

872708

215  
51



**UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.**

INCORPORACION No. 8727-08 A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**ESCUELA DE ADMINISTRACION  
Y CONTADURIA**

**"LA PROBLEMATICA EXISTENTE EN  
UNA MICROEMPRESA DE LA  
CIUDAD DE URUAPAN, MICH.  
DEBIDO A LA FALTA DE CONTROL  
ADMINISTRATIVO"**

SEMINARIO DE INVESTIGACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A :

**MARIA GUADALUPE VILICAÑA MARTINEZ**

ASESOR: C.P. LEOPOLDO MORENO



UNIVERSIDAD  
DONVASCO A.C.

URUAPAN,

MICHOACAN



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

1998  
20/11/10



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## AGRADECIMIENTO

**A DIOS:** *POR HABERME GUIADO POR EL CAMINO DEL BIEN Y POR PERMITIRME LOGRAR UNA META MAS EN MI VIDA.*

**A MIS PADRES:** *QUIENES SIN ESCATIMAR ESFUERZO ALGUNO HAN SACRIFICADO GRAN PARTE DE SU VIDA ME HAN FORMADO Y EDUCADO.*

**A MIS HERMANOS:** *QUE CON APOYO MORAL, LOGRARON QUE SIGUIERA ADELANTE.*

**A MIS MAESTROS:** *POR SUS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA QUE ME BRINDARON DURANTE EL TRANCURSO DE MI CARRERA.*

*A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE DE ALGUNA FORMA CONTRIBUYERON A LA REALIZACION DE MI TESIS.*

**A TI.**

# INDICE

## INTRODUCCION

### CAPITULO I

1. Generalidades	1
1.1. Concepto de empresa	1
1.2. Clasificación de las empresas	1
1.2.1. Según su estructura jurídica	1
1.2.1.1. Persona física	2
1.2.1.2. Persona Moral	2
1.2.2. Según su magnitud	2
1.2.2.1. Microempresa	3
1.2.2.2. Pequeña empresa	3
1.2.2.3. Mediana empresa	3
1.2.2.4. Macro empresa	3
1.2.3. Según su actividad	4
1.2.3.1. Extractiva y de transformación	4
1.2.3.2. Agropecuarias	4
1.2.3.3. Comercial	4
1.2.3.4. De servicios	5
1.2.4. Por el origen de su capital	5
1.2.4.1. Empresas privadas	5
1.2.4.1.1. Empresas privadas nacionales	5
1.2.4.1.2. Empresas privadas extranjeras	6
1.2.4.2. Empresas públicas	6
1.2.5. De acuerdo a los fines que persiguen	6

1.2.5.1. Empresas no lucrativas	6
1.2.5.1.1. Asociación civil	7
1.2.5.1.2. Sociedad civil	8
1.2.5.2. Empresas lucrativas	9
1.2.5.2.1. Sociedades mercantiles	9
1.2.5.2.1.1. Sociedad en nombre colectivo	11
1.2.5.2.2. Sociedad en comandita simple	13
1.2.5.2.3. Sociedad de responsabilidad limitada	13
1.2.5.2.4. Sociedad anónima	14
1.2.5.2.5. Sociedad en comandita por acciones	15
1.2.5.2.6. Sociedades cooperativas	16
1.2.5.2.1.7. Sociedad de Solidaridad Social	17
CAPITULO II.	
LA ADMINISTRACION EN LA MICRO EMPRESA	19
2.1. Concepto de Administración	21
2.2. Fases del proceso administrativo	22
2.2.1. Planeación	22
2.2.2. Organización	28
2.2.3. Integración	37
2.2.4. Dirección	46
2.2.5. Control	48
2.3. Recursos que intervienen en la actividad de la micro empresa	52
2.3.1. Recursos Humanos	53
2.3.2. Recursos Materiales	53

2.3.3. Recursos Técnicos	53
2.4. Objetivo de la administración	53
2.5. La administración y la toma de decisiones	55
CAPITULO III	
CASO PRACTICO	57
3.1. Parámetros de la investigación	57
3.2. Que fin se pretende obtener con la aplicación del cuestionario. Formato del cuestionario	57
3.3. Características de la empresa en estudio	73
3.3.1. Estructura organizacional	73
3.3.2. Objetivos y políticas	74
4.- Aplicación del proceso administrativo por la sociedad con base en el cuestionario	75
5.- Repercusiones por la falta de control administrativo en la microempresa	81
5.1. Financieras y contables	81
5.2. Laborales	82
5.3. Operacionales	82
6.- Sugerencias	83
CONCLUSIONES	
BIBLIOGRAFIA	

## INTRODUCCION

El presente trabajo tiene como finalidad comprobar que la falta de control administrativo es el principal generador de repercusiones en todas las áreas de la empresa.

Debido a la oportunidad que he tenido de conocer la situación de las microempresas que son apoyadas con capital de riesgo por el Gobierno federal, ha sido interesante para mí, tratar de conocer la causa principal de que la mayoría de ellas presenten graves problemas, llegando inclusive a la desincorporación y por lo tanto a la quiebra, siendo este hecho sorprendente ya que todas las empresas son proyectos que se analizaron y se eligieron como viables y como una buena oportunidad de reactivar la economía en la región y como una forma de atacar la pobreza extrema de grupos con posibilidades de salir adelante.

Para este trabajo se eligió solamente una microempresa, ya que como se menciona anteriormente, la mayoría presentan los mismos problemas.

Por lo que se espera que en el desarrollo de este trabajo se cumplan los siguientes objetivos:

- 1.- Conocer en forma general el Proceso Administrativo .

2.- Conocer los principales problemas a los que se enfrenta la empresa en estudio.

3.- Tratar de aplicar el proceso administrativo a la empresa, una vez analizado la información obtenida de la encuesta.

4.- Conocer las repercusiones en la diferentes áreas de la empresa y determinar si son generadas por la falta de control administrativo.

5.- Proponer de forma muy general las posibles medidas alternativas a implementar por la microempresa para solucionar las fallas de control.

6.- Que sirva como instrumento de consulta para aquellas personas que necesiten información acerca de este tema.

Así mismo, se plantea la siguiente hipótesis

1.- Aún cuando se consideró viable la microempresa, la falta de control administrativo genera repercusiones en todas las áreas.

A continuación daré un breve explicación sobre los capítulos en que se divide la investigación:

En el capítulo No. 1. Se habla del concepto y clasificación de las empresas en México de acuerdo a su estructura jurídica, según su magnitud, según su

actividad, a los fines que persigue apegándose a la Ley General de Sociedades Mercantiles.

También trata de la Administración en la Microempresa, se habla de las principales causas de fracasos de las empresas del concepto de administración, y del proceso administrativo en sus fases de Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

En el capítulo No.2. Se comienza con el caso práctico, iniciando con la investigación de campo, se dan a conocer los parámetros de la investigación, se muestra el cuestionario aplicado para la obtención de información y se explica la estructura de la empresa en estudio, sus objetivos y políticas.

Ademas se presenta el análisis de la información obtenida aplicada al proceso administrativo.

También se habla de las repercusiones financieras y contables, laborales y operacionales por la falta de control administrativo.

De igual forma se concluye y se mencionan de una manera general las sugerencias para este caso.

# **I. GENERALIDADES**

## **1.1. CONCEPTO DE EMPRESA**

Entidad formada con capital propio o ajeno con la finalidad de proporcionar bienes y servicios para satisfacer determinadas necesidades de la sociedad y que para esto, además del propio trabajo del promotor puede requerirse de un cierto número de trabajadores. La empresa realiza operaciones para tener un beneficio económico o cumplir con un servicio social.

## **1.2. CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS**

Existen empresas de diferentes tamaños, actividades, fines y estructura jurídica y para su estudio se han clasificado de acuerdo a las características que presentan:

### **1.2.1. SEGUN SU ESTRUCTURA JURIDICA**

Dentro del marco jurídico las empresas se clasifican en personas físicas y en personas morales:

### **1.2.1.1. PERSONA FÍSICA**

Es un ente individual capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones, referentes a la actividad económica que desarrolle.

### **1.2.1.2. PERSONA MORAL**

Es una agrupación de personas-sociedades o asociaciones con personalidad jurídica diferente a la de cada uno de sus socios o asociados. Una persona moral puede estar constituida por la agrupación de varias personas físicas o morales.

### **1.2.2. SEGUN SU MAGNITUD**

La actividad económica de un país requiere de gran diversidad de empresas que satisfagan las necesidades de la población en la que se desarrollan o de la que desean cubrir; existen empresas con infraestructura muy grande capaz de producir bienes y/ o servicios para un importante sector de la población nacional y las hay también tan pequeñas que se conforman de una sola persona. Según NAFIN para el año de 1996, la clasificación de las empresas en México será la siguiente:

### **1.2.2.1. MICRO EMPRESA**

Las empresas que cuentan con uno y hasta 15 empleados para el desarrollo de todas sus actividades y que generan un importe anual de hasta \$ 1,500,000.00 se encuentran dentro de la primera clasificación.

### **1.2.2.2. PEQUEÑA EMPRESA**

Las empresas que se clasifican como pequeña empresa generan unas ventas de hasta \$ 15,000,000.00 y el personal que presta sus servicios para el desarrollo de sus actividades son como mínimo 16 y como máximo 100.

### **1.2.2.3. MEDIANA EMPRESA**

Esta clase de empresas tiene desde 100 y hasta 250 trabajadores y sus ventas anuales no ascienden a más de \$ 34,000,000.00.

### **1.2.2.4. MACRO EMPRESA**

En el último nivel de la clasificación según la magnitud de las empresas se encuentran aquellas cuyas ventas anuales sobrepasan los \$34,000,000.00 sin límite máximo, y en las que operan mas de 250 trabajadores.

### **1.2.3. SEGUN SU ACTIVIDAD**

Para cubrir las diversas necesidades de la población es necesario que existe diversidad de generadores de satisfactores sociales y materiales y esta clasificación se hizo con base en las siguientes actividades:

#### **1.2.3.1. EXTRACTIVA Y DE TRANSFORMACION**

Dentro de esta clasificación se encuentran aquellas industrias que obtienen materias primas de las reservas naturales y aquellas que las procesan hasta obtener un producto terminado.

#### **1.2.3.2. AGROPECUARIAS**

Este tipo de empresas desarrolla actividades tales como agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, que consisten en la obtención de vegetales, cría de ganado para su venta o explotación de los productos derivados de él; explotación racional de los bosques, y la extracción de especies animales del agua respectivamente.

#### **1.2.3.3. COMERCIAL**

Son las organizaciones que se encargan de poner los productos en las manos del consumidor final y se les conoce como intermediarios, ya que no

agregan un grado de transformación al producto que distribuyen, sino que ya es un producto terminado.

#### **1.2.3.4. DE SERVICIOS**

Estas empresas tiene como objetivo principal el proporcionar a la sociedad bienes intangibles, que son los servicios tales como atención médica, educación, etc.

#### **1.2.4. POR EL ORIGEN DE SU CAPITAL**

Para que una idea que surgen en la mente de una persona o grupo de personas creativas se materialize es necesario invertir capital que permita adquirir todos los elementos necesarios. El capital puede provenir de diversas fuentes:

##### **1.2.4.1. EMPRESAS PRIVADAS**

Se constituyen con capitales particulares y su organización y dirección está en manos del propietario o de gente especializada contratada por él.

##### **1.2.4.1.1. EMPRESAS PRIVADAS NACIONALES**

El capital aportado para la adquisición de bienes de capital es de ciudadanos nacionales.

#### **1.2.4.1.2. EMPRESAS PRIVADAS EXTRANJERAS**

Estas empresas se constituyen con capital extranjero y la organización y dirección está integrada por personas de nacionalidad diferente a la mexicana.

#### **1.2.4.2. EMPRESAS PUBLICAS**

Estas empresas pertenecen al Estado y su finalidad es la de proporcionar satisfactores a las necesidades de la población mediante bienes materiales o servicios sin perseguir fin de lucro.

#### **1.2.5. DE ACUERDO A LOS FINES QUE PERSIGUEN**

Cuando una persona o grupo de personas deciden crear o formar una empresa es porque tienen un objetivo o un fin. Cuando se ofrecen bienes o servicios a la sociedad pueden darse dos supuestos, que se haga con fines de lucro o sin ellos.

##### **1.2.5.1 EMPRESAS NO LUCRATIVAS**

Este tipo de empresas ofrecen sus servicios ( por lo regular ) sin que exista relación de compraventa y no tiene fines comerciales, sino de servicio a la comunidad que la conforma o a la sociedad en general. Dentro de esta clasificación se encuentran las sociedades o asociaciones civiles.

### 1.2.5.1.1. ASOCIACION CIVIL

Es una organización formada por un grupo de individuos con un fin común, el de prestar un servicio a la sociedad sin esperar utilidad alguna.

Los principales servicios que presta este tipo de empresas u organizaciones son de tipo cultural, recreativo, de enfoque político, deportivo, artístico, cívico, científico.

