



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

GUIA PARA EL DESARROLLO DE UN ESTUDIO DE VIABILIDAD EN LA INSTALACION DE UNA PLANTA ENVASADORA DE GRANOS Y AZUCAR

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
LOURDES MA. CRISTINA JIMENEZ SIFUENTES

ASESOR: L.A. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
AGENCIA EJECUTIVA
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
AGENCIA EJECUTIVA
MEXICO

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN C. Ma. del Carmen García López
Jefa del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, sus permisos, autoriza a usted que revise la TESIS:

Guía para el desarrollo de un estudio de viabilidad en la
instalación de una planta procesadora de granos y aceites.

que presenta el pasante José Luis Rodríguez Sánchez
con número de cuenta 873507 para obtener el título de
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el
plazo establecido en el Reglamento General de Exámenes, se declara EXAMENADA Y APROBADA

EXPRESAMENTE

"CON LA PAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán, Méx. a 11 de Septiembre de 1988

- PRESIDENTE L.A.E. Francisco Román González
- VOCAL L.A.E. Yolanda Fernández García
- SECRETARIO M.A. David Galicia Orta
- PRIMER SUPLENTE M.A. Sandra Jiménez Rodríguez
- SEGUNDO SUPLENTE L.C. María López

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

AGRADECIMIENTOS

**A DIOS:
POR PRESTARME VIDA
PARA VIVIR ESTE MOMENTO**

**A MIS PADRES Y HERMANOS:
POR SU APOYO INCONDICIONAL.**

**A MI ESPOSO:
TOÑO CISNEROS
POR SER COMO ES, POR SU AMOR,
CONFIANZA Y APOYO**

A MIS HIJOS:
TONITO Y ALAN
POR SER LOS NIÑOS MÁS CARIÑOS Y
TRAVIEOS Y QUE OJALA ELLOS ALGÚN
DÍA TAMBIÉN SE REALICEN PROFESIONALMENTE

AL PROFESOR:
L.A. FRANCISCO RAMÍREZ ORNELAS
MI GRATITUD Y RESPETO POR SU
CALIDAD PROFESIONAL Y HUMANA

A LA UNIVERSIDAD :
POR HABERME BRINDADO LA
OPORTUNIDAD DE CONCLUIR UNA
ETAPA MAS EN MI DESARROLLO PROFESIONAL

ÍNDICE

PAG.

Introducción	4
Método de investigación aplicado.....	5
Capítulo 1.- Antecedentes y generalidades.	
1.1 Las necesidades y proyectos.....	8
1.2 La toma de decisiones asociadas a un proyecto.....	9
1.3 Teoría de la planificación.....	10
1.4 La planificación del desarrollo.....	13
1.5 Porque evaluar los proyectos	15
1.6 Alcance del estudio de proyectos.....	16
Capítulo 2.- La previsión administrativa	
2.1. Concepto de Previsión	21
2.1. Fijación de los objetivos.....	23
2.1. La investigación	26
2.1. Cursos alternativos de acción	33
Capítulo 3.- La planeación administrativa	
3.1 Concepto de Planeación.....	37
3.2. Pronósticos.....	42
3.3. Programas.....	43
3.4. Presupuestos.....	44
3.5. Procedimientos.....	46
3.6. Políticas.....	47
3.7 Metas.....	47
3.8. Estrategias.....	53
Capítulo 4.- La organización administrativa	
4.1. Concepto de Organización.....	58
4.2. La funcionalización.....	60
4.3. Los niveles jerárquicos	67
4.4. Obligaciones.....	70

Capítulo 5.- La Integración administrativa

5.1 .Concepto de Integración.....	75
5.1.2 Recursos humanos.....	78
5.1.3 Fuentes de reclutamiento.....	78
5.1.4 Selección.....	80
5.1.5 Contratación.....	81
5.1.6 Inducción.....	85
5.1.7 Capacitación y desarrollo.....	86
5.2. Recursos materiales.....	91
5.2.1 Requisición.....	91
5.2.2 Cotización.....	92
5.2.3 Orden de compra.....	95
5.2.4 Facturación.	97

Capítulo 6.-La dirección administrativa

6.1. Concepto de dirección.....	98
6.2. Autoridad.....	101
6.3. Comunicación.....	102
6.4. Supervisión.....	104
6.5. Motivación.....	106

Capítulo 7.-El control administrativo

7.1. Concepto de control.....	108
7.2. Proceso básico del control.....	109
7.3. Puntos y normas críticas del control.....	112

Capítulo 8.- Caso Práctico.

8.1 Guía para el desarrollo del proyecto	113
- Conclusiones	163
- Bibliografía	174
- Anexos	176

INTRODUCCION

Toda persona tiene proyectos en su vida, éstos surgen de las necesidades individuales y colectivas.

Estas necesidades se deben satisfacer a través de una adecuada asignación de los recursos, teniendo en cuenta la realidad social, económica y política en la que el proyecto pretende desarrollarse.

Así pues mediante los elementos del proceso administrativo, previsión, planeación, organización, integración, dirección, y control, se busca recopilar, crear y analizar en forma sistemática un conjunto de antecedentes económicos que permitan juzgar cualitativamente y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a una determinada iniciativa, ayudando así al inversionista a tomar la decisión de llevar o no a cabo dicha iniciativa.

Así pues el presente trabajo servirá de guía a individuos y empresas a realizar estudios de viabilidad de la idea de un proyecto en mente, más adelante se verá punto por punto el contenido del proyecto dividido en capítulos en donde se explicará a grandes rasgos y el contenido de cada estudio.

El estudio de Previsión.- Este estudio es de gran importancia porque aquí se toma la alternativa que se cree es la mejor a seguir aunque esto implique siempre un riesgo y que inevitablemente podría llevarnos al fracaso.

El estudio de Planeación.- En este estudio se va a fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse.

El estudio de Organización.- Aquí se va a efectuar la estructuración técnica de las relaciones que debe haber entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

El estudio de Integración.- En donde se van a obtener y articular los elementos materiales humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

El estudio de dirección.- Es aquel en el que se va a lograr la realización efectiva de todo lo planeado por decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad y se va a vigilar que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas.

El estudio de control.-Aquí se van a medir los resultados actuales y pasados con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de mejorar y formular nuevos planes.

METODO DE INVESTIGACIÓN APLICADO

El método científico, es un conjunto de reglas que señalan el procedimiento para llevar a cabo una investigación.

La aplicación del método científico en cualquier investigación da la confianza de la realización de un trabajo real e imparcial, ya que deja dar solución a problemas cuyos resultados son obtenidos a través de una serie de pasos lógicos y sistemáticos utilizando como punto de partida datos precisos y concisos.

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Es el que cuestiona por conocimientos desconocidos para todos en un momento dado, su formulación comienza planteando en términos generales a veces poco objetivos, la cuestión que se pretende analizar a medida que se avanza en el proceso de investigación y se revisan datos y consultan diversas consideraciones teóricas del asunto, el problema se comienza a plantear en forma cada vez más clara y precisa.

Tratamos de dar información detallada en esta guía práctica al empresario que no cuenta con los conocimientos administrativos suficientes a ayudarlo a que salga adelante con cualquier proyecto que tenga en mente y tratar de que tenga éxito.

PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

Es la formulación que se apoya en un sistema de conocimientos organizados y sistematizados que establecen una relación entre dos o mas variables para explicar y predecir en la medida de lo posible, los fenómenos que le interesan en caso de que se compruebe la relación establecida; la hipótesis es una suposición comprobable basada en ciertos hechos y debe formularse negando algo de lo que no se tiene certeza.

Ayudar al empresario que no cuentan con los conocimientos administrativos a prevenir, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar cualquier proyecto antes de que invierta en el y cometa un error.

OBJETIVOS

El establecimiento de los objetivos es parte fundamental en cualquier estudio, ya que son los puntos de referencia o señalamientos que guían el desarrollo de una investigación y a cuyo logro se dirigen todos los esfuerzos.

OBJETIVO ECONOMICO:

Asegurar la viabilidad económica de los proyectos relacionados con la instalación de plantas envasadoras.

OBJETIVO DE SERVICIO:

Brindar a los clientes los productos y servicios que requieren satisfaciendo ampliamente sus exigencias mínimas.

OBJETIVO SOCIAL:

Participar con la comunidad a través de fuentes de empleo e infraestructura en beneficio de sus habitantes.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño a seleccionar en una investigación depende del problema a resolver y el contexto que rodea al estudio

En lo que respecta a nuestro proyecto el diseño de investigación que vamos a utilizar será el de diseño transeccional correlacional. Éstos diseños describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean éstas puramente relaciones causales.

Primero se va a establecer la correlación y luego cual es la causa. Cuando establecen relaciones causales son explicativos. Su diferencia con los experimentos es la base de la distinción entre experimentación y no experimentación. En los diseños transeccionales correlacionales/causales, las causas y efectos ya ocurrieron en la realidad estaban dadas y manifestadas y el investigador las observa y reporta.

Asimismo, los diseños correlacionales causales en ocasiones describen relaciones en uno o más grupos o subgrupos y suelen describir primero las variables incluidas en la investigación para luego establecer las relaciones entre éstas.

APROBACIÓN O NO APROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Una vez analizada la información del proyecto nuestra hipótesis se comprobó que por la experiencia que se tiene se puede utilizar esta guía ya que permitirá al futuro empresario a que tenga éxito del proyecto que tenga en mente.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

1.1 LAS NECESIDADES Y LOS PROYECTOS

El ser humano sólo por existir requiere resolver un problema básico: satisfacer sus necesidades. Pero estas necesidades son múltiples y distintas para cada individuo, el cual, de acuerdo con sus propios requerimientos, tiene la posibilidad de jerarquizarlas. Esta jerarquización varía de acuerdo con las personas, el tiempo, las circunstancias y el avance tecnológico. El hombre dispone de recursos y de medios destinados a lograr la satisfacción de sus necesidades, los cuales son escasos y de uso múltiple y optativo.

Un proyecto no es más ni menos que la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana. Cualquiera que sea la idea que se pretende implementar, cualquiera la inversión, cualquiera la metodología o la tecnología por aplicar, élla con lleva necesariamente a la búsqueda de proposiciones coherentes, destinadas a resolver las necesidades de la persona en todos sus alcances: alimentación, salud, educación, vivienda, religión, política y cultura entre otras.

Si se desea evaluar un proyecto destinado a ampliar las instalaciones de una industria, o bien a reemplazar tecnología, cubrir un vacío en el mercado, sustituir importaciones, lanzar un nuevo producto, proveer servicios, crear polos de desarrollo, aprovechar los recursos naturales, sustituir producción artesanal por fabril ó satisfacer demandas insatisfechas; tal

proyecto debe estudiarse por el hecho de que se desea conocer su conveniencia, de tal forma que se asegure que habrá de resolver una necesidad humana en forma eficiente segura y rentable. En otras palabras, se pretende dar la mejor solución al "problema económicos" que se ha planteado y así conseguir que se disponga de los antecedentes y la información necesarios que permitan asignar en forma racional los recursos escasos a la alternativa de solución mas eficiente y viable frente a una necesidad humana percibida.

Todos los días utilizamos una multiplicidad de bienes y servicios para vivir. Necesitamos alimentarnos, y para ello disponemos de un sinfín de productos alimenticios que se ofrecen en el mercado. Lo mismo con la vivienda, el vestuario y así sucesivamente. Si vamos de vacaciones en automóvil, recorreremos caminos, cruzamos puentes y túneles. Si nos alojamos en un hotel, disponemos de electricidad quizás de televisión de colores y de diversas comodidades que se pueda desear. Sin embargo nunca nos detenemos a meditar cuántas ideas y cuántos proyectos se fueron realizando para que nosotros disfrutemos de ellos y podamos vivir mejor.

Así pues un proyecto no se podrá generar si éste no es capaz de resolver una necesidad humana y si además, no es aceptado por la comunidad a la cual va dirigido.

1.2 LA TOMA DE DECISIONES ASOCIADAS A UN PROYECTO

Tanto para los empresarios como para las personas individuales o las organizaciones públicas o privadas, se ven necesariamente enfrentados a tomar decisiones en relación a los proyectos. En estas decisiones se busca en definitiva resolver las necesidades de las personas y de la sociedad. Se asignan los recursos escasos con miras a obtener un beneficio o una rentabilidad social y económica.

Toda toma de decisión implica un riesgo. Obviamente que existen decisiones con menor grado de incertidumbre y otras que son altamente riesgosas. Resulta lógico pensar que frente a decisiones de mayor riesgo, consecuencialmente existan una opción a una mayor rentabilidad. Sin embargo, lo fundamental en la toma de decisiones es que ella se encuentre cimentada en antecedentes básicos concretos que hagan que ellas adopten concienzudamente y con el más pleno conocimiento de las distintas variantes que entran en juego, las que una vez valoradas permitirán en última instancia adoptar conscientemente las mejores decisiones posibles.

En el complejo mundo moderno donde los cambios de toda índole se producen a una velocidad vertiginosa, resulta imperiosamente necesario disponer de un conjunto de antecedentes justificatorios que aseguren una acertada toma de decisiones y que hagan posible disminuir el riesgo de error al decidir la ejecución de un determinado proyecto.

1.3 TEORIA DE LA PLANIFICACIÓN

En un principio, antes de que se conocieran las técnicas de planificación del desarrollo y programación, los proyectos surgían con las necesidades más primarias del ser humano, como por ejemplo su alimentación, donde el plan se traducía en la búsqueda de los alimentos necesarios.

A medida que el hombre se fue desarrollando y sus necesidades fueron cada vez más complejas, se hizo necesario abordar el problema del desarrollo en toda su extensión. El hombre ya no es un ente individual que procura principalmente satisfacer sus necesidades biológicas. El desarrollo del hombre en sociedad ha significado que éste busque fórmulas que le permitan abarcar un contexto complejo de requerimientos materiales, sociales,

culturales y políticos. Hoy en día se pretende lograr encontrar mecanismos que permitan que la cantidad de bienes y servicios a disposición de un determinado conglomerado social crezca activamente.

Con el transcurso del tiempo y utilizando las mismas técnicas existentes, se han ido generando mecanismos para planificar el desarrollo e identificar los proyectos, los que quedan insertos dentro de los programas, configurando estos últimos en la base de la planificación. De esta forma se promueve, encauza y genera un determinado modelo de desarrollo económico.

Es preciso señalar que la concepción del desarrollo económico y su planificación, cualquiera que ésta sea, pretenden necesariamente estar al servicio de los requerimientos de los recursos humanos, los programas sectoriales o regionales que surjan de la planificación del desarrollo, y posteriormente los proyectos que lo hacen posible, quedan indisolublemente relacionados con el quehacer humano y sus requerimientos.

La planificación constituye un proceso medidor entre el futuro y el presente. Se ha señalado que el futuro es incierto puesto que lo que ocurrirá mañana no es tan solo un consecuencia de muchas variables cambiantes, sino que fundamentalmente dependerá de la actitud que adopten los hombres en el presente, pues ellos son, en definitiva, precisamente los que crean esas variables.

Por lo tanto, el primer argumento que hace necesaria la planificación reside en que un criterio para decidir que debo hacer hoy se refiere a si esa acción de hoy será eficaz mañana para mí. Siguiendo este raciocinio se puede concluir que el explorar o indagar sobre el

futuro, ayuda a decidir anticipadamente en forma más eficaz. Si no se efectúa esa indagación y no se prevén las posibilidades del mañana, se corre el riesgo evidente de actuar en forma tardía ante problemas ya creados u oportunidades que fueron desaprovechadas por no haberlas previsto con la suficiente antelación.

En cualquier proyecto se debe decidir antes cuánto será el monto de la inversión que debe hacerse para su puesta en marcha. Sin embargo, esa decisión estará sustentada en proyecciones de mercado, crecimiento de la población, del ingreso, de la demanda, de las características propias del bien o servicio que se desea producir, etcétera. Sobre la base de esa exploración del futuro, se adopta HOY una decisión, la que en definitiva será más o menos acertada, según sea la calidad de la investigación y de sus proyecciones.

De esta forma, el mañana incierto depende, en su momento, de una multiplicidad de factores que debemos intentar proyectar. Por ejemplo, quizás no resulte muy complicado prever ¿Cuál podrá ser dentro de cinco años más, el nivel de ingreso de la población y su distribución? Sin embargo, resultará mucho más difícil prever Cuál será la actitud y las decisiones que adoptarán las personas dentro de cinco años más con sus mismos ingresos. De lo anterior se desprende que la planificación debe no tan solo prever cuantitativamente los resultados posibles del desarrollo global o sectorial, sino que, el comportamiento de los distintos componentes de la sociedad.

1.4 LA PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO

Cada vez con mayor fuerza adquiere relevancia el hecho de que el desarrollo económico no puede dejarse abandonado al juego espontáneo de las fuerzas del mercado. Por el contrario, los más importantes círculos de opinión especializados en la materia sostienen que la comunidad organizada debe realizar un esfuerzo ordenado y deliberado de la planificación de su desarrollo.

Cada sociedad no importa en que lugar ni en que tiempo, tiene ciertos objetivos colectivos que perseguir. Estos objetivos generales (mejores niveles de vida, mayor justicia social, más oportunidad para sus miembros), constituye en realidad anhelos muchas veces inconscientes y pocas veces explícitos.

Por otra parte, toda sociedad tiene una cierta estructura y una forma dinámica de organización que le permiten alcanzar sus objetivos. Conjuntamente con lo anterior, dispone de un determinado mecanismo de organización política que hace posible que la autoridad pública tome decisiones en nombre de toda la comunidad.

Planificar el desarrollo significa determinar los objetivos y las metas en el interior de un sistema económico, para una forma de organización política y para una determinada estructura política en un horizonte de tiempo determinado.

La planificación tiene una relación directa con los objetivos que se desea desarrollar y con los instrumentos de que se dispone para llevarlos a cabo.

La planificación del desarrollo obliga a concebir los objetivos de tal manera que se pueda demostrar que ellos son realistas y viables, que los medios son óptimos y disponibles para lograr los objetivos trazados y que éstos son compatibles con aquellos.

La planificación del desarrollo obliga a la definición -de instancias programáticas que la hagan posible. De esta forma se generan distintos programas de acción que se definen como instrumentos destinados a cumplir los objetivos y metas trazados a través de la integración de un conjunto de esfuerzos humanos, materiales y financieros que se les asignan en un periodo determinado .

Como se aprecia, el programa dispone de un marco financiero y de tiempo con el cual se pretende conseguir los objetivos trazados en el plan de desarrollo. De esta forma las metas propuestas en el plan van adquiriendo una formalización cuantitativa enmarcada en un intervalo de tiempo previamente determinado, en donde se impulsan las acciones que intentan conseguir los propósitos establecidos en el plan.

Resulta lógico señalar que el programa de acción así definido intenta apuntar a conseguir el objetivo o la meta trazada, pero que de acuerdo con las acciones que se haya adoptado, el programa puede conseguir solo a la meta establecida.(1)

(1) Sapang Chain Reinaldo

1.5 POR QUE EVALUAR LOS PROYECTOS

No cabe duda de que hoy en día la preparación de proyectos cumple un papel de primera importancia entre los agentes económicos responsables de decidir acerca de la designación de los recursos para implementar iniciativas de inversión.

Frente al tradicional criterio de realizar préstamos para nuevas inversiones en función de las garantías que pudiera ofrecer el solicitante, algunas instituciones financieras se destacaron como pioneras en la incorporación de los análisis profesionalizados de otorgamiento de créditos, generalizando la aplicación de la técnica metodológica denominada de preparación y evaluación de proyectos, para facilitar y mejorar su proceso decisorio.

