15	9	21	4	26	44	106
6. Toma de decisiones												
a) Centralizada	21	9	17	13	15	11	17	13	14	16	89	62
b) Descentralizada	8	22	7	23	7	23	7	23	7	23	35	114
7. Planeación en el uso de:												
a) Humanos	12	18	7	23	8	22	5	25	5	25	37	113
b) Materiales	14	16	12	18	13	17	7	23	9	21	55	95
c) Financieros	9	22	7	23	6	24	9	21	4	26	34	116
8. Mecanismos de control												
a) Edos financieros	20	10	14	16	14	16	14	16	9	21	71	79
b) Presupuestos	12	18	14	15	14	16	13	17	10	20	63	87
c) Auditorías	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25	25	125
9. Se incluye en organigrama:	11	19	9	21	11	19	9	21	5	21	49	101
10. Coordinación en decisiones	23	7	21	9	20	10	18	12	16	12	100	50
11. Se definen clauda función	25	5	20	10	23	7	21	9	20	10	105	41
12. Los objetivos se establecen	15	12	14	16	17	13	12	18	12	18	73	77
13. La comunicación se da:												
a) Interna	24	6	23	7	23	7	21	9	20	10	111	39
b) Externa	1	29	2	28	2	28	1	29	2	28	8	142
c) Ascendente	3	27	2	28	1	29	1	29	1	29	8	142
d) Descendente	9	21	7	23	8	22	9	21	8	22	41	109

**CONCENTRADO DE RESULTADOS OBTENIDOS AL
ENCUESTAR A 30 DE LOS ASERRADEROS DEL
ESTADO DE MEXICO.**

(Segunda parte)

TOTALES POR CADA AREA

	VTAS.		COMP.		PROD.		FINAN.		R.H.		TOTAL	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
14. La base de la productividad												
a) Volumen	17	13	4	26	12	18	3	27	11	19	47	103
b) Unidades	13	17	7	23	10	20	12	18	6	24	48	102
c) Horas-Hombre	2	28	1	29	5	25	1	29	3	27	12	138
d) Costo	2	28	10	20	1	29	1	29	1	29	15	135
15. Evaluación del desempeño	21	9	15	15	20	10	14	16	17	13	87	63
16. Tipos de incentivos												
a) Económicos	19	11	17	13	23	7	13	17	23	7	95	55
b) Educativos	2	28	2	28	2	28	2	28	2	28	10	140
c) Promocionales	1	29	1	29	1	29	1	29	1	29	5	145
d) Emocionales	1	29	1	29	1	29	1	29	1	29	5	145
17. Sistema de sugerencias	12	18	6	24	9	21	6	24	8	22	41	109
18. Estándares de control	14	16	11	19	18	12	6	24	7	23	56	94
19. Mecanismos de medición	6	22	3	27	9	21	1	29	1	23	22	128
20. A cargo del puesto												
a) Encargado											10	
b) Titular											20	
21. Sistema de conexión de	7	23	4	26	10	20	4	26	4	26	29	121
22. Existen manuales de:												
a) Procedimientos	10	20	3	27	4	26	2	28	3	27	22	128
b) Organización	4	26	5	25	1	29	0	30	3	27	13	137
c) Instructivos	2	28	2	28	6	24	2	28	2	28	14	136
d) Políticas	1	29	1	29	1	29	5	25	1	29	9	141
23. Existe control de calidad	20	10	16	14	24	6	13	17	15	15	88	62

**CONCENTRADO DE RESULTADOS OBTENIDOS AL
ENCUESTAR A 30 DE LOS ASERRADEROS DEL
ESTADO DE MEXICO.**

(Primera parte)

TOTALES POR CADA AREA

	VTAS.		COMP.		PROD.		FINAN.		R.H.		TOTAL	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1 Determinación de objetivos	19	11	13	17	20	10	18	12	16	14	86	64
2 Fracción de objetivos	17	13	18	12	18	12	12	18	10	20	75	75
3 Existencia de planeación	19	11	14	16	16	14	9	21	12	18	70	80
4 Plazo en años												
a) menor de 1 año	24	6	21	9	18	12	14	16	12	18	89	61
b) de 1 a 3	1	29	1	29	2	28	2	28	2	28	8	142
c) mayor de 3 años	2	28	2	28	2	28	2	28	2	28	10	140
5 Base de la planeación												
a) Datos históricos	11	19	9	21	8	22	9	21	8	12	45	95
b) Pronósticos	12	18	4	26	9	21	4	25	5	25	34	116
c) Presupuestos	8	22	12	18	11	19	9	21	4	26	44	106
6 Toma de decisiones												
a) Centralizada	21	9	17	13	16	14	17	13	14	16	88	62
b) Descentralizada	6	24	7	23	7	23	7	23	7	23	35	114
7 Planeación en el uso de:												
a) Humanos	12	18	7	23	6	24	5	25	5	25	37	113
b) Materiales	14	16	12	18	13	17	7	23	9	21	55	95
c) Financieros	8	22	7	23	6	24	9	21	4	26	34	116
8 Mecanismos de control												
a) Edos financieros	20	10	14	16	14	16	14	16	9	21	71	79
b) Presupuestos	12	18	14	16	14	16	13	17	10	20	63	87
c) Auditorías	5	25	5	25	5	25	5	25	5	25	25	125
9 Se incluye en organigrama:	11	19	9	21	11	19	9	21	9	21	49	101
10 Coordinación en decisiones	23	7	21	9	20	10	18	12	18	12	100	50
11 Se definen claramente funciones	25	5	20	10	23	7	21	9	20	10	109	41
12 Los objetivos se establecen	18	12	14	16	17	13	12	18	12	18	73	77
13 La comunicación se da:												
a) Interna	24	6	23	7	23	7	21	9	20	10	111	39
b) Externa	1	29	2	28	2	28	1	29	2	28	8	142
c) Ascendente	3	27	2	28	1	29	1	29	1	29	8	142
d) Descendente	9	21	7	23	8	22	9	21	8	22	41	109

cuadro 2

**CONCENTRADO DE RESULTADOS OBTENIDOS AL
ENCUESTAR A 30 DE LOS ASERRADEROS DEL
ESTADO DE MEXICO.**

(Segunda parte)

TOTALES POR CADA AREA

	VTAS.		COMP.		PROD.		FINAN.		R.H.		TOTAL	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
a) Volumen	17	13	4	26	12	18	3	27	11	19	47	103
b) Utilidades	13	17	7	23	10	20	12	18	6	24	48	102
c) Horas-Hombre	2	28	1	29	5	25	1	29	3	27	12	138
d) Costo	2	28	19	20	1	29	1	29	1	29	15	135
15. Evaluación del desempeño	21	9	15	15	20	10	14	16	17	13	87	63
16. Tipos de incentivos												
a) Económicos	19	11	17	13	23	7	13	17	23	7	95	55
b) Educativos	2	28	2	28	2	28	2	28	2	28	10	140
c) Promocionales	1	29	1	29	1	29	1	29	1	29	5	145
d) Emocionales	1	29	1	29	1	29	1	29	1	29	5	145
17. Sistema de sugerencias	12	18	6	24	9	21	6	24	8	22	41	109
18. Estándares de control	14	16	11	19	18	12	6	24	7	23	56	94
19. Mecanismos de medición	9	22	3	27	9	21	1	29	1	23	22	128
20. A cargo del puesto												
a) Encargado											10	
b) Titular											20	
21. Sistema de corrección de	7	23	4	26	10	20	4	26	4	26	29	121
22. Existen manuales de:												
a) Procedimientos	10	20	3	27	4	26	2	29	3	27	22	128
b) Organización	4	26	5	25	1	29	0	30	3	27	13	137
c) Instructivos	2	28	2	28	6	24	2	28	2	28	14	136
d) Políticas	1	29	1	29	1	29	5	25	1	29	9	141
23. Existe control de calidad	20	10	16	14	24	6	13	17	15	15	88	62

CONCENTRADO DE RESULTADOS DE 30 ENCUESTAS EN PORCENTAJES

(Primera parte)

PREGUNTAS	VTAS.		COMP.		PROD.		FINAN.		R. H.	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1 Determnación de objetivos	63 33	36 67	43 33	56 67	66 66	33 33	60	40	53 33	46 67
2 Fijación de objetivos	56 67	43 33	60	40	60	40	40	60	40	60
3 Existencia de planeación	63 33	36 67	45 66	53 33	53 33	46 67	30	70	40	60
4 Plazo en años										
a) menor de 1 año	60	20	70	30	60	40	46 66	53 33	40	60
b) de 1 a 3	3 33	96 67	3 33	96 67	6 66	93 33	6 66	93 33	6 66	93 33
c) mayor de 3 años	6 67	93 33	6 66	93 33	6 66	93 33	6 66	93 33	6 66	93 33
5 Base de la planeación										
a) Datos históricos	36 66	63 33	30	70	26 66	73 33	30	70	26 66	73 33
b) Prontuarios	40	60	13 33	86 67	30	70	13 33	86 67	16 66	83 33
c) Presupuestos	26 66	73 33	40	60	36 66	63 33	30	70	13 33	86 67
6 Toma de decisiones										
a) Centralizada	70	30	56 66	43 33	63 33	36 67	56 66	43 33	46 66	53 33
b) Descentralizada	26 66	73 33	23 33	76 67	23 33	76 67	23 33	76 67	23 33	76 67
7 Planeación en el uso de:										
a) Humanos	40	60	23 33	76 67	26 66	73 33	16 66	83 33	16 66	83 33
b) Materiales	46 66	53 33	40	60	43 33	56 67	23 33	76 67	30	70
c) Financieros	26 66	73 33	23 33	76 67	20	80	30	70	13 33	86 67
8 Mecanismos de control										
a) Ecos financieros	66 66	33 33	46 66	53 33	46 66	53 33	46 66	53 33	30	70
b) Presupuestos	40	60	46 66	53 33	46 66	53 33	43 33	53 33	33 33	66 67
c) Auditorías	16 66	83 33	16 66	83 33	16 66	83 33	16 66	83 33	16 66	83 33
9 Se incluye en organigrama	36 66	63 33	30	70	36 66	76 67	30	70	30	70
10 Coordinación en decisiones	76 66	23 33	70	30	66 66	33 33	60	40	60	40
11 Se definen claridad funciones	83 33	16 67	66 66	33 33	76 66	23 33	40	60	40	60
12 Los objetivos se establecen	60	40	46 66	53 33	56 66	43 33	40	60	40	60
13 La comunicación se da										
a) Interna	80	20	76 66	23 33	76 66	23 33	70	30	76 66	33 33
b) Externa	3 33	96 67	6 67	93 33	6 66	93 33	3 33	96 67	6 66	93 33
c) Ascendente	10	90	6 67	93 33	3 33	96 67	3 33	96 67	3 33	96 67
d) Descendente	30	70	23 33	66 67	26 66	73 33	30	70	26 67	73 33

Cuadro 3

**CONCENTRADO DE RESULTADOS DE 30 ENCUESTAS
EN PORCENTAJES**

(Segunda parte)