Son organizaciones formales, y por lo tanto sujetas a una normatividad necesaria para su constitución y desarrollo de actividades. Debe existir bajo una denominación (Nombre comercial que distinguirá a la empresa) seguido de las palabras "Asociación Civil" o del siglas "A.C."; se constituye por medio de un contrato social ante notario en el que se estipulan las reglas que han de regir a la asociación, y debe inscribirse en el Registro Público de la Propiedad.

Este organismo deberá contar con una mesa directiva, formada por un Presidente, Vicepresidente, Tesorero y Vocales.

Su administración está a cargo de un comité ejecutivo que se forma por uno o varios gerentes o administradores cuya principal función es la de ordenar las actividades a realizar *por el personal que forma parte de la empresa.*

En el caso de exclusión o separación voluntaria de uno o varios miembros de la sociedad solo deberán informarlo con dos meses de anticipación. En caso

de que los socios no cumplan con las reglas establecidas en la escritura constitutiva, podrán ser excluidos de la asociación, perdiendo en ambos casos el derecho a las aportaciones.

#### **1.2.5.1.2. SOCIEDAD CIVIL**

Este tipo de organismos se constituye cuando un grupo de individuos con un fin común se unen combinando esfuerzos y recursos. Generalmente este tipo de sociedad es formado por profesionistas tales como médicos, abogados, contadores, arquitectos, ingenieros, con el objetivo de desarrollar su profesión y los ingresos obtenidos serán designados para la subsistencia de la misma, así como para dar un sustento razonable a las personas que la forman.

Esta sociedad no realiza actos de comercio, sino actos civiles, pero en caso de que adopte alguno entonces se la denominará como una sociedad mixta.

Para que estas entidades cumplan los fines deseados deberán constituirse en contrato por escrito, que deberá ser inscrito en el Registro de Sociedades Civiles, dicho documento debe contener:

- Nombre y contenido e los otorgantes
- Razón social
- Objeto
- Importe del capital y la aportación de cada socio.

La administración se podrá asignar a uno o más socios que serán los responsables, pero no se podrá privar a los demás del derecho de examinar el estado en que se encuentre la entidad.

### **1.2.5.2. EMPRESAS LUCRATIVAS**

Este tipo de organizaciones se forma por un grupo de personas que unen sus recursos y sus esfuerzos para crear una empresa que realice actos de comercios con la finalidad de obtener una ganancia. Para formar estas empresas se necesitan recursos tales como edificio, maquinaria o herramientas de trabajo, recursos económicos, tecnología, capacidad empresarial.

#### **1.2.5.2.1. SOCIEDADES MERCANTILES**

La Ley General de Sociedades Mercantiles reconoce un número limitado de sociedades que ejercen actos de comercio, y por esta razón cuando alguien tiene la idea de formar una empresa es requisito que se apegue a la normatividad dictada por ella, de lo contrario violará las disposiciones legales y carecerá de reconocimiento y fuerza legal.

La característica principal que distingue a un tipo de sociedad de otro es el grado de responsabilidad legal que adquieren los socios siendo los siguientes:

- Responsabilidad Subsidiaria. Refiriéndose a aquella que obliga a cualquier miembro de la sociedad a hacer frente a los pasivos de la empresa, aún cuando otros socios no lo hagan. Los socios tienen responsabilidad por el importe completo del adeudo y no solo por la parte proporcional que les correspondería de acuerdo a sus aportaciones. Y cualquiera de ellos debe responder por el total del adeudo.

- Responsabilidad ilimitada. El socio responde con el patrimonio personal y con su aportación a la empresa, cuando la empresa no es capaz de cubrir sus pasivos.

- Responsabilidad solidaria. Se refiere a la obligación de los demás socios de cubrir las deudas contraídas por alguno de ellos. Fiscalmente se entiende como aquella que obliga a un segundo causante cuando no toma ciertas medidas para cerciorarse de que el causante original, que debió satisfacer la obligación tributaria cumplió con ella.

- Responsabilidad Limitada. "Son aquellas en que los socios responden de las obligaciones hasta por el monto de sus aportaciones al capital social (Procuraduría Agraria, 1993: 79,

- Responsabilidad Suplementada. Son aquellas en las que sus socios además del pago de su aportación al capital social, responden de todas las obligaciones sociales subsidiariamente, hasta por una cantidad determinada en el pacto social y que será su suplemento.

Las sociedades mercantiles se constituyen por medio de un contrato por escrito ante notario público; en este documento quedan establecidas normas y bases a seguir por todas aquellas personas que de alguna manera directa o indirecta hayan de tener relación con la sociedad. Este documento deberá quedar inscrito en el Registro Público de la Propiedad, el cual da derecho y facilidad a aquellas personas que su interés sea el de formar parte de alguna sociedad.

El contrato podrá ser modificado cuando la mayoría de socios así lo decida, y cuando solo la minoría lo desee tendrán derecho de separación sin responsabilidad subsecuente de los actos que en nombre de la sociedad se realicen.

A continuación se mencionan algunos de los elementos característicos y requisitos que dan forma a cada una de las sociedades mercantiles y a la Sociedad de Solidaridad Social:

#### **1.2.5.2.1.1. SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO**

Una sociedad en nombre colectivo es aquella que existe bajo una razón social(se forma con el nombre de uno o más socios) y en la que todos los socios responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales, aún cuando en las cláusulas del contrato estipulen lo contrario; sin

embargo puede estipularse la responsabilidad de alguno o algunos de ellos a una cuota o porción previamente determinada

Cuando alguna persona ajena a la sociedad haga figurar su nombre dentro de la razón social quedará sujeto a las obligaciones que sean contraídas por la sociedad.

Los socios no pueden ceder sus derechos a alguien más, ni pueden admitir a uno nuevo salvo que se de el consentimiento e todos los demás o que en el contrato se haya estipulado que bastará con el consentimiento de la mayoría. Tampoco podrá modificarse el contrato, salvo pacto en contrario, y en su caso la minoría tendrá el derecho de la separación de la sociedad.

Cuando se forma una sociedad en nombre colectivo los socios no tendrán derecho a dedicarse a la misma actividad social, ni podrán formar parte de sociedades que las realicen, salvo el consentimiento de los demás socios. Y si algún socio violara esta disposición será excluido, perdiendo todos los derechos que le corresponden en el plazo de tres meses contados a partir de la fecha del conocimiento del hecho.

No existe un mínimo de capital que deba ser aportado para la creación de una sociedad en nombre colectivo, y este no podrá ser repartido, sino después de la liquidación de la compañía y previa liquidación respectiva, salvo pacto en contrario que no perjudique el interés de terceros.

#### **1.1.5.2.1.2. SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE**

Es aquella que existe bajo una razón social que deberá ir seguida de las palabras Sociedad en Comandita o "S.C." y que está formada por uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones, salvo el caso que se omita la leyenda mencionada anteriormente.

Los socios comanditarios no podrán ejercer acto alguno de administración, excepto el caso de muerte del administrador sin estipulación del sucesor o a falta de socios comanditados; en estos casos podrá ejercer los actos administrativos urgentes de forma interina en términos de un mes, contado desde el día de la muerte o incapacidad. El socio comanditario en cuestión será responsable solo de su actuación.

#### **1.1.5.2.1.3. SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

La sociedad de responsabilidad limitada es aquella que se constituye con dos o más socios, (no más de cincuenta) cuya obligación se concreta al pago de sus aportaciones, y sin que las partes sociales puedan ser títulos negociables, a la orden o al portador; solo será cedible en los casos de aceptación de los socios representantes de la mayoría del capital o por herencia, sin que para esto sea necesario el consentimiento de ellos, salvo que se estipule en el contrato la disolución en caso de muerte de alguno de los asociados.

El capital social nunca será inferior a \$ 3,000.00 y se dividirá en partes sociales indivisibles, salvo estipulación en contrato, que podrán ser de valor y categoría desiguales, pero siendo de mil o múltiplo de mil pesos.

Cuando así los establezca el contrato social, los socios además de sus obligaciones generales, tendrán la de hacer aportaciones suplementarias en proporción a sus primitivas aportaciones accesorias consistentes en trabajo o en servicio personal de los socios.

#### **1.1.5.2.1.4. SOCIEDAD ANONIMA**

Dentro de las sociedades mercantiles la sociedad anónima ha adoptado un lugar importante dentro del ámbito económico. La facilidad para formarse este tipo de sociedad hace necesario al mismo tiempo que se proteja a los pequeños inversionistas para evitar que sean defraudados. Así pues la Ley mercantil para la protección de estos inversionistas establece normas rigurosas en cuanto a como ha de constituirse una sociedad anónima.

Una sociedad anónima es la que existe bajo una denominación social formada libremente, pero deberá ser distinta a todas las demás sociedades anónimas y deberá ir seguida de las palabras "Sociedad Anónima" o de su abreviatura "S.A."

Este tipo de sociedad se compone exclusivamente de socios cuya única obligación se limita al pago de sus acciones.

Para la constitución de una anónima se requiere de dos socios como mínimo y que cada uno suscriba una acción cuando menos, que el capital social no sea inferior e cincuenta mil pesos, y que esté íntegramente suscrito.

#### **1.1.5.2.1.5. SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES**

Esta sociedad se compone por uno o varios socios comanditados, que responden de manera solidaria, subsidiaria e ilimitadamente de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.

La sociedad en comandita por acciones se regirá por las reglas relativas a la S.A. salvo por:

- Las acciones no podrán cederse sin el consentimiento de la totalidad de los accionistas comanditados y el de las dos terceras partes de los comanditarios.
- La sociedad deberá existir bajo una razón social formada con los nombres de uno o más e los socios comanditados seguidos de las palabras " Y compañía" u otras equivalentes cuando en ellas no figuren los de todos. A la razón social o a

la denominación, en su caso, se agregarán las palabras "Sociedad en comandita por acciones" o su abreviatura S.C. en A.

#### **1.1.5.2.1.6. SOCIEDADES COOPERATIVAS**

La sociedad cooperativa es aquella que se integra por la clase trabajadora cuya aportación es su trabajo personal, cuando se trata de cooperativas de productores; o cuando se utilicen los servicios que ésta distribuye tratándose entonces de una cooperativa de consumidores.

La finalidad que persiguen las sociedades cooperativas no es el lucro sino el mejoramiento económico de los integrantes de éstas lográndolo con la distribución del rendimiento de acuerdo al tiempo trabajado, al monto de las operaciones realizadas o a los servicios que cada uno de ellos haya proporcionado.

Se constituyen bajo una denominación social seguida de la palabra cooperativa', cooperadores', cooperación' u otros.

Para formar una sociedad cooperativa las personas interesadas se reunirán en asamblea general, en la que se levantará un acta con la referencias generales de los fundadores, así como de las personas elegidas para formar el primer consejo de administración y vigilancia, además de los estatutos que han de regir el funcionamiento de la sociedad.

Esta sociedad deberá tener un mínimo de diez socios y la duración es ilimitada, ya que este tipo de asociaciones no persigue un fin individual.

La responsabilidad de los socios puede ser limitada o suplementada, debiendo señalarse en el acta constitutiva.

#### **1.1.5.2.1.7. SOCIEDAD DE SOLIDARIDAD SOCIAL**

La sociedad de solidaridad social se constituye con un patrimonio de carácter colectivo, cuyos socios deberán ser personas físicas de nacionalidad mexicana, es especial ejidatarios, comuneros, campesinos sin tierra, parvifundistas y personas que tengan derecho al trabajo, que destinen una parte del producto de su trabajo a un fondo de solidaridad social y que podrán realizar actividades mercantiles.

Las S. de S.S. tendrán por objeto:

- La creación de fuentes de trabajo,
- La práctica de medidas que tiendan a la conservación y mejoramiento de la ecología,
- La explotación racional de recursos naturales,

- La producción, industrialización y comercialización de bienes y servicios que sean necesarios.
- La educación de los socios y sus familiares en la práctica de la solidaridad social.
- El incremento de las medidas que tienden a elevar el nivel de vida de los miembros de la comunidad.

La denominación de la sociedad se formará libremente, pero será distinta de la de cualquier otra sociedad; al emplearse irá siempre seguida de las palabras " Sociedad de Solidaridad Social o sus abreviaturas "S. de S.S."

Para la constitución de la sociedad se requiere un mínimo de quince socios.

## II. LA ADMINISTRACION EN LA MICRO EMPRESA

Un buen negocio necesita de una buena administración, no basta con tener la idea exacta de lo que se quiere para que sea una empresa exitosa, y mucho menos en la actualidad económica que nos ofrece un panorama más competitivo y cada vez más difícil de conquistar.

“Cuando se inicia un negocio, las probabilidades de que tenga éxito por un período superior a un año son solo del diez por ciento; es alarmante la cantidad de negocios que abren y que poco después vemos que los locales están desocupados y nuevamente en renta .(Dickson, 1989:14)

La principal razón del fracaso de los emprendedores no es la falta de conocimiento técnico, sino que el problema se enfoca generalmente al aspecto administrativo, que muchas veces es desconocido para el hombre de negocios empírico.