Con esto lograron no solo velar por los intereses de la institución otorgante del crédito, sino también por los intereses del inversionista que, en definitiva, es quien debe responder con sus bienes dados en garantía por cualquier error en la decisión.

La realización de un estudio para medir la rentabilidad de un proyecto, sin embargo no debe verse solo como requisito impuesto por una institución financiera para prestar recursos financieros, sino que principalmente como un instrumento que provee una importante información a los inversionistas respecto a su propia conveniencia de llevarlo a cabo.

Al formular cualquier proyecto de inversión se requerirá generalmente de un trabajo interdisciplinarios que obligará al jefe del proyecto a mantener preocupación y una dedicación especial a la vez que más profunda por lograr la mayor coherencia de los antecedentes proporcionados por especialistas de muy diversas áreas, para llegar a

estructurar un proyecto que mantenga, en la etapa de su formulación, un equilibrio armónico entre todas sus partes. En el hecho de no hacerlo así radica comúnmente el primer error frecuentemente de las preparaciones o estudios.

Así entonces, al preparar un proyecto será preciso efectuar una serie de estimaciones de lo que se espera sean en el futuro los beneficios y costos que se asocien a su operación, lo que requerirá que previamente se tome un sin número de decisiones respecto a casi toda la totalidad de las características que debe tener el proyecto, las cuales influirán directamente sobre el resultado de la evaluación.

Decisiones típicas a este respecto son, por ejemplo, las relativas a si la empresa que crearía el proyecto deberá elaborar o comprar sus insumos, si deberá arrendar o comprar las obras físicas en que realizará su operación, si deberá usar una tecnología intensiva en capital u otra intensiva en mano de obra, si deberá hacer el transporte en medios propios o en ajenos, si deberá funcionar una o más plantas, si deberá implementar sistemas manuales o mecanizados de información si deberá contratar segundos turnos u optar por remunerar horas extras.

1.6 ALCANCES DEL ESTUDIO DE PROYECTOS

En una época de espectaculares y crecientes cambios económicos, tecnológicos, ecológicos y políticos, la supervivencia y el éxito en el mundo empresarial dependen más que nunca de que se adopten las decisiones adecuadas. La decisión de invertir es una de las iniciativas comerciales más críticas que puede tomar un empresario o un gerente porque las inversiones inmovilizan recursos financieros durante un plazo relativamente largo pese a las

previsiones hechas. Ahora bien ¿cómo puede reconocerse si un proyecto es adecuado? Desde el punto de vista empresarial, puede considerarse adecuado todo proyecto que alcance de forma económica sus objetivos básicos durante su periodo de vigencia. Es importante entender que los objetivos básicos de los proyectos no son la maximización del valor del producto ni la minimización de los costos de los insumos, ni tampoco la eficiencia técnica o la maximización de los beneficios, sino la combinación óptima de todos los aspectos técnicos y económicos, que deben formar la meta de la planificación empresarial a largo plazo.

Si bien toda decisión de inversión debe responder a un estudio previo de las ventajas y desventajas asociadas a su implementación, la profundidad con que se realice dependerá de lo que aconseje cada proyecto en particular.

En términos generales, seis son los estudios particulares que deben realizarse para el proyecto. Ellos son los estudios de previsión, planeación, integración organización, dirección y control.

En el estudio de previsión lo constituye la identificación de una idea la cual surge como respuesta para satisfacer o llenar un vacío en el mercado, y esto nos tiene que parecer atractivo desde el punto de vista económico a si pues elaboraremos un diagnóstico de varias posibles soluciones para poder determinar cual va a ser la alternativa que más resulte ser viable.

El estudio de planeación indicará si el mercado es o no sensible al bien o servicio producido por el proyecto y la aceptabilidad que tendría en su consumo o uso, permitiendo de

esta forma, determinar la postergación o rechazo de un proyecto, sin tener que asumir los costos que implica un estudio económico completo.

El estudio de integración técnica tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y costos de operación pertinentes a esta área.

Uno de los resultados de este estudio será definir la función de producción que optimice la utilización de los recursos disponibles en la producción del bien o servicio del proyecto. De aquí se podrá obtener la información de las necesidades de capital, mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha como para la posterior operación del proyecto.

En particular, del estudio técnico deberán determinarse los requerimientos de equipos de fábrica para la operación y el monto de la inversión correspondiente. Del análisis de las características y especificaciones técnicas de las máquinas se podrá determinar su disposición en planta, la que a su vez permitirá dimensionar las necesidades de espacio físico para su normal operación, en consideración de las normas y principios de la administración de la producción.

Hecho el análisis de estos mismos antecedentes hará posible elaborar el estudio de integración del recurso humano así podemos pues cuantificar las necesidades de mano de obra por nivel de especialización y asignarles un nivel de remuneración para el cálculo de los costos de operación. La descripción del proceso productivo hará posible, además conocer las materias primas y los restantes insumos que demandará el proceso.

El estudio organizacional para cada proyecto es posible definir una estructura organizativa que más se adecue a los requerimientos de su posterior operación. Conocer esta estructura es fundamental para definir las necesidades de personal calificado para gestión y, por lo tanto, estimar con mayor precisión los costos indirectos de la mano de obra ejecutiva.

Los sistemas y procedimientos que definen a cada proyecto en particular determinan también la inversión en estructura física. La simulación de su funcionamiento permitirá definir las necesidades de espacio físico para oficinas, pasillos, estacionamiento, jardines, vías de acceso, etcétera.

El estudio de dirección nos va a ayudar para poder tener un buen desarrollo de la autoridad para poder tener una buena comunicación, supervisión y motivación por parte de los miembros de la organización.

El estudio de control nos va a ayudar mediante el establecimiento de estándares o normas poder llevar a cabo la medición de resultados conforme a los planes establecidos y si hubiere alguna desviación entonces tomar medidas correctivas.

Un análisis que también se debe hacer es efectuar algunas consideraciones previas acerca de la situación "sin proyecto"; es decir, intentar proyectar que pasaría en el futuro si no se implementa el proyecto, antes de decidir si conviene o no su implementación. Por ejemplo, podría ser muy atractiva la idea de construir un edificio de locales comerciales si en un momento dado se detecta una gran demanda por ellos. Sin embargo, es posible que, al

investigar los permisos de construcción otorgados, se descubra que la competencia que enfrentará el proyecto al terminarse será tan alta que más vale abandonar la idea de iniciar su construcción.

El tamaño del proyecto, a su vez, resulta de un análisis interrelacionado de la tecnología del proyecto y del estudio de mercado. Cuando, como normalmente sucede, no coinciden en este respecto ambos estudios, será el más crítico el que condicione al otro. O se deja un mercado insatisfecho o se trabaja con capacidad ociosa. La alternativa que permita un mejor resultado económico será la que prime, considerando no solo la situación vigente, sino también las proyecciones futuras al respecto.

La localización del proyecto tiene una importancia especial en la preparación del mismo. Su definición responde no sólo a consideraciones de los mercados de materias y de productos finales o a las exigencias técnicas del estudio de la ingeniería del proyecto, sino también a las condiciones legales. Estos, como los estudios técnicos y del mercado, son procesos propios de cada proyecto. (2)

(2) W. Behrens

P. M. Hawranek

Manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial

CAPITULO 2

LA PREVISIÓN

2.1 CONCEPTO DE PREVISIÓN

La palabra prever significa ver con anticipación, por lo tanto la previsión nos implica la idea de ver con anticipación situaciones y acontecimientos futuros que el hombre realiza y sin la cual no se podría planear.

La previsión es el elemento del proceso administrativo que lo conforman las etapas de fijación de objetivos, investigación y de cursos alternativos de acción que nos servirán de apoyo para diseñar una organización con bases firmes y confiables.

Para hacer provisiones es indispensable:

- a) Fijar los objetivos que se persiguen
- b) Investigar los factores, que nos ayudan de alguna manera en la búsqueda de información confiable que nos sirva de apoyo para el buen funcionamiento de la organización.
- c) Establecer opciones o cursos de acción viables para la organización.

Ahora bien este elemento del proceso administrativo tiene tres principios científicos:

1.- Principio de la previsibilidad

Este principio se lleva a cabo de la siguiente manera:

“ Las previsiones administrativas deben hacerse tomando en cuenta que nunca tendrán una certeza completa ya que, por la intervención de decisiones humanas y por los de factores que intervienen, siempre va a existir un RIESGO.”

La previsión administrativa se apoya en una certeza o probabilidad seria, la cual será más confiable si se han tenido experiencias pasadas, propias o ajenas, y cuanto más puedan sustentarse dichas experiencias en métodos estadísticos o de cálculo de probabilidades”

2.- Principio de la objetividad

“Las previsiones deben descansar en hechos más bien que en opiniones subjetivas ”

Todo empresario siempre pide “hechos” para poder sacar conclusiones. El éxito de una empresa y de cada operación descansa en la cantidad y calidad de la información de que disponga.

3.- Principio de la medición

“ Las previsiones serán tanto más seguras cuanto más podamos apreciarlas, no solo cualitativamente, sino en forma cuantitativa o susceptible de medirse ”.

(3) Reyes Ponce Agustín

Administración de empresas

2.2. FIJACIÓN DEL OBJETIVO

Concepto del objetivo

Es la razón de ser o existir del personal y/o de la organización.

Los objetivos sirven a la empresa para que esta logre resultados de máxima eficiencia, en lo social, en servicio y en lo económico.

Clasificación de los objetivos

Existen varias clasificaciones de los objetivos de los cuales se mencionan a continuación:

Objetivos sociales.- Los objetivos son sin fines de lucro, sino del bienestar de la comunidad.

Objetivos de servicio.- Los objetivos persiguen la satisfacción del cliente.

Objetivos económicos.- Los objetivos se hacen para generar ganancias o utilidades.

Objetivos individuales y colectivos

Los objetivos individuales son aquellos que tenemos todos y cada uno de los seres humanos.

Los objetivos colectivos son aquellos cuando formamos parte de un grupo para obtener un bien común.

Objetivos generales y particulares

Se entiende que un objetivo es general, cuando es más amplio en relación a los otros objetivos que están subordinados a él.

Los objetivos particulares son medios para conseguir el objetivo más elevado y amplio que en este caso es el objetivo general.

Reglas para la fijación de objetivos

Estas reglas nos van a ayudar a situarlo, fijarlo, clasificarlo y explicarlo con claridad a los demás.

- a) *"Debe procurarse contar con opiniones de diversas personas, sobre todo si sus puntos de vista representan ángulos distintos y complementarios".*

Siendo la mente humana forzosamente limitada, el contar con puntos de vista de otras personas, sobre todo si éstas pueden enfocar el problema desde ángulos muy distintos a los nuestros, puede revelarnos datos muy importantes que debemos tomar en cuenta, ya que a nosotros solos no se nos habrían ocurrido. De ahí la importancia de los comités, las juntas, los seminarios, entre otros.

- b) *"El objetivo debe fijarse por escrito, en los casos de mayor importancia".*

El escribir nos permite analizar más concienzudamente el objetivo que nos proponemos, fijar su alcance verdadero, comparar las etapas sucesivas o graduales por las que pensamos llegar hasta él.

- c) *"Debemos aplicarle las seis preguntas: Qué, Cómo, Quién, Donde, Cuándo y Por qué.*

1.-QUE es lo que realmente pretendemos; cuál es la meta que nos proponemos alcanzar; que es lo que, por su propia naturaleza, o por fijación de nuestro arbitrio se busca en determinada organización función u operación.

2.-COMO pretendemos lograrlo ¿En forma integral o parcial? ¿De inmediato o a largo plazo?, etc. Se refiere aquí al *cómo*, en el sentido de los detalles del procedimiento por el que alcanzaremos nuestro objetivo, lo cual pertenece a la planeación principalmente, sino al modo o criterio general bajo el cual enfocamos la búsqueda de nuestro objetivo

3.-QUIEN ¿Se trata de un objetivo personal y subjetivo, o del natural de la función? ¿A qué departamentos, secciones, etc. Corresponde lograr un objetivo?

4.- POR QUE ¿Cuál es la finalidad que nos movió a buscar ese objetivo, de la cual depende en gran parte la forma cómo habrá de alcanzarse?

5.-CUANDO ¿Es una meta urgente, o diferible? ¿En qué tiempo debemos lograr cada una de sus partes?

6.-DONDE ¿Se trata, por ejemplo, de un mercado local, nacional o internacional?

Aunque todas las preguntas son necesarias, quizá destacan por su importancia el "que", el "como" y el "por qué".

La razón por la que estas preguntas hacen más precisa la fijación del objetivo, es que en ellas están encerradas de alguna manera las causas de su origen: Qué (causa material), Cómo (aspecto o causa formal). Quién (causa eficiente), Por qué (causa final) y Dónde y Cuándo, elementos circunstanciales de espacio y de tiempo.

d) "El objetivo debe ser perfectamente conocido y eficaz mente querido por todos. Los que han de ayudar a realizarlo"

Con mucha frecuencia se fijan objetivos, y se pretende que quienes colaborarán en su búsqueda o realización, sólo conozcan los detalles concretos de su operación o función sin

que puedan darse cuenta del objetivo final. Esto resta eficacia a la intensidad con que se trate de lograr, pero sobre todo dificulta la coordinación de quienes habrán de lograrlo.

f) *“Los objetivos deben ser estables”*

Aunque ningún objetivo es inmutable y todos deben revisarse en forma periódica, el cambio constante de objetivos produce confusión, debilita la cooperación.

Cuando nosotros fijamos por primera vez nuestros objetivos no constituye más que una hipótesis que vamos a comprobar por medio de las investigaciones y el establecimiento de cursos alternativos; con base en ellos, muchas veces cambiaremos el objetivo inicialmente pensado, lo reduciremos o ampliaremos, combinaremos varios. Esta es una de las grandes ventajas de separar la Previsión de la Planeación, ya que comenzar por esta última, favorece el pensar que nuestros objetivos deben seguirse tal y como por primera vez se nos ocurrieron.

2.3. LA INVESTIGACIÓN

Una vez que ya se ha fijado el objetivo, se va entonces a determinar todos los factores, tanto positivos como negativos, que habrán de influir en la consecución de ese objetivo. Esto lo va a llevar a cabo la investigación.

En la investigación vamos a determinar los medios más aptos para alcanzar el objetivo fijado. Entre esos medios se encuentra la eliminación de aquellos factores que nos dificultarán la obtención del objetivo.

La investigación precisamente por ser el centro de la previsión, es la parte más esencialmente vinculada con ella; prevemos principalmente cuando investigamos.

Reglas de la investigación

Para poder investigar los factores positivos y negativos que influirán en el logro de nuestros objetivos, nos ayuda a seguir un proceso, el que se fijaran las siguientes reglas:

Regla 1a. "Debe tenerse a la vista el mayor número de factores positivos y negativos que habrán de influir en la obtención del objetivo propuesto y, para ello clasificarlos adecuadamente".

Siendo tan grande el número de factores que intervienen en el logro del objetivo de una empresa, uno solo que se nos escape puede ser de influencia decisiva.

La mejor forma para saber cuales son esos factores consiste en clasificarlos

A continuación se menciona la siguiente clasificación:

<i>FACTORES DE OPERACION</i>	<i>DEFINICION</i>
<i>1. Medio ambiente</i>	<i>Conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa</i>
<i>2. Política y dirección (administración general)</i>	<i>Orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.</i>
<i>3. Productos y procesos</i>	<i>Selección y diseño de los bienes que se han de producir, y de los métodos usados en la fabricación de los mismos.</i>
<i>4. Financiamiento</i>	<i>Manejo de los aspectos monetarios y crediticios.</i>
<i>5. Medios de producción</i>	<i>Inmuebles, equipos, maquinaria, herramientas o instalaciones de servicio.</i>
<i>6. Fuerza de trabajo</i>	<i>Personal ocupado por la empresa.</i>
<i>7. Suministros</i>	<i>Materias primas, materias auxiliares y servicios.</i>
<i>8. Actividad productora</i>	<i>Transformación de los materiales en productos que pueden comercializarse.</i>
<i>9. Mercado</i>	<i>Orientación y manejo de la venta y de la distribución de los productos.</i>
<i>10. Contabilidad y estadística</i>	<i>Registro o información de las transacciones.</i>

A. Factores externos a los negocios y por lo mismo de carácter general.

Situación general de los negocios.

Se descompone en factores:

a) Políticos, como

Condiciones políticas y legales.

Intervención y controles estatales

Política fiscal.

b) Económicos

Renta nacional, general y por sectores.

Nivel general de precios y salarios.

Capacidad adquisitiva general, y del sector mayoritario en el consumo de que trate.

c) Sociales, como

Crecimiento y distribución demográficos.

Movilidad de la población y tendencias del movimiento sindical.

Nivel de capacidad del futuro personal.

d) Técnicos, como

Maquinaria y equipo disponibles.

Su posibilidad de adaptación a las necesidades concretas.

B) Factores internos a la empresa.

- 1) Los mismos objetivos fijados.
- 2) Capital disponible.
- 3) Provisiones.
- 4) Registros contables.
- 5) Registros estadísticos.
- 6) Abastecimientos más adecuados.

C. Mercados

Este factor puede considerarse, tanto interno como externo puesto que, aunque está fuera de la empresa de él va a depender cuales van a ser las características de producción, capacidad productiva, etc. Dentro de este factor pueden mencionarse:

- a) Demanda actual de un producto
- b) Fuerza y amplitud de la competencia
- c) Posibilidad de abrir y ampliar mercados
- d) Desarrollo del producto, de acuerdo con los gastos
y necesidades del consumidor
- e) Efectividad de la publicidad, etc

Regla 2ª. "Deben distinguirse los factores mensurables de los de mera apreciación "

Cuando los factores son mensurables, permiten la fijación de unidades y mediante ello, la cuantificación; esto constituye una base más objetiva y confiable.

Regla 3ª. "Debemos distinguir los factores que tenemos a nuestro alcance de los que no se encuentran disponibles tratando de determinar dónde y cómo encontrar aquellos que podemos allegarnos, sus fuentes y su costo de adquisición.

Como es obvio, por importante que sea un factor, si resulta imposible obtenerlo, sea por imposibilidad física, o por su costo, habrá que prescindir de tomarlo en cuenta.

Regla 4ª. Deben seleccionarse los factores estratégicos "

Son factores estratégicos:

- 1) Los que influyen más sobre otros factores en amplitud y en intensidad. El factor "capital disponible" que nos permite obtener mejor maquinaria, dar mejor preparación al personal o hacer mayor publicidad.***
- 2) Es estratégico, entre dos factores de igual o parecida importancia, menos costoso y más rápido de obtener.***

Los medios de la investigación

Los medios de que se vale el administrador para investigar son dos fundamentalmente:

- A. La observación**
- B. La encuesta**

En efecto, todo lo queremos conocer, cualesquiera que sean los instrumentos de que podamos auxiliarnos, o lo conocemos por nosotros mismos, o lo preguntamos a otros que lo conocen.

A. La observación

Aunque la observación es un hecho ordinario y empírico de nuestra vida diaria, es esencial en toda investigación científica. Por ello, toda técnica comienza con la observación, y termina con ella, al investigar la validez definitiva de dicha técnica.

La observación podemos hacerla en:

1.- Hechos

2.- Experimentos

3.- Registros

B. La encuesta

La observación nos va a ayudar a obtener datos por la directa e inmediata aplicación de nuestros sentidos a los fenómenos, por la encuesta obtenemos dichos datos de lo que afirman otras personas.