PREGUNTAS	VTAS.		COMP.		PROD.		FINAN.		R. H.	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
14 La base de la productividad										
a) Volumen	56.66	43.33	13.33	86.67	40	60	10	90	36.66	63.33
b) Utilidades	43.33	56.67	23.33	76.67	33.33	66.67	40	60	20	80
c) Horas Hombre	6.66	93.33	3.33	96.67	16.66	83.33	3.33	96.67	10	90
d) Costo	6.66	93.33	33.33	66.67	3.33	96.67	3.33	96.67	3.33	96.67
15 Evaluación del desempeño	70	30	50	50	66.66	33.33	46.66	53.33	56.66	43.33
16 Tipos de incentivos										
a) Económicas	63.33	43.33	56.66	43.33	76.66	23.33	43.33	56.67	76.67	23.33
b) Educativas	6.33	93.33	6.33	93.33	6.33	93.33	6.33	93.33	6.33	93.33
c) Promocionales	3.33	96.67	3.33	96.67	3.33	96.67	3.33	96.67	3.33	96.67
d) Emocionales	3.33	96.67	3.33	96.67	3.33	96.67	3.33	96.67	3.33	96.67
17 Sistema de sugerencias	40	60	20	80	30	70	20	80	26.66	73.33
18 Estándares de control	46.66	53.33	36.66	63.33	60	40	20	80	23.33	76.67
19 Mecanismos de medición	26.66	73.33	10	90	30	70	3.33	96.67	3.33	96.67
20 A cargo del puesto										
a) Encargado									10	
b) Titular									20	
21 Sistema de corrección de	23.33	76.67	13.33	86.67	33.33	66.67	13.33	86.67	13.33	86.68
22 Existen manuales de										
a) Procedimientos	33.33	66.67	10	90	13.33	86.67	6.33	93.33	10	90
b) Organización	13.33	86.67	16.66	83.33	3.33	96.67	0	100	10	90
c) Instruccion	6.33	93.33	6.33	93.33	70	30	6.33	93.33	6.33	93.33
d) Políticas	3.33	96.67	3.33	96.67	3.33	96.67	16.66	83.33	3.33	96.67
23 Existe control de calidad	66.66	33.33	63.33	36.67	80	20	43.33	56.67	50	50

cuadro 4

**CONCENTRADO DE RESULTADOS OBTENIDOS AL
ENCUESTAR A 30 DE LOS ASERRADEROS DEL
ESTADO DE MEXICO.**

(Primera parte)

PREGUNTAS	TOTAL EN %			
	SI	NO	SI	NO
1. Determinación de objetivos	86	64	57.33	42.67
2. Fijación de objetivos	75	75	50	50
3. Existencia de planeación	70	80	46.67	53.33
4. Plazo en años				
a) menor de 1 año	89	61	59.33	40.67
b) de 1 a 3	8	142	5.333	94.67
c) mayor de 3 años	10	140	6.667	93.33
5. Base de la planeación				
a) Datos históricos	45	95	30	63.33
b) Pronósticos	34	116	22.67	77.33
c) Presupuestos	44	106	29.33	70.67
6. Toma de decisiones				
a) Centralizada	88	62	58.67	41.33
b) Descentralizada	36	114	24	76
7. Planeación en el uso de:				
a) Humanos	37	113	24.67	75.33
b) Materiales	55	95	36.67	63.33
c) Financieros	34	116	22.67	77.33
8. Mecanismos de control				
a) Edos. financieros	71	79	47.33	52.67
b) Presupuestos	63	87	42	58
c) Auditorías	25	125	16.67	83.33
9. Se incluye en organigrama	49	101	32.67	67.33
10. Coordinación en decisiones	100	50	66.67	33.33
11. Se definen claridad funciones	109	41	72.67	27.33
12. Los objetivos se establecen	73	77	48.67	51.33
13. La comunicación se da:				
a) Interna	111	39	74	26
b) Externa	8	142	5.333	94.67
c) Ascendente	8	142	5.333	94.67
d) Descendente	41	109	27.33	72.67

cuadro 4

CONCENTRADO DE RESULTADOS OBTENIDOS AL
ENCUESTAR A 30 DE LOS ASERRADEROS DEL

ESTADO DE MEXICO.

(Segunda parte)

14 La base de la productividad				
a) Volumen	47	103	31.3	68.7
b) Unidades	48	102	32	68
c) Horas-Hombre	12	133	8	92
d) Costo	15	135	10	90
15. Evaluación del desempeño	87	63	58	42
16 Tipos de incentivos				
a) Económicos	95	55	63.3	36.7
b) Educativos	10	140	6.67	93.3
c) Promocionales	5	145	3.33	96.7
d) Emocionales	5	145	3.33	96.7
17. Sistema de sugerencias	41	109	27.3	72.7
18. Estándares de control	56	94	37.3	62.7
19. Mecanismos de medición	22	128	14.7	53.3
20. A cargo del puesto				
a) Encargado	10			
b) Titular	20			
21. Sistema de corrección de	29	121	19.3	80.7
22. Existen manuales de:				
a) Procedimientos	22	128	14.7	85.3
b) Organización	13	137	8.67	91.3
c) Instructivos	14	136	9.33	90.7
d) Políticas	9	141	6	94
23 Existe control de calidad	89	62	58.7	41.3

GRAFICAS

GRAFICAS

DE LA ETAPA DE

- PLANEACION
- ORGANIZACION
- DIRECCION
- CONTROL



GRAFICAS

DE LA ETAPA

DE

PLANEACION

Determinan sus objetivos



Fijan sus objetivos



Existe Planeación



PLANEACION EN AÑOS

a) Menor de 1 año



b) De 1 a 3 años



c) Mayor de 3 años



PLANEACION DE LA SECCION

a) Datos Históricos



b) Pronósticos



c) Presupuestos



PLANEACION EN EL USO DE RECURSOS

a) Humanos



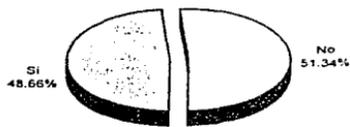
b) Materiales



c) Financieros



Establecen los objetivos claramente

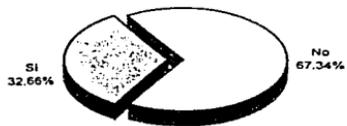




GRAFICAS

DE LA ETAPA
DE
ORGANIZACION

Existen las áreas en el organigrama



Se definen las funciones



EXISTEN MANUALES DE:

a) Procedimientos



b) Organización



c) Instructivos



d) Políticas



GRAFICAS

DE LA ETAPA
DE
DIRECCION

Toma de desiciones



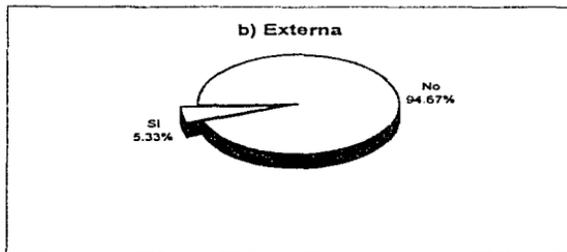
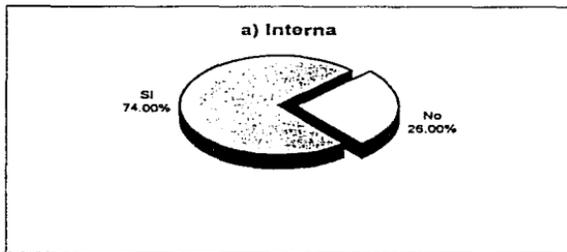
a) Centralizada

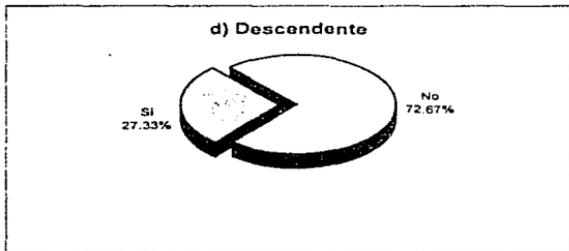
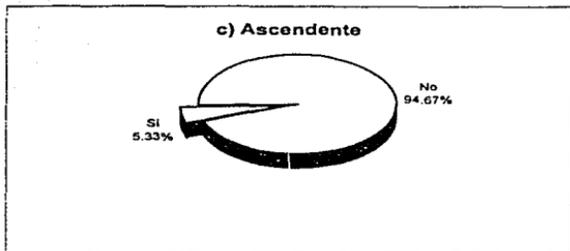


b) Descentralizada

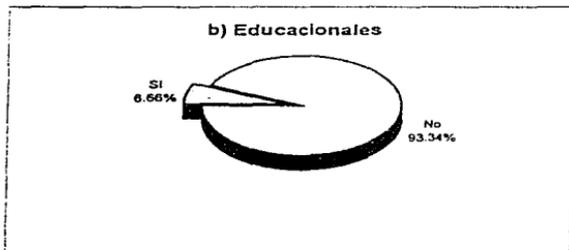
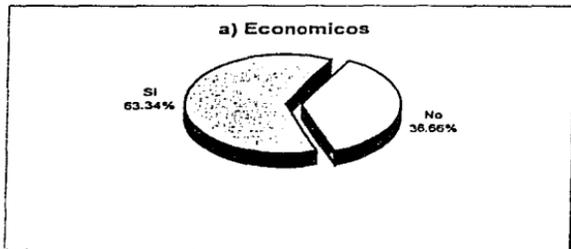


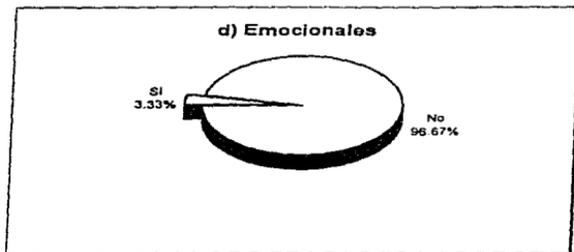
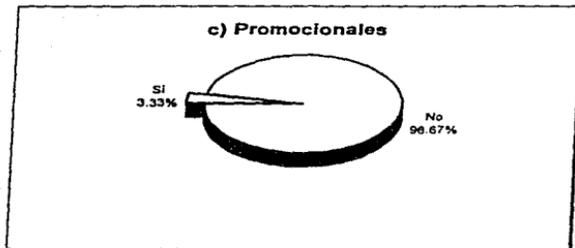
COMUNICACION





TIPO DE INCENTIVOS

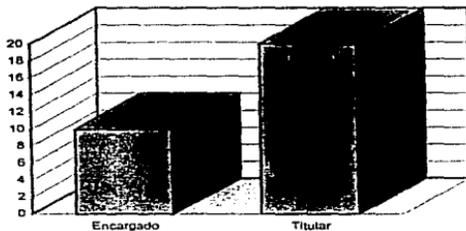




Sistema de Sugerencias



A Cargo del Puesto





GRAFICAS

DE LA ETAPA
DE
CONTROL

MECANISMOS DE CONTROL

a) Estados Financieros



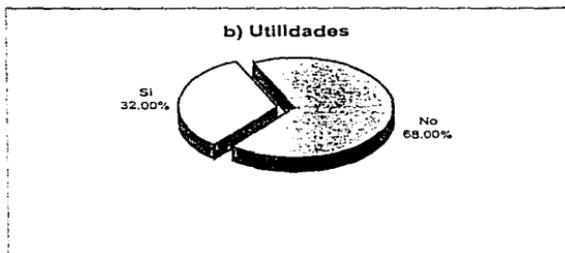
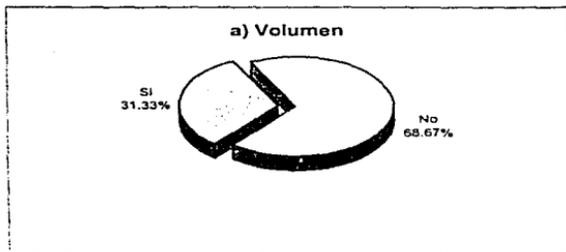
b) Presupuestos

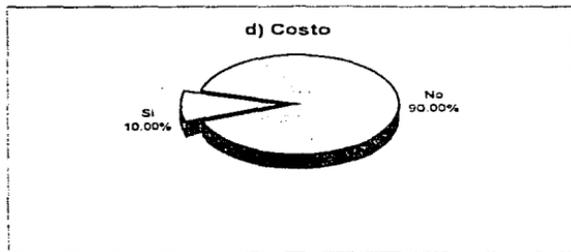
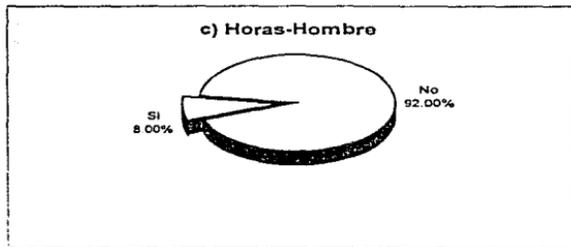


c) Auditorias



LA PRODUCTIVIDAD





Evaluación del desempeño



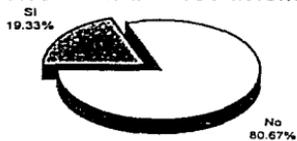
Estándares de Control



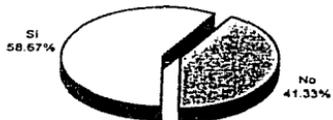
Mecanismos de Medición



Corrección de desviaciones



Existe Control de Calidad



CAPITULO V.