El hombre de negocios generalmente cuenta con tres cualidades, que en un momento determinado pueden convertirse en defectos y que en muchas ocasiones le cuestan la pérdida de su negocio y en el peor de los casos el de todo su patrimonio. En primer lugar está la independencia e iniciativa, que es precisamente lo que le lleva a iniciar su propio negocio. esto comunmente los hace pensar que son conocedores de todo, que no necesitan ayuda técnica o consejo de nadie externo. Intimamente ligado a la independencia está la afición a asumir riesgos y la fuerte tendencia a la innovación, que si bien esto es

esencial en todo negocio puede perder su punto de equilibrio cuando no se tienen bases que respalden y fortalezcan la toma de decisiones. Y por último tenemos que el hombre de negocios en muchas ocasiones no toma a su empresa como un verdadero negocio, y cede a las condiciones de tipo personal, poniendo en riesgo la operación de su compañía.

Un estudio hecho por Dun & Bradstreet ha demostrado cuales son las causas de fracasos en los negocios:

- El 9 % de los fracasos son atribuibles a una falta de conocimiento en un campo específico, esto es cuando se dedica a una rama que no es ampliamente dominada.
- El 18 % de las empresas que fracasan se lo deben al error que se comete al dejar la administración en gente sin experiencia.
- 20 de cada 100 empresas pequeñas tienen un administrador que debe asumir por sí mismo todas las funciones necesarias para el desarrollo de su negocio; a diferencia de las grandes organizaciones que tienen una persona especializada para cada área. Y además existe una resistencia por parte del empresario pequeño hacia la preparación y desarrollo científico, por la creencia de que ellos han desarrollado solos su negocio y solos pueden salir adelante.
- Lo más preocupante es que la causa más común ( 45 % ) del fracaso es la incompetencia para administrar a los negocios.

Los puntos anteriores significan solamente el 92% y el 8 % se distribuye entre conceptos como:

- Descuido
- Fraude
- Desastre
- Varios ( Dickson, 1989:17-18)

Que de cualquier forma viene a redundar en la falta de capacidad y conciencia administrativa de los empresarios.

Una buena medida del Gobierno Federal es la aportación de capital de riesgo y aunque la política es el desarrollo social no siempre el dinero y la tecnología lo logran por sí solos.

## **2.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACION**

El término administración se refiere al proceso de llevar a cabo las actividades con personas y por medio de ellas con eficiencia y eficacia para el logro de los objetivos para los que fué creada la entidad.(Koontz, 1988: 17)

La eficiencia y la eficacia son una parte central de la administración, y se refiere a la relación entre los esfuerzos y los resultados; considerando que los administradores trabajan con insumos que son escasos, entonces, se debe lograr realizar una gran cantidad de trabajo con el menor esfuerzo pero éste debe ir encaminado al logro de objetivos determinados.

## **2.2. FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

### **2.2.1. PLANEACION**

Un aspecto importante de la revolución administrativa es el enorme interés en la planeación por parte de todo tipo de negocios, ya que actualmente casi todo el mundo planea y la realidad es que todas las empresas, sin importar el tamaño deberían de hacerlo y dejar de basarse en la intuición o en la suerte, minimizando en la mayor medida posible el riesgo y maximizando el aprovechamiento de recursos.

Pero existe el peligro de caer en un pasatiempo costoso, que el lugar de convertirse en un beneficio para la empresa sea una carga y más en tiempos de esta economía tan difícil.

Para formular planes que tengan éxito, la planeación debe de llevarse a cabo dentro de un contexto de teorías, principios y técnicas fundamentales.

### **NATURALEZA DE LA PLANEACION**

La naturaleza esencial de la planeación se entiende a través de cuatro principios básicos:

- Contribución a los objetivos

- Primacia de la planeación
- Extensión de la planeación
- Eficacia de los planes.

El propósito de cada plan y de todos los planes derivados es familiar a la consecución de los propósitos y objetivos de la empresa".( Koontz, 1989:111)

La planeación no recibe el lugar merecido en la administración, aún cuando de ella puede depender el desempeño de una empresa. La planeación consiste en la determinación de objetivos y la especificación clara de los medios por los que se va a llegar a ellos de la mejor manera.

En muchos de los negocios pequeños, en donde el dueño es el propietario-administrador la planeación es informal, general y carece de continuidad. De hecho ellos subestiman el valor y seguridad que ofrece la planeación formal, cuando ésta aunada a la dirección reduce el impacto, minimiza el desperdicio y la redundancia y fija los estándares para facilitar el control.

### **MITOS A CERCA DE LA PLANEACION**

LA PLANEACION QUE RESULTA SER INEXACTA ES UNA PERDIDA DE TIEMPO ADMINISTRATIVO. El resultado final de la planeación es solo uno de sus propósitos. El proceso en sí mismo puede ser valioso aún si los resultados finales difieren del objetivo. La planeación requiere que la gerencia planee a

fondo lo que quiere hacer y cómo la va a hacer, ya que si hace un buen trabajo tendrá dirección y propósito y es factible que minimice la desviación de energía. Todo esto a pesar de fallar en los objetivos buscados.

LA PLANEACION TOMA DECISIONES FUTURAS. Esto es irreal, se ocupa del impacto que decisiones actuales producen en eventos futuros.

LA PLANEACION PUEDE ELIMINAR EL CAMBIO. Los cambios ocurren sin importar lo que haga la administración, pero lo que si hace es preveer los cambios y obtener las respuestas más efectivas para ellos en el momento más adecuado.

LA PLANEACION REDUCE LA FLEXIBILIDAD. La planeación implica compromisos, pero es una limitante sólo si la administración deja de planear después de haberlo hecho una vez ya que es una actividad continua.

## **TIPOS DE PLANES**

PLANES ESTRATEGICOS Y OPERATIVOS. La diferencia entre planes estratégicos y operativos se relaciona con su duración de tiempo, cobertura y que incluyan o no un conjunto conocido de objetivos organizacionales. Los planes operativos cubren un período de tiempo más corto y los estratégicos tienden a incluir un período extenso, por lo general de tres o mas años. También abarcan un área más extensa y tratan menos los aspectos específicos. Los planes estratégicos

incluyen la formulación de objetivos, mientras que los planes operativos suponen que los objetivos ya son conocidos. Los planes operativos ofrecen maneras de alcanzar estos objetivos.

**PLANES A CORTO Y LARGO PLAZO.** Esto es en cuanto al grado de flexibilidad que el plan de a los administradores. Los planes a largo plazo permiten una reorientación fundamental de los fines y medios de la organización. Los planes a corto plazo, ofrecen por el contrario una gran inflexibilidad, tratan como fija una estructura, la estrategia y las cantidades de la organización. Los administradores solo pueden influir en la calendarización de aplicación de recursos y tecnología a través de actividades específicas.

**PLANES ESPECIFICOS Y DIRECCIONALES.** Desde el punto de vista de la intuición, parece que los planes específicos son siempre preferibles a los guiados con flexibilidad o direccionales.

Cuando existe un grupo de individuos que se integran para trabajar en un fin común, la tarea esencial es que cada uno de ellos entienda claramente los propósitos y objetivos de la organización a la que pertenece y en todo caso buscar la manera de unificar criterios para evitar la interpretación personal o subjetiva de políticas y métodos en general.

Los planes direccionales identifican las directrices generales. Dan una orientación general, pero no encierran a la administración dentro de objetivos o cursos de acción específicos. Es obvia la flexibilidad inherente a los planes

direccionales, en contraste con los más tradicionales planes específicos. Esta ventaja puede ser valuada respecto a la pérdida en claridad dada por los planes específicos. En ciertas condiciones se prefiere la planeación estratégica.

### **GRADO DE INCERTIDUMBRE AMBIENTAL**

Cuanto más grande sea la incertidumbre ambiental, más direccionales deben ser los planes y más importancia debe darse al corto plazo.

Si surgen cambios súbitos a nivel tecnológico, social, económico, legal u otro, las rutas precisas y bien definidas tienden a dañar el desempeño de las empresas más de lo que la ayudan. Cuando la incertidumbre ambiental es alta, los planes específicos deben ser alterados para acomodar los cambios, con frecuencia a costos altos y una eficiencia decreciente. Una alta incertidumbre ambiental significa que es posible que haya más cambios que impacten la organización. Entre más grande sea el cambio, será menos factible que los planes sean precisos.

### **OBJETIVOS: EL FUNDAMENTO DE LA ADMINISTRACION.**

Los objetivos son las metas o fines a los que la administración desea llegar. Son la dirección a la que se lanzan todas las decisiones administrativas y conforman el criterio respecto al cual pueden medirse los logros reales, por lo que son el fundamento de la planeación.

**OBJETIVOS REALES Y ESTABLECIDOS.** Los objetivos establecidos son pronunciamientos oficiales de lo que una organización dice y quiere que los diferentes públicos conozcan como sus fines. Pero en muchas ocasiones estos son solamente ficción y las actitudes de los empresarios están en total desacuerdo con la realidad y es solo que los empresarios dan al público lo que éste quiere saber u oír.

### **LA PLANEACION EN LA PRACTICA.**

Casi todas las empresas medianas y grandes tienen planes a corto plazo. La planeación de largo plazo es casi en su totalidad el campo de las grandes organizaciones; no obstante, en raras ocasiones el campo se extiende más allá de los cinco años. En las empresas pequeñas, los empresarios-administradores están con frecuencia demasiado ocupados en los problemas cotidianos como para dedicar mucho tiempo a la planeación. Pero un gran número de administradores de empresas de diferentes tamaños se quejan de que la planeación consume demasiado tiempo y con frecuencia es difícil de justificar porque el futuro es muy incierto. También existe un objeto de optimismo en la planeación que puede actuar en contra de una visión a largo plazo.

La evidencia indica que los individuos ven a los eventos negativos como más factibles que los positivos en el corto plazo; pero ellos ven los positivos como más factibles en el largo plazo. Esto puede explicarse por que se lleva a cabo tan poca planeación a largo plazo en la práctica'.( Benítez,1987: 45). Si los empresarios-administradores consideran que las cosas irán mejor más adelante,

no siente una presión urgente de planear para problemas que pueden ocurrir más tarde, o que tal vez ni existan.

### **2.2.2. ORGANIZACION**

La organización es la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos. Esto implica la determinación de los puestos y la autoridad de éstos dentro de la estructura organizacional, debiendo aclararse qué debe hacer cada quien, quién es responsable de cuales resultados y a quién habrá de rendirse informes, para eliminar los obstáculos en el desempeño de las funciones y las dudas o confusiones en cuanto a personal superior y subordinados. Con esto se busca optimizar el sistema de información que respaldará la toma de decisiones, desechando así los riesgos de desviaciones de los objetivos de la empresa.

Con la organización debe lograrse que los puestos generen canales de información correctos para la interacción, evitando en la mayor medida posible que el trabajo se convierta en algo tedioso, restrictivo y altamente especializado. La información debe ser generada y enterada en el momento oportuno y es conveniente evitar la excesiva burocratización que disminuiría la posibilidad de una toma de decisiones acertada.

Deben evitarse errores tales como delegación sin autoridad a personal sin la suficiente capacidad de decidir, o en el lado opuesto, el de rehusarse a delegar

autoridad , creando así un cuello de botella en donde se genere la pérdida de tiempo por consultas excesivas o innumerables por problemas insignificantes.

Otro error del que se quejan los subordinados es que los jefes los hacen responsables de los resultados, sin darles la autoridad necesaria para poder cumplirlos, pero esto se debe en gran medida a la violación de la estructura organizacional o a la falla o deficiencia del diseño". ( Dale,1988: 81)

La estructura de la organización describe el marco de la organización. Una estructura organizacional puede dividirse en tres partes: complejidad, formalización y centralización".(Dale,1988:83)

La complejidad considera cuanta diferenciación hay en la organización. Entre más división de trabajo, más niveles verticales en la jerarquía y más dispersión geográfica entre las unidades de la organización, más difícil será coordinar a la gente y sus actividades.

Al grado en que una organización descansa en reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados se le llama formalización. Algunas organizaciones operan con estas reglas estandarizadas y otras no. Algunas de las cuales son bastante pequeñas en tamaño, tienen toda clase de regulaciones que instruyen a los empleados sobre lo que pueden o no pueden hacer. Entre más reglas y regulaciones haya en una organización, más formalizada será su estructura.

La centralización considera donde resida la autoridad de toma de decisiones. En algunas organizaciones la toma de decisiones es muy centralizada. Los problemas fluyen hacia arriba donde los altos ejecutivos escogen la acción aprobada. En otras organizaciones las decisiones son de poca centralización. Las decisiones descentralizadas se delegan a niveles más bajos en la organización.

### **2.2.2.1. PRINCIPIOS DEL DISEÑO DE LA ORGANIZACION**

**UNIDAD DE MANDO.** Esto es un subordinado debe tener uno y solo un superior ante el cual es directamente responsable. Nadie debe servir a dos amos.

**TRAMO DE CONTROL.** En toda organización debe decidirse cuántos subordinados puede manejar un superior, y aunque se han propuesto estándares, lo mejor es que cada empresa con base en la prueba y error decida la capacidad de la gente que tiene bajo sus órdenes a personal subordinado.

**DIVISION DEL TRABAJO.** En esencia, los individuos se especializan en hacer una parte de la actividad, en lugar de hacer la actividad completa. La división del trabajo crea especialistas que requieren coordinación. El tamaño de la organización es una influencia significativa sobre la estructura. Cuando se agregan más empleados, hay más especialización y diferenciación horizontal. Para facilitar la organización se requieren más administradores.