1. *La encuesta por cuestionario.* Suele comprender estos pasos:

- a) Determinación de su universo
- b) Muestreo
- c) Formulación del cuestionario

- d) Recolección de datos
- e) Tabulación de los mismos
- f) Interpretación de los resultados

2.4. CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCION

Los cursos alternativos de acción van a tratar de lograr la más eficiente adaptación posible de los medios al objetivo.

Cuando nosotros contamos con diversos cursos de acción será mucho mejor porque podemos escoger según las circunstancias para poder lograr nuestro objetivo.

Algunas reglas auxiliares

1.- Debemos pensar cómo podríamos lograr el mismo objetivo que nos hemos propuesto, pero con diversos medios.

2.- Podemos, por el contrario, analizar si la investigación de los medios no nos indica alguna modificación, precisión, ampliación o reducción en el objetivo inicialmente señalado.

3.- Para poder valorar los diversos cursos de acción que se presenten, con el fin de escoger el mejor, deben usarse los siguientes criterios:

A. El riesgo esperado, comparado con los posibles beneficios.

B. La mayor economía de esfuerzos.

C. El tiempo necesario para desarrollar cada curso.

D. La limitación de recursos con que pueda contarse, sobre todo, los de tipo humano.

Técnicas sobre cursos alternativos de acción

Existen varias técnicas pero como corresponde a los principios de administración de empresas hablaremos de la investigación de operaciones.

Concepto de la investigación de operaciones

Es un procedimiento científico, que busca proveer las bases más objetivas que sea posible, con el fin de apreciar mejor los diversos factores que intervienen en un problema, y analizar su relación, a través de un modelo, para encontrar una solución entre varias posibles.

Cualquier administrador puede estructurar diversos cursos de acción, analizando y comparando los diversos factores que intervienen en él cada uno aplicando en los principales grados o niveles en que se pueda utilizar.

Sus etapas básicas:

Como regla muy general, pueden señalarse los siguientes pasos:

- a) Formulación del problema.*
- b) Construcción de un modelo matemático.*
- c) Análisis del modelo.*
- d) Comprobación del modelo y de la solución derivada de él.*

e) *Establecimiento de controles para la solución.*

f) *Iniciación del nuevo procedimiento, o solución a que se llegó.*

Principales técnicas de investigación de operaciones

1. Modelos para adopción de decisiones

Los modelos más usados son los llamados de política directriz, que expresan en ciertos términos técnicos los objetivos deseados, así como las relaciones de las variables, en cuanto influyen en dichos objetivos, en forma tal que pueda determinarse la relación óptima entre dichos factores y los objetivos.

2. La utilización del cálculo de probabilidades

Se basa en la experiencia sobre ciertos hechos, deduce que es probable que ocurran en lo futuro dentro de pautas predecibles. Con ello, el margen de error en las soluciones, aunque no eliminado, queda grandemente reducido.

3. La programación lineal

Esta técnica busca determinar la combinación óptima de recursos limitados para lograr un objetivo, bajo la base de que exista una relación entre las variables, que puede ser expresada mediante una ecuación lineal. Se aplica principalmente en problemas de planeación, en que los datos y los objetivos pueden quedar sujetos a una medición definida; costos de transportación

de mantenimiento, de almacenes, de planeación, de rutas, y abastecimiento de una línea de producción, etc.

Sus beneficios

- a) Permite analizar los probables resultados no de una sino de muchas alternativas.
- b) Da objetividad y solidez en la “toma de decisiones”.
- c) Permite encontrar cuáles serían los resultados de nuestros más importantes cursos de acción, y analizar el por qué, con bases objetivas.
- d) Nos revela en ocasiones cursos de acción que de otro modo difícilmente se nos ocurrirían.(4)

(4) Reyes Ponce Agustín

CAPITULO 3

LA PLANEACIÓN

3.1. CONCEPTO DE LA PLANEACION

En la planeación vamos a fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, determinando el tiempo necesario para su realización.

Su importancia

La planeación es importante porque:

- a) Si hay un plan eficiente hay un orden.
- b) Primero se necesita hacer planes para saber como la acción habrá de coordinarse.
- c) El objetivo no se podría lograr si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegramente y eficazmente: lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.
- d) Porque trabajar sin planes es como trabajar a ciegas.

LOS PRINCIPIOS DE LA PLANEACION

1. El principio de la precisión

“Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas”.

Cuando no tenemos planes precisos el objetivo será impreciso y los medios que coordinemos serán ineficaces.

2.El principio de la flexibilidad

“Dentro de la precisión todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión”.

Requiere que sea flexible para que nos permita pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.

Todo plan preciso debe prever, en lo posible, los cambios que puedan ocurrir, proveyendo caminos de substitución, y estableciendo sistemas para su rápida revisión.

3.El principio de la unidad

“Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.”

Los diversos planes que se aplican en cualquier departamento básicos como: producción, ventas, finanzas y contabilidad y personal deben coordinarse en tal forma, que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables para los mismos.

De ahí surge, la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su elaboración.

HERRAMIENTAS DE LA PLANEACION

Las herramientas más usadas son las siguientes:

- a) Manuales de objetivos y políticas, departamentales, etc.
- b) Los pronósticos nos ayudan para pensar con antelación lo que nos puede deparar el futuro.
- c) Los programas nos van mantener informados del inicio y termino en cuestión de tiempo de alguna actividad.
- d) Los presupuestos se van a elaborar teniendo en cuenta todas las actividades como ventas, producción, compras, mano de obra y gastos operacionales.
- e) Los procedimientos donde se describen una serie de labores que señalan el surco de determinadas operaciones
- f) Las políticas que fijan los límites dentro de los cuales deben funcionar determinadas actividades.
- g) Las metas son las que llevan a la empresa del punto donde esta hoy en días a la posición mejorada de un horizonte previsible.

- h) Las estrategias que muestran la dirección de los propósitos a largo plazo de la empresa con ayuda del empleo general de recursos y de esfuerzos.

Concepto de manual

El concepto de lo que es un manual es: un folleto, libro, carpeta, en los que se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para orientar y uniformar la conducta que se presenta entre el personal o los integrantes de la empresa.

Existen muy diversos tipos de manuales; mencionaremos aquí tan sólo algunos de los principales:

a) Manuales de Políticas: El conocer las políticas de una empresa proporciona el marco principal sobre el que se basan todas las acciones. Un manual de políticas pone por escrito las políticas de una empresa y en el cual se citan las siguientes ventajas:

1.- Las políticas escritas requieren que los administradores piensen a través de sus cursos de acción y predeterminen qué acciones se tomarán bajo diversas circunstancias.

2.- Se proporciona un marco de acción dentro del cual el administrador puede operar libremente.

3.- Las políticas escritas ayudan a asegurar un trato equitativo para todos los empleados.

b) Manual de operaciones: Un manual puede servir como una cómoda fuente de información sobre la que ha de hacerse el trabajo. El contenido de este manual es el siguiente:

1.- Tareas y trabajos individuales.- Aquí se da información para describir las partes y operaciones del equipo y una explicación del trabajo que se va a realizar.

2.- Prácticas departamentales. Aquí se establecen los deberes del departamento, se definen sus divisiones, se listan los supervisores y se indican las responsabilidades, junto con los procedimientos para la operación. A menudo se establece el trabajo de los departamentos, tales como el de ventas, compras, contabilidad e investigación.

c) Manual Administrativo: Éstos son un medio excelente en los que se puede explicar los planes de beneficio para los empleados como hospitalización, facilidades de ahorro, permisos por enfermedad, la conducta respecto a no fumar, la petición de dinero en la oficina, las horas de trabajo, días de descanso, vacaciones y las disposiciones sobre el horario para ir a comer y de uso del teléfono.

d) Manual de bienvenida: Es importante darle a los empleados información con respecto a la historia de la compañía, sus comienzos, crecimiento. Logros, administración y posición actual. Esto ayuda porque contribuye a una mejor comprensión, aumenta la moral y ayuda al empleado a sentir que "pertenece", que forma parte de la compañía.

e) Manuales departamentales: son aquellos en que se recogen todas las políticas, reglas y normas aplicables en cada departamento determinado. (5)

(5) Admon. y control de oficinas

George Terry

3.2. PRONOSTICOS

Los pronósticos son una herramienta de la planeación que se da en términos de unidades y tiempo. La elaboración de pronósticos y su revisión por parte de los administradores obliga a pensar con antelación , a mirar hacia el futuro y prepararse para él . Además nos ayuda a descubrir áreas donde falta el control necesario, cuando participa toda la organización, ayuda a unificar y coordinar los planes.

TIPOS DE PRONOSTICOS

Pronóstico Ambiental

Si el futuro se pudiera pronosticar con exactitud, la planeación sería relativamente sencilla. Los administradores sólo necesitarían tomar en cuenta sus recursos humanos y materiales y sus oportunidades, calcular el método óptimo para alcanzar su objetivo y seguir su curso hacia él con un grado de certeza bastante alto; pero lo que sucede en la realidad es que siempre va a existir un riesgo que se corre porque no se pueden predecir las desgracias naturales.

Pronóstico de ventas

El pronóstico de ventas es una predicción de las ventas esperadas, por producto y precio, para un número predeterminado de meses o años. Este pronóstico es la clave para la planeación interna; se hacen desembolsos y políticas de negocios y de capital de todo tipo con el propósito de maximizar las utilidades provenientes de las ventas esperadas. El agente de compras, los miembros del equipo de ventas, el tesorero y el gerente de producción son

algunos que quizá posean elementos de información que al reunirse, podrían conformar un pronóstico aceptable.(6)

3.3. PROGRAMAS

Los programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo de inicio y tiempo de terminación requerido para realizar cada una de sus partes.

Los programas pueden ser también a corto, mediano y largo plazo. Suelen considerarse a corto plazo, los que se hacen para un mes, dos, tres, seis y hasta un año. Los que se exceden de un año suelen considerarse como programas a largo plazo.

1ª. Regla. Todo programa debe, ante todo, contar con la aprobación de la suprema autoridad administrativa para aplicarse, y con su completo apoyo para lograr su pleno éxito.

Para obtener la aprobación de la gerencia es necesario:

- a) Presentar los programas con "todos sus detalles": las gerencias suelen no aceptar aquellos programas de los que no se les pueden dar, todos los datos y la respuesta a sus observaciones;

(6) Estrategia y planificación para el siglo XXI

- b) Presentarlos como una inversión, esto es, tratar de fijar su costo, y los beneficios que habrán de producir, de preferencia, económicamente determinados;
- c) Fijar un tiempo mínimo para que produzcan resultados: de lo contrario se nos impedirán esos resultados antes de tiempo y, al no existir, se originará desconfianza en la actuación.

2ª Regla. Debe estudiarse el "momento" más oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo.

Muchas veces un programa fracasa, porque no se escogió el momento adecuado para lanzarlo.

3.4. PRESUPUESTO

Es un plan que se da en tiempo y dinero y nos permite tomar decisiones. Los presupuestos se pueden clasificar de la siguiente manera:

1. Según la flexibilidad en:

- Fijos.- No se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan.
- Variables.- Se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento.

2. Según el período que cubran:

- A corto plazo.- Los presupuestos a corto plazo se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año.

- A largo plazo.- En este campo se ubican los planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas , cuando emprenden proyectos de inversión en actualización económica, ampliación de la capacidad instalada y expansión de mercados

3.-Según el campo de aplicabilidad en la empresa:

- De operación.- Incluyen la presupuestación de todas las actividades para el periodo siguiente, al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectado. Entre éstos podrían incluirse: ventas, producción, compras, uso de materiales, mano de obra, gastos operacionales.
- Financieros.- Incluyen el cálculo de partidas y rubros que inciden en el balance como en el caso de caja o tesorería y el de capital.

4.- Según el sector en el cual se utilicen:

- Público.- Estos cuantifican los recursos que requiere la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.
- Privado.- Los utilizan las empresas particulares como base de planificación de las actividades empresariales.(7)

(7) Presupuestos enfoque moderno de planeación y control

Burbano

3.5. PROCEDIMIENTOS

Procedimientos son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.

Los procedimientos se dan en todos los niveles de una empresa, pero son lógicamente más numerosos, en los niveles de operación, a diferencia de las políticas que se forman en los altos niveles.

1ª Regla. Los procedimientos deben fijarse por escrito, y, de preferencia, gráficamente. De esa manera pueden ser mejor comprendidos, analizados.

2ª Regla. Los procedimientos deben ser periódicamente revisados, a fin de evitar tanto la rutina como la superespecialización.

3ª Regla. Debe cuidarse siempre el evitar la duplicación innecesaria de los procedimientos.

La naturaleza del procedimiento se encuentra apoyada en la tendencia humana de seguir la línea del menor esfuerzo; es decir en el trabajo diario evitar el estar decidiendo a cada paso ¿qué hacer?, ¿cómo hacerlo?, y esto se logra estableciendo los procedimientos que indican las rutinas fijadas para la resolución de los diferentes aspectos del trabajo.

Los procedimientos pueden ser:

Para producir un artículo: ----- fábricas

Para tramitar un documento: ----- gobierno

Para lograr un servicio: ----- bancos

Para vender un producto: ----- comercios

3.6. POLITICAS

Las políticas son los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción.

Los factores que van a influir en la elaboración de una política son las influencias internas como sentimientos personales, puntos de vista, conocimientos, experiencia, hechos, ambiente y asociados; y las influencias externas como la opinión pública, la actitud del estado sociedad profesional y publicaciones técnicas.

Sus reglas son las siguientes:

1ª Regla. De su fijación. Debe cuidarse de que todas las políticas que han de influir la actividad de una sección, departamento, o de toda la empresa, queden claramente fijadas, de preferencia por escrito.

2ª Regla. De su difusión. Siendo el fin de las políticas orientar la acción es indispensable que sean conocidas debidamente en los niveles donde han de ser aplicadas, y que este conocimiento se realice, de preferencia, por medios orales.

3ª Regla. De su revisión periódica. Debe fijarse un término en el cual toda política sea revisada, con el fin de evitar que se considere como vigente alguna que, en realidad ya no lo está.

3.7. METAS

Es una herramienta de la planeación que se da en tiempo y en porcentaje.

Las metas son las que llevan a la empresa del punto donde esta hoy en días a la posición mejorada de un horizonte previsible.

Nuestros objetivos deben ser:

- Congruentes con la dirección que se desea para la empresa.
- Compatibles con las metas individuales de los gerentes responsables de la ejecución del plan.
- Factibles.

Esto equivale a decir que, por encima de todo, los objetivos a corto plazo fijados en la preparación del plan de negocios, deben ser el punto final al que queremos llegar. Las metas departamentales deben ser congruentes con las metas globales de la compañía.

Las personas a cargo de la planeación deben asegurarse de que las metas departamentales sean congruentes con las de los individuos de dicho departamento.

La mejor forma de lograr esto es por medio de una determinación participativa de las metas. En vez de forzar a un gerente a que acepte un conjunto de metas, es preferible dejarlo que identifique las necesidades de su departamento como contribución a las metas globales.

- Cualquiera se siente más comprometido hacia un objetivo que él mismo haya ayudado.
- ¿Quién conoce mejor las fortalezas y debilidades de un departamento que el responsable de su desempeño?

Metas disfuncionales

Una de las disfuncionalidades consiste en reportar resultados inferiores a los reales. Las dos razones para obrar de esta manera son como sigue:

- El gerente puede usar los resultados no reportados como soporte en caso de que se quede corto al llegar el momento del siguiente reporte.
- El gerente puede estar temeroso de que un exceso de desempeño para él y su personal tuvieron que hacer esfuerzos extraordinarios, se convierta en el estándar para el futuro. Tendrán entonces que desarrollar el mismo ritmo de trabajo para siempre.

Como identificar las metas

Lo importante de formular las metas es que:

- Realmente lleven a la empresa a su destino.
- Los resultados parciales sean mensurables tanto para la empresa como para los departamentos contributivos.
- El éxito de una meta no implique el fracaso de otra.

Los responsables de la planeación, igual que todos los empleados, tienen cuatro razones para fijar objetivos:

1. Necesidades personales: Determinan lo que estas metas y sus recompensas significan para ellos.
2. Ambiciones personales: Con frecuencia, la gente percibe una meta como una oportunidad de demostrar su talento y obtener promociones.
3. Necesidades organizacionales: Tanto la cultura como el liderazgo de la empresa, ejercen cierto grado de influencia sobre el compromiso del grupo de planeación con respecto a las metas fijadas.

4. **Influencias estructurales:** Se refiere a los reportes de avance y a los sistemas de recompensa.

La combinación de estas cuatro motivaciones establece el nivel de compromiso de cada miembro del grupo de planeación con el cumplimiento de las metas fijadas.

Metas específicas

Los objetivos de la compañía en general y de los departamentos en particular, deben ser específicos: No se puede permitir confusiones con respecto al nivel de desempeño ni al calendario con el cual deben materializarse. Además es necesario poder verificar el progreso hacia las metas. Con estos dos requerimientos, precisión y medición, el mejor formato para nuestras metas es de orden cuantitativo.

Empiece desde el principio ¿Dónde estamos ahora?

Es necesario aclarar desde un principio la diferencia entre percepciones, realidades y metas con los encargados de la planeación, se debe estructurar la evaluación de nuestra posición actual incluyendo las áreas del negocio que contienen las metas específicas que deseamos alcanzar. En conclusión, se trata de que si deseamos ir del punto A al B, todo mundo concuerde en la posición del punto A.

Indicadores de la posición actual

Existen varias interrogantes que pueden ayudar a identificar cual es la verdadera área de negocios de su empresa

- ¿De donde proviene la mayor parte de sus ingresos?
- ¿A que mercados sirve su empresa?
- ¿Qué necesidades de dicho mercado satisface su empresa?

Mercados servidos

Al identificar los mercados, el grupo de planeación obtiene una idea de cómo desarrollarse en el periodo considerado. Entre las cosas que deseamos saber acerca de los mercados actuales de la compañía, están las siguientes:

- ¿Son mercados crecientes o en declinación? ¿Con que rapidez? ¿Por qué?
- ¿Esta nuestra participación de mercado creciendo o disminuyendo? ¿Con que rapidez? ¿Por qué?

Competencia

El grupo de planeación debe conocer a la competencia tan bien como se conocen a sí mismos.

- Evaluación de los principales competidores.
- Aclarar perfectamente porque los peores y mejores competidores tienen dicho desempeño.
- Trate de comprender o de adivinar las metas de la competencia.

Cientes y mercados

Los temas que deseamos considerar para nuestra evaluación de la posición actual están los siguientes:

- ¿Qué productos y servicios estamos proporcionando?
- ¿Cuántos de ellos podrían considerarse como dinámicos o decadentes?
- ¿Qué productos o servicios desea o necesita nuestra base de clientes?
- ¿Qué productos o servicios ofrece o planea ofrecer nuestra competencia?

Operaciones

Si queremos saber lo que está sucediendo actualmente con nuestras operaciones. La evaluación de la posición actual debe incluir:

- Instalaciones, equipos y mantenimiento.
- Capacidad tecnológica actual para satisfacer los requerimientos de los clientes.
- Eficiencia de costos de nuestras operaciones actuales.
- Preparación de nuestra fuerza laboral presente.
- Posibles modificaciones de la fuerza laboral por altas o bajas o renegociación del contrato.

Finanzas

Estos son algunos de los aspectos financieros que se deben incluir en la evaluación de la posición financiera actual:

- Capacidad de los procedimientos de autorizaciones de crédito.
- Procesamiento y cobranza de las cuentas por cobrar.
- Administración del sistema de cuentas por pagar.
- Análisis situacional de las relaciones con bancos.
- Estado del sistema de control interno.
- Flujos de caja esperados para el periodo planeado.
- Cambios del entorno externo que podrían tener consecuencias financieras.