DETERMINACION DE LA PROBLEMÁTICA

La problemática de una empresa constituye el futuro que tendría si continuara comportándose como hasta ahora, y si su medio ambiente no cambia su dirección de un modo significativo. En otras palabras la problemática de una empresa es el futuro que le depara su conducta y la de su medio ambiente. Todos los sistemas contiene la semilla de su propio deterioro y destrucción. Por lo tanto el propósito de formular la problemática es identificar la naturaleza de estas amenazas, a menudo ocultas y sugerir los cambios que incrementen la capacidad de la empresa para sobrevivir y medrar. Siendo por ellos las restricciones el principal obstrucción del desarrollo, ya que son internas y generalmente son auto impuestas inconscientemente.(12)

PLANEACION

Determinación de objetivos

En la muestra tomada de los aserraderos del Estado de México se observo que la Determinación de objetivos se da con mayor frecuencia en las áreas de Producción, Ventas Y Finanzas, siendo estas las áreas mas sustantivas del negocio y dejando a un lado la áreas de Recursos humanos y Compras por carecer de importancia para ellos; en cuanto al área de compras debería de ser importante también; pero ellos la toman como implícitamente dentro de producción y no como una área aparte. El que solo se determinen objetivos en estas áreas nos lleva a ver que la empresa tiene como misión el "vender" únicamente, sin importarle el control financiero, la aportación del recurso humano, la calidad del producto, la suministración de la mejor materia prima al mejor precio y en la mejores condiciones de pago, y la productividad y calidad en todas las áreas, que dan paso al crecimiento de la empresa.

Es evidente que tampoco cuentan con objetivos generales como empresa, pero si particulares del área de ventas, esto establece que se tenga una mala aplicación del proceso administrativo en el sector Forestal. Y les lleva a no tener una idea clara de lo que es en realidad la empresa, sus fuerzas y sus debilidades para hacer frente a sus problemas presentes y futuros, ya que no cuentan con un plan de acción específico a seguir y alcanzar resultados futuros, por que no están determinados.

Fijación de objetivos.

En cuento a la fijación de los objetivos se determino que mas del 58.89% los fija en las áreas de ventas, compras y producción, siendo estas las áreas de mayor importancia para ellos.

(12)RUSSELL L. Ackoff, Planificación de la empresa del futuro Limusa: México 1983. pp. 103, 108.

Sin embargo haciendo una comparación con la determinación de objetivos se obtuvo que en el área de Compras menos de la mitad determina objetivos, habiendo aquí una contradicción de información recabada o que se ignora la conceptualización de fijar y determinar, ya que cuando se determinan objetivos se fijan para darlos a conocer, o que simplemente no dijeron la verdad en cuanto a este punto. Lo anterior repercute en la mala aplicación del proceso administrativo en el sector Forestal, lo que ocasiona no tener una idea clara a lo que se quiere llegar, lo que ha de hacerse y lo que se quiere lograr a través de las diferentes acciones. Por esto los empresarios se dejan llevar por la corriente del tiempo y por lo que ven que se hace en otros aserraderos y ellos también lo hacen, sin tener un objetivo de crecimiento. Y un descuido total de otras áreas de igual importancia como son: Recursos humanos, que al no contar con esta tienden a tener alta rotación de personal, bajo nivel de calificación de la mano de obra, deficientes condiciones de seguridad e higiene para el trabajador, ya que en muchos casos la familia del empresario es la que trabaja en ella.

Así como también el área de Finanzas lo cual al carecer de ella, ya sea por (que en muchos de los casos) contratan con un despacho de contadores que maneja todas las cuestiones financieras, siendo externa, tiene un desconocimiento de las obligaciones fiscales a cumplir, así como de los trámites para los pagos de impuestos, no recurren al crédito por no tener comprobación financiera, y piden préstamos a agiotistas que en muchas ocasiones cobran elevadas tasas de interés. Por tanto no existe fijación de objetivos para estas áreas.

Existencia de planeación.

En cuanto a la existencia de la Planeación los resultados arrojaron que mas de la mitad, el 63.33%, solo planea en el área de ventas, siendo esta la mas importante y el objeto de ser de su empresa. Ya que fue la que se mantuvo en el mismo porcentaje de determinación y fijación de objetivos, dejando en segundo término al área de producción e igual que en los casos anteriores olvidándose de las áreas de compras, Finanzas y Recursos Humanos, esto ocasiona que no haya metas a alcanzar, ni planes efectivos de acción que seguir, debido al temor de fracasar al elaborarlos, por el desconocimiento de ellos, o no poder llegar a realizarlos; no quieren correr riesgos de perder sin ver que están perdiendo mas por no tener un plan de acción a seguir, por tanto no se tiene nada que controlar, ni supervisar debido a que todo va saliendo al día, y creen que así esta bien hecho.

Plazo en años.

En cuanto a la planeación de menos de un año el mayor porcentaje (80%) lo arrojó el área de ventas con la misma tendencia, siguiendo compras y producción, dejando olvidadas a Finanzas y Recursos Humanos con menos de la mitad.

Esto los lleva a que solo conozcan su situación del mes siguientes, y en algunos casos no saben si van a tener la capacidad de adquirir dentro de un año materia prima para producir y vender; esto hace que los costos de producción se incrementen y por ende el precio de venta sea alto e inestable, así como la poca o nula capacidad de surtir grandes volúmenes, si es que se los llegan a requerir.

Aún con este gran porcentaje en ventas no tiene un plan para controlar esos cobros y para hacerlos rendir y distribuirlos en las áreas que lo requieren.

Los aserraderos no realizan una planeación mayor a un año ni mucho menos a tres años, como lo muestra el cuadro III que menos del 6.67%, esto impide el crecimiento de la empresa a futuro, que no conozcan la predicción de sus ventas, los programas y volúmenes de producción, los costos que tendrán, no saben sin tendrán proyectos de inversión de activos para hacer crecer la empresa, como pedir un crédito para una nueva adquisición de activo, si pueden reducir su carga fiscal, no saben si se les seguirá surtiendo la materia prima. No tienen una visión de lo que quieren ser en el futuro. Viven al día.

Bases de la planeación.

Solo el 36.67% de los aserraderos para planear (si lo llegan a hacer) ocupan sus datos históricos en el área de ventas dejando olvidadas las demás áreas, se hace empíricamente o no hay planeación, esto ocasiona que no saben como ha sido el funcionamiento el negocio y lo que realizan no lo basan en nada, por esto no existe participación en el mercado, por falta de productividad, calidad y un precio competitivo.

Por otra parte el 40% de los aserraderos emplean pronósticos en el área de ventas (volviendo a dejar a las demás áreas en el olvido) para hacer una planeación, esto los lleva a no saber en qué aplicar los pocos recursos financieros que llegan a entrar y que disponer para cada área, lo hacen de acuerdo a como ellos creen dando productos mas caros y en mayor tiempo de entrega, por esto no existe participación en el mercado, por falta de productividad, calidad y precio competitivo.

En cuanto a la planeación basada en presupuestos la información obtenida esta dispersa ya que tenemos que el 40% de los aserraderos utiliza los presupuestos en el área de compras, siguiéndole Finanzas con un 30%; determinando que es un dato incorrecto ya que la tendencia es en el área de ventas y no en compras y finanzas que no ha tenido participación.

Planeación en el uso de recursos.

El 40% de los aserraderos del Estado de México realiza su planeación en base a los recursos humanos en el área de ventas, la mas importante para ellos en cuanto a vendedores y colocadores del producto terminado, dejando olvidadas las otras áreas, pero tristemente vemos que el 70% no realiza una planeación en base a recursos financieros que es muy malo ya que toda empresa su primordial elemento son los recursos financieros como los va aplicar, a distribuir así mismo como los va a hacer crecer, por tanto no tiene que controlar, administrar, ni organizar y cuando este recurso llega lo desperdician en pagos y recargos, en sus propios gastos y nunca para incrementar el capital de la empresa.

Dejando a la planeación de recursos materiales en 46.67% y menos en todas las áreas lo que repercute en su poca capacidad para producir, altos costos, mala distribución, mal tiempo de entrega, mala calidad y prestigio.

ORGANIZACION

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Se incluyen en el organigrama las áreas de:

En este aspecto, lamentablemente los cuestionarios arrojaron que tan solo un 36.67% de los aserraderos mantienen en su estructura el área de ventas, la cual consideramos que es de vital importancia para cualquier ente, a fin de lograr la adecuada distribución y el desplazamiento necesario de sus productos. Estos empresarios se conforman con el mercado cautivo, y como se puede observar una de las causas de esto es que no cuentan con la estructura necesaria para poder llevar a cabo sus ventas de una mejor forma.

Si tomamos en cuenta que sus productos no pueden estar demasiado tiempo almacenados, sin correr el riesgo de dejar de ser útiles y aprovechables, entonces nos damos cuenta de que hace falta un mayor énfasis en esta área. El mismo porcentaje es aplicable para el área de producción, cosa que es alarmante, ya que el proceso de producción en esta industria es de una total importancia. Esto nos permite tener una clara idea de el atraso administrativo que presentan y el porqué de la gran cantidad de problemas a los que se enfrenta la Industria Forestal del Estado de México. En esta industria plenamente productiva no se cuenta con un área específica y especializada en desarrollar, apoyar e implementar el desarrollo del proceso de producción.

Respecto a las áreas de compras, finanzas y personal la cifra es la misma. Un 30% para cada una es el pequeño porcentaje que ostentan en la administración de estas empresas. Muchas de estas funciones no están determinadas con claridad y/o se encuentran centralizadas en los dueños de los aserraderos y fábricas. Por ello no existen profesionales, o al menos especialistas en cada ámbito administrativo. La división de funciones no existe, y esto genera la demora en la toma de decisiones, así como la falta de definición para el control de los responsables.

Coordinación en la toma de decisiones.

Los datos numéricos nos indican que el 66.67% de las empresas de la industria forestal del Estado de México, tienen una toma de decisiones coordinada. Este dato parece dejar de tener una relevancia positiva si consideramos que las mismas tienen una gran centralización en la toma de decisiones, y que en la mayoría de los casos las mismas personas (normalmente los dueños) infieren sobre todos los aspectos de la administración de estos negocios.

Esto nos hace dudar de la veracidad de la estadística, considerando que en sus respuestas se sentían forzados. Entendemos entonces, por estos hechos que las empresas no están fundamentando sus procedimientos y acciones con datos fidedignos, imposibilitando la evaluación de sus decisiones.

Además, es importante señalar que como no cuentan con todas las áreas que deberían en su organización, pues no se puede pretender tener coordinación, ya que ni siquiera están correctamente delimitadas las funciones.

Definen con claridad las funciones.

Podemos observar que a pesar de que la aplicación del cuestionario arrojó que un 72.67% de las empresas encuestadas definen con claridad las funciones, la verdad es que como no delegan las mismas, más que claramente definidas están sumamente centralizadas.

Esto es lamentable, ya que limitan su propio crecimiento por no querer delegar y contratar personas especializadas, si ya no profesionales, al menos personal técnico capacitado, por supuesto, con el debido grado de autoridad para desarrollar las funciones necesarias en cada área.

En finanzas y personal el porcentaje es del 40%, en el área de compras el porcentaje es de 66.67, en producción del 76.67 y en ventas del 83,33%. Lo anterior nos hace plantearnos la pregunta de cómo han podido sobrevivir estas empresas sin la definición, con claridad entre todas sus áreas, sin olvidar que en la mayoría de los casos (67.33%) ni siquiera existe una definición de las áreas funcionales básicas en sus organigramas.

Al no crear líneas de autoridad y delegar responsabilidades, están imposibilitando el crecimiento y fortalecimiento de la empresa.

Existen manuales de:

- Procedimientos
- Organización
- Instructivos
- Políticas

En el departamento de ventas sólo un 33.33% tienen manuales de procedimientos. Siendo un departamento en el cual se pone toda la atención por parte de los dueños, deben formular por escrito manuales donde sus vendedores puedan basarse para guiar sus actividades de políticas esto acarrea que estos no sepan sobre que lineamientos la empresa basa sus políticas para actuar en el mercado y con los competidores.