## **DEPARTAMENTALIZACION (Según Ernest Dale)**

DEPARTAMENTALIZACION FUNCIONAL. Esto es por funciones desempeñadas, y puede utilizarse en todo tipo de organizaciones.

Las funciones cambian solo para reflejar los objetivos y actividades de la organización.

DEPARTAMENTALIZACION POR PRODUCTO (O POR SERVICIO). Cada departamento se sitúa debajo de un gerente general que es un especialista y responsable de todo lo que tenga que ver con su línea de productos. Si las actividades de la organización se relacionan más con servicios que con productos, cada servicio será agrupado en forma autónoma. Cada uno ofrece una gama común de servicios bajo la dirección de un gerente de producto o de servicio.

DEPARTAMENTALIZACION POR CLIENTE. El tipo particular de cliente que la organización espera alcanzar puede ser también ser utilizado para agrupar a los empleados, considerando que los clientes en cada conjunto tienen problemas y necesidades comunes que pueden ser resueltos teniendo especialistas departamentales para cada uno.

DEPARTAMENTALIZACION GEOGRAFICA. Si los clientes de una organización están distribuidos en un área geográfica grande, entonces esta forma de departamentalización puede ser valiosa.

DEPARTAMENTALIZACION POR PROCESO. Este tipo de departamentalización puede usarse para procesar tanto al cliente como al producto.

## **AMBIENTE**

Las investigaciones han demostrado que el ambiente es también una influencia fundamental sobre la estructura. Las empresas que enfrentan ambientes más o menos estables están estructuradas de manera diferente de aquellas que enfrentan ambientes dinámicos .( Benítez, 1987: 99)

AMBIENTE PLACIDO ALEATORIO. Es mas o menos no cambiante, por tanto imponiendo el menor riesgo sobre una empresa. Las demandas se distribuyen al azar y los cambios tienen lugar en forma lenta a lo largo del tiempo. La incertidumbre ambiental es baja. Aunque no muchas organizaciones son lo suficientemente afortunadas de encontrarse en un ambiente plácido aleatorio.

AMBIENTE PLACIDO AGRUPADO. También cambia en forma lenta, pero los riesgos de la organización están concentrados más que al azar. Así que las organizaciones con un ambiente plácido agrupado están motivadas a participar en la planeación estratégica a largo plazo y la toma de decisiones tiende a centralizarse.

AMBIENTE DISTURBADO REACTIVO. Es mas complejo que los dos previos. Hay muchos competidores buscando fines similares. Una o más organizaciones

en el ambiente pueden ser tan grandes como para ejercer influencia sobre su propio ambiente y sobre otras organizaciones. Las empresas que enfrentan un ambiente disturbado reactivo necesitan ser capaces de desarrollar una serie de maniobras tácticas, calcular las reacciones de otros a sus tácticas y desarrollar acciones para contrarrestarlas. En otras palabras necesitan tener un grado relativo de flexibilidad.

**AMBIENTE DE CAMPO TURBULENTO.** Es el más dinámico y tiene el nivel más alto de incertidumbre. El cambio siempre está presente y los elementos en el ambiente se interrelacionan en forma creciente. En un ambiente de campo turbulento puede ser necesario que la organización desarrolle en forma consistente nuevos productos o servicios para sobrevivir. También tendría que reevaluar en forma continua su relación con oficinas gubernamentales, clientes y proveedores.

### **DESCENTRALIZACION DE LA AUTORIDAD**

La autoridad organizacional es el poder conferido a las personas que les permite usar su juicio en la toma de decisiones. La descentralización es un aspecto fundamental de la delegación; la autoridad se halla centralizada en cuanto no se delegue.

A medida que crece la empresa es necesario que el empresario-administrador delegue a alguien más autoridad, ya que sería contraproducente

que solamente él tuviera facultad de decisión, y se perdería tiempo y control. El proceso de delegación comprende:

- 1.- La determinación de los resultados previstos de las personas en una posición.
- 2.- La asignación de tareas e las personas en un puesto.
- 3.- La delegación de autoridad para el cumplimiento de estas tareas.
- 4.- La exigencia de responsabilidad a las personas por el cumplimiento de sus tareas.

La delegación de autoridad puede ser específica o general, escrita o no escrita. Si ella no queda clara el empresario-administrador puede no comprender la naturaleza de su tarea, ni el resultado que se espera. La delegación escrita y específica es la mas conveniente y la de mas utilidad tanto para el que la recibe como para el que la otorga, pero suele crear inflexibilidad al no permitir de alguna manera que el administrador se desarrolle. Esto podría corregirse al permitirle reorganizar con la frecuencia necesaria el cumplimiento de los objetivos.

La autoridad desmembrada existe cuando se considera que no se puede resolver un problema ni tomar una decisión sin reunir la autoridad delegada en dos administradores, y la desmembración puede evitar del todo, en particular en la toma de decisiones.

Toda delegación de autoridad debe ser recuperada por el delegante.

Es característica de la autoridad que el poseedor original no pierde esta función en ningún momento al delegarla.

## **PRINCIPIOS DE LA DELEGACION**

- PRINCIPIO DE LA DELEGACION POR RESULTADOS ESPERADOS.
- PRINCIPIO DE LA DEFINICION FUNCIONAL
- PRINCIPIO ESCALAR
- PRINCIPIO DEL NIVEL DE AUTORIDAD
- PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO
- PRINCIPIO DE RESPONSABILIDAD ABSOLUTA.
- PRINCIPIO DE PARIDAD ENTRE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

## **EL ARTE DE DELEGAR**

En cierta forma, la delegación, es un arte elemental de administración; sin embargo, el análisis de los fracasos administrativos casi invariablemente revela que a la cabeza de la lista de las causas, o cerca de ella se halla una delegación mala o inepta, y ello se debe en gran parte a las actitudes personales hacia la delegación:

1.- RECEPTIVIDAD. Se debe tener una buena voluntad para dar oportunidad a las ideas de los demás.

2.- VOLUNTAD DE DEJAR HACER. Un gran error de los administradores que van escalando posiciones ejecutivas, o del pionero que comenzando muy modestamente ha desarrollado una gran empresa, es que desean seguir tomando decisiones que corresponden a las posiciones que dejaron atrás. El administrador prestará una colaboración óptima que se concentra en las tareas que más contribuyen a los objetivos de la empresa y fija otra tarea a los subalternos, aunque éstas las pudiera realizar él mismo.

3.- ADMITIR LOS ERRORES AJENOS. El administrador responsable debe actuar en el momento en que un subalterno toma decisiones que puedan perjudicar a la compañía o a la posición del subalterno en la misma.

Pero debe evitar el estar vigilando al subordinado a cada momento para cerciorarse de que no cometa un error. Debe ser conocedor de técnicas como la asesoría paciente, formulación de preguntas bien orientadas y explicación cuidadosa de preguntas y políticas.

4.- CONFIANZA EN LOS SUBALTERNOS. A menudo pasa que el superior posterga la delegación pensando que el subordinado aún no está capacitado para tomar decisiones, pero lo que debe hacer en su caso, es o adiestrar al subordinado o elegir a alguno que si sea apto de asumir la responsabilidad.

5.- VOLUNTAD DE ESTABLECER Y UTILIZAR CONTROLES AMPLIOS. El administrador debe de valerse de la retroalimentación para asegurarse que la autoridad se está ejerciendo en apoyo de las metas y planes de la empresa o el departamento. La creación de controles efectivos es una de las artes administrativas más difíciles. En la mayoría de los casos, la renuencia a delegar y confiar en los subalternos radica en los defectos de la planeación por parte del supervisor y su temor muy comprensible de perder su control.

Las cinco directrices a seguir para evitar la deficiencia en la delegación son:

1. Definir tareas y delegar autoridad a la luz de los resultados esperados.
2. Escoger al individuo a la luz de la tarea por realizar.
3. Mantener abiertas las líneas de comunicación.
4. Premiar a quienes deleguen con eficiencia y a quienes asumen con éxito la autoridad.

### **2.2.3. INTEGRACION**

Si hablamos de integración nos referimos a la ocupación de los puestos diseñados durante la fase de la organización. Para esto se debe identificar los

requerimientos de la fuerza de trabajo, el registro de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, ubicación, promoción, evaluación, compensación y capacitación del personal necesario.

A diferencia de las fases anteriores y la de control, la de integración es más subjetiva, ya que se refiere casi exclusivamente a personas y esto nos hace caer en la cuenta de la complejidad que implica el tratar y manejar este recurso tan valioso y diverso. A continuación se presenta un extracto del libro Administración integral de Francisco Javier Laris Casillas referente a la Integración:

## **FUNCIONES, OBJETIVOS, TECNICAS Y METODOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.**

### **FUNCIONES**

1.- PLANEAR los procedimientos relativos y selección, contratación, adiestramiento, administración y relaciones con el personal, tanto en el aspecto técnico de los trabajos como en aspectos relativos a:

- a) Leyes, reglamentos, disposición.
- b) Investigación sobre la operación de leyes.

2.- ASESORAR principalmente a quienes tengan que tratar con personal en el aspecto de relaciones humanas.

3.- INTERCAMBIAR información sobre los avances logrados en el aspecto técnico de utilización, así como resultados obtenidos.

4.- RECLUTAR a los solicitantes suficientes para una adecuada selección para ello se utilizan las siguientes fuentes y medios:

Fuente: puerta de la calle, escuelas especializadas.

Medios: personalmente, telefónicamente y a través de los empleados.

5.- SELECCIONAR a los candidatos más adecuados en relación al puesto que habrán de ocupar, la selección se efectúa con base en los resultados que nos arrojan las actividades siguientes:

a) Entrevista inicial en la que se determina a priori si el solicitante reúne los requisitos necesarios para ocupar la plaza.

b) Entrega a los solicitantes que han sido considerados aptos en la entrevista inicial de las hojas de la solicitud en blanco para ser llenada con estos.

c) Aplicación de exámenes de aptitud y psicométricos a los solicitantes que han llenado la solicitud.

d) Entrevistas a fondo, con encuesta económico-social a los solicitantes aprobados en los exámenes.

e) Investigación de referencias y análisis de resultados.

f) Selección de candidatos atendiendo a los resultados de las entrevistas y de la investigación de referencia.

g) Guarda y control de las solicitudes de los exámenes aplicados.

7.- **CONTRATAR.** Lograr un acuerdo perfecto entre el contratante y el contratado, definiendo las condiciones sobre las que habrá de desarrollarse el trabajo, esta función se encuentra formada por las siguientes actividades:

a) Entrevistas de contratación con los candidatos seleccionados.

b) Atención y control de los trámites administrativos para el nombramiento oficial de los candidatos aceptados.

8.- **ADIESTRAR.** Preparar y orientar al nuevo empleado sobre las labores que habrá de desarrollar; como se originan, para que sirven. Las actividades que se desarrollan para lograr un adiestramiento adecuado son:

a) Preparación y exposición de conferencias, prácticas y conducción de mesas redondas.

b) Elaboración de prácticas e instructivos.

c) Aplicación de pruebas y elaboración de resultados.

d) Análisis de resultados e informes.

9.- ADMINISTRAR. Lograr la historia viva del personal actual y futuro, lo que nos indicará en cualquier momento quien será el individuo adecuado para cubrir un puesto de acuerdo con los requerimientos de este. Las actividades básicas que sirven a esta función son:

a) Análisis y valuación de puestos, definiendo categorías.

b) Trazar los planes sobre bases sólidas y asegurar su aplicación y subsistencia.

c) Asegurar la firmeza de la actuación del departamento.

d) Asegurar un punto de vista técnico a los problemas del personal que se enfrenta a la dirección.

e) Proveer a la dirección de una fuente de información válida y técnica en lo relativo al personal.

f) Participar del avance general técnico que en esta especialidad se tenga.

g) Contar con una cartera de solicitantes a reserva de candidatos, lo suficientemente grande como para poder cubrir en cualquier momento las vacantes que se originen dentro de la empresa.

h) Proveer a la dirección con los mejores elementos humanos para cada puesto dentro de los límites marcados por las condiciones de trabajo y por la fuerza de trabajo disponible.

i) Dar a conocer al solicitante a través de la entrevista de contratación:

1) Los derechos que adquiere y las obligaciones que contrae al pasar a formar parte de la empresa, las condiciones generales de trabajo, el tiempo de labor que va a desarrollarse, en que puesto, en que departamento, su jefe inmediato, así como las relaciones existentes entre su departamento y los demás departamentos.

2) Los trámites administrativos que realizará para que su nombramiento le sea otorgado oficialmente.

j) Capacitar al personal para el mejor desempeño de las funciones que le sean encomendadas.

k) Prepararlo para la ocupación del puesto.

l) Colocar al personal en el puesto más adecuado, atendiendo a sus características, aptitudes, responsabilidades, etc. y a las necesidades.

m) Pugnar por que la retribución a los empleados sea la más justa posible atendiendo a sus capacidades, al puesto que desempeñan, y a la estructura de salarios vigentes y a los recursos económicos de la dirección.

n) Controlar la contratación, los ascensos, las promociones, bajas y demás movimientos que afecten al personal.

o) Elevar la moral del personal

p) Aumentar la satisfacción del personal en su trabajo.

q) Estimular a los empleados a colaborar en la realización de los objetivos de la dirección.