Recursos humanos

El análisis de su posición actual a este respecto debe evaluar objetivamente a las personas responsables de llevar el plan a buen fin.

3.8. ESTRATEGIAS

La estrategia es una herramienta de la planeación y sus características es que tienen aplicación competitiva y se ocupa de la dirección en que se aplicarán los recursos humanos y materiales con el fin de aumentar la posibilidad de lograr los objetivos seleccionados. Para poder formular estrategias hay que conocer el ambiente externo y el interno de la empresa.

El principio de la estructura de estrategia y política es que mientras más claramente se comprendan e implanten en la práctica las estrategias y las políticas, más consistente y eficaz será la estructura para los planes de la empresa.

Las tácticas son los planes de acción mediante los cuales se ejecutan las estrategias. Las estrategias deben estar respaldadas por tácticas eficaces.

Orientación de la alta dirección

El personal, en especial los gerentes de alto nivel, configuran el perfil de una empresa, por lo cual su orientación es importante para formular la estrategia. Ellos establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la empresa. Por consiguiente, sus valores, sus preferencias y sus actitudes hacia los riesgos deben examinarse con cuidado debido a que repercuten sobre la estrategia.

Propósito y objetivos principales

El propósito y los objetivos principales son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de la empresa.

Ambiente externo

Es necesario evaluar el ambiente externo actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades. La evaluación se centra en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además, debe explorarse el ambiente en busca de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado.

Ambiente interno

También se debe examinar y evaluar el ambiente interno en lo que respecta a los recursos, lo mismo que sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, compras, mercadotecnia y productos y servicios. Otros factores internos importantes para formular una estrategia incluyen la evaluación de los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes.

Evaluación y selección de estrategias

Las alternativas estratégicas se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externo e interno. Una organización puede utilizar muchas clases de estrategias diferentes. Antes de elegir se deben evaluar con cuidado las diversas estrategias. Las selecciones estratégicas se deben considerar de acuerdo con los riesgos existentes en una decisión particular.

PRINCIPALES CLASES DE ESTRATEGIAS

Las principales estrategias que le dan una dirección a las operaciones suelen ser en la siguientes áreas.

Crecimiento

Las estrategias de crecimiento dan respuestas a preguntas como éstas: ¿Cuánto crecimiento debe haber? ¿Qué tan rápido? ¿Dónde? ¿Cómo debe ocurrir?

Organización

La estrategia organizacional se refiere al tipo de modelo organizacional que adopta cada empresa. Responde preguntas como: ¿En que medida se debe centralizar o descentralizar la autoridad para la toma de decisiones? ¿Qué tipos de modelos departamentales son los más apropiados? ¿Cómo se deben diseñar los puestos de "staff"? Naturalmente que las estructuras organizacionales proporcionan el sistema y las relaciones de roles que ayudan a las personas a lograr objetivos.

Personal

Pueden existir muchas estrategias importantes en el área de los recursos y las relaciones humanas, referidas a temas tales como las relaciones sindicales, compensaciones, selección, contratación, capacitación y evaluación.

Productos y servicios

Las preguntas fundamentales en esta área se pueden resumir de la manera siguiente:

¿Cuál es nuestro negocio?

¿Quiénes son nuestros clientes?

¿Qué quieren nuestros clientes?

¿Cuánto comprarán nuestros clientes y a que precio?

¿Deseamos desarrollar nuestros propios nuevos productos?

¿Qué ventajas tenemos para satisfacer las necesidades de los clientes?

¿Cómo debemos responder a la competencia existente y potencial?

¿Qué utilidades podemos esperar?

Mercadotecnia

Las estrategias de mercadotecnia se han diseñado para orientar a los administradores a obtener productos o servicios para los clientes e incentivarlos para que los compren.

Las preguntas fundamentales que sirven como pautas para establecer una estrategia de mercado son las siguientes:

¿Dónde se encuentran nuestros clientes y por que compran?

¿Cómo compran nuestros clientes?

¿Cómo nos conviene vender?

¿Tenemos algo que ofrecer que nuestros competidores no tengan?

¿Cuál es la mejor estrategia o política de fijación de precios para nuestra competencia?

¿Cómo podemos servir mejor a nuestros clientes?(8)

(8)Planes de negocios para mejorar las operaciones cotidianas

CAPITULO 4

LA ORGANIZACION

4.1. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Una organización es el conjunto de elementos humanos con objetivos comunes.

Las organizaciones se clasifican de la siguiente manera:

Organización Formal .- Esta guarda un propósito común, consciente y que surge cuando las personas comparten un objetivo.

Organización Informal.- Es cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aún cuando pudiera contribuir a resultados del grupo. Un ejemplo de esta sería la charla en los baños, el grupo que se reúne para tomar el café en la mañana.

LOS PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

1. Principio de la especialización

“Cuanto más se divide el trabajo, dedicado a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza”.

La especialización sólo es útil cuando se tiene un conocimiento general del campo del que dicha especialización es parte. La especialización tienen como límites los que impone la naturaleza humana del trabajo; cuando no se reconocen, fácilmente se llega a una superespecialización, que produce monotonía.

2.- Principio de la unidad de mando

"Para cada función debe existir un solo jefe"

En este principio se establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas.

3.-Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad

"Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella".

La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba.

Cuando a un jefe recibe la responsabilidad de realizar ciertas funciones, debe estar dotado de la autoridad para poder decidir en aquello que le ha sido encomendado como responsabilidad suya.

4.- Principio del equilibrio de dirección-control.

"A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando."

Decir controles como si esta bien su trabajo , orientar la acción o remover a dicho jefe inferior .

4.2. LA FUNCIONALIZACION

Es el que se organiza específicamente, por departamentos o secciones, basándose en los principios de la división del trabajo de las labores de una empresa, y aprovecha la preparación y la aptitud profesional de los individuos en donde puedan rendir mejor.

Cada uno de los empleados superiores tienen una participación proporcional en el mando, para lo cual se le otorgan facultades y se le exigen responsabilidades precisas .

La organización funcional se impone particularmente en los grandes centros de trabajo, donde el frente de cada departamento esta un jefe que tiene a su cargo una función determinada, y como superior de todos los jefes está un gerente o director que coordina las labores de aquéllos conforme al pensamiento o a los propósitos de la empresa.

Ventajas del sistema funcional.- Una de las ventajas de la estructura funcional es la de colocar cada actividad en manos de un especialista en ese campo particular. Por lo tanto, hace uso máximo del principio de la división del trabajo. Otra ventaja son que simplifica el entrenamiento y, a causa de que los altos administradores son responsables por los resultados finales, proporciona un medio de control minucioso en los altos niveles organizacionales.

Desventajas de estructura funcional. Entre las desventajas de la funcionalización es que limita el desarrollo de los gerentes generales ya que no facilita la preparación de personal directivo para ocupar las más altas posiciones. Otra desventaja sería que hace del crecimiento

económico de la compañía un sistema complejo y la responsabilidad por la obtención de utilidades existe solamente en los niveles más altos.

SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN

Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan con los organigramas y se complementan con los análisis de puestos.

Organización lineal

En este sistema cada individuo no tiene sino un solo jefe para todos los aspectos, ni recibe órdenes, consiguientemente, más que de él, y a él solo reporta.

Ventajas de este sistema:

1. Es muy sencillo y claro.
2. No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
3. Se facilita la rapidez de acción.
4. Se crea una firme disciplina, porque cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que para sus subordinados es el único que la posee.
5. Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

Desventajas:

- 1.-Se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización.
- 2.-Se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa.

3.-Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar.

4.-Se facilita la arbitrariedad, porque cada jefe tiene cierto sentido de "propiedad" de su puesto.

Organización funcional

Observando que en la organización lineal no se da la "especialización", hacia notar que un supervisor debía tener conocimientos en ocho campos:

1. Tomar tiempos y determinar costos .
2. Hacer tarjetas de instrucción.
3. establecer itinerarios de trabajo.
4. Vigilar la disciplina del taller.
5. Cuidar el abastecimiento oportuno de materiales e instrumental .
6. Dar adiestramiento.
7. Llevar control de la calidad y
8. Cuidar del mantenimiento y reparación.

Ventajas del sistema.

1. Mayor capacidad de los jefes por razón de su especialización, y por lo mismo, mayor eficiencia.

2. **Descomposición de un trabajo de dirección, complejo y difícil, en varios elementos más simples.**
3. **Posibilidades de rápida adaptación en casos de cambios de procesos.**

Desventajas :

1. **Es muy difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a varios.**
2. **Se da por ello con mucha frecuencia duplicidad de mando.**
3. **Surgen por lo mismo fugas de responsabilidad.**

Organización lineal y staff

Este sistema trata de aprovechar las ventajas, y evitar las desventajas de los dos sistemas anteriores. Para ello:

- a) **De la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad , íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función.**
- b) **Pero esta autoridad de línea, recibe asesoramiento y servicio de técnicos, o cuerpos de ellos, especializados para cada función.**

Organigramas

Consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Estos instrumentos de la organización nos revelan:

1. La división de funciones.
2. Los niveles jerárquicos.
3. Las líneas de autoridad y responsabilidad.
4. Los canales formales de la comunicación.
5. La naturaleza lineal o staff del departamento.
6. Los jefes de cada grupo de empleados.
7. Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Requisitos de los organigramas.

- a) Los organigramas deben ser muy claros.
- b) No deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados.
- c) Deben contener nombres de funciones y no de personas.
- d) No pueden representar un número muy grande de elementos de organización.

Clases de organigramas.

Los organigramas pueden ser verticales, horizontales, circulares y escalares.

Organigramas verticales

En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Los organigramas verticales tienen las ventajas de:

- a) Ser las más usadas y por lo mismo, fácilmente comprendidas.
- b) Indicar en forma objetiva las jerarquías del personal.

Como desventajas tienen en cambio, que se produce el llamado "efecto de triangulación", ya que después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacer organigramas muy alargados.

Organigramas horizontales

Representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

Tienen como ventajas:

1. Que siguen la forma normal en que acostumbramos leer.
2. Que disminuyen en forma muy considerable el efecto de triangulación.
3. Que indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

Sin embargo, son poco usados en nuestra práctica, y muchas veces, aun pudiendo hacerse una sola carta de toda la organización, resultan los nombres de los jefes demasiado amontonados y, por lo mismo, pocos claros.

Organigramas circulares

Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

Como ventajas de estos organigramas se consideran:

1. Señalan muy bien, forzando casi a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.
2. Eliminan o disminuyen al menos, la idea del status más alto o más bajo.
3. Permiten colocar el mayor número de puestos en el mismo nivel.

Sin embargo, se ha señalado que resultan confusas y difíciles de leer: que no permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario como ocurre con la Asamblea de Accionistas, Consejo Directivo o Gerente General.

4.3. LOS NIVELES JERÁRQUICOS

El grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada línea, determina los niveles jerárquicos.

Lo anterior se ve con claridad en el crecimiento de la organización. Puede decirse que para que exista dicho crecimiento, no basta con que existan más personas, sino que se den nuevas funciones y sobre todo, nuevos jefes.

Crecimiento vertical y horizontal

Cuando al aumentar, las funciones, un jefe nombre nuevos auxiliares, suyos pero que siguen dependiendo directamente de él, existe el crecimiento vertical. Cuando por el contrario, por considerar que son ya muy numerosos los que tiene que supervisar, hacen que dependan directamente de él sólo dos más, y coloca bajo la supervisión inmediata de éstos a todos los demás, existe el crecimiento horizontal.

Se puede decir que el crecimiento horizontal implica el aumento de funciones o jefes, sin que aumenten los niveles; el crecimiento vertical supone simultáneamente crecimiento en jefes y en niveles jerárquicos.

Limitaciones de ambos crecimientos

El crecimiento vertical tiene como inconveniente básico el que dificulta la rapidez y eficacia de la comunicación: en efecto, toda la orden, para llegar a los niveles inferiores, tiene que pasar por varios jefes: esto hace que fluya más lentamente.

El crecimiento horizontal, tiene el inconveniente de que aumenta lo que se llama “la amplitud de control”, lo que origina recargo de trabajo en el jefe que tiene que supervisar y retardo en la resolución de los problemas.

Para poder determinar esta “amplitud de control” depende de varios factores como

a) La capacidad de los elementos humanos con los que se cuenta, la preparación técnica de los jefes inferiores, su experiencia y su conocimiento de los problemas de la empresa favorecen el control más amplio.

b) La naturaleza y semejanza de las operaciones supervisadas, permiten un mayor tramo de control.

c) El control de varias personas es más fácil en los altos niveles, que en los inferiores.

d) Se puede decir en términos generales que en los altos niveles el número de personas que reporten a un alto directivo deba ser entre cuatro y ocho, mientras que en los bajos niveles de supervisión, sea normal supervisar entre diez y veinte.

Centralización o descentralización

La centralización es la sistemática y consistente concentración o reservación de autoridad en un nivel jerárquico particular, con el fin de reunir en una sola persona o cargo el poder de tomar decisiones y coordinar las labores dentro de su respectivo ámbito de acción. Toda organización debe contener en algún sitio y en determinada forma una suprema autoridad coordinadora, que debe estar centrada para actuar equilibradamente. Cierta autoridad debe ser reservada por cada jefe para las decisiones con respecto al trabajo de la gente que él maneja, porque sólo él puede hacerlo con objetividad y perspectiva.

Centralización es indicativo de facilitar dirección personal cuando la compañía es pequeña, prepararse para la integración y uniformidad de actuación y palpar las emergencias, ya que:

- El triunfo y supervivencia de la pequeña empresa depende de la persona que la dirige.
- Es necesaria una cierta cantidad de centralización para unificar e integrar las operaciones totales de la empresa .
- Debe haber centralización de la toma de decisiones aprobadas y debe existir descentralización cuando tenemos que hacer decisiones de emergencia que afecten las unidades de la empresa.

El grado en que conviene centralizar depende de muchos factores, entre ellos cabe destacar:

- a) El tamaño de la empresa: en la pequeña empresa, es más posible, y aun conviene, mayor centralización, porque el jefe conoce a todas las personas, las situaciones concretas y las técnicas aplicables; en la gran empresa, por el contrario, conviene de suyo más descentralización, porque el contacto personal del administrador es imposible, ya que desconoce las situaciones y problemas concretos, e inclusive es imposible que abarque todas las técnicas aplicables, por ello conviene que las soluciones se tomen al nivel en que se presentan los problemas.
- b) De la capacidad y experiencia de los jefes con los que se cuenta .
- c) De la cantidad de controles que puedan establecerse; de hecho, a cada grado de delegación debe corresponder un establecimiento de nuevos controles.

La descentralización se refiere al esfuerzo sistemático de delegar a los niveles más bajos toda la autoridad. Las decisiones operativas deben descentralizarse al nivel en donde la acción

tendrá efecto, pues los empleados que desempeñan los respectivos cargos estarán en mejor capacidad técnica para tomar las decisiones particulares.

La expansión de las empresas, avances técnicos, pero ni la centralización ni la descentralización pueden ir solas, pues siempre se necesita una autoridad que en forma general, planea, organice, coordine, motive, controle y tome decisiones, para cimentar las unidades de la organización conjunta, pero también debe descentralizar autoridad a las unidades operacionales de la compañía.

Podemos decir que las ventajas de la descentralización son las siguientes:

1.- Se desarrollará el talento del ejecutivo, la capacidad para tomar decisiones y su habilidad para identificar el talento.

2.- Se fomentarán actividades como el interés, iniciativa y habilidades existentes en los bajos niveles.

3.- Democracia en la dirección.

4.- Las ventajas de las buenas relaciones, en que se incrementa el sentido de participación, lo que origina un mejor espíritu de equipo, ya que un verdadero trabajo de equipo requiere decisiones de equipo.

4.4. OBLIGACIONES

El último paso que supone la organización, una vez establecidos los diversos departamentos y niveles jerárquicos es la definición precisa de lo que debe hacerse en cada

unidad de trabajo, esta unidad recibe el nombre de puesto la cual es una unidad de trabajo específica e impersonal.

- a) Unidad de trabajo.- Esto quiere decir que nos encontramos en la determinación última de lo que cada hombre concreto debe hacer a partir de este momento tenemos que tratar del contacto que esta unidad teórica tiene con las personas concretas que han de ocupar el puesto.
- b) Específica.- El puesto se constituye ante todo con lo que “debe hacerse” y “ lo que se requiere que el trabajador tenga” para poder ocuparlo. Estas dos cosas, de tal manera son específicas en cada puesto, que hacen de suyo imposible intercambiar de inmediato lo que hacen personas de distintos puestos.
- c) Impersonal.- El puesto es unidad teórica y, por lo mismo, no se refiere a las personas concretas que lo ocupan.

Análisis de puestos

La técnica de análisis de puestos consiste en reglas que se dan para separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente, con la ayuda de las normas de la lógica.

El análisis comprende: el estudio del puesto, que es la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer, y la especificación del puesto o sea el señalamiento preciso de lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia.

En el estudio se distingue:

- A. El encabezado que contiene:

1. El título
2. La ubicación
3. La jerarquía
4. De quien depende
5. A quienes manda

B. El contenido general, que es una explicación lo más breve y precisa que sea posible.

C. El contenido específico donde se detalla cada operación, con estimación aproximada del tiempo que requiere.

En la especificación se ponen los requisitos que debe llenar quien ocupe el puesto, concentrados en cuatro grandes factores: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

Manuales departamentales de organización.

Estos manuales suelen contener:

1. Los objetivos generales de la empresa, los del departamento que se trate.
2. Las políticas y algunas normas muy generales, tanto de la empresa, como del departamento que se trate.
3. La carta de organización general y las del departamento a que se refiere el manual.
4. La explicación precisa de la autoridad y responsabilidad de cada jefe: su sistema, tipo, límites y elementos.

5. La representación gráfica de los procedimientos y trámites más importantes y usuales dentro del departamento a base de gráficas de proceso.

Carta de distribución de trabajo

Esta carta sirve para analizar los trabajos de grupos pequeños cuyas labores están íntima y normalmente relacionadas. Esta carta se formula de la siguiente manera :

a) Se forma una lista de actividades que corresponden a cada persona.

b) Se hace una lista de las grandes funciones que corresponden a ese grupo o sección.

c) Se vacían, tanto en la lista de actividades genéricas, como las de los deberes de cada uno de los miembros que forman el grupo cuidando de clasificar los deberes de cada individuo dentro de los cuadros que se refieren a la actividad respectiva, colocando en la columna correspondiente el número de horas semanales de cada uno de los miembros.

d) Se suman horizontalmente dentro de cada actividad las horas que correspondan a los deberes específicos, debidamente clasificados en aquella, se suma en forma vertical el número de horas que corresponden a cada una de las personas que integran el grupo.

e) Se procede al análisis del cuadro con el fin de determinar lo que puede cambiarse o mejorarse. Para el efecto, basta con aplicar las preguntas. ¿Qué? ¿Quién? ¿Como? ¿Por qué? ¿Dónde y Cuando?

f) Con los cambios que se sugieran, se hace una nueva carta de distribución, que servirá para explicar el nuevo sistema al iniciarse éste y para mostrar gráfica y objetivamente la relación que tienen las actividades en ese departamento en forma de que pueda comprenderse.

LOS COMITES

Es un grupo de personas que se reúnen para decidir o ejecutar en común y en forma coordinada, algún acto o función.

Sus fines

Los comités suelen emplearse para alguno de los siguientes fine, principalmente:

- a) Contar con un grupo que ayude a la deliberación que conduce a llegar a una decisión.
- b) Limitar la autoridad.
- c) Representar los intereses de los diversos grupos de una institución.
- d) Coordinar mejor planes y políticas.
- e) Transmitir información.
- f) Consolidar la autoridad. (9)

(9) Planeacion y organizacion de empresas

CAPITULO 5

LA INTEGRACION

5.1. CONCEPTO DE INTEGRACIÓN

Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización necesita para su buen funcionamiento.

PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN

1.- Principio de la evaluación administrativa

Cuanto más específicos sean los resultados que se buscan, con mayor exactitud podrán ser calificados en dichos términos los administradores.

2.- Principio de la competencia abierta

Cuanto más se atiene un a empresa a la seguridad de la calidad administrativa, más estimulará la competencia abierta entre todos los candidatos a posiciones administrativas.

3.- Principio del sistema administrativo

Cuanto más tiendan los programas de desarrollo al suministro de la información que requieren los administradores, de acuerdo con sus puestos actuales, a fin de capacitarlos para los ascensos, y a comprometer a los altos administradores en el proceso, tanto más efectivos serán.

4.- Principio del desarrollo continuo

Mientras más confíe una empresa en la competencia administrativa, más requiere de administradores que cultiven el auto-desarrollo continuo.

La función administrativa de integración se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización a través de una adecuada y efectiva selección, evaluación y desarrollo de las personas que han de ocupar los puestos dentro de la estructura.

Los puestos se llenan no sólo para el presente sino también para el futuro, quienes han sido seleccionados y capacitados hoy deben ser capaces de desempeñar diferentes funciones en el futuro.

Al elaborar un plan de organización apropiado, con su identificación de puestos disponibles para el futuro, se pone de manifiesto el tipo de talentos que se han de necesitar. el siguiente paso lógico es levantar un potencial y compararla con las necesidades pronosticadas para el futuro.

El siguiente paso es planear la fuerza de trabajo que será necesaria en el futuro. Esto puede hacerse capacitando los elementos disponibles que parezcan tener la habilidad necesaria para ocupar las futuras posiciones. O podría hacerse planeando contratar personal externamente. Si como casi siempre ocurre, se opta por capacitar personal en vez de "traerlo", el paso final en la integración es la formulación de planes para su desarrollo.

La responsabilidad por la integración recae en el principal funcionamiento ejecutivo y en los subordinados inmediatos que componen el grupo ejecutivo que formula políticas internas: Tienen la responsabilidad de elaborar políticas, asignar su ejecución a los subordinados y

cerciorarse de que se llevan a cabo en forma adecuada. Las consideraciones de política incluyen: cómo desarrollar un programa de integración, escoger entre ascensos y promociones internas y la contratación de administradores ajenos, reclutamiento de candidatos, señalar qué procedimientos de selección deben seguirse, si ha de formalizarse o no el desarrollo y qué procedimientos deben seguirse en materia de promociones y retiros.

Necesidad de desarrollo y promoción

La necesidad de desarrollo y promoción personal a los niveles más altos es tan esencial en los programas de integración como en cualquier otro. Lo anterior exige el prestigio de los altos funcionarios para llevar a cabo el programa según el plan. El número de administradores necesarios en una empresa depende no sólo de su tamaño sino también de la complejidad de la estructura de la organización, sus planes de expansión y la tasa de rotación de personal administrativo.

El número de nombramientos para posiciones ejecutivos cada año se determina fácilmente revisando la experiencia del pasado y las proyecciones futuras: El análisis revelará también la importancia relativa del retiro por antigüedad y puestos vacantes por motivos de salud, decesos y renunciaciones, así como la constante demanda por parte de otras empresas de subordinados jóvenes y hábiles que la compañía ha adiestrado pero que no puede retener.

La integración en el futuro

Las fuerzas externas en el medio ambiente se volverán más amplias y exigentes. Las disposiciones gubernamentales aumentarán en campos y áreas de aplicación; los impuestos

para dar apoyo al gobierno serán mayores y diversos no sólo para ajustarse a los aumentos en costos sino también para nivelar diferenciales económicos; y las relaciones políticas y económicas internacionales cambiarán con independencia de la dirección que tomen, afectarán a todos los administradores. La pérdida de libertad personal para actuar se volverá más pronunciada. Como resultado de estas fuerzas, nuestros futuros administradores tendrán que luchar por la supervivencia.

5.1.1. RECURSOS HUMANOS

Cada administrador, al estudiar la posibilidad de llenar una vacante o un cargo nuevo, tendrá disponible una lista de candidatos calificados dentro de la empresa. Cuando el individuo sabe que se están analizando sus cualidades, y cuando se le ha brindado la oportunidad de progresar, y se le ha evaluado adecuadamente, es menos probable que les parezca injusto ver a otro individuo de fuera en el cargo. Al ser los demás factores iguales, los empleados pueden y deben ser capaces de competir con individuos de fuera. Si son aptos para ocupar determinada posición, tienen además la ventaja de haber se identificado con la empresa y de conocer su personal, sus antecedentes, sus problemas, sus políticas y sus objetivos. Para un buen candidato interno no debe haber ningún riesgo en la competencia con individuos de fuera, cualquiera que sea la fuente de donde procedan.

5.1.2. FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Cuando en una empresa utiliza como política la de promoción interna brinda a los empleados una seguridad de que se va a escoger a algún candidato pero de esa misma empresa

para un puesto vacante, eliminando así la incertidumbre de que algún extraño la ocupe. Pero en ocasiones esto no causa un buen efecto porque se hace difícil escoger a un director entre un grupo de profesores y lo que va a resultar más óptimo es que se va a traer a alguien de fuera, por medio de agencias de empleo, medios publicitarios, universidades y bolsas de trabajo.

Todas las organizaciones requieren de sangre nueva para introducir nuevas ideas y prácticas, entonces la empresa recurre a elaborar políticas de promociones como la de promoción de competencia abierta. En ésta política, las posiciones vacantes se ofrecen a los mejores individuos disponibles dentro o fuera de la empresa, y como resultado final brinda a la empresa la oportunidad obtener los servicios de los candidatos mejor calificados.

Para proteger la moral dentro de una política de competencia abierta, es preciso que la empresa cuente con un método justo y objetivo para evaluar a sus empleados, y que haga todo lo posible por ayudarlos a capacitarse de manera que se hagan aptos para ascender.

Análisis y valuación de puestos

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele.(10)

(10) Curso de administración moderna

Koontz Harold

O'Donnell Cyril

ESTA TESIS NO SE
DE LA BIBLIOTECA

5.1.3. SELECCION

Para poder cumplir con el proceso de seleccionar es necesario que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. El proceso sigue varias etapas y con la primera que se inicia es con la de:

Vacante

Es la disponibilidad de una tarea o puesto a desempeñar que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.

Requisición

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notificarán a través de una requisición al Departamento de Selección de Personal o a la sección encargada de estas funciones señalando los motivos que las están ocasionando la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, en que departamento, turno, horario y sueldo.

Solicitud de empleo

Primero se va a determinar un área que sea accesible a los solicitantes para poder hacer el reclutamiento y la selección.

Una vez hecho esto se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcará básicamente datos personales, datos familiares, experiencia ocupacional, disponibilidad para iniciar labores, puesto y sueldo deseado. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes, para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros. De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que puede complementarse con un curriculum vitae para ejecutivos.

Si el candidato reúne un mínimo de requisitos pudiera ser escolaridad, edad, y sueldo se procede a una entrevista.

Entrevista inicial

Esta entrevista pretende "detectar" de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más relevantes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto .

Entrevista de selección

Esta entrevista implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistador y del nivel que se está seleccionando. Paralelamente, el entrevistador requiere un adiestramiento y supervisión adecuados y una autocrítica que le permita ir valorando los éxitos y limitaciones en la realización de las mismas.

Informe de la entrevista

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida , con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto e intangible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo.

5.1.4. CONTRATACION

Primero daremos el concepto de contrato de trabajo.-Es aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación, mediante el pago de un salario.

Nace la necesidad legal según dispuesta por la Ley Federal del Trabajo en el:

“Artículo 1º. La presente ley es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el Artículo 123, apartado A, de la Constitución.”

La ley presume la existencia de un contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe, por lo cual, la falta de contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que derivan de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues la Ley imputa al patrón la falta de esa formalidad. El contrato individual de trabajo, también constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para la organización.

Para el trabajador

Porque ese documento le brinda certeza respecto de:

- a) sus obligaciones particulares: lugar tiempo y modo de la prestación del servicio.
- b) La contraprestación que recibe por su trabajo: salario, descansos, vacaciones y retribuciones.
- c) Su estabilidad relativa en el empleo.

Para la organización

- a) Porque le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones.
- b) Porque le permite resolver con seguridad cualquier problema sobre la manera de desarrollar el trabajo.

- c) Porque constituye un elemento indispensable como prueba, por estar firmando por el trabajador, en algunos conflictos laborales.

La relación de trabajo puede ser por:

a) **Tiempo indeterminado.**- Es aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado y continuo que constituya para esta última una necesidad permanente, mediante el pago de un salario.

b) La de tiempo determinado puede ser :

Eventual.- Que no se tenía prevista.

Temporal.- Será aquella por la cual una persona se obliga a prestar otra un trabajo personal subordinado que constituya para ésta una necesidad permanente, limitada por el tiempo , por la naturaleza del servicio o por la indole del trabajo, mediante el pago de un salario.

El contenido del contrato de trabajo se divide en cuatro partes:

1.- **Encabezado.**- En el cual se incluye el tipo de contrato de que se trate y el nombre de los comparecidos y de los apoderados cuando actúan, en el caso del patrón como personas morales.

2.- **Declaraciones.**- Primero se harán constar las declaraciones del patrón que comprenderán la naturaleza de la empresa o negocio de que se trate, el motivo , causa y necesidad del contrato, el tipo de contrato y en forma general los servicios requeridos, expresando de preferencia el puesto en cuestión. Luego se incluirá la capacidad del trabajador para celebrar el

contrato, su interés en concertarlo y el hecho, en su caso, de contar con los conocimientos necesarios para desarrollar en forma satisfactoria el servicio requerido por el patrón.

3.-Cláusulas.- En forma muy general puede decirse que las cláusulas del contrato individual de trabajo se divide en:

Disposiciones legales

Las contenidas en el artículo 25 de la Ley Federal del Trabajo en vigor, las cuales son esenciales para todo contrato de trabajo.

Disposiciones administrativas

En estas se incluyen las operativas: cuotas de producción, u obligaciones del trabajador de afianzar su manejo.

4.- Firmas.- En esta parte del contrato, que es la final se incluyen los nombres del trabajador y el patrón y, en su caso, también de su apoderado, dejando espacio para que puedan firmar .

Afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social

Con posterioridad a la firma del contrato o en un plazo no mayor de cinco días, deberá afiliarse al trabajador al Instituto Mexicano del Seguro Social.

INFONAVIT

El patrón tiene la obligación de inscribirse y de inscribir a sus trabajadores y pagar las cuotas respectivas.

Sindicato

En muchas organizaciones el contrato colectivo de trabajo marca la obligación de la empresa de emplear solamente miembros activos del sindicato. Si este no puede

proporcionarlos en cierto plazo, entonces la empresa puede contratar libremente, con la obligación por parte de los nuevos elementos, de afiliarse al sindicato. La organización debe cuidar que esto se cumpla, para evitar posteriores complicaciones.

Registros

El número y diseño de registros de personal debe realizarse de acuerdo a las necesidades de cada organización, es por ello que solo se hace una breve mención de dos registros que normalmente se abren al ingresar el trabajador: expediente y hoja de servicios.

5.1.5. INDUCCIÓN

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Entonces, la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor de tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general. (11)

(11) Administración de Recursos Humanos

5.1.6. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Si se piensa motivar al colaborador desarrollando su personalidad a través de una mayor preparación y cultura y además incrementar el nivel de productividad se debe pensar en la capacitación.

El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo de preferencia físico. desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

La capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general.

El desarrollo significa el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas.

Tanto las organizaciones públicas como las privadas deben establecer programas periódicos de educación, brindando así, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia, y éste sea más significativo para el trabajador.

Dos puntos básicos destacan el concepto de capacitación a saber:

1.- Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

2.- No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

La capacitación se podríamos decir que consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador; es un medio para eliminar la obsolescencia y la ignorancia dentro de la organización.

Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para que desempeñe bien sus funciones, habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa.

Dos son los fines básicos de la capacitación:

- Promover el desarrollo integral del personal y así el desarrollo de la empresa.
- Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

Sistemas de capacitación

Estos se dividen en :

- La capacitación en aulas .- Es la que se imparte en un centro establecido a propósito, y con un grupo de instructores especializados.
- La capacitación en el trabajo .- Son aquellas actividades relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente. En este caso la ayuda de los instructores del centro de capacitación es clave, pero es más importante aún el compromiso que el jefe debe de tener al respecto; es decir todo jefe debe ser líder en materia de capacitación y desarrollo.
- Capacitación externa.- Algunas empresas envían a sus empleados a tomar cursos fuera. Por esto en México están teniendo un interesante desarrollo este tipo de instituciones, pues existen muchas empresas que no pueden costear sus propios centros de capacitación.

Evaluación y desarrollo del potencial

Es un medio para iniciar programas de desarrollo personal, basado en una evaluación objetiva de la actuación del individuo en un ambiente estructurado.

Objetivos principales.-

- Identificar habilidades y deficiencias del personal, con el propósito de establecer programas de desarrollo y prepararlos para enfrentar eficazmente mayores responsabilidades. Asimismo, ayudar a determinar el nivel de actividad actual de los

mismos en áreas que son difíciles de evaluar en su ambiente de trabajo, pero que pueden ser importantes para la asignación de puestos futuros.

- Ayudar al personal a desarrollar sus capacidades; recibiendo retroalimentación individual y grupal, respecto a fuerzas, habilidades, destrezas y deficiencias demostradas durante las diferentes actividades.
- Oportunidad de intercambiar experiencias y puntos de vista al enfrentarse a la solución de casos prácticos.

Las organizaciones requieren cada vez más ejecutivos calificados en puestos de toma de decisiones que son factores clave en la eficacia organizacional en lo humano, en lo técnico y productivo.

Un programa de evaluación y desarrollo dirigido a niveles ejecutivos deberá tomar en cuenta el diagnóstico y desarrollo de talentos directivos como los siguientes:

- Apertura al aprendizaje
- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Capacidad de análisis
- Manejo de la información
- Manejo del conflicto
- Manejo y actitud de la innovación y el cambio
- Orientación a los colaboradores

- Trabajo bajo presión
- Tolerancia a la frustración

Marco legal en materia de capacitación

En nuestro país la teoría integral del Derecho del Trabajo y de la Previsión Social está fundada en el artículo 123 de nuestra Constitución, cuyo contenido identifica el Derecho del Trabajo con el Derecho Social.

El artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como las horas de trabajo, días de descanso, salarios, etc. así como las contraprestaciones que los patrones tienen obligación de dar.

Es importante describir el siguiente texto de la Ley Federal del Trabajo Artículo 153.- Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas y formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores, y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (12)

(12) La capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones

5.2. RECURSOS MATERIALES

El sistema de materiales es un concepto de integración que relaciona todas las funciones involucradas con materiales: compras, inventarios y compra de la última tecnología. Esto conlleva a facilitar el flujo ininterrumpido de materiales, herramientas, piezas, que son requeridos en la producción.

5.2.1. REQUISICIÓN DE COMPRA

Es una petición formal dirigida al departamento de Compras para que éste adquiera ciertos materiales de una clase particular y en cantidad especificada.

Es mediante esta forma como se marca el inicio del proceso de compras ya que una vez definida la necesidad, cantidad y fechas de entrega del material o servicio, el paso siguiente será revisar que la requisición este llenada en forma correcta y clara, a modo de evitar cualquier mala interpretación.

Comprobaciones a efectuar antes del manejo de las requisiciones

- Traer las firmas de aprobación necesarias.
- Indicar las fechas de entrega solicitadas.
- Estar indicada la cantidad y la unidad.
- Venir acompañada de especificaciones para la identificación correcta del material o servicio.

El solicitante recibirá para su control una copia de la requisición sellada por compras como referencia de la fecha en que recibió la requisición.

5.2.2. COTIZACION

Consiste en obtener información pertinente sobre las fuentes de abastecimiento.

El estudio de las fuentes de abastecimiento tiene dos fases principales. Primero hay que localizar las fuentes de abastecimiento; segundo hay que juzgarlas y valorarlas. Los materiales de publicidad que se reciben son de gran ayuda.

Medios para localizar las fuentes de suministro

Entre las más importantes están las siguientes:

- 1.- Revistas o catálogos.
- 2.- Vendedores .
- 3.- Asociaciones de fabricantes y compradores.
- 4.- Registro de cotizaciones de proveedores

Para poder lograr una compra óptima se señalan los siguientes pasos:

- 1.- Comprar material o servicio de la calidad requerida.
- 2.- Asegurarse de la tecnología, capacidad y confiabilidad del proveedor para el suministro y entrega.
- 3.- Obtener en todas las compras el precio menor sin detrimento de la calidad y tiempos de entrega requeridos.
- 4.- Establecer y conservar buenas relaciones con los proveedores, alentar sus sugerencias y consejos para mejorar los productos.

Como se debe de asegurar para poder escoger un buen proveedor

Estos son algunos puntos que hay que investigar para tomar en cuenta para poder elegir un buen proveedor:

Situación financiera

Debe el proveedor potencial estar en una situación financiera apropiada que le permita hacer frente a los compromisos que implica la aceptación de un contrato de compra-venta, esto es, disponer de recursos suficientes que le permitan cubrir los gastos inherentes a la fabricación de una parte como adquisición de materia prima, mano de obra, gastos indirectos y de operación.

Calidad

Debe asegurarse en la investigación que los sistemas de control de calidad sean adecuados a los productos que fábrica.

Equipo y maquinaria adecuada

Aquí el proveedor debe de contar con instalaciones, equipo y maquinaria con capacidad, y estado de conservación y utilización suficiente para proveer los volúmenes determinados en el tiempo necesario que le permitan los requisitos bajo las mejores condiciones.(13)

(13)Técnicas de administración de la producción

Deseo de promover buenas relaciones comerciales

Debe imperar en todo tipo de convenios, actitudes mutuas positivas que produzcan relaciones duraderas, pues estas actitudes traducidas en acciones producen beneficios para ambas partes.

Mejor precio

El obtener el mejor precio no implica que sea el más bajo sino el más conveniente.

Registros a efectuar en el proceso

La solicitud de cotización.- Siempre que una cotización es solicitada deberá darse al proveedor el número de la requisición como referencia para que al recibir la cotización, si éste no es inmediata, el documento sea fácilmente localizado y anexado en el cuerpo del mismo.

La negociación en la compra

Siempre es conveniente obtener reducciones en el precio.

Forma de pago

Conjuntamente con Finanzas debe determinar las políticas de pago y evaluar la posibilidad de obtener descuentos como:

Descuentos por pronto pago

Normalmente el descuento que hace el proveedor es dos o tres por ciento si el pago se realiza en los diez días siguientes a la fecha de factura tomada a revisión.

Descuentos por volumen

Este descuentos esta relacionado con los inventarios que tenga la empresa, porque el costo más bajo realizado durante la compra lo tenemos que verificar si es prudente o no adquirir la mercancía.

Descuento acumulado

Se basa en la cantidad que se compra en el transcurso de un período específico, por lo general, los descuentos acumulados los concede el proveedor como un incentivo para que se continúe favoreciéndole con las compras ya que entre más compre mayor será el descuento que será bonificado.