Un 90% de los aserraderos no tienen manuales de procedimientos y el 96% tampoco lo tienen de políticas. Esto acarrea a los trabajadores el no tener en que basarse ni como realizarlo.

En el área de producción se puede observar que el 20 % tienen instructivos pero el 96 % no tienen manuales de procedimientos. Los dueños ponen énfasis en el área de producción y definen que las funciones están bien establecidas. Un 76 % confirmó que tienen definidas bien las funciones pero como aquí se ve no hay manuales de organización.

En el área de finanzas un 95 % como en el área de recursos humanos un 90%, se ve que no hay manuales de procedimientos ni políticas esto es por la poca importancia que dan a estas dos áreas.

DIRECCION

La forma de comunicación en la estructura orgánica.

En un 74% de las empresas se presenta la comunicación de forma interna, este es el mayor porcentaje logrado por los diversos tipos de comunicación, le sigue en importancia el 27.33 para la descendente, siendo el porcentaje menor para la ascendente y la externa respectivamente.

Esto permite observar que toda la comunicación viene de la jerarquía más alta, la cual en estos casos es representada por los dueños de la organización. Recordemos que estas empresas no cuentan con una gran estructura organizacional ni con demasiados niveles. También nos muestra que a los operativos no se les permite comentar, proponer o aclarar en algún momento.

También nos da un panorama de que quienes ahí laboran, no tienen una idea clara de lo que está haciendo su competencia, o no les interesa, y esto es negativo, ya que deberían preocuparse de que están ofreciendo ellos y a quienes, para detectar la posibilidad de mejorar sus procesos, procedimientos, y ampliar su mercado y el área de influencia.

Evaluación del desempeño.

El total de las empresas que evalúan el desempeño es de 58%.

El 70% de las empresas en cuestión evalúan el desempeño de sus empleados en el área de ventas, siendo este el porcentaje más alto, y lo hacen de acuerdo al volumen más que a la utilidad que esto les representa. Determinan monetariamente lo vendido, y lo comparan con datos históricos, pero monetarios, lo cual puede ser engañoso por el cambio del valor del dinero a través del tiempo.

Obviamente en producción también se hace énfasis, aunque menor al anterior lo cuál llama nuestra atención por el hecho de estar analizando una empresa puramente productiva en donde, lo que se realice en esta área determinará el éxito de toda la compañía.

En tercer plano le prestan atención al desempeño del personal y lo hacen observando si cumplen con su horario y labores más que con sus metas, las cuales como comentábamos no están debidamente determinadas.

La importancia para las demás áreas se va perdiendo en el siguiente orden: compras y finanzas.

Tipos de incentivos.

Los económicos ascienden a 63.33%, teniendo una mayor relevancia en las áreas de ventas, producción y personal, descuidándose la de compras y más aún la de finanzas.

FALTA PAGINA

No. 82

CONTROL

Toma de decisiones.

En cuanto a la toma de decisiones en forma centralizada, la información arrojó que un 70% en el área de ventas y en promedio en las demás áreas, excepto Recursos Humanos se toman de forma centralizada, esto indica que se cuenta con poca delegación de funciones a subalternos, esto ocasiona que no haya pagos y cobros a tiempo, impidiendo la liquidez para comprar materia prima y producir. Debido a la deficiente capacitación del empresario para el ejercicio de sus funciones de técnico y administrador, además que dispone de poca información sobre los cambios que se registran en la demanda del producto y ello se traduce en una orientación deficiente de la empresa. Esto también por no tenerles confianza y creer que no van a hacer bien las tareas, pero pierden tiempo en que los mismo dueños hagan todo creyendo que lo que ellos hacen esta bien.

En cuanto a la toma de decisiones descentralizadas, arrojó que en ventas solo el 26.67%, de los aserraderos las toma descentralizadas. Esto indica que es muy poca la delegación de responsabilidad y autoridad en los aserraderos y que todo lo controla el mismo dueño, impidiendo el crecimiento de la empresa.

Mecanismos de control.

Los mecanismos de control en la industria forestal se llevan preponderantemente en el área de ventas, se observó en un 66.67%. En las demás áreas el porcentaje disminuye significativamente. Si tomamos en cuenta que ellos tienen como control el hecho de contar las utilidades podremos comprender que en realidad no existen tales controles. Es de esperarse, que solamente se basen en los ingresos obtenidos y descuiden el aplicar algún tipo de control en las demás áreas que no sean ventas. En estas se observa solamente un 46.67%, concluyendo que el área más desprotegida a este respecto es, como lo encontraremos en otros importantes aspectos, la de recursos humanos..

Lo anterior nos da como resultado que, los estados financieros sean utilizados como un mecanismo de control en promedio, solamente en un 47.33% de estas empresas.

Además, estos empresarios solucionan el problema de su contabilidad enviándola a despachos para que estos la realicen y la presenten ante Hacienda, no reflejando la situación real de la misma, ni proporcionando la información oportuna para la toma de decisiones.

El 42% de los empresarios encuestados utilizan como mecanismo de control el presupuesto. Era de esperarse que este número fuera inferior que el de los estados financieros para fines de control. Debemos tomar en cuenta que se ven obligados a llevar a cabo la formulación de dichos estados y sin embargo la cifra es bastante baja. Con mayor razón fué menor el número de quienes aprecian la ventaja de presupuestar sus operaciones y sus resultados.

Tan solo el 16.67% de las empresas del muestreo han realizado en algún momento las auditorías como parte de sus controles. Esto nos permite llegar a la conclusión de que sus controles no están basados en técnicas administrativas y desarrollan los mismos por experiencias en resultados pasados de una forma empírica. Además es importante comprender que este porcentaje ha llevado a cabo la auditoría por cumplir una obligación fiscal y no como un elemento integral de control.

La productividad se determina en base a:

Como es de esperarse de acuerdo a la productividad, el mayor porcentaje en el rango de volumen, de acuerdo al tipo empresarial es en el área de ventas con un 56.67%. Seguido por un 40% en la producción.

La productividad en utilidades se mide en su mayoría (43.33% y 40% respectivamente) por las ventas y las finanzas mediante los ingresos que se obtienen, la producción solo ocupa un 33%.

Los resultados son lógicos, pero muy bajos en importancia para los empresarios. De ser más altos en la misma proporción se entendería que le están poniendo el énfasis requerido a la forma en que están logrando obtener los recursos para justificar la existencia de la compañía.

La productividad determinada desde el punto de vista horas hombre, nos permitió llegar a un 16.67% en el área de producción, lo cual nos llamó la atención ya que la capacidad de los operarios por tiempo es bastante importante para la productividad total.

Por ello concluimos que no le están dando la debida importancia y que deberá incentivarse más a quienes trabajen más horas de su jornada, para que el rendimiento de la planta sea adecuado y se vea incrementado. Los demás porcentajes son mínimos y ello se entiende, ya que a los demás se les debe calificar por sus resultados más que por las horas que desempeñen su trabajo.

En la productividad medida por el costo los resultados están de la siguiente forma:

En el área de compras se llegó a un 33.33%, un poco más de 6% para las ventas y un mínimo en las demás áreas.

La razón de que el costo esté tan disparatado es que la gran mayoría de las empresas en realidad no llevan sus costos, y por lo tanto no los desglosan para tener un conocimiento de cuánto aportan a cada área y a que precio.

Su contabilidad es muy empírica y por ello no pueden opinar con claridad acerca de este tema.

Existen estándares de control.

En casi un 70% del proceso de compras no se tienen estándares de control de cantidad, tiempo, costo y calidad, por lo que no se tienen normas de la calidad de la madera que se adquiere, de los materiales, de los costos de estos y de tiempo de entrega.

En el departamento de producción el 40% no tienen estándares de control sobre la calidad de la madera vendida; pero por el contrario al personal se le esta incentivando con un 80% en lo económico. Se puede observar que hace falta una verificación mayor en el proceso de producción saliente y mayores normas para otorgar incentivos al personal del área de producción.

En un 60% no se tienen estándares de control sobre las ventas realizadas esto ocasiona una pérdida de clientes potenciales, desprestigio y desorganización. Por otro lado se esta incentivando al personal en un 64% con este método los vendedores pierden el cuidado y la atención que debe prestarle a los clientes, por que es de donde el aserradero recupera la inversión.

En un 70% de los aserraderos investigados no se tiene el departamento de finanzas, este lo ejerce por lo general el contador por lo que no se aplica una medición del control como se puede observar en un 80%.

Sólo un 54% de los aserraderos cuenta con objetivos en le reclutamiento, selección y capacitación de personal que se necesita, en sólo un 20% de estos establecen mediciones para todos los objetivo, no alcanzando a cubrir todas las actividades inherentes al personal y su integración al aserradero.

Existen mecanismos de medición de desviaciones para corregir fallas.

En un 80% falta la corrección y análisis de la caída de las ventas, sus causas, esto se debe a que en un 70% las decisiones son centralizadas, aun cuando en un 64% se establecen objetivos estos no son evaluados ni analizados, siendo este un elemento primordial para el sostenimiento del aserradero, pudiendo ser una causa de perdida del mercado.

El 80% de las desviaciones en le departamento de compras no son evaiuadas por que no hay un sistema de fijación de objetivos esto acarrea el no tener parámetros de tiempo y costos para corregir los errores lo que ocasiona el adquirir madera de calidad que no puede competir en el mercado o que no pasará las normas de calidad que producción le impone.

En un 70% de los aserraderos en el área de producción no tienen un sistema de evaluación de las fallas, aunque parece extraño por que la mayor atención la centran en esta área al establecer objetivos pero no formulan con estos mecanismos de corrección de desviaciones.

En el área de finanzas se están otorgando un gran porcentaje (43.33%), en incentivos económicos pero no se establecen objetivos desde un inicio por que no esta bien definida las funciones que realizará el encargado, aunado a esto la persona encargada de estas funciones es el contador o del titular del aserradero por lo que no hay evaluación con los resultados de otros departamentos. Es decir cuando se quiere adquirir un crédito o financiamiento no hay un método de evaluación para determinar el camino más viable dentro del aserradero.

Sólo se esta contratando al personal por tener necesidad de ello; pero no se evalúa los conocimientos ni experiencia que este tenga y ya estando dentro se olvidan de evaluar el desempeño dentro del aserradero, por lo que no se establece sistemas de evaluación de nominas, de premios de productividad, puntualidad, pero se le esta otorgando un incentivo del 76.66%.

Existe un sistema de corrección de las desviaciones.

En el área de producción no se cuenta con un sistema de control presupuestal para poder comparar los resultados reales en relación con lo presupuestado, se necesita coordinar las partes como un todo y armonizar entre si los distintos presupuestos, servir de guía en la planeación de las operaciones financieras futuras, ser de medio que ayude al titular a detectar las áreas de dificultad, por medio de datos reales y concretos, facilitar la toma de decisiones correspondiente, estar acorde al tiempo establecido en la planeación, así como adaptarse al mismo.

Existe control de calidad.

A la organización le cuesta el fabricar tanto productos que no sirven para lo que están hechos como el despilfarrar añadiéndoles características o lujos que no serán apreciados ni pagados por el cliente.

Como se observa en el área de producción se aplican 80 % de control sobre los diferentes tipos de madera pero en que fundamento toman para realizar esto si desde un inicio no formulan planes de como desean vender sus madera, sus plafones, vigas etc. En los demás departamentos más del 50 % establecen controles de calidad.

Manténgase cerca del cliente. Entérese de cuáles son sus preferencias y atiéndalas.

Facilite la autonomía y el espíritu emprendedor de sus vendedores.

Lograr la productividad a través del personal. Cree conciencia en todos los empleados de que sus esfuerzos son esenciales para el buen éxito del negocio y que compartirán los beneficios que se alcance.

Mantener estructuras sencillas, sólo el personal esencial, pocos niveles administrativos y poca gente en los niveles superiores.

CAPITULO VI.

GENERACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION

La administración permite el máximo aprovechamiento y rendimiento de los elementos y recursos humanos, materiales y económicos constitutivos de toda organización. Y toda administración debe partir de la base de la existencia de un grupo social económico (empresa) con objetivos y metas bien definidos para poder evaluar las posibilidades, capacidades y recursos dentro de un marco orgánico, que permite dividir las diferentes funciones a desarrollar para el crecimiento tanto individual, empresarial y social, ya que esta es la razón por la cual se forman empresas.

Es por lo anterior que a continuación se expondrán algunas de las posibles alternativas de solución a los problemas encontrados dentro de la industria forestal del Estado de México.

PLANEACION

⇒ Para el mejor desempeño integral, reducción de riesgos y una mejor rentabilidad de la empresa se necesita balancear los beneficios hacia todos los factores que interviene en ella que son:

- Clientes
- Proveedores
- Empleados
- Dueño o accionistas
- Sociedad
- Gobierno

Esto se resume en la determinación y fijación del objetivo generales de la empresa, estableciendo con estos un propósito y la razón de su existencia, manifestando los resultados esperado para el futuro, como el producto de la interacción de los factores de la empresa, así como, la correcta y oportuna aplicación del procesos administrativo, el cual parte con la planeación de la empresa, la cual es base para los objetivos generales y particulares de cada departamento de las diferentes áreas funcionales que se tengan. Ya que la planeación reviste una importancia fundamental en la época actual, debido a que las empresas están expuestas a continuos cambios tecnológicos, económicas, políticos, sociales y culturales, estas deben adaptarse para no sucumbir, sino que obtener un provecho de estos. Si bien la planeación no es un eliminador de riesgos, si influye en que podamos evitar situaciones en que se corran riesgos.

⇒ En cuanto a los objetivos es indispensable que estos sean fijados por escrito, señalando la fecha o el periodo en el que deberá lograrse; estos objetivos deben ser medibles, cuantificables y posibles, ya que de lo contrario el no poder lograrlos acarrearía frustración y desanimo, peros si son demasiado fáciles su potencialidad como incentivo es ineficaz.

Una vez que sean establecido objetivos es necesario orientar la acción y las decisiones necesarios para su logro, mediante planeas de apoyo como :

- Políticas. Que son normas generales que señalan el camino que se debe seguir para lograr los objetivos, su implantación debe ser efectuada por el empresario, estas deben ser revisadas periódicamente y fijarse por escrito en forma clara y concisa a fin de que sean más fáciles de difundir y puedan ser del conocimiento de todos los involucrados, evitando la mala interpretación a conveniencia de intereses particulares y sirvan como medio de información para las personas de nuevo ingreso o para los que asuman nuevas responsabilidades.
 - Reglas. Son normas específicas que señalan las acciones y decisiones que deben adoptarse ante situaciones determinadas, es lo que se debe hacer o no hacer en la misma forma cada vez y sin desviación permitida, son rígidas y cuando pierde su rigidez, se transforma en política.
 - Procedimientos. Son planes que describen detalladamente la secuencia de los pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente, puede ser particular para una actividad, sección o departamento, pero puede también pasar secuencialmente por distintas partes y niveles.
 - Programas. Son planeas que agrupan diversas actividades que han de ejecutarse para obtener un fin concreto. Contiene las actividades a realizar, su orden y secuencia y el tiempo destinado para ellas, pueden ser generales o particulares, como: Diagramas de Flujo y Gráfica de Gantt.
 - Presupuestos. Es la expresión numérica de los planes; formular un presupuesto es planear, pero también es establecer un mecanismo de control, como en el Presupuestos de ventas.
 - Los planes deben ser objetivos, estar fundamentados en realidades, deben ser precisos, medibles con la realidad, flexibles para adaptarse a cambios externos.
- ⇒ En cuanto a la toma de planeación en el uso de los recursos humanos, materiales y financieros se deben hacer pronósticos para la mejor aplicación y rendimientos de estos. Así mismo estimulando al recurso humano, reconociendo el valor fundamental que le corresponde, ya que si no de nada sirve las materias primas, la maquinaria, el dinero, las instalaciones y todos los demás recursos de que se puedan disponer; debido a que estos no querrán hacer más por lo mismo o trabajar más con mayor tensión sin estímulo adicional.

ORGANIZACION

Se incluyen en el organigrama las áreas de:

En la Industria Forestal Del Estado De México, se pudo observar la existencia de las áreas de Ventas, Producción Y Finanzas solamente.

Se propone que, a pesar de que el aserradero sea muy pequeño, se cuente con una persona que se especialice en realizar las labores propias de las dos áreas funcionales que hacen falta para un buen desarrollo administrativo: Compras y Recursos Humanos.

- ⇒ Un aserradero por pequeño que sea, tiene en su estructura al menos a 6 personas. Esto implica la necesidad de que una de ellas lleve a cabo labores inherentes al área de recursos humanos. Labores como: planear los incentivos, el cálculo de horas extras, el pago de salarios, el control de asistencias, entradas y salidas no es una tarea que deba descuidarse si se desea lograr una administración de este recurso adecuada y que genere los resultados requeridos.
- ⇒ El área de compras está muy descuidada por la idea de que sus compras son mínimas. Pero a pesar de ello son constantes, como la compra de los insumos necesarios, papelería, contratación de especialistas para mantenimiento correctivo y preventivo, maquinaria pocas veces al año, herramientas continuamente etcétera.
- ⇒ A pesar de existir algo similar a un área de finanzas, no se puede considerar como tal, ya que algunas veces tienen contratado a un despacho para que les lleve lo contable y a un auxiliar solo en los momentos en que tienen que presentar a Hacienda sus estados financieros.

En general las personas de producción o de ventas son quienes llevan a cabo las compras, y en las más centralizadas los dueños de la empresa.

En cuanto a la coordinación en la toma de decisiones, no existe tal, y las dificultades a superar son:

- ⇒ La centralización. No es posible hablar de coordinación en la toma de decisiones sin antes tener una empresa que no tenga centralizada sus principales funciones en una sola persona o unas cuantas. Se necesita que los dueños deleguen en los mandos medios las facultades decisorias en la misma proporción que les dan responsabilidades, de otro modo limita su operación y causa estancamiento en el desarrollo y desempeño de las actividades, situación que se ve agravada por la inadecuada comunicación de la cual nos ocuparemos posteriormente.
- ⇒ Falta de definición de áreas funcionales. Esta la comentaremos más adelante.

Definición de las funciones.

⇒ En la mayoría de los casos, no se manejan ni siquiera las áreas funcionales básicas, en otros a pesar de contar con ellas, las actividades parecen estar delimitadas por la casualidad ya que no tienen una coherencia con los cargos, y por citar un ejemplo, vemos al encargado de costos llevando el manejo de los recursos humanos y este a su vez, separado del área contable, así de incongruente como parece es una de las causas de la inadecuada toma de decisiones. Es necesario por ello delimitar adecuadamente qué persona va a realizar cada operación dentro del ámbito lógico de su competencia, y apoyarlo brindándole las herramientas necesarias para que las ejecute correcta y satisfactoriamente.

DIRECCION

- ⇒ En cuanto a la toma de decisiones una alternativa puede ser la capacitación del empresario, ya que permite la mejor combinación de recursos o elementos que a través de la practica elevan el nivel de eficiencia operativa, racionando los recursos de manera lógica y sistemática para que permita mantener a la empresa en pié con las estrategias o cursos de acción, esto permite afrontar a la competencia, sin permitir que esta se adueñe del mercado y pierda paulatinamente el nivel de captación de mercados así como de clientes. El empresario debe darse cuenta de que, una de sus principales labores es la de coordinar el trabajo de sus colaboradores y encaminarlo hacia los objetivos establecidos. La decisión para introducir cualquier mejora en la productividad de una empresa depende de la capacidad técnica y administrativa que posea; es por ellos que todas las ayudas económicas y técnicas que se le ofrezcan solamente pueden tener el efecto adecuado si el empresario se encuentra en una disposición moral que permita la realización del esfuerzo necesario para llegar a un aumento de la productividad, calidad, precio estable, liquidez, solvencia, costos bajos, envíos a tiempo, información financiera veraz y confiable, y una buena imagen hacia clientes y proveedores.
- ⇒ Otra podría ser la descentralización de las funciones ya que esto permite tomar decisiones mas rápidamente y mejor en cualquier nivel en el que se disponga de la información necesaria, mejor intervención en la toma de decisiones de detalle o rutina, ahorra tiempo en las comunicaciones, que el empresario tenga mas tiempo para resolver problemas y encausar todos sus esfuerzos a la resolución de problemas mas grandes e importantes.

La forma de la comunicación en la estructura orgánica.

Como ya se habia detectado, la comunicación interna abarca un 74% de las empresas, como es lógico, la descendente, alcanza un poco más del 20% .La externa y ascendente ocupan un lugar sin importancia.

- ⇒ Consideramos que hace falta un mayor énfasis en todos los tipos de comunicación.
- ⇒ Interna. Al menos la interna, tiene un porcentaje aceptable. Esto nos permite concluir que en ese aspecto al menos las operaciones realizadas, los problemas y las soluciones se están comunicando, pero de forma descendente. Es ahí donde radica el principal problema, en que no se permite la retroalimentación. Y al ser tan bajo el porcentaje de la que es descendente, sin embargo, nos hace pensar que todo se está manejando a nivel de comentarios informales o "chismes", donde puede perderse la finalidades comunicar y además de desvirtuar las decisiones de la alta jerarquía.

- ⇒ Externa. Es de suma importancia que no solo los altos mandos se limiten a saber como están presentándose las cosas en su entorno, sino que lo comuniquen a todos en la empresa y los hagan partícipes de el porqué de las decisiones o las vías que se están tomando, para que dentro del mismo enfoque y lineamientos se desarrollen las acciones.
- ⇒ Ascendente. Este tipo de comunicación presenta un total bloqueo. No está permitido en las empresas micro ni pequeñas la comunicación hacia arriba de los niveles organizacionales. Aplicarla permitiría llevar a cabo la retroalimentación de parte de los mandos medios con los dueños y/o accionistas, quienes podrían tener una mejor idea de lo que está sucediendo dentro de su organización.
- ⇒ Descendente. El porcentaje que representa es muy bajo. Más si tomamos en cuenta que desde arriba deben venir los lineamientos que van a regir el funcionamiento de toda la organización. Este "multismo" de los dueños sobre todo, hace que la empresa se dirija hacia algún lado que ellos desconocen y que en un momento dado, (tal vez demasiado tarde) se den cuenta de que han perdido el control y la secuencia de las acciones realizadas.

Evaluación del desempeño.

Solamente el 58% de los empresarios evalúan el desempeño en la Industria Forestal Del Estado de México.

- ⇒ Para que pueda existir una adecuada evaluación del desempeño, es necesario que antes se fijen los estándares de control y productividad, sin ello será imposible determinar el desempeño que tienen las áreas y trabajadores.
- ⇒ Puede evaluarse el desempeño de la empresa de acuerdo a su productividad, tal como lo establecimos en el punto anterior.
- ⇒ También de acuerdo a planes, objetivos y metas preestablecidas.
- ⇒ De acuerdo a presupuestos realizados por el área contable de la organización.

Tipos de incentivos.

Se necesita mantener incentivada a la gente para que produzca lo mejor posible y ponga su esfuerzo en ello.

- ⇒ Económicos. Algunos de estos aserraderos han permitido a las personas de lugares apartados conseguir una fuente de empleo digna y estable. Los dueños de estas empresas no se ven muy interesadas en apoyar a su personal con incentivos de esta índole, pero tal vez con una adecuada combinación de los incentivos restantes puedan lograr mejorar el desempeño de sus empleados al mejorar su calidad de vida. Se detectó de acuerdo a las estadísticas realizadas, que un poco más del 63% de ellos brindan este tipo de incentivos, sin embargo, tal vez podrían aprovecharlo para ayudarlos a mejorar su desempeño fortaleciendo así sus habilidades y posteriormente conseguir utilidades de forma más estable. Además estas recompensas son de montos pequeños, no siendo muy significativos.