## **TECNICAS Y METODOS**

### **SELECCION**

- 1.- Entrevista inicial
- 2.- Hoja de solicitud
- 3.- Entrevista a fondo y encuesta económico social
- 4.- Exámen psicométrico
- 5.- Investigación de referencias y empleos anteriores
- 6.- Exámen de aptitud
- 7.- Calificación de pruebas

- 8.- Análisis y resultados
- 9.- Entrevistas con candidatos rechazados

## **CONTRATACION**

- 1.- Análisis y resultados
- 2.- Entrevista de contratación

## **ADIESTRAMIENTO**

- 1.- Conferencias, pláticas y mesas redondas
- 2.- Instructivos
- 3.- Prácticas

## **ADMINISTRACION**

- 1.- Análisis de puestos
- 2.- Valuación de puestos
- 3.- Encuesta de salarios
- 4.- Tabuladores de sueldos

## **RELACIONES CON EL PERSONAL**

- 1.- Conferencias, pláticas y mesas redondas
- 2.- Sistemas de ascenso y promoción
- 3.- Sistema de quejas y sugerencias
- 4.- Sistemas de comunicación
- 5.- Sistemas de calificación de méritos
- 6.- Sistemas de incentivos
- 7.- Programa de servicios al personal

## **PRINCIPIOS DE LA INTEGRACION DE PERSONAL**

Aunque no existen principios de integración de personal universalmente aceptados, los que se listan enseguida son útiles como lineamientos para comprender esta área.

### **A) Principios en propósito:**

- Principio de la objetividad de la integración
- Principio de integración

### **B) Principios en proceso:**

- Principio de la definición de puestos
- Principio de la evaluación de administradores
- Principio de la competencia abierta
- Principio de la capacitación y desarrollo de los administradores
- Principios de los objetivos de capacitación
- Principio del desarrollo continuo

#### **2.2.4. DIRECCION**

Con frecuencia se considera que administrar y dirigir son la misma actividad. Administrar implica planear e integrar la estructura de la organización con personas lo más competentes posible. Sin embargo, todas estas funciones administrativas de poco servirán si los administradores no comprenden el factor humano de sus operaciones y no saben como dirigir a las personas de modo que produzcan los resultados deseados.

Básicamente, las personas siguen a quienes les ofrecen los medios de satisfacer sus propios deseos y necesidades. La labor de los administradores consiste en motivar a las personas para que contribuyan con eficacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa, y de paso, satisfagan sus propios deseos y necesidades.

Aunque administrar implica cumplir con los objetivos de la empresa, los medios para lograrlo nunca deben atropellar la dignidad de las personas sin importar el puesto que ocupen dentro de la organización. La clave de la

dirección es la armonía de los objetivos. La dirección llena el vacío entre los planes lógicos y bien pensados, las estructuras organizacionales, los buenos programas de integración y las eficientes técnicas de control, por un lado; y la necesidad de que las personas comprendan, se sientan motivadas y contribuyan con toda su capacidad y empeño a las metas de la empresa y de sus departamentos respectivos; por el otro.

Existen diferentes puntos de vista y suposiciones acerca de la naturaleza humana. Schein propuso que existen cuatro conjuntos de suposiciones: Los supuestos económicos- racionales, los de autorealización, los sociales y los complejos. Por su parte Mc Gregor llamó a sus conjuntos de supuestos sobre las personas, Teoría X y Teoría Y, sin embargo ningún modelo por sí solo basta para explicar la complejidad de las personas. Lo más conveniente es tomar los distintos modelos y establecer un punto de vista ecléctico para describir la naturaleza humana . ( Dale, 1988: 86)

Es necesario que los administradores comprendan las distintas normas de conducta propias y de sus subordinados, que ayudan a armonizar los objetivos. Esta comprensión es precisamente la clave de una buena y eficaz dirección.

## **LOS PRINCIPIOS DE LA DIRECCION**

- Determinación de los objetivos
- Estudio de los procedimientos para alcanzar el objetivos

- Elección del mejor procedimiento y adopción de éste como estándar.
- Proyección del arreglo y distribución del trabajo en un orden lógico
- Motivación
- Liderazgo
- Organización del trabajo para ejecutar el procedimiento estándar
- Fijación del horario para realizar las operaciones y actividades de acuerdo con el plan
- Coordinación, dirección, despacho e inspección de todos los factores
- Claridad de las comunicaciones
- Integridad de las comunicaciones
- Uso complementario de la organización informal
- Control de los factores

### **2.2.5. CONTROL**

La función administrativa de control consiste en medir y corregir el desempeño con el fin de asegurar que los objetivos de la empresa, así como los planes concebidos para alcanzarlos, se estén cumpliendo.

Las técnicas y sistemas de control son básicamente los mismos, cualquiera que sea lo que se controle. Donde quiera que se encuentre y cualquiera que sea lo que se controle el proceso básico de control implica tres etapas:

#### **1.- Establecimiento de estándares**

2.- Medición del desempeño contra tales estándares

3.- Corrección de las desviaciones respecto a los estándares y de los planes".

(Dale, 1988: 143)

Por lo general se considera al control administrativo como un simple sistema de retroalimentación similar al termostato de los aparatos caseros normales. Sin embargo, por muy rápido que esté disponible la información sobre lo que se está haciendo( y hasta la propia información en tiempo real) existen demoras inevitables al analizar las desviaciones, al desarrollar los programas para llevar a cabo las acciones correctivas, y al implantar dichos planes. Con el objeto de evitar tales demoras inevitables en el control, se ha sugerido que los administradores utilicen un enfoque del control mediante prealimentación y que no confíen exclusivamente en la simple retroalimentación. El control con prealimentación requiere del diseño de un modelo del proceso o sistema y de la supervisión de las entradas con el fin de detectar futuras desviaciones de los resultados respecto de los planes y de esa manera dar a los administradores el tiempo necesario para tomar las acciones correctivas. Para que los controles funcionen deben elaborarse adaptándolos:

1.- A los planes y a los puestos

2.- A cada administrador

3.- A las necesidades de eficiencia y efectividad.

Para que sean eficaces, los controles también deben diseñarse para que detecten las excepciones en los puntos críticos, de manera que sean flexibles y

- objetivos, que se adapten al ambiente organizacional, que sean económicos, y que produzcan acciones correctivas.

Múltiples son las herramientas y técnicas que los administradores han empleado como ayudas para un mejor control. Por lo general éstas técnicas son, en primera instancia, herramientas de planeación que ilustran el hecho de que los controles deben reflejar los planes. Algunas de las herramientas pueden considerarse como tradicionales ya que se han venido empleando desde hace muchos años, si bien algunas son refinamiento de la planeación presupuestal tradicional, como es el caso de los presupuestos variables o con base cero, otras técnicas como el PERT o técnica de evaluación y revisión de programas, y los presupuestos por programas representan una nueva generación de herramientas de planeación y control.

Una de las técnicas de control más antiguas es el presupuesto:

- 1.- Presupuesto de ingresos y egresos
- 2.- Presupuesto de tiempo, espacio, materiales y productos
- 3.- Presupuestos de desembolso de capital
- 4.- Presupuesto de efectivo

La planeación presupuestal presenta una serie de peligros de los cuales el mayor es la falta de flexibilidad, misma que puede evitarse en gran medida si se

utilizan presupuestos variables o flexibles o si se utilizan presupuestos opcionales o complementarios.

La mayor parte de los controles se diseñan para aspectos específicos de empresas, como sueldos y salarios, los costos y los precios, los desembolsos de capital, y para aquellas áreas donde el desempeño debe ajustarse a los planes. Todos estos controles son parciales: no miden la totalidad el desempeño en comparación con la metas globales. Para obtener medidas de comparación contra las metas globales es necesario emplear controles del desempeño global de la empresa, en sus divisiones integradas, de sus departamentos o de sus líneas de productos.

En su gran mayoría los controles globales son de carácter financiero, dado que las mediciones financieras resumen por medio de ese común denominador que es el dinero, el funcionamiento de toda una serie de planes. El control del desempeño global más utilizado es el resumen presupuestal, Es decir, el resumen de todos los presupuestos operativos de ingresos y egresos.

Cuando menos para los negocios, otro tipo de control global es aquel que mide las pérdidas y las ganancias. Una de las técnicas de control con más éxito consiste en calcular el rendimiento sobre la inversión.

Se habla de controles preventivos cuando las desviaciones negativas respecto de los estándares se evitan, asegurando que los administradores apliquen con toda eficacia los fundamentos de la administración. Entre mayor

sea la calidad de los administradores y sus subordinados, menor será la necesidad de controles directos

Aún cuando los estándares de control se fijan con toda precisión, los planes puedan fracasar por una serie de razones: incertidumbre, falta de conocimientos, juicios equivocados, inexperiencia o simplemente un mal desempeño.

Para evitar la obsolescencia administrativa y el cierre de empresas, se necesitan empresarios-administradores deseosos de aprender, acelerar los programas de desarrollo gerencial, una planeación más eficaz, mejores métodos de evaluación y remuneración del desempeño administrativo, información a la medida de las necesidades, y un mayor interés por la investigación, el desarrollo y los inventos administrativos.

### **2.3. RECURSOS QUE INTERVIENEN EN LA ACTIVIDAD DE LA MICROEMPRESA**

La organización para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos; éstos son:

### **2.3.1. RECURSOS HUMANOS**

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimiento, experiencia, motivación, intereses vacacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

### **2.3.2. RECURSOS MATERIALES**

Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

### **2.3.3. RECURSOS TECNICOS**

Bajo este rubro se listan los sistemas y procedimientos, los programas, instructivos, etc.

## **2.4. OBJETIVO DE LA ADMINISTRACION**

Los análisis de los fracasos de muchísimos negocios a través de los años demuestran que un alto porcentaje de éstos se deben a una administración inexperta o incompetente. La aportación de dinero o de tecnología no forzosamente implican el desarrollo, se debe aprehender a controlar los recursos humanos y a coordinar las actividades de la gente. De lo contrario, se seguirá sufriendo la ineficiencia y los fracasos de las empresas.

La administración es necesaria en todas las organizaciones y en todos los niveles de la organización. Generalmente los problemas de la empresa se generan por la deficiencia en la administración, es decir, en las personas que desempeñan sus funciones en los niveles más altos de la organización y éstas raramente dedican todo su tiempo y talento a la administración, pues casi todos los puestos de una empresa comprenden tareas no administrativas.

Se dice que los ejecutivos de alto nivel tienen un objetivo: obtener utilidades, pero la utilidad es solo una medida del excedente de los ingresos de una empresa sobre los costos. En un sentido muy real, el objetivo de la administración debe ser lograr excedentes. Por tanto, la tarea de los administradores es crear el ambiente para que los individuos contribuyan al esfuerzo de grupo, y lograr los objetivos con el menor costo de tiempo, dinero, esfuerzo, inconvenientes y materiales. Por esto es necesario que se tenga una medida de eficiencia y eficacia del grupo y de sí mismo.

Uno de los objetivos previstos es el de mantener organizada la empresa, como un esfuerzo conjunto y efectivo a través del tiempo. O sea, asegurar la supervivencia del grupo hasta que se logren las metas básicas y en la mayoría de las empresas estas metas son de carácter continuo y de larga duración.

## 2.5. LA ADMINISTRACION Y LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es la selección entre varias líneas de acción opcionales y con base en ellas se solidifica o debilita el núcleo de la empresa u organización. Algunos empresarios-administradores de su propio negocio consideran que la toma de decisiones representa la parte central de su trabajo porque deben estar escogiendo constantemente qué debe hacerse, quien debe hacerlo, cuándo, dónde y en ocasiones hasta cómo. La toma de decisiones es uno de los pasos que siempre hay que estar llevando a cabo aún cuando consuma apenas unos pocos segundos, no implique más que una leve reflexión, o no afecte las actividades más que unos pocos minutos. Rara vez puede juzgarse una línea de acción de modo aislado, puesto que cada decisión debe vincularse con los demás planes. Para que la toma de decisiones sea eficaz debe realizarse un proceso que incluye: la determinación de premisas, la identificación de opciones, la evaluación de las opciones en vista de la meta que se persigue y por fin la selección de una opción. Los empresarios-administradores deben tener un conocimiento preciso de la situación que provoca el conflicto o la contingencia y de las opciones con que cuenta para llegar a la meta en vista de las circunstancias y limitaciones. También deben contar con la información y la habilidad para analizar y evaluar las opciones a la luz de la meta que persiguen. Por lo tanto, es necesario que toda la organización funcione de la mejor manera posible, para que la información se genere y fluya de la manera que sea más oportuna y confiable.