5.2.3. ORDEN DE COMPRA

La orden de compras es un documento mediante el cual se comprometen tanto el proveedor como el comprador a sostener y respetar las condiciones pactadas en la adquisición de materiales. La orden de compras es la autorización al proveedor para que envíe y cargue al comprador las mercancías especificadas, es muy importante que la orden de compras abarque de manera concreta y precisa los elementos esenciales de las compras que se requieren hacer, de manera que hagan imposible las interpretaciones erróneas y reduzcan al mínimo la necesidad de intercambiar correspondencia sobre el asunto.

Tiempo de entrega

Las especificaciones relativas a los tiempos de entrega pueden reforzarse con una cláusula que indique el derecho del comprador de cancelar el pedido si no se hiciera la entrega oportuna.

Facturación y condiciones de pago

Las condiciones sobre la facturación deben indicar el número de copias necesarias de la factura, las condiciones de pago y los descuentos convenidos.

Tipos de contratos

Los pedidos de compra pueden clasificarse como:

a) Pedidos individuales de compra.- Éstos se hacen para comprar cantidades concretas de los artículos que se indican en los mismos. En muchos casos se hacen para cubrir las necesidades de material para ciertos fines concretos. Después de recibido el material y extendido un cheque para pagar la factura, ha terminado el contrato.

b) Pedidos generales de compra.- Cubren por lo general, las necesidades de un material dado, durante un periodo determinado.

Control y seguimiento del pedido

Para lo cual es necesario visitar constantemente las plantas de los mismos para asegurarse del desarrollo de los materiales, buscando el cumplimiento en las entregas y de esta forma tener abastecidas las líneas de producción.

Aparte la labor del encargado de Compras comprende no sólo debe ser la de activar pedidos financiados, sino también hacer un análisis de el reporte de almacén en cuanto a existencias, de programas de producción, de solicitudes pendientes de atender, pedidos en trámites, material en inspección de recibo, material pendiente de ingresar al almacén y hacer el seguimiento de la agilización de los materiales en la planta.

Recepción de la compra

Al recibirse la mercancía en el almacén este deberá dar aviso al departamento de Compras para que este acuse recibo al proveedor.

5.2.4. FACTURACION

Después que el proveedor ha embarcado las mercancías enviará una factura al departamento de contabilidad para su verificación y pago.

Pago

Una vez que la factura ha sido verificada en cantidades y valores por el departamento de contabilidad, deberá ser enviada al departamento de compras para que revise si las condiciones especificadas en el contrato de compra se cumplieron. (14)

(14) Las compras como programarlas, organizarlas y controlarlas.

Calimeri Michele

CAPITULO 6

LA DIRECCION

6.1. CONCEPTO DE DIRECCION

Es aquel elemento del proceso administrativo en el que se logra la realización de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones.

PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN

1.- El principio de dirigir el objetivo

El propósito básico de la dirección está contenido en el principio de que cuanto más efectivo sea el proceso de dirección mayor será la contribución de los subordinados para realizar los objetivos de la empresa.

2.- El principio de armonía del objetivo

Aunque los empleados trabajan para satisfacer necesidades que por lógica no son las mismas que los objetivos de la empresa, esas necesidades deben armonizar y complementar los intereses de la compañía y no al contrario. Un buen sistema de motivación debe fomentar el cumplimiento de aquellas necesidades humanas que los empleados procurará, satisfacer, y al mismo tiempo contribuir a la realización de los objetivos de la empresa. De aquí puede

deducirse que cuanto más efectiva es la dirección más se darán cuenta los individuos de que sus metas personales están en armonía con los objetivos de organización.

3.- El principio de la unidad de mando

Este se deduce de la siguiente manera: cuanto más completa sea la relación de autoridad de un individuo con un solo superior, menor será el problema de contradicción en las instrucciones y mayor la sensación de responsabilidad personal en los resultados. Es bien sabido que los empleados trabajan mejor de este modo, lo cual evita que la fidelidad se divida, que haya problemas de prioridad y órdenes contradictorias.

4.- Principio de la supervisión directa

Cuanto más personal y directo sea el contacto con los subalternos, más efectiva será su dirección.

5.- Principio de motivación

Cuanto más evalúen los administradores una estructura de recompensas, la consideren desde un punto de vista contingencial y la integren dentro de todo el sistema administrativo.

6.- Principio de liderazgo

Puesto que las personas tienden a seguir a aquellos en los cuales ven una forma de satisfacer sus metas personales, cuanto más entienda un administrador lo que estimula a sus

subalternos y cómo operan estos estímulos, y cuanto mejor las refleje al llevar al llevar adelante sus actividades administrativas, es probable que sea más efectivo como líder.

El factor humano en las organizaciones esta formado de personalidades complejas, con múltiples necesidades, deseos y aptitudes, pero el ejecutivo en función de poder cumplir con su trabajo no puede responsabilizarse por la atención total hacia sus subordinados. Sin embargo, es responsable de prestar tal atención en el sentido de fomentar en ellos el deseo de aportar la contribución total para cumplir con los objetivos de la empresa.

El ser humano es interesado en si mismo y, por consiguiente , consciente de las influencias que recibe de factores externos como la familia, los vecinos, la escuela, la iglesia los sindicatos o asociaciones comerciales y políticas. Cuando un hombre se interesa por un trabajo, probablemente se ha fijado con claridad un ingreso y, tal vez también, una prioridad social . El administrador debe tratar de crear plenas capacidades. Puesto que se sabe que las personas están preocupadas principalmente con lo que le sucede a ellas en la situación de trabajo, es importante que se establezcan procedimientos que tomen en cuenta esta actitud. Cuando el administrador percibe este aspecto tratará de satisfacer pagando el valor de la contribución del empleado y haciendo lo mejor que pueda para procurarle otras ventajas en términos de ambiente de trabajo, tamaño y personalidad del grupo, libertad y estímulo en la innovación y reconocimiento personal, en lo que esta actitud contribuya positivamente a lograr los objetivos de la empresa de manera eficiente y efectiva.

Cuando un administrador se interesa en la función directiva empieza a darse cuenta de parte de su complejidad. En primer lugar, está tratando con personas, pero, no en forma totalmente

objetiva, ya que él es una persona y por lo general, es parte del problema. Está en contacto directo con la gente, tanto con individuos como con grupos y pronto descubre que, como factor productivo, las personas no están interesadas por completo en los objetivos de la empresa, el administrador debe darse cuenta con rapidez de que debe pensar en términos de resultados relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y la dirección.

6.2. AUTORIDAD

La autoridad es el derecho exigir acción de parte otros dentro de un área prescrita. Ésta es asociada con la facultad de hacer decisiones y de ver que estas se lleven a cabo.

Dentro de una empresa, la autoridad conecta a las varias unidades orgánicas, establece relaciones y da significado a una estructura de organización. Las relaciones de autoridad vertical son aquellas que existen entre varios niveles de organización y conciernen a la asociación de superior-subordinado. Las relaciones de autoridad horizontal tratan de las unidades organizadas dentro de un nivel organizativo y conciernen a la asociación de gerente a gerente dentro del mismo nivel de organización.

Mediante la delegación, un ejecutivo esparce su área de influencia administrativa y hace que una estructura orgánica sea de significación. Sin la delegación, el ejecutivo restringe sus acciones administrativas a aquellas que él por sí mismo puede realizar. De hecho, la organización no se vuelve totalmente eficaz hasta que se practica la delegación de autoridad.

Para que la delegación funcione es importante el establecimiento de metas definidas, políticas claras, que la comunicación sea clara y oportuna y por último las instrucciones y órdenes completas.

En un caso dado hay quizá un número óptimo de empleados que deben estar inmediatamente subordinados a un ejecutivo de modo que puedan obtenerse los resultados administrativos más satisfactorios. El número debe ser suficientemente grande para utilizar todo el tiempo la capacidad del ejecutivo, y sin embargo no tan grande como para que sus esfuerzos se diluyan en un ámbito demasiado amplio.

Pero el número adecuado de subordinados a cargo de un administrador debe ser aquel número con los que él se sienta que pueda administrar .

Responsabilidad

Cuando a un subordinado se le delega autoridad para realizar un trabajo específico, se crea una obligación para realizar el trabajo. La aceptación de esa obligación se conoce como responsabilidad.

La responsabilidad es la obligación de llevar a cabo un deber y sobre el cual se responde en la ejecución de una tarea asignada. Puede decirse entonces que la responsabilidad tiene dos partes, una la obligación de obtener resultados y dos el rendir cuentas a un superior .

6.3. COMUNICACIÓN

La imagen que proyecta una empresa hacia el exterior es asunto de gran importancia. Su futuro puede ser la medida del éxito a este respecto. No deja de ser obvia la importancia de la información difundida sobre lo que esta haciendo una empresa, lo que espera hacer y las razones por las cuales está especialmente interesada en llevar a cabo tales tareas. Estos

recursos son muy importantes para mejorar la capacidad de la empresa para atraer empleados, clientes y accionistas; esto se lleva a cabo con la ayuda de la comunicación.

Problemas principales de la comunicación

Es importante que las necesidades prácticas de la comunicación se comprendan plenamente, e igualmente lo es que se aclaren los problemas que implica la realización de una buena comunicación. Estos problemas incluyen: estar preparado para comunicarse, el reconocimiento de las barreras de la comunicación, sus principios, la elección de técnicas, el flujo de la comunicación y el problema especial de la comunicación oral frente a la escrita.

Principios de la comunicación efectiva

Estos principios nos van a servir de guías para establecer buenas comunicaciones, porque dirigen su atención a cuatro problemas básicos que son: calidad del mensaje, condiciones de recepción, mantenimiento de la integridad del esfuerzo organizado y aprovechamiento de la organización integral.

El principio de la claridad.- Aunque por lo general se piensa que comunicar es enviar un mensaje elaborado por un remitente, el hecho es que éste ha de tener un valor, y que para ello debe pasar la prueba del principio de claridad: Una comunicación posee claridad cuando el lenguaje en que está expresada y la manera como está transmitida son comprendidas por la persona a quien se dirige.

El principio de la integridad.- En la administración las comunicaciones son medios más bien que fines. Cuando explica claramente el principio de integridad: El propósito de las

comunicaciones en la administración es servir de base a los individuos para el logro y el mantenimiento de la cooperación necesarios para cumplir los objetivos de la organización.

El principio del uso estratégico de la organización informal .- Este principio nos habla de que: La comunicación más efectiva se obtiene cuando los administradores utilizan la organización informal para suplir los canales de comunicación de la organización formal. Por lo tanto, es frecuente que los administradores entren en contacto de manera informal con los subordinados, ya sea personalmente o por intermedio de otros, con el fin de conocer situaciones que de otro modo se les escaparían.

Poner en práctica los principios anteriores requiere dedicación voluntaria de todos los miembros de una empresa, lo cual demanda disposiciones especiales en el sistema de motivación.

6.4 SUPERVISIÓN

Debido a su importante posición tanto para influir como para implantar las muchas técnicas de estímulo, el supervisor es influyente al motivar a los empleados, al adiestrarlos, al promover la seguridad y al formar equipos que lleven a cabo deberes específicos.

El supervisor está encargado de ver que el trabajo de su unidad se realice dentro de un tiempo y a un costos razonables.

Entonces podemos decir que un supervisor es la persona que trabaja en un nivel de la organización en donde se asume la revisión personal de las tareas asignadas a grupos pequeños a fin de asegurar un desempeño satisfactorio.

La tarea del supervisor es dirigir las actividades dentro de su grupo de acuerdo con las políticas y decisiones de la alta gerencia y desarrollar al empleado que está bajo su supervisión.

Se requiere que la mayoría de los supervisores revisen y evalúen la actuación de trabajo de sus empleados, que contesten preguntas concernientes a los métodos en acción para lograr el trabajo

La complejidad de la supervisión varía considerablemente entre los puestos de supervisión. Normalmente los supervisores de trabajo no calificado requieren menor competencia técnica, mientras que aquellos que están a cargo de trabajo profesional o altamente especializado requieren la más grande.

El trabajo del supervisor

Es posible calificar clasificar el trabajo del supervisor en diversidad de formas .

En lo relativo a la planeación, el supervisor tienen actividades tales como:

- 1.- Participar en la formulación para establecer objetivos para su realización .
- 2.- Comprender y conocer el trabajo que ha de realizarse.
- 3.- Conocer e interpretar las políticas de la compañía para el empleado.
- 4.- Estar al tanto de nuevos desarrollos.

En cuanto a lo relacionado al control comprende el siguiente:

- 1.- Seguir las prácticas y procedimientos establecidos.
- 2.- Evaluar la producción del trabajo en función del costo.

3.- Revisar la exactitud y cantidad del trabajo.

4.- Reducir al mínimo las cargas máximas de trabajo.

Los esfuerzos en cuanto a organización de parte del supervisor incluyen:

1.- Delegar el trabajo a otros.

2.- Asignar el trabajo entre los miembros de la unidad.

3.- Colocar trabajo similar en la misma unidad.

4.- Establecer las relaciones de trabajo adecuadas entre los miembros de una unidad.

Los esfuerzos de dirección administrativa del supervisor tratan de:

1.- Informar a los empleados acerca de los cambios.

2.- Disciplinar a los empleados.

3.- Desarrollar suplentes.

4.- Obtener trabajo de equipo y armonía entre los empleados.

Las buenas relaciones con otras personas de la organización son de importancia primordial.

Para que sea un buen supervisor debe estar convencido de que su trabajo y esfuerzos son esenciales para ayudar a los objetivos de la empresa.

Debe tener buenas relaciones con otras personas de la organización.

6.5 MOTIVACIÓN

Un motivo es un estado interno que da energía o mueve. En otras palabras la motivación es un término general que se aplica a todos los tipos de impulsos, deseos, necesidades, emociones

y fuerzas similares. Cuando los administradores motivan a sus subordinados es decir que hacen aquellas cosas que esperan satisfarán sus impulsos y deseos, y que inducen a los subordinados a actuar en una forma deseada.

Un administrador puede hacer mucho en cuanto al mejoramiento de motivos, estableciendo un ambiente que conduzca a ciertos impulsos. Por ejemplo, el individuo que trabaja en una empresa que ha obtenido una reputación de excelencia y alta calidad, tiende a estar motivado a contribuir con ésta. En forma similar el ambiente de un negocio en el cual la labor administrativa es inteligente y efectiva, tiende a crear un deseo de administración de alta calidad dentro del sistema total.

Orientación

Ante todo, a cualquier empleado, nuevo o viejo, debe estimularse para que comprenda los propósitos de su cargo de manera tan fácil de comprobar como sea posible. El trabajo del empleado y su relación con otras actividades (15)

(15) Curso de Administración Moderna

O'Donnell Cyril

Koontz Harold

CAPITULO 7

EL CONTROL

7.1 CONCEPTO DE CONTROL

En una empresa, el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones impartidas y los principios establecidos. Tienen por objeto señalar las debilidades y los errores, para rectificarlos y evitar que vuelvan a ocurrir. El control es por lo tanto una función administrativa esencial a cualquier nivel.

Antes de que una técnica de control pueda ser usada o un sistema pueda ser elaborado, los controles deben basarse en planes, y que cuanto más claros, más completos y más integrados sean estos más efectivos pueden ser los controles; no existe forma por la que los administradores puedan determinar si su unidad organizacional está logrando lo que se desea y espera, a menos de que sepan primero que es lo que se espera. Las técnicas significativas de control son, técnicas de planeación.

PRINCIPIOS DEL CONTROL

1.-Principio de garantía del objetivo

La función del control es asegurar que los planes tengan éxito mediante la detección de las desviaciones con respecto a los planes y el suministro de una base para tomar la acción necesaria para corregir las desviaciones reales.

2.-Principio de eficiencia de los controles

Las técnicas y enfoques del control son eficientes si detectan las causas de las desviaciones respecto de los planes, con un mínimo de costos u otras consecuencias indeseables.

3.-Principio de normas

El control efectivo requiere de normas objetivas, precisas y adecuadas.

4.-Principio de flexibilidad en los controles

Si los controles han de ser efectivos a pesar del fracaso o de los cambios imprevistos en los planes, se requiere flexibilidad en su elaboración.

5.-Principio de acción

El control sólo se justifica si las desviaciones indicadas se corrigen a través de una adecuada planeación , organización, integración y dirección.

7.2 PROCESO BASICO DE CONTROL.

El proceso básico de control, dondequiera que se encuentre y cualquiera que sea el área que controle, incluye tres pasos:

1.- Establecimiento de estándares

Ya que los planes son las bases frente a las cuales deben establecerse los controles, lógicamente se deduce que el primer paso en el proceso sería establecer planes. Primero se establecen ciertas normas como puntos seleccionados en un programa total de planeación

donde se realizan medidas de evaluación, de tal modo que puedan orientar a los administradores respecto de cómo marchan las cosas sin que éstos tengan que observar cada paso en la ejecución de los planes.

Las normas pueden ser de muchos tipos. Entre las mejores están las metas que se expresen en términos cuantitativos o cualitativos. Los resultados finales, por los cuales son responsables los individuos, son los mejores medios de evaluación de los planes y proporcionan buenas normas de control. Estas normas objetivas pueden expresarse en términos físicos, como cantidad de producto, unidades en servicio, volumen de rechazo; o pueden expresarse en términos monetarios, como volumen de ventas, costos, gastos de capital o utilidades.

2.- Medida de desempeño

Con la medida del desempeño las desviaciones pueden ser detectadas antes de su ocurrencia real. Si la norma se obtiene apropiadamente y si existen medios disponibles para determinar con exactitud qué están haciendo los subordinados la evaluación del desempeño va a ser sencilla.

Pero puede haber otro caso en que por ejemplo controlar la labor de un vicepresidente financiero o de un director de relaciones industriales no va ser sencilla. En estos casos la medición del desempeño va a resultar difícil; por lo tanto el superior de estos administradores a menudo va a tener que confiar en normas vagas como el entusiasmo y la lealtad de los

subordinados y el éxito general del departamento como pudiera ser que no se cometen casi errores serios o que se esta haciendo la contribución esperada a un costo razonable.

A medida que los administradores a todos los niveles establecen objetivos verificables, enunciados en términos cualitativos o cuantitativos, éstos llegan a ser normas contra las cuales puede medirse todo el desempeño de la posición en la jerarquía organizacional.

3.-Corrección de las desviaciones

Si las normas se establecen para reflejar la estructura de la organización, y si la labor se mide en estos términos, se acelera la corrección de las desviaciones , puesto que el administrador sabe entonces dónde en la asignación de los deberes individuales o de grupo, deben ser aplicadas las medidas correctivas.

El administrador puede corregir replanteando sus planes o modificando su meta; él puede corregir la desviación ejerciendo su función de organización a través de la reasignación de los deberes. Se puede corregir una selección o entrenamiento de los subordinados.

Requisitos para un control adecuado

Para que un control funcione se debe establecer de acuerdo con:

- Los planes y puestos
- Los individuos y sus personalidades
- Las necesidades de eficiencia y efectividad

7.3 PUNTOS Y NORMAS CRITICAS DEL CONTROL

El establecimiento de normas proporciona la base sobre la cual se mide tanto el desempeño real como el esperado. En una operación simple, un administrador podrá controlar a través de la observación personal del trabajo que se realiza y escoger puntos de atención especial y vigilar de que la operación total se está realizando según lo planeado.