- ⇒ Educativas. No es suficiente concluir que es necesario que se definan con claridad las funciones y de forma congruente, y se permita la toma de decisiones llevándose a cabo de manera coordinada, el personal para tener éxito en el desempeño de sus funciones requiere necesariamente de un adecuado adiestramiento y capacitación. Solo mediante estas técnicas será capaz de brindar a la empresa los resultados que esta necesita para fortalecerse, para sanear la operación empírica y equivocada que ha llevado durante su existencia y por fin, se apoye en hechos concienzudos y no obra de la casualidad al tomar decisiones acertadas, sino que estén basadas en personas con los conocimientos y las herramientas necesarias para conocer su labor y tener alternativas para desarrollarlas de forma óptima.
- ⇒ Promocionales. La estructura en general no permite en mucho el ascenso del personal ya que los niveles jerárquicos son escasos y por una cantidad considerable de personal operativo solo es necesario un capataz y un solo encargado por área en la gran mayoría de estas empresas, es suficiente. Por ello no consideramos que en este sentido se pueda propiciar la motivación.
- ⇒ Emocionales. Estos siempre van a ser importantes para cualquier persona. Es necesario que se haga saber el desempeño de cada cuál a fin de que se sientan parte de la organización como una parte importante. Tal vez el solo decirselos no es suficiente. Podría tal vez la dirección planear algún tipo de reconocimiento por departamento, o por nivel cada determinado periodo, dando a conocer la eficiencia en su desempeño. Esto no resultaría costoso, pero sí implicaría un mayor interés y control de los resultados con el que aún no se cuenta.

Se cuenta con un sistema de sugerencias y quejas por parte de los empleados.

Los vendedores realizarán informes quincenales de cada una de sus actividades donde se detallarán datos de los clientes, ventas, horarios y sugerencias. Cada mes se llevará a cabo una junta con la persona encargada de la dirección de la empresa donde este ya habrá leído y estudiado los formatos para conocer las sugerencias y avances.

Este es una forma donde los vendedores podrán manifestar ideas, inquietudes y comentar los problemas existentes y posibles soluciones.

Es importante que los vendedores conozcan cada etapa del proceso de producción y se coordinen con los responsables de corte de la madera, transportación etc.

De cada departamento sólo el jefe de este podrá realizar pedidos de compra en un formato donde se enumerarán los pedidos, fecha de que necesitarán el material pero también habrá una clasificación para pedidos de prioridad. La persona encargada de la dirección también realizará juntas mensuales para comentar sugerencias y detectar problemas y sus posibles soluciones.

El personal encargado de las áreas de finanzas debe descentralizar funciones pudiendo realizar juntas de consultas con su contador o administrador.

El personal encargado de las áreas de producción y recursos humanos también realizarán juntas administrativas para estudiar el desempeño de los trabajadores, problemas con los trabajadores, relaciones sindicales.

Las juntas no deberán prolongarse más de lo necesario. Cada mes y medio dependiendo del tamaño del aserradero realizar una junta con todos los jefes de cada departamento donde en global se verán problemas, soluciones, sugerencias y avances.

Quién se encuentra a cargo del departamento.

En los aserraderos medianos el dueño debe descentralizar funciones contratando a un contador o administrador para que sea quién realiza las funciones de finanzas. Así el dueño podrá tener más tiempo para concertar posibles clientes y evaluar a toda la empresa con base a documentos contables y evaluaciones de formatos de cada departamento.

Existen manuales de:

- Procedimientos
- Organización
- Instructivos
- Políticas

La elaboración de manuales donde se contenga normas (estándares), de desempeño en asuntos de especial importancia para cada departamento. Como en el departamento de ventas serían normas cualitativas del desempeño como la forma de tratar a los clientes, tiempo que se le dedica a cada uno, planes de trabajo para cada cliente. También pueden especificarse comprobaciones y objetivos intermedios capaces de dar aviso oportuno si el manual del desempeño no está en los niveles que pretenden alcanzar los objetivos.

CONTROL

Mecanismos de control.

⇒ Recomendamos que al menos en los pequeños aserraderos, apliquen correctamente los Estados financieros. Para ello sea necesario que contraten de planta a un contador. Al principio les puede parecer costoso, pero los resultados de inferir sobre bases sólidas les proporcionará opciones que aún no vislumbran, como la de conocer con mayor exactitud la situación financiera de su empresa. Podrán también llevar los costos y con ello determinar cuánto les está implicando el realizar determinadas labores y buscar formas de disminuir los mismos sin sacrificar aquellos que reportan un beneficio.

- ⇒ Este mismo especialista, puede llevar a cabo los presupuestos por cada área, siempre contando con la interacción de los dirigentes de cada área.
- ⇒ A los empresarios de los aserraderos más grandes, se les recomienda que en lugar de llevar su contabilidad mediante un despacho contraten un contador y un auxiliar para que su contabilidad sea más realista y la pudieran obtener en formas más adecuadas para la toma de decisiones y estudiarla a fondo los dueños junto con los contadores para poder inferir correcta y oportunamente.

La productividad se determina en base a:

Además, no le dan la misma importancia a todas las áreas, prácticamente se enfocan al área de ventas, en segundo término a la de producción y descuidan los demás aspectos de la empresa. A este respecto se recomienda:

- ⇒ Este tipo de productividad se determina en su mayoría en el área de ventas, lo cual nos parece adecuado, ya que por las cantidades que desplazan determinan el resultado de la operación. El volumen también se lleva en producción, pero como en realidad no cuentan con un adecuado control de calidad, pues calcular la productividad por volumen nos puede dar una impresión más satisfactoria de lo que en realidad se tiene. Sería necesario que procuraran determinar el volumen de lo que se produjo con calidad y de aquello que va a necesitar otro proceso para mejorarlo o transformarlo para darle otra utilidad.
- ⇒ Equivocadamente ellos solo se preocupan de las utilidades que se reportan en el área de ventas, y descuidan las de las demás áreas, por la falta de una amplia visión que permita vislumbrar que tan productivos son cada cual en sus puestos y cada área en sus operaciones. En esto les sería de gran ayuda el presupuestar las operaciones para poder tener contra que linear las acciones y comparar los resultados al final de un periodo que no tiene por que ser de un año, sino que podría hacerse bimestral o semestralmente para mantener una vigilancia mayor y poder corregir oportunamente las desviaciones que se presenten, además el área en que deberían de hacer énfasis es en la de finanzas, pero la mayoría de ellos ni siquiera cuentan con esta área correctamente delimitada.
- ⇒ En cuanto a las horas-hombre, es importante reconocer el hecho de que, en algunos casos esta métrica no es representativa, ya que no importa por ejemplo, cuántas horas trabaje el contador, sino que haya logrado los resultados esperados. En el área operativa, si se puede aplicar, ya que un operador debidamente adiestrado, en una máquina una hora más puede producir suficiente para justificar se le pague una hora extra, siempre y cuando cumpla con los estándares de calidad que deben ya estar debidamente delimitados.

⇒ Una vez llevando sus costos de manera más adecuada podrán, bajo la óptica del costo-beneficio, erradicar aquellos proceso que no les están implicando ninguna utilidad y mejorar en el control de la productividad de sus empleados y operaciones. Ellos le dan una gran importancia a los costos que reportan las compras sin pensar que deben manejarse como inversiones necesarias para llevar a cabo sus operaciones, y le dan el menor porcentaje al área de producción, que es la que más reflejaría si se está siendo productivo o no y más aún tratándose de una empresa plenamente productiva.

⇒ Por ende proponemos que se haga el énfasis adecuado de acuerdo a lo siguiente:

- La productividad de ventas con base en el volúmen.
- La productividad de finanzas con base a las utilidades.
- La productividad de personal con base en las horas hombre (siguiendo los estándares de calidad).
- La productividad de producción con base en el costo.

Existen estándares de control.

El departamento de compras dentro de sus funciones que consiste en atender la solicitud de madera, de material hecha por el departamento de producción. Se aplica el factor calidad al especificar las cualidades del material, haciendo referencia a las propiedades que debe reunir el material en aspectos tales como: composición, longitud, ancho, espesor, calidad, utilidad; si ambos departamentos no verifican que se reúnan dichas especificaciones se originarán problemas. La cantidad solicitada debe servir como guía, puesto las unidades indispensables que se deben solicitar al proveedores con base en la programación de la producción; el tiempo es un factor importante que el departamento de compras debe considerar, ya que de la oportuna fecha de entrega dependerá el que la producción cumpla con sus objetivos de entrega dependerá el que la producción cumpla con sus objetivos; por último, debe considerarse el factor costo comparando cotizaciones de precios de diversos proveedores y eligiendo la mejor.

Existen mecanismos de medición de desviación.

Cada mes a los vendedores se les clasificará en base a los puntajes de ventas (dependiendo de lo que en cada aserradero se produzca y trabaje pino, caoba, oyamel etc.), el cuál deben igualarlo y preparar un control de ventas.

En el departamento de compras se evaluará con las cotizaciones realizadas y requerimientos estableciendo políticas internas de tipos de crédito y para la compra de urgentes (evitando en lo más posible los intermediarios).

El contar con una administración eficaz en la estructura de salarios y compensaciones, es de gran importancia tanto para los trabajadores como para la empresa que los otorga, ya que permite, por un lado, que los trabajadores obtengan un salario justo, de acuerdo con su desempeño en el puesto que ocupan y, por otro, que la organización cuente con los mejores candidatos para ocupar los diferentes puestos que la conforman.

Por lo que se debe realizar aspecto relevante para una mayor compensación de la técnica de análisis de puestos (base importante en todos los procesos organizacionales).

El departamento de producción es considerado como uno de los departamentos más importante, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

Es de vital importancia la función de finanzas ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

Existe control de calidad.

La calidad comienza con la idea de satisfacer al cliente externo; la cual es establecida por la dirección en base a las necesidades de los consumidores presentes y futuros.

Los materiales, la maquinaria, las herramientas y los artículos no destinados a la producción o sea todo aquello con lo que usted trabaja. En su materia prima y a la vez es el producto terminado de sus proveedores.

Trabajar con los proveedores como si fueran sus socios, exigirles una calidad cada vez mejor y establecer un relación de lealtad y confianza a largo plazo que les permita mejorar continuamente la calidad de la madera.

En el departamento de finanzas auditar los sistemas de la compañía y a escuchar a los equipos de trabajo para conocer su funcionamiento. Intervenir los sistemas para mejorarlos o innovarlos de acuerdo al análisis estadísticos del proceso efectuado por los equipos de trabajo.

CONCLUSIONES

PARTE 1. RESUMEN DE LOS CAPITULOS.

CAPITULO I. ANTECEDENTES

México posee una superficie territorial de 196.7 millones de hectáreas.

El Estado de México cuenta con una superficie total 2.14 millones de ha; 894 mil tiene cubierta forestal, de las cuales, 558 mil ha. tienen vegetación de bosque, 88 mil ha. están cubiertas de selvas bajas, 226 mil ha. se consideran áreas perturbadas y 23 mil corresponden a otro tipo de vegetación.

Se estima que en el Estado de México se tiene un volumen de corta anual de 1.2 millones de m³. rollo (coníferas y hojas), sobre una superficie aprovechable de 307 mil ha.

La aportación del sector forestal al PIB del Estado de México, ha sido muy escasa como resultado de la baja productividad de las empresas forestales y la veda forestal implantada desde 1991.

La producción maderable en el Estado de México en junio de 1996 tuvo una producción de 48,181 metros cúbicos.

En el Estado de México, de las 70 industrias forestales, 62 son aserraderos, 5 de chapa y triplay, 1 fábrica de tableros aglomerados y 2 industrias resineras y sin embargo, el volumen de producción de materia prima en la Entidad solamente cubre el 60% del abasto a la industria local.

Estos datos nos permitieron comprender que el entorno en el que se desenvuelve esta industria lamentablemente, no le permite desarrollar su potencial, el cual se ha visto devastado por la falta de protección e inversión de parte de las personas que han obtenido provecho desmesurado sin ayudar a reforzar las acciones a fin de mantener el equilibrio en este medio.

CAPITULO II. METODOLOGIA

El planteamiento del problema es que existe una inadecuada aplicación del proceso administrativo en los aserraderos del Estado de México.