Aunque la administración ha sido estudiada principalmente en el extranjero y la mayoría los libros existentes hasta hace algunas décadas eran de origen extranjero y por lo tanto no se apegaba completamente a la realidad mexicana, en la actualidad existe bibliografía nacional que estudia la situación y la problemática real de nuestro país, pero hace falta que se le de mayor importancia a las microempresas que en su mayoría carecen de los recursos para asistir a cursos de inducción empresarial o que desconocen las posibilidades de administrar en una forma menos empírica y más efectiva sus negocios, que en la mayoría de los casos es el patrimonio de una familia y que desgraciadamente está sostenido por alfileres que en cualquier momento de fuertes ventarrones se pueden desprender.

### **III. CASO PRACTICO**

#### **3.1. PARAMETROS DE LA INVESTIGACION**

Actualmente se está dando gran importancia por parte del Gobierno federal para la creación o reactivación de empresas con capital de riesgo, y entre ellas existe un gran número de microempresas.

Aunque los proyectos en la mayoría de los casos son viables y se cuenta con los conocimientos técnicos para emprender un negocio con éxito, muchos fallan y las empresas simplemente quiebran.

Pensando en que la problemática de una gran proporción de las microempresas estriba en el desconocimiento del proceso administrativo y esto repercute en el aspecto contable y en general en toda la empresa, se hizo la investigación de campo de un caso en particular, para lo que se realizará la aplicación de un cuestionario, ya que como se menciona anteriormente, la generalidad de este tipo de empresas presentan la misma carencia.

#### **3.2. QUE FIN SE PRETENDE OBTENER CON LA APLICACION DEL CUESTIONARIO.**

Con el cuestionario anterior se pretende obtener la información suficiente que me de la pauta para determinar las áreas en las que anda falla la empresa

en estudio y se pretende que sea contestado por los dirigentes de la microempresa, esto es, el Presidente, el Secretario, y el Tesorero, en su totalidad y por todos los miembros en cuanto al segmento de DATOS PERSONALES DEL EMPRESARIO.

El cuestionario está compuesto por:

PLAN DE DIAGNOSTICO

INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA

DATOS PERSONALES DEL EMPRESARIO

CUESTIONES DE CARACTER GENERAL DEL EMPRESARIO

CUESTIONARIO POR AREAS

ADMINISTRACION

CONTABILIDAD

FINANZAS

COMERCIALIZACION Y VENTAS

PRODUCCION

Y se presenta a continuación:

**PLAN DE EVALUACION DE LOS EMPRESARIOS**  
( BASADA EN EL MODELO DE GUILLERMO BARBA LLUCH)

**PLAN DE DIAGNOSTICO**

INFORMACION GENERAL

DATOS DE LAS PERSONAS ENCARGADAS DE LA AMINISTRACION:

NOMBRE: \_\_\_\_\_ CAPITAL SOCIAL INICIAL: \_\_\_\_\_

EMPRESA: \_\_\_\_\_

CAPITAL SOCIAL ACTUAL: \_\_\_\_\_

FECHA DE INICIO DE ACTIVIDADES: \_\_\_\_\_

TIPO DE SOCIEDAD: \_\_\_\_\_

No. DE EMPLEADOS: \_\_\_\_\_

FACTURACION REAL:

ULTIMO AÑO: \_\_\_\_\_

PENULTIMO AÑO: \_\_\_\_\_

ANTEPENULTIMO AÑO: \_\_\_\_\_

LOCAL: PROPIO: \_\_\_\_\_ RENTADO: \_\_\_\_\_

COMPETIDORES EN EL ORDEN DE IMPORTANCIA:

NOMBRE:	PRODUCTOS CON QUE COMPITEN:
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

**DATOS PERSONALES DEL EMPRESARIO:**

ESTADO CIVIL: \_\_\_\_\_

ESPOSO(A). \_\_\_\_\_

TRABAJA CON USTED: \_\_\_\_\_ TRABAJA EN OTRA PARTE \_\_\_\_\_

HIJOS(AS) NUMERO: \_\_\_\_\_

TRABAJAN CON USTED (NUMERO) \_\_\_\_\_ FUERA \_\_\_\_\_

SI TRABAJAN CON USTED ESTOS FAMILIARES DESCRIBA:

NOMBRE:	PUESTO O LABORES ESPECIFICAS QUE DESARROLLA:
---------	---

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

VIVE USTED EN CASA: PROPIA \_\_\_\_\_ RENTADA \_\_\_\_\_ OTROS \_\_\_\_\_

COSTO MENSUAL DE LA RENTA \_\_\_\_\_

GASTOS GENERALES:

COMIDA \$ \_\_\_\_\_

VESTIDO \$ \_\_\_\_\_

VIAJES O RECREACION \$ \_\_\_\_\_

COLEGIATURAS \$ \_\_\_\_\_

AUTOMOVILES (PAGO DEL COCHE) \$ \_\_\_\_\_

TRANSPORTES \$ \_\_\_\_\_

OTROS (ESPECIFIQUE) \$ \_\_\_\_\_

TOTAL DE GASTOS MENSUAL: \$ \_\_\_\_\_

CUANTO PERCIBE USTED MENSUALMENTE:

SUELDO \$ \_\_\_\_\_

ANTICIPO DE UTILIDADES	\$ _____
TOTAL DE INGRESOS	\$ _____
MENOS GTOS.FAM.MENSUALES	\$ _____
TOTAL DISPONIBLE PARA AHORRO O INVERSION	\$ _____

## CUESTIONES DE CARACTER GENERAL DEL EMPRESARIO

EDAD \_\_\_\_\_ ESTUDIOS CURSADOS \_\_\_\_\_

FECHA DE TERMINACION \_\_\_\_\_

### SEMINARIOS Y CAPACITACION POR AREA

ADMINISTRACION \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

CONTABILIDAD  
Y FINANZAS \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

PLANEACION \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

TECNICOS ESPECIFICOS  
DE SU GIRO \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

## CUESTIONARIO

1.- Cuántas horas a la semana dedica a su negocio? \_\_\_\_\_

2.- Cuáles son sus cinco actividades principales, en orden de importancia y número de horas semanales por actividad?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

3.- En qué área del negocio se siente usted mas productivo y satisfecho?

Ventas \_\_\_\_\_ Contabilidad \_\_\_\_\_ Bancos \_\_\_\_\_  
Producción \_\_\_\_\_ Finanzas \_\_\_\_\_ Otra \_\_\_\_\_

4.- Qué área del negocio la desagrada más en lo personal?

Ventas \_\_\_\_\_ Contabilidad \_\_\_\_\_  
Producción \_\_\_\_\_ Finanzas y Bancos \_\_\_\_\_  
Otra \_\_\_\_\_

5.- En qué área del negocio considera que existen mayores problemas, Por qué?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6.- En los dos últimos años ha crecido su negocio en ventas?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7.- Ha aumentado su capacidad de producción en unidades o se ha ampliado en los últimos años?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8.- Si no ha crecido, a qué cree que se deba?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9.- Ha obtenido utilidades de su negocio en los últimos años?

Cuánto?

Compárelo con lo que usted pensaba o esperaba.

Utilidad neta Planeada:

Utilidad Obtenida:

2o año anterior \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1er año anterior \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Año actual \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# POR AREAS

## ADMINISTRACION

1.-Conoce usted lo que es ADMINISTRAR UN NEGOCIO? Por favor de una breve explicación:

---

---

---

---

---

2.- Si su respuesta fué afirmativa:

a) De Quién se auxilia para planear y dirigir las actividades de los demás socios?\_\_\_\_\_

---

b) De quién se auxilia para controlar que lo que se planea se lleve realmente a cabo?\_\_\_\_\_

---

c) Cómo planea los egresos que va a tener por: COMPRAS, PAGO DE RENTA, VIATICOS, PAGO DE SERVICIOS CONTABLES.

1) SEMANALMENTE\_\_\_\_\_

2) QUINCENALMENTE\_\_\_\_\_

3) MENSUALMENTE\_\_\_\_\_

3.- En su empresa se ha determinado las funciones de cada uno de los miembros?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_ POR QUE?\_\_\_\_\_

---

4.- Cómo se toman las decisiones de COMPRAR, VENDER, PRODUCIR, INVERTIR EN MOBILIARIO?

a) Se realiza una Asamblea de Socios\_\_\_\_\_

b) Solamente es decidido por:

- 1.-Presidente\_\_\_\_\_
- 2.-Secretario\_\_\_\_\_
- 3.-Tesorero\_\_\_\_\_
- 4.-Por los tres\_\_\_\_\_

c) Hay un encargado para cada área\_\_\_\_\_

Si es así Quién lo designó?

- a) La Asamblea\_\_\_\_\_
- b) La Administración\_\_\_\_\_
- c) Ellos mismos\_\_\_\_\_

5.- Se realizan por ustedes o por un asesor externo presupuestos de gastos y de ingresos?

NO \_\_\_\_\_  
SI \_\_\_\_\_ CADA CUANTO TIEMPO? \_\_\_\_\_

6.- Cuando se presentan problemas de:

- a) agotamiento de materia prima,
- b) cuentas incobrables muy altas,
- c) conflictos entre los socios,
- d) requerimientos de información por parte de FONAES,

Cómo los resuelve?

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
- d) \_\_\_\_\_

7.- Cómo controla cada departamento de su negocio?

- a) Con manuales\_\_\_\_\_
- b) Hace anotaciones de datos importantes para proporcionárselos a su asesor externo?\_\_\_\_\_
- c) Confía en su memoria\_\_\_\_\_
- d) Simplemente no se controlan\_\_\_\_\_

# FINANZAS

1.- Cuánto debe el negocio a instituciones, prestamistas, amigos,  
a menos de un año?

etc.,

Favor de hacerlo por orden de importancia o especifique:  
(No se incluya usted)

Préstamo por:	Monto:	Se usó para:	Fecha de vencimiento:
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Tasa de interés:	Otras Garantías:	Hipoteca Aval, etc.
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

2.- Efectúa flujos de efectivo?

Si \_\_\_\_\_ Con qué frecuencia? \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

3.- Cuáles son sus condiciones de venta?

Anticipo \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_ Contado \_\_\_\_\_

4.- En realidad, al cuánto tiempo le vienen pagando?

8 días \_\_\_\_\_ 45 días \_\_\_\_\_  
15 días \_\_\_\_\_ 60 días \_\_\_\_\_  
30 días \_\_\_\_\_ 90 días \_\_\_\_\_ mas de 90 días \_\_\_\_\_

5.- Tienen clientes morosos? Por qué monto y en qué porcentaje de sus cuentas por cobrar?

---

---

---

6.- Cuánto inventario tiene en dinero? \_\_\_\_\_

7.- Tiene material almacenado mucho tiempo sin moverlo? \_\_\_\_\_

8.- Conoce usted el costo actual de cada uno de sus productos? \_\_\_\_\_

9.- Cómo calcula usted los costos? \_\_\_\_\_

10.- Realiza estados que le digan cuánto le costó producir?

SI \_\_\_\_\_ Con qué frecuencia? \_\_\_\_\_

Qué tan reales son? \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

---

11.- Cómo está con respecto a sus obligaciones fiscales? \_\_\_\_\_

---

12.- Respecto de los bancos o su modo de financiarse; Qué necesidades de recursos prevé para este año? \_\_\_\_\_

---

13.- Y en años posteriores? \_\_\_\_\_

14.- Tiene usted líneas de crédito? \_\_\_\_\_

15.- Utiliza usted fondos del Gobierno Y cómo piensa que va a cubrir sus pagos de capital de riesgo? \_\_\_\_\_

---

---

# CONTABILIDAD

1.- Lleva registros contables?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2.- Cree usted que llevar la contabilidad de su negocio es

- a) Muy importante \_\_\_\_\_
- b) Importante \_\_\_\_\_
- c) Sólo un requisito de FONAES \_\_\_\_\_
- d) Una pérdida de tiempo y un gasto innecesario \_\_\_\_\_

3.- Si en su negocio sí se lleva contabilidad, Está al corriente? \_\_\_\_\_

4.- Sus libros (Mayor, Diario ) están al día? \_\_\_\_\_

5.- Cómo define su situación:

Solvencia: \_\_\_\_\_  
Liquidez: \_\_\_\_\_  
Rentabilidad: \_\_\_\_\_  
Obtiene utilidades \_\_\_\_\_

6.- Si se realizan Estados Financieros, Para qué le sirven?

- a) Para llevar un control sobre su negocio \_\_\_\_\_
- b) Para saber cuánto gastó y conocer en dónde puede bajar sus costos \_\_\_\_\_
- c) Para saber cuánto obtuvo realmente de ganancia \_\_\_\_\_
- d) Para que sus socios sientan confianza en usted \_\_\_\_\_
- e) Para cumplir con FONAES \_\_\_\_\_

7.- Cuáles áreas de su empresa cree que es muy importante controlar?

- a) Bancos \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_
- b) Almacén \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_
- c) Compras \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_
- d) Ventas \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

8.- Se controlan?