Clases de normas críticas

Cada objetivo de planeación, cada meta de los muchos programas, cada actividad de éstos, cada política, cada procedimiento y cada presupuesto llegan a ser normas contra las cuales debe medirse el desempeño real o el esperado. Estas normas se dividen en:

- Normas físicas.- Éstas tratan con medidas no monetarias y son comunes al nivel operativo donde se usan los materiales, se emplea la mano de obra, los servicios se prestan y los bienes son producidos.
- Normas de costos .- Éstas se relacionan con la medida monetaria , son comunes a nivel operativo y ligan los valores monetarios con los costos de las operaciones.
- Normas de ingresos .- Se derivan de ligar valores monetarios a las ventas.
- Normas intangibles.- Son aquellas que no se pueden establecer ni en medidas físicas ni en medidas monetarias. Muchos controles administrativos se basan en normas intangibles por medio del juicio mediato y en algunas ocasiones en alguna simple corazonada. (16)

(16) Curso de administración moderna

O'Donnell Cyril

Koontz Harold

CAPITULO 8

GUÍA PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO EN UNA ENVASADORA DE AZUCAR

Ahora vamos a elaborar el caso práctico basándonos en el proyecto de la instalación de una planta envasadora de granos y azúcar, apoyándonos con los contenidos de la previsión, planeación, organización, integración, dirección y control de una manera real. Vamos a seguir paso a paso todos y cada uno de los requisitos que conlleva cada estudio; esto para poder seguir un orden de como se va a ir realizando el proyecto desde su inicio, hasta su terminación.

Ahora bien el primer paso que vamos a desarrollar será el de la:

1.-PREVISIÓN

Como ya se había citado anteriormente con la previsión vamos a ver con antelación y ubicarnos ante situaciones y acontecimientos futuros que pretendemos realizar. Aquí es donde se van a fijar los objetivos, la investigación de los factores que influirán en la instalación de la planta y los cursos de acción que se pueden seguir. Primero vamos a fijar nuestros **objetivos**:

1.1.Objetivo social.- Participar con la comunidad a través de la creación de fuentes de empleo en beneficio de sus habitantes.

1.2.Objetivo servicio.- Brindar a los clientes los productos y servicios que requieren satisfaciendo sus necesidades.

1.3.Objetivo económico.- Asegurar que el proyecto sea viable económicamente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.4. Objetivo de la envasadora.- Cumplir con los requisitos del cliente, se le dará un producto libre de defectos, con los requisitos de salubridad y de entrega de servicio pertinentes.

Ahora el siguiente paso es realizar las investigaciones para tener certeza de cómo se presentaran los factores que influirán en la obtención de los objetivos propuestos, como los que a continuación se mencionan:

1.- Factores como el medio ambiente, utilizando tecnología de protección ambiental. Este estudio deberá contener un análisis concienzudo y realista del impacto ambiental, pues ese impacto tiene en muchas ocasiones una importancia relevante para la viabilidad socioeconómica, financiera y técnica de un proyecto.

2.- Medios de financiamiento.- Será por medio de socios, por instituciones crediticias o acciones.

3.- Determinación del mercado.- El mercado se podría determinar de dos maneras: Primero se identificara el mercado potencial que sería envasar azúcar a toda la república mexicana y después determinar el mercado real que sería aquel mercado que se encuentra en el D. F. y el área norte del estado de México por donde se encontrará ubicada la planta. Más adelante se detallará éste y los siguientes factores más ampliamente.

4.- Reclutamiento de la fuerza de trabajo.-Allegarse de personal idóneo que reúna los requisitos necesarios para cubrir la vacante.

5.- Obtención de los suministros - Los proveedores serán seleccionados tomando en cuenta la calidad, precio, tiempo de envío cercanía con la planta

6 - La localización de la planta desde el punto de vista legal y económico.- Los requisitos que piden en el municipio para empezar a laborar como acta constitutiva, catastro, ecología y bomberos

Entre la **investigación** de factores que de alguna manera nos pueden influir serán:

Análisis de la ubicación y el medio ambiente

El análisis de la ubicación consiste en concretar ubicaciones satisfactorias para el proyecto industrial de que se trate. Los efectos y condiciones que habrá que determinar se pueden clasificar del modo siguiente

El medio natural

La importancia de las características climáticas dependerá del tipo de proyecto. Estas características que se deben tomar en cuenta son la temperatura del aire, la humedad, horas de sol, vientos, lluvias o riesgos de huracanes. En lo que respecta a este punto se tiene que tomar en cuenta que no debe haber mucha humedad en el ambiente porque si hubiera riesgo

de lluvias intensas o de inundaciones nos afectaría porque el azúcar si se mojara se haría más pesada y difícil de envasar .

El impacto ecológico

La evaluación del impacto ambiental tiene por objeto ver cuales son las consecuencias en el medio natural de un proyecto nuevo. Casi en todo el mundo se difunden más la conciencia de los problemas ambientales y de las consecuencias ecológicas y la preocupación al respecto conforme a esto se han declarado normas y políticas de protección del medio.

El objetivo general de la evaluación del impacto ambiental del proyecto es velar por que los proyectos de desarrollo sean ambientalmente racionales, lo cual significa que las repercusiones del proyecto a lo largo de toda su vida prevista no deben degradar de manera inaceptable el medio natural y que no se prevean efectos residuales que contribuyan al deterioro a largo plazo del medio ambiente.

La tecnología que se usará serán maquinas envasadoras automáticas de monollenado vertical para al envasado de producto en bolsa de materiales sellables al calor, de operación, de operación electroneumática con sellado vertical por calor continuo controlado mediante un pirómetro electrónico de precisión por impulso eléctrico controlado mediante variación de precisión, de corte con alambre enfriamiento por aire y sistema de retomo rápido. Con lo cual se va a utilizar únicamente energía eléctrica y este proceso no conlleva a utilizar agua ni a verter deshechos en el drenaje.

Las políticas y las restricciones de carácter socioeconómico

La ubicación de un proyecto puede depender en gran medida de los reglamentos y limitaciones impuestos por las autoridades. Habrá que determinar qué reglamentos y prácticas fiscales y jurídicos se aplican a las distintas ubicaciones, establecer contacto a propósito del suministro de energía eléctrica y agua, los reglamentos sobre construcción, los aspectos fiscales y las condiciones de seguridad. Se deberán determinar los impuestos sobre los ingresos de la empresa y las rentas personales, los impuestos locales que se apliquen.

Ahora bien en el Palacio Municipal de Tlalnepantla piden como requisito para dar de alta un negocio (Ver anexo I al final de la bibliografía).

Los servicios

El estudio deberá concretar las necesidades esenciales de infraestructura del proyecto para cuyo financiamiento es importante. Para ello hay que conocer el alcance y las características de capacidad de las instalaciones y la tecnología que se va a emplear.

Suministros de fábrica

Agua.- Se puede determinar el agua necesaria a partir de la capacidad de la planta y de la tecnología que en ella se emplee. Habrá que averiguar la disponibilidad de agua y su costo.

Electricidad.- Habrá que conocer la cantidad disponible, si hace falta corriente de alta o de baja tensión, la estabilidad del suministro y el precio según los distintos niveles de consumo.

Recursos humanos.- Al considerar las posibles ubicaciones habrá que tener en cuenta la disponibilidad de recursos humanos comprendidos los trabajadores especializados y semiespecializados. Habrá que estimar las necesidades del personal junto con las prestaciones que habrá que conceder.

Un buen proyecto tendría que combinar una proximidad razonable a las materias primas y a los mercados, condiciones ambientales favorables, una buena oferta de mano de obra, energía y combustible en cantidades suficientes y a costo razonable, impuestos equitativos, buenos transportes, un abastecimiento suficiente de agua e instalaciones para la eliminación de deshechos.

Medios de financiación

El alcance y los objetivos del análisis financiero son analizar e interpretar todas las consecuencias financieras de una inversión que puedan ser pertinentes y significativas para la adopción de las decisiones de inversión y financiación. Básicamente, pueden distinguirse dos grupos de recursos financieros: el capital social proporcionado por los inversionistas y los préstamos de instituciones financieras o de otras fuentes similares de fondos.

Habrà que contabilizarse los costos para poder proporcionar una medición de los costos de materiales presupuestados, los sueldos y los salarios, otros gastos relacionados con la producción y la comercialización de los bienes y servicios generados por el proyecto.

Los precios de mercado son los que están presentes en el mercado, ya sea que los haya determinado la oferta y la demanda o el gobierno; es decir, son los precios a los que la empresa comprará los insumos y venderá los productos.

El riesgo está presente cuando las probabilidades relacionadas con los diversos resultados pueden estimarse sobre la base de datos históricos. La incertidumbre existe cuando las probabilidades de resultados se deben asignar subjetivamente, dado que no existen datos históricos.

Todo proyecto industrial antes de iniciar tiene que hacer unos gastos preliminares como los de constitución y registro de la empresa.

La asignación de recursos financieros a un proyecto constituye un requisito previo y básico para la decisión de invertir.

Quien sea que vaya a pedir un crédito bancario le piden los siguientes requisitos:

- Referencias crediticias
- Comportamiento de cuentas bancarias
- Garantía inmobiliaria
- Se pediría un préstamo de un a dos años con pago de interés mensual
- Declaración de impuestos
- Referencias comerciales
- Estados Financieros

Como punto siguiente consiste en contar con diversos cursos alternativos de acción; para poder valorar éstos y con el fin de escoger el mejor tenemos que tomar en cuenta el mayor ahorro de esfuerzos, cual va a ser el tiempo para desarrollar cada una y cual va ser el riesgo que se corre en escoger dicha alternativa para poder lograr nuestro objetivo. Las alternativas deben estar relacionadas con la infraestructura productiva de la organización.

Como nuestra primer alternativa tendríamos la siguiente idea:

- 1.- Ofrecer el envasado de azúcar y tener venta directa al público de azúcar envasada.
- 2.- Envasar frijol o arroz.

3.- Podríamos iniciar nosotros por tener nuestra marca propia de condimentos envasados.

Estas máquinas también podrían envasar productos como el café, arroz, lenteja, frijol, harina, chocolate en polvo, dulces, pastas para sopas, shampoo y condimentos como pimienta, sal, orégano, canela, clavo y tomillo.

2.-PLANEACIÓN

Aquí vamos a fijar nuestro curso de acción estableciendo un orden y determinando el tiempo necesario para su realización para poder llegar a nuestro objetivo. Para poder llevar a cabo esto la planeación se vale de herramientas tales como los pronósticos, programas, procedimientos, políticas, metas y estrategias en donde se mencionaran cada uno los puntos que se habrán de investigar.

2.1- Pronósticos de ventas . Vamos a ser una predicción de las ventas esperadas por producto y precio. Primeramente vamos a ver cual va a ser el mercado y comercialización del producto.

La Comercialización comprende la estrategia de comercialización y las medidas operativas necesarias para aplicar la estrategia de proyecto y alcanzar los objetivos del proyecto y empresariales.

Dimensiones estratégicas de la comercialización

En la estrategia de comercialización que se ha de examinar intervienen las siguientes: la identificación de grupos destinatarios, la determinación de las políticas de competencia, es decir si se va a adoptar una estrategia de precios bajos.

La gama de comercialización

Aquí suele establecerse las herramientas de comercialización que son producto, precio, promoción y plaza las cuales se van a combinar y se van a denominar gama de comercialización

Producto	Precio
Calidad	Posición de precios
Diseño	Descuentos y condiciones
Envasado	de pago
Servicio	Condiciones de financiación
Garantía	
Posibilidad de devolver una compra	
Promoción	Plaza
Publicidad	Conductos de distribución
Relaciones públicas	Densidad de distribución
Venta personal	Periodo de gestación
Promoción de ventas	Transporte

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En la investigación de mercados va a consistir principalmente en el análisis de la demanda, la competencia, el comportamiento de los consumidores y sus necesidades.

Sistema de comercialización

Aquí tenemos que tener una idea de las funciones de comercialización, las herramientas de comercialización y de las personas y elementos que determinan las características del mercado en el que ha de penetrar el proyecto.

Objetivos, organización y alcance de la investigación

Los objetivos principales del análisis de la demanda y el mercado deben ser tres . En primer lugar, las relaciones entre el mercado y el proyecto deben ser transparentes para los cuadros directivos; en segundo lugar se deben concretar cuales son las restricciones y los problemas estratégicos y en tercer lugar deben resumirse las opciones estratégicas para el proyecto.

La labor se debe organizar mediante los siguientes puntos:

- Evaluación de la estructura del mercado destinatario.- Aquí va ser importante evaluar y describir todos los vínculos entre los elementos del sistema de comercialización es decir, perfiles de clientes, competencia y estructura de distribución.

Conceptualización del mercado y análisis de su estructura

Proyecto de envasado de azúcar.- El producto principal que vamos a manejar es azúcar. El azúcar puede ser sustituida por la sacarina, moscabado o miel.

Producto en el mercado.- El producto principal a obtener en este proyecto es azúcar envasada en bolsas de 2 kilos para consumo a nivel local o maquila de azúcar a tiendas comerciales como Comercial Mexicana, Aurrera, Walt Mart, Gigantes y tiendas pequeñas como OXO

Aspectos del mercado:

Características de los consumidores.- La característica consumidora de este producto se estima se encuentra representada en términos generales por individuos con las siguientes características:

- Individuos, empresas pequeñas como panaderías, o tiendas de autoservicio pequeñas.
- Organizaciones comercializadoras que necesitan el servicio de envasado.
- Análisis de los clientes y segmentación del mercado.- Hay que determinar a los clientes y sus necesidades y comportamientos, y deberán analizarse los siguientes aspectos:
 - a) ¿Por qué se compra?
 - b) ¿Cuál es el motivo de la compra?
 - c) ¿Cuánto se compra?
 - d) ¿Dónde se realiza la compra?

En la segmentación del mercado conviene dividir el mercado en ciertos segmentos para poder emplear las herramientas de la comercialización con eficacia. El segmento como requisito ha de tener una magnitud suficiente para garantizar que el tratamiento diferenciado por parte de la empresa sea rentable.

La segmentación puede basarse en los siguientes sectores:

a) Criterios geográficos como nacionalidad, región, predominancia urbana o rural.

b) Criterios sociodemográficos personales como edad, sexo, ingresos, educación, profesional y empresariales.

Área de mercado.- Nuestro mercado se va a encontrar en la zona Norte donde se ubica Tlalnepanila, Naucalpan, Santa Mónica, Valle Dorado y Vallejo. A continuación se presenta una relación de posibles compradores del azúcar envasada:

Walt Mart

Gigante

Comercial Mexicana

Tiendas de autoservicio OXO

La Suiza

Aceros Nacionales

Donas Donalú

Panaderías la abeja

Super 7

Central de Abastos de Tultitlán

- **Análisis de mercado.- Para hacer este análisis consta:**

Primer paso.- Consiste en preparar una estimación detallada del volumen real del mercado que serian las ventas en un segmento determinado del mercado y del potencial del mercado es decir la demanda máxima posible del mercado total.

Segundo paso.- Proyectar la evolución del volumen futuro del mercado o posición de mercado lo cual va a constituir la base de la proyección de cantidades de ventas y por consiguiente del programa de producción, de la capacidad de la planta y de las necesidades que ahí se derivan en lo que respecta a materiales e insumos, mano de obra e inversión.

Demanda del producto.- En la actualidad hay 60 ingenios que se dedican a cultivar una superficie de 611,297 hectáreas dando un promedio de producción de azúcar refinada de 1'822,892 toneladas y de azúcar estándar de 2'861,781 toneladas.

Hábitos y patrones de compra: El país es buen productor de azúcar y ya por tradición o costumbre dentro del régimen alimenticio se consume azúcar para complementar la dieta.

- **Análisis de los conductos de distribución.-** Constituyen la cadena que vincula a los productores y a los usuarios finales. Las tres vías principales hacia el cliente final son a través de mayoristas hasta minoristas; a través de minoristas únicamente y directamente al consumidor .

- **Análisis de la competencia.**- Al analizar a la competencia es indispensable concentrarse en competidores concretos importantes.

Aquí se deben prestar atención a las siguientes preguntas:

- a) ¿Cómo usa la competencia sus herramientas de comercialización?
- b) ¿A qué segmentos destinatarios se dirigen y con que intensidad?

Siempre va a ser un obstáculo para nosotros la reacción de los competidores ya establecidos por la diferencia de experiencia, el tamaño de la empresa y las firmes relaciones con los clientes.

Análisis de los competidores

Información general sobre el competidor

Posición del consumidor

Ventas totales

Ventas en los segmentos más importantes

Posición en el mercado

Posición de mercado en los segmentos más importantes

Análisis de los puntos fuertes y débiles de los competidores

	<i>Evaluación relativa a la propia empresa</i>		
	<i>Peor</i>	<i>Igual</i>	<i>Menor</i>
<i>Producto</i>			
Alcance de la gama de productos			
Calidad			
Diseño			
Envase o presentación			
Servicio de garantía			
<i>Precio</i>			
Posición de precios			
Rebajas y descuentos			
Condiciones de pago			
<i>Promoción</i>			
Publicidad			
Venta personal			
Promoción de ventas			
Política de marcas			
Relaciones públicas			
<i>Plaza</i>			
Condiciones de distribución			
Transporte			

- **Proyección de los datos de comercialización.**- La proyección de los acontecimientos venideros es quizá el elemento más importante y desde luego el más complejo, ya que es el factor determinante para el alcance del proyecto como los recursos que se necesitan. Estas proyecciones han de abarcar datos cuantitativos y cualitativos relativos a la oferta y la demanda en los mercados, a la participación prevista en el mercado y a la situación competitiva.

Para pronosticar la demanda se pueden utilizar las siguientes técnicas:

- a) El método de opinión de ejecutivos y conjeturas de intuición. Es método se basa en la simple utilización de las opiniones e intuiciones de la administración. Existen varias maneras de agrupar estos datos. Uno sería empezar con los ejecutivos de más alto rango en la compañía para que evalúen sus estimaciones de manera personal, discutiendo posteriormente su evaluación y condensándola. Otro enfoque será empezar con los ejecutivos de menor rango, preguntando a cada vendedor sus estimaciones en la demanda de sus clientes. Ambas estimaciones pueden revisarse y consolidarse en cada nivel administrativo, hasta que se logre un consenso de evaluación integrado de toda la empresa. A pesar de todo, el uso de estos métodos para pronosticar demanda es empleado a menudo en combinación con otras técnicas, de tal suerte que permita evaluar, corregir, planear y controlar en forma adecuada todos los factores que intervienen para desarrollar en conjunto un pronóstico de la demanda; lo más cercano a la realidad.
- b) El método de mínimos cuadrados. Cuando no se dispone de indicadores económicos sobresalientes y confiables y cuando al mismo tiempo se requieren

predicciones de la demanda a corto plazo en muchas fases de la producción, se utiliza éste método donde se va a extrapolar la demanda histórica pasada. Se utiliza a menudo cuando se hacen ajustes a corto plazo en niveles de producción e inventarios. Si se considera la situación de que, la demanda en el mercado reviste variaciones periódicas más o menos uniformes entre ciertos límites de tiempo, es decir, cuando la demanda de productos es hasta cierto punto predecible, podría entonces estimarse la demanda futura usando este método. Para usar este método en pronósticos, es necesario saber que:

Tendencia aritmética $Y = a + bX$

En la que:

Y = Valor de la tendencia para el período X

X = Período de tiempo

a = Valor de Y en un punto base

b = Pendiente o monto de aumento o disminución

en Y por cada cambio unitario en X .

c) El método del indicador principal.- Este método de pronóstico es el simple proceso de correlacionar las ventas de ciertos productos con índices de actividades económicas e industriales.

- Conclusiones, perspectivas y riesgos.- Una vez que se han resumido todos los resultados obtenidos hasta el momento mediante la investigación de mercados, se pueden recapitular las oportunidades de mercado por las que el proyecto puede resultar viable, así como los riesgos de mercado que lo ponen en peligro. Estas oportunidades

y riesgos potenciales, que son las variables críticas del proyecto o de sus variantes, constituyen las bases de la formulación subsiguiente de la estrategia y el concepto del proyecto, así como las decisiones que se adopten en relación con la elección final del alcance del proyecto, los recursos humanos y materiales, la ubicación y la tecnología, la organización y evaluación financiera.