El objetivo general es conocer el grado de aplicación del proceso administrativo en los aserraderos del Estado de México.

La problemática que se pudo detectar, fué gracias a la aplicación de los cuestionarios en aserraderos del Estado de México.

Se determinó un objetivo específico por cada área, siendo estos:

Planeación. Determinar como se puede lograr decidir con anticipación los cursos de acción del uso y aplicación de los recursos humanos y materiales como son los bosques, las diferentes especies, capacidad instalada y la infraestructura con que cuenta el aserradero a través de la previsión.

Organización. Conocer si los aserraderos se están proveyendo de tecnología y procedimientos adecuados para su buen funcionamiento.

Dirección. Conocer el grado de efectividad en la toma de decisiones, al presentárseles los problemas a los dirigentes de los aserraderos, así como llevar a cabo las soluciones correctivas a las dificultades presentadas y no esperarlas por parte del gobierno.

Control. Conocer cómo se puede comprobar si todo se ha realizado conforme a lo programado restando las órdenes dadas y los principios establecidos y como aplicar las acciones correctivas en caso de haber desviaciones con lo planeado.

Se formularon las hipótesis y variables para cada etapa.

Planeación

Hipótesis. Si se aplica adecuadamente la etapa de planeación, se prevé y se predeterminan los cursos de las acciones, entonces se utilizan mejor los recursos humanos y materiales con que cuenta el aserradero.

Variable independiente. Conocer la aplicación de la etapa de planeación en la industria del Estado de México.

Variable dependiente. La incorrecta aplicación de la etapa de planeación en la industria forestal del Estado de México

Organización

Hipótesis. Si los aserraderos se proveyeran de tecnología y procedimientos adecuados entonces se podía minimizar los costos de producción y desperdicios de materia prima, así como aumentar la producción, la calidad y evitar las plagas que ocasionan pérdidas.

Variable independiente. Conocer el grado de aplicación en cuanto a organización en la Industria Forestal del Estado de México.

Variable dependiente. La incorrecta aplicación del área de organización en la Industria Forestal del Estado de México.

Dirección

Hipótesis. La decisión la toman en base a la experiencia y a la intuición, más no en base a información estadística y objetiva.

Variable independiente. Si se toma una decisión en base a información estadística y controles, entonces los resultados serán óptimos.

Variable dependiente. Si no se toma una decisión en base a información estadística y controles, entonces los resultados no serán óptimos.

Control

Hipótesis. Si se aplican y establecen controles y acciones correctivas a las desviaciones, entonces se elevarán la calidad y la competitividad de los productos.

Variable independiente. Conocer la aplicación de la etapa de control en la Industria Forestal del Estado de México.

Variable dependiente. La incorrecta aplicación de la etapa del control en la Industria Forestal del Estado de México.
Alcance de la investigación.

Se determinó que el estudio tendrá un alcance que comprende al Estado de México por ser el mas cercano a la capital del país.

En el Estado existen 109 empresas forestales, de las cuales: 102 son de aserraderos, 5 de Chapa y Triplay, 1 de aglomerados, 1 de resinas.

De estas se tomó una muestra aleatoria simple de 30 empresas forestales, para el levantamiento de cuestionarios y recopilación de información del presente estudio.

El método de recolección de información para esta investigación fué el método aleatorio simple, mediante entrevista, cuestionario dicotómico, investigación documental y observación.

De una población de 109 , se tomaron 30 empresas forestales del Estado de México.

El método determinado es el deductivo, ya que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares, para comprobar la hipótesis con base al material obtenido.

CAPITULO III. PROCESO ADMINISTRATIVO

Se define al proceso como un conjunto de pasos para llegar a convertir a los objetivos en realidades, en un largo o corto plazo. Administrar es el repetir continuamente el proceso administrativo, que se divide en cuatro etapas, y son:

- 1.- Planeación 2.- Organización 3.- Dirección 4.- Control

1. **Planeación.** Es una toma de decisiones, incluye la selección de cursos de acción que debe seguir una compañía y cada departamento de ella. Abarca desde los objetivos y propósitos mas generales hasta la acción mas detallada.
2. - **Organización.** Implica proveer a la empresa de todo lo que es útil para su funcionamiento como son los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos.
3. -**Dirección.** La misión de la Dirección es hacer funcionar al a empresa una vez constituida. Esta misión se reparte entre los dirigentes de la empresa, ya que cada uno está encargado y tiene la responsabilidad de su unidad.
4. - **Control.** Consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos. Tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se puedan reparar y evitar su repetición.

En cuanto a las áreas funcionales, las definimos, para determinar cual es la importancia de cada una de ellas para la adecuada aplicación del proceso administrativo.

Producción.

La función de la administración de la Producción es planear , organizar, dirigir y controlar las actividades necesarias para proporcionar productos o servicios.

Las actividades de transformación son el núcleo tecnológico de un proceso de producción. Casi siempre incluye alguna forma de tecnología mecánica, eléctrica, médica, informática o de otra índole hace que la combinación del trabajo y los materiales valgan más como producto terminado que como partes independientes.

Mercadotecnia o Ventas

Es una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambio, así como conocer y comprender al consumidor tan bien que el producto o servicio satisfaga sus necesidades y se venda con la menor promoción.

Compras

Su objetivo es la obtención de un bien o servicio, justificando su necesidad y cantidad: así como evaluar cualidades, calidades, precios, tiempos de entrega y tipos de financiamiento con el objeto de seleccionar lo más conveniente dentro del mercado.

Recursos humanos.

El éxito de una compañía está condicionado en su mayor parte por los esfuerzos de los individuos. La automatización, la computadora, la movilidad de la mano de obra, los nuevos procesos y técnicas han traído con ellos un mayor énfasis de la importancia del personal en la administración moderna y la necesidad de manejar en forma efectiva este recurso vital.

Finanzas.

Pueden definirse como la ciencia de administrar el dinero. Todos los individuos y organizaciones ganan o perciben dinero, lo gastan o lo invierten. Así pues, las finanzas se ocupan de los procesos, instituciones, mercado e instrumentos mediante los cuales rige la circulación del dinero entre las personas, empresas y gobiernos.

CAPITULO IV. INVESTIGACION DE CAMPO.

Esta investigación se logró gracias a la aplicación de cuestionarios y a la observación directa lo que nos permitió la recopilación de la información necesaria para poder inferir y proporcionar alternativas de solución lo más apegadas a la realidad de los aserraderos objetos del presente estudio.

Al recopilar la información en los aserraderos del Estado de México concluimos, que hubo una gran dispersión en los datos, en ellos podemos comprobar que la problemática planteada se confirmó y se concluyó que es más grave de lo que planteamos en un principio.

Se pudo observar en los cuadros la existencia de un gran porcentaje negativo, que es por mucho superior a los positivos, por esto se rechazaron las hipótesis planteadas inicialmente, de ello deducimos la mala aplicación del proceso administrativo.

CAPITULO V.- DETERMINACION DE LA PROBLEMÁTICA EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La principal problemática que se detectó en cada etapa del proceso administrativo es:

Planeación

- Se desperdicia la capacidad instalada, lo cual provoca desperdicios y baja productividad, lo que origina también una baja competitividad en muchas empresas industriales.

Organización

- No existe una adecuada delimitación de las áreas funcionales, provocando una centralización de actividades y una situación administrativa caótica.

Dirección

- Una toma de decisiones apresuradas no previniendo posibles resultados que provocan acciones insatisfactorias tanto para los aserraderos, como para los trabajadores.

Control

- En lo que respecta a lo contable y administrativo, prácticamente no han implantado ningún control, y por ello no tienen información fidedigna para tomar sus decisiones, ni calificar su desempeño.

CAPITULO VI.- GENERACION DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Planeación

Determinar cuáles son los objetivos a los que se quiere llegar, planeando con anticipación, no solo en el corto, sino también en el largo plazo con metas presumibles de alcanzarse de acuerdo al desarrollo que han tenido sus operaciones.

Organización

Delimitar las áreas funcionales, evaluando la necesidad de que las funciones sean realizadas por especialistas en las diferentes áreas para que se puedan manejar estándares de desempeño y controles de acuerdo a cada área. Evitar con esto la centralización de funciones y de decisiones.

Dirección

Mejorar la toma de decisiones previniendo resultados inadecuados que son la consecuencia de la falta de una persona en cada puesto clave, quien puede guiarlos al mejor desempeño de sus actividades y compromisos en la empresa.

Control

Implantar controles como, políticas, procedimientos y criterios que sirvan de base a las operaciones de la empresa, para que logren determinar cuáles son las desviaciones mediante un monitoreo adecuado y oportuno de todas las actividades.

PARTE 2. PROPUESTAS DE SOLUCION.

Planeación

- Para el buen funcionamiento de los aserraderos del Estado de México es premiante que se manejen manuales de organización en los cuales se determinen y fijen objetivos tanto generales como específicos de cada área funcional, para tener metas a alcanzar y por las cuales luchar para el desarrollo y crecimiento común de todos los que la integran, así como para conocer su situación y hacer frente a todos los problemas que le esperan.
- Elaboración de pronósticos y presupuestos a fin de conocer la cantidad a vender, volúmenes a producir, costos, gastos, ingresos, producción, obligaciones fiscales a cumplir, el personal que requerirán, los tiempos de mayor producción, si podrán realizar algún proyecto de inversión o compra de maquinaria y en general saber a que problemas se van a enfrentar en el futuro. En lo referente a esta propuesta, no vamos a ahondar en el diseño y manejo de los pronósticos y presupuestos, por que consideramos que esto le compete al área de contabilidad, en cuanto al control administrativo, propondremos algunos controles que además de sencillos pueden ser de gran apoyo.

Organización

En primera instancia, los dueños deben permitir que cada área ejerza su autoridad en los límites de su competencia. Crear un área que se dedique a cada función específica y no incluir actividades de un área a otra. Esto solo causa confusiones y no permite la adecuada coordinación entre cada responsable de un área que esté bien enterado de las necesidades de esta, tomando decisiones erróneas y con datos genéricos los cuales no representan con exactitud las condiciones de cada área.

- A pesar de que el aserradero sea muy pequeño, es necesaria una persona que se especialice en realizar las actividades del área de Recursos Humanos, no son tareas que deban descuidarse si se desea lograr una administración correcta, dándole la debida importancia.
- Respecto al área de compras superar el prejuicio de que estas son mínimas, y tomar en cuenta que le permiten adquirir los insumos necesarios para llevar a cabo su operación, y por ello siempre es necesario que alguien se especialice en contactar a los proveedores, lograr cotizaciones bajas y allegar a la empresa de materiales de buena calidad y de forma oportuna.
- El área de finanzas se debe implantar como tal y no de forma externa y temporal, sino que sea estable para poder ver resultados de coordinación, de utilidades, de costos y gastos para poder evaluar el crecimiento financiero de la empresa.

- La centralización, así como la falta de definición de la actividad de cada área o la inexistencia del área adecuada para llevar a cabo cada función, es el principal obstáculo para que pueda ser coordinada, adecuada y oportuna la toma de decisiones; esto a su vez, no permite la definición de cada función. Para esto se propone descentralizar la organización. Esto depende totalmente de los dueños de los aserraderos, quienes han tenido a bien manejar sus empresas de esta forma, la cuál no ha permitido que se implanten nuevas vías de acción por considerar que puede quedar en sus manos todo lo relacionado con la dirección de sus negocios. Una sola persona no puede dirigir todos los aspectos, ya que tantos compromisos no pueden ser atendidos oportunamente. Además debe delegar para que sean los mandos medios los que tomen las decisiones que estén a su alcance y él solo ocuparse de los que ya escapen de su margen de acción o no puedan resolver.

Dirección

Es de vital importancia que se haga énfasis en abrir las vías de comunicación:

- Para ello se recomienda que el empresario, asuma una actitud más abierta permitiendo la descentralización de algunas responsabilidades que descargue en sus subalternos como el contador general y los supervisores.
- Para lograrlo puede apoyarse en asesorías técnicas y administrativas que le brinden las instituciones públicas y privadas. Las primeras pueden ser las de mayor apoyo de acuerdo a los recursos con que cuenten, como NAFINSA en su Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña empresa, así como las privadas como despachos especializados en todos los aspectos administrativos, quienes pueden ayudarlos a coordinarse con los demás productores y proveedores.
- Se pueden poner buzones de quejas y sugerencias, para que se mantenga informada a la Dirección de lo que se está haciendo, los problemas que se enfrentan, malos entendidos o dudas. En resumen todo lo que pueda ser relevante en la operación del negocio, a fin de eliminar aquello que no está permitiendo que las operaciones se realicen de acuerdo a planes que, para entonces ya deben estar establecidos.