Bancos: De qué manera? \_\_\_\_\_

Almacén: De qué manera? \_\_\_\_\_

Compras: De qué manera? \_\_\_\_\_

Ventas: De qué manera? \_\_\_\_\_

## COMERCIALIZACION Y VENTAS

1.- Cuántos productos diferentes vende? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.- Cómo calificaría usted la situación de sus productos respecto a:

Concepto:	Buena	Mala
Demanda	_____	_____
Precio en el mercado	_____	_____
Calidad	_____	_____

3.-Cuál es su mercado? \_\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

4.- Cómo fija los precios de sus productos? con base en:

Costo\_\_\_\_\_

Por cliente clave\_\_\_\_\_

Experiencia de  
años anteriores\_\_\_\_\_

Otros(especifique)\_\_\_\_\_

5.- Ofrece descuentos importantes?

Por volúmen:\_\_\_\_\_

Por cliente clave:\_\_\_\_\_

Otros:\_\_\_\_\_

6.- Conoce sus márgenes de utilidad

a) por producto?\_\_\_\_\_

b) Por línea?\_\_\_\_\_

7.- Analice su sistema de ventas:

Tiene presupuestos?\_\_\_\_\_

Conoce lo que hacen sus competidores?\_\_\_\_\_

8.- Hace usted promoción y/ o publicidad de sus productos?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

a) si lo hace, ya analizó su costo?\_\_\_\_\_

b) si no lo hace cuál es la razón?\_\_\_\_\_

9.- Tiene sistema de distribución para sus pedidos? Qué tan eficiente es en cuanto a:

Procesamiento de pedido:\_\_\_\_\_

Entrega:\_\_\_\_\_

Servicio a clientes:\_\_\_\_\_

10.- Cree que es necesario tener manuales o sistemas para controlar sus ventas?\_\_\_\_\_

## PRODUCCION

1.- Cómo planea su producción? \_\_\_\_\_

2.- Explique detalladamente su forma de producción: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

3.- Tiene formas o reportes constantes para analizar sus actividades en el área de producción? Qué controles lleva? \_\_\_\_\_

---

---

---

4.- Conoce usted la producción semanal de cada uno de los socios y de los artículos? \_\_\_\_\_

---

---

5.- Tiene sistema de control de calidad?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

---

---

6.- Tiene muchos rechazos de sus clientes?

No \_\_\_\_\_

Si \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

---

---

7.- Cómo clasificaría las relaciones entre los socios en cuanto a la producción?

Excelentes \_\_\_\_\_ Por \_\_\_\_\_ qué? \_\_\_\_\_

Buenas \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

Malas \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

Pésimas \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

8.- Hay un reglamento interior de trabajo aprobado por la Asamblea?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

### **3.3. CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA EN ESTUDIO**

La empresa objeto de este estudio es una Sociedad de Solidaridad Social (S.de S.S.) y se encuentra regulada por la Ley de Solidaridad Social.

La empresa es un proyecto presentado a la dependencia de Empresas Sociales (FONAES) con la finalidad de que se le diera apoyo financiero. Este proyecto fué considerado viable y se acordó la asociación con capital de riesgo por parte del Gobierno federal. Se firma un contrato donde se estipulan las condiciones de trabajo, el manejo de capital, la organización y administración, el periodo de recuperabilidad y las fechas de reintegro de capital y pago de utilidades.

A pesar de que esta empresa tiene su registro ante la S.H.C.P. y algunos de los socios también lo tienen, desconocen la gravedad de hacer las compras de una a nombre de otros, y aún cuando contrataron los servicios para asistencia contable y fiscal argumentan que en ningún momento se les orientó en este sentido.

#### **3.3.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La empresa cuenta con un organigrama, que ha sido modificado arbitrariamente en varias ocasiones desde la constitución de la sociedad. Cuentan con Presidente, Secretario y Tesorero del Consejo de Administración. Posteriormente se creó el puesto de Jefe de Compras y Encargado de tienda.

La sociedad está formada por 21 socios, y ellos mismos desempeñan las funciones de dirección, administración, producción, comercialización y todas las necesarias para el funcionamiento de la empresa. Inicialmente se consideró la contratación de los servicios de un contador externo pero esto no se llevó a cabo inmediatamente, sino hasta varios meses después y solamente por un corto período.

### **3.3.2. OBJETIVOS Y POLITICAS**

El objetivo principal de esta sociedad es la apropiación del proyecto que fué presentado y que contempla:

- La creación de fuentes de trabajo para los mismos asociados y para la población.
- La producción, industrialización, comercialización de bienes y servicios.
- La educación de los socios y de sus familiares en la práctica de la solidaridad social.
- Elevar el nivel de vida de los miembros de la sociedad.
- Desincorporación del Gobierno federal y continuación como una empresa con éxito e independencia.

Las políticas que se siguen son:

- La compra de insumos que se ponen a la venta al público en general a precio de menudeo.
- Los socios compran a precio de mayoreo, para que ellos lo transformen en producto terminado y lo comercialicen, a través de la misma tienda.
- La empresa como empresa de Solidaridad cuenta con capital de trabajo que es aportado por el Gobierno, este capital debe ser manejado en una cuenta bancaria con firmas mancomunadas del Presidente, Secretario y Tesorero.
- Se cuenta con sistema de crédito, siendo este de 10 días para el público en general y de 15 para los socios.

#### **4.- APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO POR LA SOCIEDAD CON BASE EN LAS RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO**

Aún cuando la empresa estuvo perfectamente planeada, la problemática comienza desde que los socios no conocen a fondo el proyecto, ya que este fué elaborado por un proyectista que no se preocupó de explicarles en que consiste cada fase y como se debió desarrollar para lograr los objetivos de la sociedad.

Este proyecto contempla un período de recuperación del capital externo de 5 años, por lo que la planeación abarca también el mismo período.

En teoría todo estuvo planeado, pero los socios no hicieron propio el proyecto, y esto se debe a la falta de cultura empresarial y por consiguiente al desconocimiento de las fases del proceso administrativo. Aunque técnicamente cada uno de los socios conoce el giro del negocio, solamente habían trabajado en forma individual, y dentro del proyecto no se planteó la necesidad de hacerles conciencia de lo que es y como funciona una sociedad.

Se tuvieron objetivos o planes, pero se les dió más importancia a los de largo plazo, dejando de lado a los inmediatos. Los socios creyeron que las sesiones para la planeación de objetivos a corto plazo les consumía tiempo productivo.

## **ORGANIZACION**

Este tipo de organización tiene como una de las finalidades, crear fuentes de ingresos para los asociados, por lo que no necesariamente necesitan allegarse de personal externo, sino que ellos mismos realizan todas las actividades necesarias para el logro de lo objetivos, por lo que el organigrama se encuentra formado únicamente por los socios. Aunque a largo plazo se tienen planes de crecimiento.

Aún cuando esta sociedad (como ya se mencionó) si cuenta con un organigrama perfectamente estructurado, este no fué de gran ayuda, ya que los puestos que deben generar canales de información correctos para la interacción y la toma de decisiones no son ocupados por personas con actitudes y criterios adecuados. Se delegó autoridad a socios sin la capacidad suficiente de decidir en beneficio de la sociedad y se cayó en vicios de autoridad. Posteriormente se crearon dos nuevos puestos, con la finalidad de controlar de una mejor manera las operaciones de la empresa, pero debido a la falta de cultura empresarial, también se vieron estas personas viciadas, perjudicando en gran medida al resto de la sociedad. La delegación que se les dió a los socios no fué entendida por el resto de los miembros , ya que desempeñan funciones que les competen solamente a los primeros y al momento de deslindar responsabilidades los que tienen la autoridad formal culpan a los que se toman atribuciones por su propia cuenta.

Dentro de esta sociedad no existe unidad de mando, ya que aunque se tiene a un Presidente, existe un líder y ambos dan órdenes que en ocasiones son contradictorias, creando con esto conflictos internos.

No se definen tareas, ni se delega autoridad a la luz de los resultados esperados; no escogen al individuo de acuerdo a las actitudes y aptitudes necesarias para la tarea a desarrollar; no existen líneas de comunicación abiertas; los controles que existen no son los suficientes ni los más apropiados,

y por último no existe unión ni motivación que haga a los socios sentirse parte de la empresa.

Esto demuestra que todas las fases del proceso administrativo van unidas y que la planeación es un requisito previo para todas las tareas administrativas, y que en la práctica todas las funciones administrativas se reducen a una sola actividad.

## **INTEGRACION**

Como sabemos, esta fase se refiere a la identificación de la fuerza de trabajo requerida, el registro de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, ubicación y capacitación del personal necesario. Pero debido a las características de esta empresa, los socios son al mismo tiempo el personal que desempeña las actividades necesarias para el desarrollo de la sociedad y el cumplimiento de los objetivos, y aunque cuenta con asesoría externa en el área contable y técnica, son básicamente ellos los que deben ocupar los puestos clave para el buen funcionamiento.

Aún cuando se estipula periódicamente un calendario de pláticas y mesas redondas para tomar decisiones que no ameriten asamblea extraordinaria y para informar del estado de la sociedad, este calendario nunca es cumplido. La comunicación se ha visto altamente deteriorada desde el inicio de operaciones.

En resumen, no se tiene conocimiento por parte de los miembros de la sociedad de lo que es la integración.

## **DIRECCION**

Básicamente las personas siguen a quienes les ofrecen los medios de satisfacer sus propias necesidades. La labor de quien está dirigiendo a un grupo de personas consiste en motivarlas para que contribuyan con eficacia al cumplimiento de los objetivos de la empresa y de paso de los suyos propios, sin que se vea atropellada la dignidad de ningún miembro, sino al contrario, haciéndolo sentir que forma parte de la sociedad.

Dentro de esta sociedad, dado que se suscitó el problema de la desintegración, es difícil lograr una dirección eficiente, porque además de que no se ha logrado que los empresarios se apropien del proyecto, cada quien ha buscado su beneficio particular, se ha perdido la comunicación y nadie confía en los demás.

## **CONTROL**

El establecimiento de estándares, la medición del desempeño contra tales estándares y la corrección de las desviaciones de los estándares y de los planes

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

no se han llevado a cabo en ninguna medida, ya que no se tiene la información necesaria para esta etapa básica.

Aunque se tienen presupuestos, esto no ha implicado que se cumpla con lo previsto, lo que tiene resultados planeados en el corto plazo.

El control de esta empresa no tuvo aplicación desde el inicio de operaciones. Se tuvo un mal manejo del capital de trabajo, repercutiendo esto en el desfase del proyecto, ya que el dinero desviado fué de casi el 40% del total de la aportación.

Posteriormente no se ha tenido control sobre las funciones de compras de mercancía y los inventarios nunca han sido registrados correctamente.

En cuanto al sistema de crédito no se respeta a la fecha. Tampoco existe control de clientes, ya que no se soporta la deuda con ningún tipo de documento.

Se planeó que la empresa contrataría los servicios de un contador externo, pero no se llevó a cabo, por lo que no se tienen registros contables ni información financiera.

## **5.- REPERCUSIONES POR LA FALTA DE CONTROL ADMINISTRATIVO EN LA MICRO EMPRESA**

### **5.1. FINANCIERAS Y CONTABLES**

Esta empresa se constituyó con patrimonio de carácter colectivo y por una aportación de capital de riesgo del gobierno federal. Se planeó que se empezaría su desincorporación al segundo año de actividades, restituyendo así el primer pago de capital pactado. Pero debido a que se desvió el 40 % de los fondos, esto provocó que se tuviera un desfase en el proyecto y que las operaciones de compra de materia prima, producción y venta se vieran afectadas. No se tuvo la recuperación del dinero invertido en el tiempo planeado y por consiguiente no se ha podido cumplir con el compromiso de restitución de capital. Se planeó como medida de control que el capital se depositara en una cuenta de cheques con firmas mancomunadas, pero la falta de conciencia empresarial de los dirigentes provocó que también se tuvieran malos manejos con el resto del capital. En el almacén no se tienen mercancías suficientes para hacer frente a los compromisos con los proveedores y como no se tiene control de los clientes es difícil que ese dinero pueda ser recuperado. Así que lo más factible es que los socios tengan que hacer una aportación adicional para cubrir todos los compromisos.

Algo muy importante es que, este tipo de empresas (como la mayoría) no generan utilidades en los primeros años por los gastos de inicio de operaciones,

sin embargo, con el breve análisis del cuestionario, me pude dar cuenta de que los socios extraen de todas las maneras posibles recursos de la empresa.

La falta de asesoría externa de un contador ha traído graves complicaciones, ya que los socios no tenían conocimiento de la *costeabilidad o incosteabilidad* de las operaciones, y creyeron que por el hecho de estar produciendo y comercializando la empresa estaba generando utilidades.

## **5.2. LABORALES**

Aunque no se tiene personal subordinado, debido a que los mismos socios desempeñan las funciones necesarias para el desarrollo de la empresa, las relaciones interpersonales se han visto muy dañadas por la actitud impositiva y unilateral de los dirigentes y los socios que son encargados de alguna función. La mayoría de los socios ya no se siente *identificado con el proyecto*, inclusive se ha dado la exclusión y renuncia de algunos de ellos.

## **5.3. OPERACIONALES**

Como ya se ha mencionado la empresa no inició las operaciones en el *tiempo proyectado ni con el volumen de inventarios presupuestado*, lo que tuvo como consecuencia que se trabajara solamente al 22.5.% de la capacidad.

Actualmente la empresa sufre de descapitalización, lo que ha generado que el inventario se vea mermado y sea insuficiente para proveer a los mismos miembros de la sociedad, debiendo éstos comprar los insumos en otras empresas diferentes y vender sus productos terminados o semiterminados por medio de otros canales de comercialización.

## **6.- SUGERENCIAS A LA SOCIEDAD**

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- 1.- Que la falta de conciencia y control administrativo tuvo repercusiones en todas las áreas de la microempresa.
- 2.- Que aún cuando las empresas o los proyectos son perfectamente planeados en cuanto a sus operaciones, y se realizan técnicas tales como estudio de mercado, análisis de costo-beneficio, período de recuperación de la inversión que demuestran la viabilidad del proyecto, existen puntos que no son tomados muy en cuenta tales como la adecuada administración o la apropiación del proyecto
- 3.- Que este problema puede resultar irremediable si no se toman medidas inmediatas.

4.- Que es necesario además de apoyo financiero a las empresas que se les den cursos de administración básica y técnicas sencillas de control.

Por lo que se presenta de manera general las siguientes recomendaciones:

### **ADMINISTRATIVAS**

La sugerencia inicial y principal es que se solicite a las autoridades competentes la asesoría de personas expertas en administración de microempresas, para crear en los socios una conciencia empresarial (estando concientes de que este cambio sera paulatinamente ya que se conoce que los empresarios están renuentes al cambio) que logre ubicarlos en su realidad de miembros de una entidad social, que tiene como fin la interacción de cada individuo con el resto de la sociedad; y que para lograr el objetivo de un mejor nivel de vida es necesario trabajar en equipo, haciéndoles saber que al actuar con dolo o mala voluntad hacia los demás se están perjudicando ellos mismos.

Es necesario que entiendan la importancia del organigrama, en donde jerarquicen y establezcan los puestos que son necesarios para el óptimo desempeño de las operaciones de la empresa. Así como un manual de procedimientos en el que se especifiquen qué debe hacer cada persona de acuerdo al puesto que desempeña dentro de la emmpresa y las políticas que normarán las operaciones y las actividades.

## **CONTABLES**

Se sugiere que se contrate los servicios de un contador externo que realice un análisis de la situación actual de la empresa y realmente la asesore en cuanto al control interno que debe implementarse y además los induzca al conocimiento de lo que es y porqué es necesario establecerlo dentro de la empresa. Que les haga saber la importancia de registros formales de las operaciones de la empresa y la utilidad que pueden obtener si se genera información confiable.

El control puede ser sencillo pero eficiente. Se sabe que un sistema debe ser alimentado con datos útiles y oportunos para obtener información oportuna, útil y veraz. Por lo que el control debe ser llevado inicialmente por ellos, ya que son los que realizan las operaciones en todas las áreas ( excepto en la contable).

El llevar un control no requiere un sistema complejo y las sugerencias a continuación presentadas pueden ser un ejemplo de él.

Las áreas con principal problema son ( como ya se vió en el análisis de las respuestas del cuestionario):

### **CAJA**

Por lo que sería necesario:

- El control diario para comparar y balancear lo que se recibió con lo que en realidad debió haberse recibido
- Se puede tener un fondo fijo al inicio de cada día para poder dar cambio, y éste se determinará anticipada y específicamente.
- Al terminar al día ésta cantidad deberá ser restada del total del dinero existente en caja y deberá ser guardado en un lugar seguro.

También es conveniente que:

- Se nombre por parte de la sociedad a un solo responsable del fondo fijo de caja.
- Se realicen cortes de caja diarios y arcos periódicos por una persona diferente a la encargada de la caja.
- Se tenga acceso restringido al efectivo.
- Se deposite el total del ingreso diario en el banco.

## **EFFECTIVO EN BANCOS**

Como ya se mencionó en las deficiencias este es un punto muy importante que presenta debilidad y se recomienda:

- Firmas mancomunadas para el manejo de la cuenta de cheques.
- Tener un alto grado de control y especificar en el momento en que se pague con un cheque el concepto ( si fué para varias cosas desglosarlas), el monto y el número del cheque y respaldarlo con las facturas o los comprobantes del gasto.
- Cuando se trate de depósitos se debe guardar la ficha bancaria y anotar si fué depósito por ventas o por otro concepto.

## **CLIENTES**

Aunque parece drástico es necesario:

- Llevar un registro individual de cada cliente ( socios y clientes en general) para controlar las fechas y los plazos de vencimiento
- Implementar medidas contra clientes morosos, tales como cobro de intereses o suspensión del crédito.
- Establecer políticas de ventas por escrito ( Manual de procedimientos y políticas por parte de la sociedad).
- Registro de las ventas (en notas de venta) cuidando el consecutivo y mencionando el plazo otorgado y la fecha de cobro.

- Acceso restringido a los blocks de notas de venta
- Comparación detallada del dinero cobrado y el estipulado en la nota.
- Registro de los gastos de venta
- Revisión periódica por un socio diferente a las notas pendientes de cobro.

## **INVENTARIO**

Como ya se mencionó los inventarios han sido un gran problema con la sociedad, ya que la función de compras ha sido realizada por varias personas a la vez en un solo ejercicio. Se recomienda:

- Nombrar un solo encargado de compras
- Nombrar un solo encargado de almacén
- Cotejar las mercancías entregadas contra la cantidad y características de éstas que se estipulen en la factura o nota de compra.
- Controlar por medio de tarjetas de almacén la entrada y salida de mercancías.

- Que se lleve un control de las mercancías que son ya inservibles, tanto de las tiendas como del almacén.
- Se debe cuidar y analizar cuales son las mercancías que tienen una mayor rotación, para que se eviten compras de productos que no tienen mucha demanda y ese dinero invertido sea improductivo.
- Que se realicen inventarios sorpresivos tanto al almacén como a las tiendas, esto con la finalidad de evitar malos manejos.

## **DEUDORES DIVERSOS**

Como ya se analizó se tiene un grave problema por la malversación de fondos, y porque una parte del dinero que supuestamente era para capital de trabajo fué repartido'.

Se sugiere:

- Acordarse e implementarse sólidas políticas por escrito, para autorizar montos y plazos de los préstamos.
- Se deberá revisar periódicamente las cuentas para evitar que no se tenga la recuperación en el momento estipulado.

- La o las personas que manejen las cuentas de deudores diversos deberá ser ajena a las que manejen ingresos.
- Se deberá depositar en el banco el total del importe cobrado por este concepto.

## **CONTROL INTERNO DE PASIVO**

### **PROVEEDORES**

En este aspecto, los encargados de compra realizan adquisiciones de mercancías que no tienen demanda, pero que por habérselas ofrecido a un bajo precio son adquiridas; por lo que se recomienda:

- Mantener una comunicación más estrecha con el encargado de almacén para determinar cuáles productos presentan más demanda.
- Estipulación de formas prenumeradas autorizadas por la sociedad para el manejo individual de los socios proveedores.

## **ACREDORES DIVERSOS**

Como ya se mencionó se tiene un compromiso con FONAES para primer pago de capital, pero no se cuenta con fondos para cubrir este compromiso, por lo que se recomienda lo siguiente:

- Que se tomen medidas para la recuperación del dinero malversado por los mismos socios.
- Que se realicen tablas de fechas o tiempos de recuperación.
- Que se realicen proyecciones de efectivo.
- Que se revise periódicamente los acuerdos para el pago de capital de riesgo.
- Que se cree un fondo con un monto mensual acordado por los socios, para que se evite el desembolso drástico de efectivo y se descapitalize la empresa.

## **FINANCIERAS**

Se recomienda:

- Revisar la situación actual de los socios-clientes con la finalidad de evitar que los plazos se venzan y no se tenga la recuperación del dinero en las fechas

previstas que ocasionen problemas en el cumplimiento de las obligaciones contraídas por la sociedad.

- Auxiliarse de flujos de efectivo

- Analizar minuciosamente todos los gastos y reducir aquellos que sean factibles de ser reducidos.

- Crear un fondo para el pago de capital de riesgo, creado con la restitución del dinero desviado, y con la finalidad de que se vaya provisionando cierta cantidad fijada por ellos y que el pago no represente un fuerte golpe a las finanzas de la empresa en el momento en que deba hacerse el pago.

Además de lo anterior, los controles presupuestales son recomendables al igual que la revisión periódica de los objetivos inmediatos y a largo plazo, la atención de quejas y sugerencias de clientes y socios y la evaluación del desempeño de los socios con algún puesto clave.

Sería conveniente que se planeara la participación de todos los miembros en las funciones de compras de materiales y comercialización, para que conozcan todas las fases del proyecto y así se sientan más identificados con él.

## CONCLUSIONES

Al concluir la investigación puedo afirmar que la falta de control administrativo tiene graves consecuencias en todas las áreas de la empresa.

La inexistencia casi total de control en la administración es el principal problema que la aqueja ya que sin la decisión de los socios de aplicar el proceso administrativo difícilmente podrán seguir manteniéndose en el mercado que cada vez es más exigente y que requiere de empresas que planeen, organicen, dirijan y controlen sus actividades y operaciones y que genere información oportuna y confiable que les sirva como base en la toma de decisiones.

Se pudo conocer por mi parte así como por parte de la sociedad las deficiencias del control administrativo, y eso me parece de gran importancia, ya que creo que en gran medida, lo que genera el descontrol es que los socios no han tenido el apoyo suficiente por parte de FONAES en cuanto a la inducción y al conocimiento de lo que es administración básica, para que con esto se pueda cumplir algunos de los objetivos de la Sociedad de Solidaridad Social, y con este trabajo de investigación quedó en ellos la inquietud de conocer más acerca de este tema.

Se demostró que las deficiencias administrativas repercuten en el control interno de la empresa y que sin este, prácticamente van a la deriva, ya que no se conoce a ciencia cierta la situación financiera y la aplicación del capital de

riesgo; cuánto se tiene para cubrir los compromisos inmediatos y a largo plazo, o si realmente están obteniendo utilidades.

La teoría existente es aplicable a esta empresa, ya que como se mencionó, es un proyecto que se consideró viable y por lo tanto fué aceptado para la asociación en participación con el Gobierno federal, pero el proceso solamente quedó en la fase de la planeación y no se le dió seguimiento en cuanto a las demás.

Definitivamente los miembros de la sociedad son conocedores del giro de la empresa, ya que todos son expertos en su actividad, lo que garantiza de alguna forma el éxito, pero no totalmente ya que esto no asegura que no se tendrán fallas en las otras áreas básicas, como lo es la administración, el área contable y financiera.

Considero que el papel del Licenciado en Contauría como asesor de las empresas es de gran importancia, ya que se tiene la capacidad de inducir al empresario al conocimiento y conveniencia de administrar de una forma menos empírica, ya que la situación actual requiere cada vez más de empresas más preparadas para los cambios que se den en un momento dado en nuestra economía.

Considero también que el L.C. tiene la obligación de tratar de cambiar la imágen que se tiene del contador como un simple pagador de impuestos, ya que por nuestro desempeño tenemos la capacidad de darnos cuenta cuando y en dónde anda falla la empresa que se asesora, y tomando en cuenta

**que son el motor de la economía mexicana debemos de hacer todo lo posible por que se tengan empresas estables .**

## **BIBLIOGRAFIA**

- 1.- Leonardo Rodríguez. **PLANEACION ORGANIZACION Y DIRECCION DE LA PEQUEÑA EMPRESA.** Iberoamericana.México 1980.
- 2.- Hal.B. Pickle, Abraham Royce. **ADMINISTRACION DE EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS.** Limusa.México 1990.
- 3.- Franklin T Dickson. **EL EXITO DE LA ADMINISTRACION MEDIANAS Y PEQUEÑAS.** Diana.México 1977.
- 4.- Rice Craigs. **PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.** Promexa. México 1993.
- 5.- Francisco Javier Laris Casillas. **A CERCA DE LA PLANIFICACION DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.** Limusa. México 1990
- 6.- Koontz O'Donell. **ELEMENTOS DE ADMINISTRACION.** Mc.Graw Hill. México 1988.
- 7.- Leopoldo Ponce Ojeda. **LA CONTABILIDAD COMO ELEMENTO BASICO DE CONTROL.** México 1992
- 8.- Skousen Needles. **PENSAMIENTO CONTEMPORANEO EN CONTABILIDAD Y CONTROL ORGANIZACIONAL.** Limusa. 1983.

9.- Charles T. Horngreen. CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA: INTRODUCCION, Prentice Hall. 1987.

10.- Santillana González. COMO HACER Y REHACER UNA CONTABILIDAD, ECASA. México, D.F. 1991

11.- Salo Gravinsky. EL EMPRENDEDOR, SITESA. México, D.F. 1990

12.- Guillermo Barba Lluch. DOMINE EL CAMBIO: ADMINISTRE CON SENTIDO COMUN, DIANA. México, D.F. 1992

13.- Ernest Dale. ORGANIZACION, TECNICA. México, D.F. 1988

14.- Raymond E Gloss, Richard D. Steade, James Lowry. LA EMPRESA Y SU MEDIO, Iberoamérica. México, D.F. 1987

15.- Francisco Laris Casillas. ADMINISTRACION INTEGRAL, CECSA. México 1993.