Tipos de incentivos.

Para que se pueden tener utilidades, productividad y eficiencia, el recurso humano, quien maneja y decide sobre todos los demás, requiere estar preparado para afrontar las situaciones que se presenten. Por ello es necesario encontrar la forma adecuada para motivarlos, como a continuación se explica:

- Económicos. Una combinación de todos los tipos de incentivos puede hacer menos importante el presente, ahorrándose con ello dinero, pero no esfuerzo por empatizar con los trabajadores.
- Educativos. Invertir en un adecuado adiestramiento y capacitación es la única forma de dar a la empresa los recursos humanos necesarios para fortalecerse, mejorar la operación y tomar decisiones correctas, gracias a los conocimientos y las habilidades adquiridas al dominar su trabajo y contar con opciones para desarrollarlo de la mejor forma.

- Promocionales. Es difícil proponer en este sentido, ya que como lo comentábamos con anterioridad, este tipo de organización no permite escalar en niveles jerárquicos, ya que son casi inexistentes. Se encuentran los dueños, posteriormente los encargados, en algunos casos los capataces y por último los operarios. No existe en este aspecto alguna forma de incentivar a los trabajadores.
- Emocionales.

Esto implicaría un mayor interés por parte de los directivos hacia el recurso humano.

Control

Mecanismos de control.

- Utilizar los Estados Financieros como medios de información oportuna, fehaciente y accesible a ejecutivos, dueños y/o accionistas, ya que con base en ellos podrán conocer resultados y el desempeño, tomar decisiones, elaborar planes y proyectos, así como elegir alternativas en la toma de decisiones.

Analizando los Estados Financieros, podrán evaluar la productividad y los resultados de acuerdo a los siguientes parámetros:

- La productividad de ventas con base en el volumen.
- La productividad de finanzas con base a las utilidades.
- La productividad de personal con base en las horas hombre.
- La productividad de producción con base en el costo.

Así mismo deben llevar un control para la obtención del recurso humano adecuado, siguiendo las siguientes recomendaciones.

- Reclutamiento. Buscar y atraer solicitudes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

Política. Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

- Selección. Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Política.- Para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas como el análisis de puestos, exámenes técnicos, psicométricos, a fin de conocer los antecedentes, capacidades y habilidades para eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en la elección del personal. El departamento de recursos humanos auxilia a cada área administrativa presentándole varios candidatos idóneos.

- En cuanto al análisis de Puestos. No sólo define los aspectos evolutivos y por lo tanto susceptibles de variación, sino, fundamentalmente los que son estables y que en último grado relacionan el puesto con la organización a través de sus resultados finales significativos. Por lo expuesto antes, es importante para el sistema definir, "qué hace" el puesto y para "qué lo hace". También se analizan aquellos aspectos que aún siendo ajenos influyen, condicionan, apoyan o distorsionan al puesto.
- Control de ventas. Los pronósticos de ventas son esenciales para el establecimiento de este control, ya que permiten fijar normas de realización sin las cuales sería imposible evaluar las ventas y fijar las cuotas que se deben cubrir. La función de este sistema sirve para medir la actuación de la fuerza de ventas en relación con las ventas pronosticadas, de tal forma que sea posible detectar las variaciones significativas, y adoptar las medidas correctivas adecuadas, tales como mejorar el servicio a cliente en cuanto a rapidez de entrega del producto, mejorar las facilidades de crédito, aumentar el número de visitas, reforzar al vendedor a través de campañas publicitarias, revisar las cuotas de los mismos, aumentar sus áreas de acción y ampliar su perspectiva.
- Control de finanzas. Proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran.

Proponemos implantar un Modelo de planeación matemático que tiene por objeto proyectar los ingresos netos, de efectivo, que necesita una empresa para pagar sus costos fijos y variables en efectivo, encausando a tomar decisiones y alcanzar objetivos.

$$PEE = \frac{CFE}{\frac{CVE}{1} - \frac{INE}{1}}$$

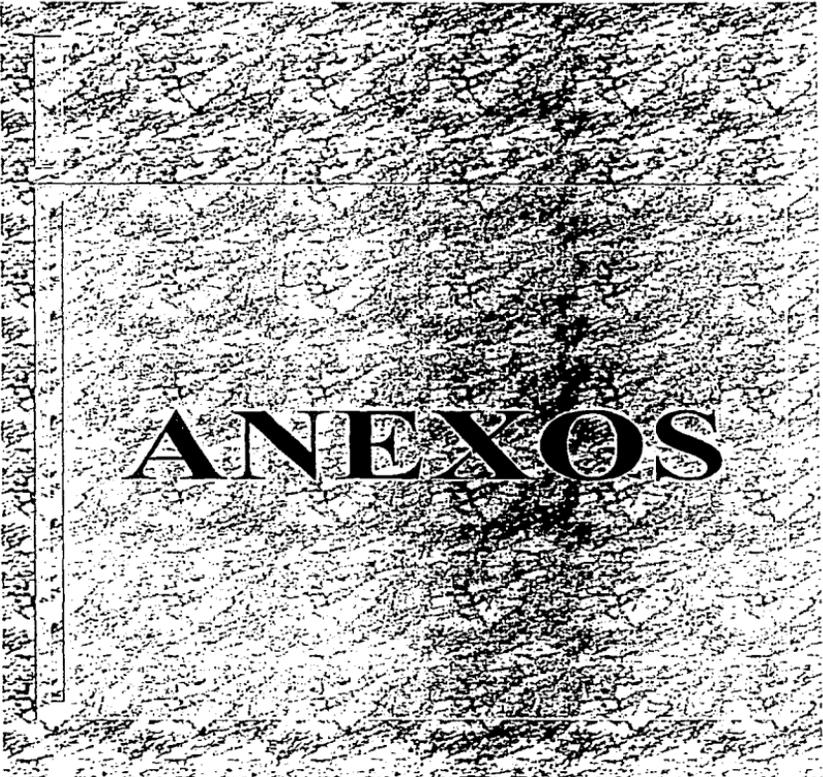
Donde:

PEE = Punto de equilibrio de efectivo con contabilidad monetaria

CFE = Costos fijos en efectivo

CVE = Costos variables en efectivo

INE = Ingresos netos en efectivo



ANEXOS

AREA DE PRODUCCION

NOMBRE DE LA EMPRESA INFORME DE PRODUCCION

MES DE: _____

(Cifras en miles de pesos)

PRODUCTOS	DEL MES		ACUMULADA		DIFERENCIAS	
	PRESUPUESTADO	REAL	PRESUPUESTADO	REAL	PRESUPUESTADO	DEL MES

Observaciones: _____

AREA DE VENTAS

NOMBRE DE LA EMPRESA INFORME DE VENTAS

MES DE: _____
(Cifras en miles de pesos)

	DEL MES	ACUMULADO	CONCEPTOS	DEL MES		ACUMULADO	
				PRESUPUESTADOS	REAL	PRESUPUESTADOS	REAL
VENTAS PRESUPUESTADAS			(A) SUELDOS				
VENTAS REALES			(B) COMISIONES				
PEDIDOS LOGRADOS			(A) + (B) EN % SOBRE VENTAS				

Observaciones: _____

AREA DE VENTAS

NOMBRE DE LA EMPRESA
REPORTE DE VENTAS

FECHA: _____

CLIENTES CONCERTADOS:
CLIENTES VISITADOS
TOTAL EN VENTAS:

CLIENTE	PIEZAS	PRODUCTO	CANTIDAD EN (\$)

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS:

AREA DE COMPRAS

NOMBRE DE LA EMPRESA INFORME DE COMPRAS

MES DE: _____

(Cifras en miles de pesos)

	DEL MES	ACUMULADO	CONCEPTOS	DEL MES		ACUMULADO	
				PRESUPUESTADOS	REAL	PRESUPUESTADOS	REAL
COMPRAS PRESUPUESTADAS							
COMPRAS REALES							

Observaciones: _____

AREA DE RECURSOS HUMANOS

AREA DE RECURSOS HUMANOS

NOMBRE DE LA EMPRESA INFORME DE RELACIONES HUMANAS

MES DE: _____

CONCEPTOS	DEL MES	ACUMULADOS
ALTAS		
BAJAS		
NOMINA		
I.M.S.S.		
I.S.R.		
P.T.U.		
SERVICIOS PERSONALES		
CURSOS		
PROGRAMAS		
OTROS		

Observaciones: _____

AREA DE FINANZAS

NOMBRE DE LA EMPRESA INFORME DE POSICION FINANCIERA

FECHA _____
(Cifras en miles de pesos)

CONCEPTOS	SALDOS A FIN DE MES		DIFERENCIAS		OBSERVACIONES
	PRESUPUESTADO	REAL	DE MENOS	DE MAS	
Electivo en caja y bancos					
Clientes					
Almacén de materiales					
Almacén de productos en proceso					
Almacén de productos terminados					
Activo fijo					
Otros activos					
Sumas					
Proveedores					
Otras deudas a corto plazo					
Deudas a largo plazo					
Capital Social					
Superávit					
Sumas					

Comentarios: _____

BIBLIOGRAFIA

1. AGENDA ESTADISTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS INEGI MEXICO 1994.
2. HAMPTON DAVID R. "ADMINISTRACION" TERCERA EDICION, EDITORIAL MC GRAW HILL, MEXICO 1990.
3. DESMOND GLOVER, JOHN. "MANUAL DEL DIRECTOR GENERAL EJECUTIVO", EDITORIAL MARTINEZ ROCA, BARCELONA 1983 VOL. II.
4. TERRY GEORGE R., "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION" PRIMERA EDICION, EDITORIAL MC GRAW HILL, MEXICO 199
5. GITMAN LAWRENCE J. "ADMINISTRACION FINANCIERA BASICA" EDITORIAL HARLA, MEXICO 1990.
6. GOBIERNO DEL ESTADO DE MEXICO. "PADRON DE LA INDUSTRIA FORESTAL DEL ESTADO DE MEXICO", MEXICO 1996.
7. IDALBERTO CHIAVENATO "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS" PRIMERA EDICION, EDITORIAL MC GRAW HILL, MEXICO 1985.
8. SILVESTRE MENDEZ JOSE. "PASADO, PRESENTE Y FUTURO DE LA ECONOMIA MEXICANA, 100 PREGUNTAS Y RESPUESTAS" EDITORIAL PANORAMA, PRIMERA EDICION, MEXICO 1995.
9. KOTLER PHILLIP "MERCADOTECNIA" TERCERA EDICION, EDITORIAL PRENTICE HALL, MEXICO 1990.
10. PROGRAMA DE DESARROLLO FORESTAL SUSTENTABLE DEL ESTADO DE MEXICO. GOBIERNO DEL ESTADO DE MEXICO 1996.

11. GAMA OROPEZA RODOLFO, HURTADO JOAQUIN JOSE MANUEL, HURTADO JOAQUIN LEOPOLDO. "ADMINISTRACION DE COMPRAS" EDITORIAL DIAGNOSTICOS ADMINISTRATIVOS POR COMPUTADORA S.C. , MEXICO 1992.
12. ROJAS SORIANO RAUL. "PROCESO DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA" EDITORIAL TRILLAS, MEXICO 1983.
13. RUSELL ACKOFF. "PLANIFICACION DE LA EMPRESA DEL FUTURO" EDITORIAL LIMUSA, MEXICO 1983.
14. TAYLOR W. FREDERICK, FAYOL HENRY. "ADMINISTRACION" EDITORIAL LIMUSA, MEXICO 1985.
15. POOLER JR VICTOR H., "EL GERENTE DE COMPRAS Y SUS FUNCIONES" , EDITORIAL LIMUSA- WILEY S.A. , MEXICO 1970.