En nuestro caso se pronosticará la demanda por medio de experiencia, es decir nosotros sabemos que habrá más demanda de maquila de azúcar los meses de invierno porque la gente tiene la necesidad de consumir más calorías que en otra época del año y los demás meses del año se mantiene estable. Aparte uno los conductos de distribución que usaremos, serán de atención directa con el cliente por medio de entrega de pedidos, usando fletes o que vayan a recoger los bultos directamente en la envasadora enviando sus camiones.

ESTRATEGIAS BÁSICAS

Estrategia del liderazgo en costos

Lograr y mantener unos costos más bajos que los demás competidores es un elemento central de toda estrategia. Los factores que suelen ser necesarios para la estrategia de liderazgo en costos son los siguientes:

- Innovaciones y perfeccionamiento de los procesos
- Sistema de distribución de bajo costo

Estrategia de desarrollo del mercado

Con los productos existentes, la empresa se dirige a nuevos segmentos de clientes o a un aumento de las ventas a través de los conductos de distribución.

Estrategia de desarrollo de productos

La empresa se propone desarrollar sus productos y encontrar nuevas soluciones para futuros clientes.

Estrategia de diversificación

La empresa se propone a prosperar en nuevos mercados con nuevos productos.

Estrategia de competencia

Se debe describir la forma en que van a conquistar posición de mercado a los competidores

2.2 Programas.- Los programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo de inicio y tiempo de terminación requerido para realizar cada una de sus partes.

Programa de producción

Antes de realizar el programa el Director de producción necesita información sobre los puntos siguientes:

- 1.- Diseño del producto. Aquí se tiene la responsabilidad de la creación de productos vendibles
- 2.- Establecimiento del proceso. Se realiza creando procesos eficientes para la fabricación de los productos.
- 3.- Disposición de la fábrica. Se revisan los nuevos lugares de trabajo para que estén adecuadamente alumbrados y cuenten con buen aire acondicionado para que ayuden a la fabricación eficiente de un producto aceptable.
- 4.- Cálculo de costos. Se ocupa de los costos probables incluidos en la fabricación de los productos , para dar cotizaciones a los clientes y calcular anticipadamente los costos de los artículos que habrán de producirse finalmente.

Para poder sacar costos y saber en cuanto nos va a salir el envasado por bolsa de 2 kilos, debemos tener en cuenta primeramente cual es la capacidad de producción de una máquina envasadora, la cual envasa 2,100 bolsas por hora y en un día de trabajo normal de 8 horas serán 16,800 bolsas. Esta máquina requiere usar polietileno de calibre 150 para cada bolsa envasada. Este polietileno viene en rollos de 50 kilos los cuales se colocan en la envasadora. Los costos que van a incurrir en el proceso son los siguientes:

Por cada bolsa de 2kgs.

Polietileno	\$.052
Energía eléctrica	\$.00743
Depreciación del equipo	\$.0086
Costal de rafia	\$.52
Mano de obra	\$.0262
COSTO DIRECTO	\$.61423

Programa de compras

La finalidad del programa de compras es el abastecimiento de suministros de materiales que necesite la planta. Este programa deberá contener lo siguiente:

- Acuerdos y reglamentaciones
- Cantidades y calidades
- Medios de transporte
- Evaluación de riesgos

Al determinar los proveedores clave, se debe tener en cuenta su ubicación geográfica, propietarios, actividades principales, solvencia financiera y capacidad de producción.

Se deben presentar los tipos de acuerdos propuestos y hacer referencia al plazo de entrega, condiciones de pago y las garantías.

Un programa de capacitación

Dado que la falta de personal calificado y con experiencia puede provocar retrasos importantes en la ejecución del proyecto se deben elaborar y poner en práctica programas de capacitación intensivos. Esta capacitación se puede organizar ya desde la etapa previa a la producción. La capacitación en la fábrica la pueden impartir el propio personal técnico y de administrativo que sean expertos contratados especialmente para esa tarea.

La coordinación de los programas de capacitación es de importancia fundamental, dado que el personal debe estar capacitado para asumir responsabilidades cuando y donde se requiera.

La capacitación del personal de supervisión y de producción debe abarcar los procesos de producción con el grado de detalle suficiente.

El programa de capacitación puede elaborarse tomando las siguientes disposiciones:

- Análisis de las características y las condiciones del personal. Deben analizarse las capacidades, la experiencia y otras características tales como religión, estabilidad en el empleo y las horas de trabajo.
- Análisis de las necesidades de capacitación. Un análisis de puestos deberá proporcionar información sobre las diferentes tareas que se deban realizar.
- La capacitación teórica se relaciona por lo general con el personal de administración y de supervisión.
- La capacitación en el empleo puede realizarse de forma individual o colectiva
- Puede ser necesario actualizar la capacitación del personal administrativo, así como la de los operarios, durante el funcionamiento futuro de la planta, porque si se llegará a introducir equipo o métodos de trabajo nuevos se requerirá que el personal este motivado para mantener niveles altos de eficiencia y productividad.

2.3.- Presupuesto.- Es un plan que se da en tiempo y dinero y nos permite tomar decisiones. Este presupuesto se hará de la siguiente manera cada área hará su presupuesto de gastos del área de operaciones y otro del área de administración, después se unen los dos y se hace el presupuesto general.

Presupuesto del área de ventas

CONCEPTO

MES

INGRESOS

Maquila

Ventas de mostrador

Total Ingresos

EGRESOS

Sueldos y salarios

Tiempo extraordinario

Prima vacacional

Bono por productividad

Aguinaldo

Total de sueldos y prestac.

OBLIG. FISCALES Y DE APORTACION

Impto. Sobre la renta

Impto. 2% sobre nómina

Impto.2% al activo

Cuota Patronal IMSS

5% Aportación vivienda

2% Aport. fondo retiro

Impto. Por consumo de agua

Total de obligaciones

GASTOS DE OPERACIÓN

Renta de la bodega

Artículos de oficina

Luz consumo en edificio

Mantenimiento edificio

Papelería

Remodelaciones

Promoción

Uniformes

Total gastos de operación

TOTAL GASTOS DE VENTAS

Presupuesto del área de producción

CONCEPTO

MES

EGRESOS

Sueldos y salarios

Préstamos y compensaciones

Tiempo extraordinario

Prima vacacional

Aguinaldo

Total de sueldos y prestaciones

OBLIG. FISCALES Y DE APORTACIÓN

Implo. Sobre la renta

Implo. 2% sobre nómina

Implo. 2% al activo

Cuota patronal IMSS

5% Aport. vivienda

2% Aport. fondo retro

Implo. Por consumo de agua

Total de obligaciones

GASTOS DE OPERACIÓN

Renta de bodega

Compra de maquinaria

Adaptaciones y remodelaciones a la bodega

Montacargas

Banda automática

Polipropileno

Cribadora

Fleets

Consumo al suministro de agua

Centro médico y de primeros auxilios

Equipo de seguridad y protec. Contra incendios

Gastos de relaciones

Energía eléctrica

Transformadores e interruptores

Gastos de instalación

Tarimas

Uniformes

Total de gastos de operación

TOTAL GASTOS DE PRODUCCIÓN

Presupuesto del área de administración

CONCEPTO

EGRESOS

Sueldos y salarios

Tiempo extraordinario

Prima vacacional

Aguinaldo

Total sueldos y prestc.

OBLIG. FISCALES Y DE APORTACIÓN

Impto. Sobre la renta

Impto. 2% sobre nómina

Impto. 2% al activo

Cuota patronal IMSS

5% Aport. vivienda

2% Aport. fondo retiro

Impto. Por consumo de agua

Total de obligaciones

GASTOS DE OPERACIÓN

Accesorios de equipos

Artículos de oficina

Luz consumo de planta

Mantenimiento de planta

Mantenimiento equipo de oficina

Papelería

Servicio de teléfono

Total de gastos de operación

TOTAL DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

PRESUPUESTO 2001

CONCEPTO

MES

INGRESOS

Ventas

Otros ingresos

Productos financieros

TOTAL DE INGRESOS

COSTOS

Costo de venta

Costo de producción

TOTAL COSTOS

UTILIDAD BRUTA

GASTOS DE OPERACIÓN

Gastos de administración

Gastos de venta

Gastos financieros

TOTAL DE GASTOS DE OPERACIÓN

UTILIDAD ANTES DEL ISR

LAS COMPRAS

Los objetivos básicos de las compras son la minimización de los costos, la minimización de los riesgos y el cultivo de las relaciones con los proveedores.

Minimización de los costos

Los costos de los insumos se pueden reducir si se seleccionan los proveedores adecuados y se escoge un volumen y una frecuencia correcta de los pedidos.

Minimización de riesgos y fiabilidad de los suministros

Los retrasos en las entregas, o la falta de calidad o unos servicios de mantenimiento deficientes pueden acarrear graves consecuencias para el proceso manufacturero. Por lo tanto, cabe también tener presentes esos riesgos en la estrategia de compras para velar para que los suministros se ajusten a los requisitos de producción.

El cultivo de las relaciones con los proveedores

En el estudio se deben precisar los proveedores y se deben establecer las cantidades de insumos que se van a comprar a cada uno de ellos, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Competitividad en precios
- Condiciones de pago, entregas y garantías

2.4.- Procedimientos.- Procedimientos son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.

Entre los procesos que se llevarán a cabo en la planta están los siguientes:

Procedimiento de área de operación

- 1.- Recepción de semillas o azúcar
- 2.- Clasificación y almacenaje del producto
- 3.- Se envía al área de envasado
- 4.- Se vierte en la cribadora
- 5.- Por medio de elevadores se distribuye a las máquinas envasadoras
- 6.- Ya envasado en la presentación que sea se envía por medio de un transportador
- 7.- Al área de empacado se empacan en costales de rafia de 50 kgs.
- 8.- Se estiban los bultos de 50 kgs. En tarimas para su almacenaje en el área de producto terminado.
- 9.- Se almacena de acuerdo a la clasificación de marca o tipo de producto para su salida
- 10.- Se distribuye en camiones de 5 a 40 toneladas se entrega el producto en tarimas si es en plataforma se estiba en ese momento ahí y si la unidad tiene caja hay que estibarlos desde la caja .

2.5.- Políticas.- Las políticas son los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción.

Como políticas generales podemos mencionar las siguientes:

- Dadas las condiciones de la empresa, es de importancia primaria aprovechar íntegramente la capacidad productiva de la planta .
- Debe darse impulso lo más inmediatamente posible a las ventas para conseguir las utilidades adecuadas a la capacidad de producción.
- Deben delimitarse con precisión las funciones, autoridad y responsabilidad que corresponden a cada jefe en cada uno de los niveles, para evitar duplicidad de mando y fuga de responsabilidad .
- Debe procurarse que todo problema que implique la acción conjunta de dos o más departamentos o jefes, se realice por medio de comités, bajo la base de que éstos tendrán siempre carácter meramente consultivo.
- Deben formularse por escrito y revisarse periódicamente los objetivos y políticas dentro de cada división de la empresa.

Como políticas en el área de producción serían :

- Seleccionar los mejores equipos y los mejores procesos.
- Planeación de tareas.
- Control de inventarios
- Control de calidad
- Control de costos y mejoras.

Ahora en el departamento de ventas se podrían manejar las siguientes políticas:

- Tratar de ganar, de preferencia, los mercados que no están actualmente en manos de la competencia.
- Seleccionar técnicamente y dar un adiestramiento sistemático a los agentes vendedores.
- Sistematizar del mejor modo posible la atención a los clientes especiales por medio de visitas o cartas.

3.-ORGANIZACIÓN

La estructura orgánica depende en gran medida de la magnitud y del tipo de la empresa. En la estructura orgánica de una empresa se plasma la delegación de obligaciones en sus distintos elementos o dependencias y normalmente se expresa por medio de un organigrama.

Funciones orgánicas

Las funciones orgánicas son los elementos constitutivos de la empresa y se pueden agrupar en los siguientes elementos de organización, según las necesidades de la empresa de que se trate.

- Finanzas, control financiero y contabilidad
- Comercialización, ventas y distribución
- Suministros, transporte y almacenamiento

- **Producción:**

Planta principal

Garantía de calidad

Mantenimiento y reparación

Estructura orgánica

La estructura orgánica de una empresa, puede adoptar formas muy diversas la más común sería donde se encuentra:

- El personal directivo superior donde corresponde se lleve a cabo estrategias de presupuestación , coordinación y control.
- El personal directivo intermedio que normalmente se encarga de las funciones de ventas, producción y compras.
- El personal de supervisión que planifica y controla el funcionamiento de las actividades de producción.

Diseño orgánico

En la fase de funcionamiento va a depender de las necesidades del proyecto y se elabora mediante estos dos motivos:

- La organización del proyecto y de la empresa deben procurar la coordinación y el control óptimos de todos los insumos.

- La estructura orgánica sirve para estructurar los costos de inversión y de producción y para determinar los costos correspondientes a cada una de las unidades orgánicas.

El diseño de la organización comprende normalmente las etapas siguientes :

- Se exponen las metas y los objetivos de la actividad comercial
- Se determinan las funciones necesarias para alcanzar las metas
- Se agrupan las funciones necesarias

Para planificar la organización se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- La amplitud del control , el número de empleados que rendirán cuentas a cada supervisor .
- El número de niveles orgánicos.
- La subdivisión de las actividades por funciones, procesos, equipos, productos o clientes.
- La distribución de las obligaciones y la autoridad.

Posteriormente, una vez aprobado el proyecto, se recogerá toda la información al respecto en un manual de organización en el que podrán figurar los siguientes datos:

- La descripción general y la exposición de las políticas y los objetivos estratégicos de la empresa.
- La descripción de las diversas dependencias o divisiones orgánicas de la empresa, especificando las principales tareas de cada una.

- Los mecanismos administrativos conforme a los cuales se llevarán a cabo las operaciones, tanto internas como externas y que abarquen todas las funciones y todos los niveles de la empresa.

Dirección general

Según el tipo y la magnitud de la empresa, el director general con su gabinete desempeña las funciones empresariales.

Contabilidad y control financiero

Hay que planificar una dependencia que facilite a la dirección las informaciones financieras y contables necesarias para el funcionamiento eficaz y económico de la empresa.

Organización de ventas

Es la dependencia que desempeña las funciones de comercialización, pero su estructura varía según el tipo de clientes, el producto y de la distribución.

Organización de compras

El departamento de compras está obligado a realizar su aportación a los objetivos de la empresa obteniendo los precios más favorables posibles y evitando que se almacenen insumos en cantidades mayores que las necesarias para atender razonablemente a las necesidades de producción.

La función de compras abarca normalmente las siguientes tareas:

- Selección y evaluación de los proveedores
- Pedidos y expedición
- Control de calidad de las mercancías recibidas
- Almacenamiento
- Control de la facturación y pago a proveedores

Organización del almacenamiento

Es preciso organizar el flujo de materiales, desde el momento en que se compran hasta el punto de venta o entrega de los productos, pasando por todo el proceso de fabricación, a fin de que el funcionamiento de la fábrica no se vea perturbado por problemas en este campo. El control de inventarios debe tener por objeto mantener las existencias de materiales y productos a niveles bajos para evitar inmovilizaciones innecesariamente elevadas de capital de explotación neto, al tiempo que garanticen un funcionamiento sin problemas.

Organización de la producción

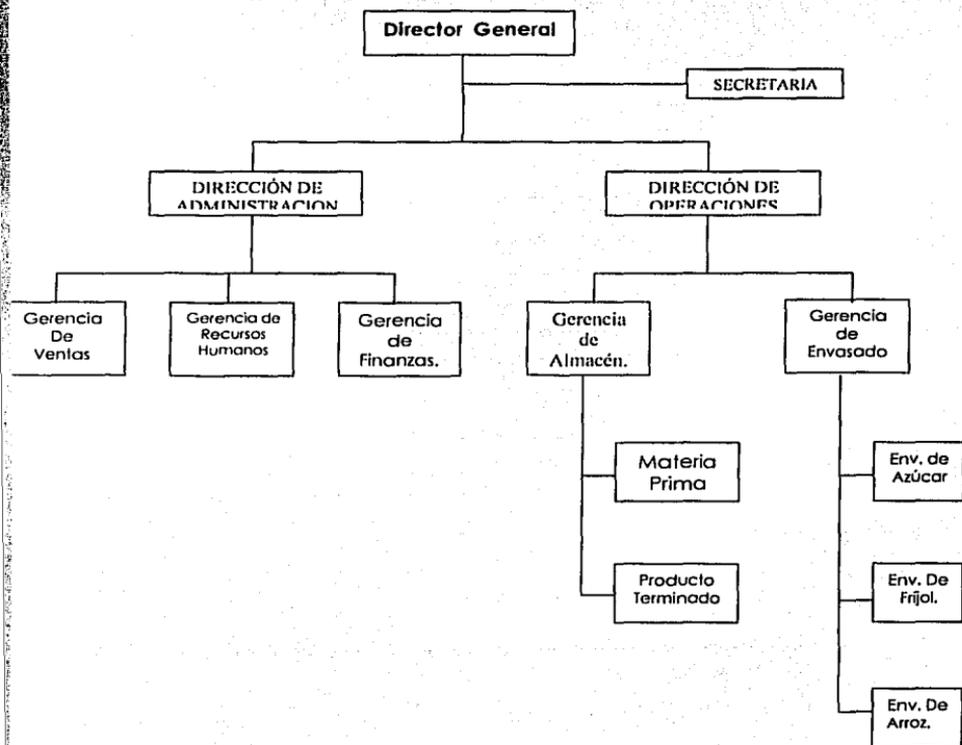
La organización de la planta se diseña conforme al proceso de producción.

Organización del personal

Ésta se ocupa de las cuestiones relacionadas con la contratación y la capacitación y la actualización y perfeccionamiento de aptitudes y conocimientos de los empleados y trabajadores. Los recursos humanos necesarios para la ejecución de proyectos industriales deben definirse por categorías, como cuadros directivos y personal de supervisión y operarios

calificados y no calificados, control de la producción. El número de empleados así como la experiencia que se requieran de ellos, dependerá del tipo de industria.

En nuestra organización se necesitarán un Director de administración, un director de operaciones, un gerente de ventas, un gerente de recursos humanos, un gerente de finanzas, un gerente de almacén, un gerente de envasado, una secretaria, unas cuatro empacadoras, tres hombres de ayudantes en general, un supervisor de máquinas y un montacarguista.



4.- INDUCCIÓN

Aquí se examinará la planificación de los recursos humanos. Una vez que se ha determinado el programa de producción deben definirse las necesidades de recursos humanos; para el proyecto se van a requerir diferentes categorías, cuadros directivos, personal administrativo y operarios calificados y no calificados. El número de empleados, así como las calificaciones y la experiencia que se requieran de ello, dependerán del tipo de industria. Debe hacerse una definición de los tipos de gerentes calificados y de los tipos de personal técnico, mano de obra calificada y trabajadores no calificados, con el fin de determinar la experiencia profesional y la capacitación mínima necesarias para poder ocupar los diferentes puestos establecidos.

Las condiciones de trabajo deben estar reglamentadas por contrato laboral. La seguridad en el trabajo, la atención médica se deberán determinar conforme a las normas vigentes.

Muchas veces cuando no se determinan las necesidades de los recursos humanos se puede caer en los siguientes errores:

- Cuando no se incluye personal con experiencia se provoca a menudo demoras y costos adicionales.
- Una contratación que no se realiza en el momento oportuno puede provocar una mala utilización de la capacidad de producción
- Las deficiencias en el mantenimiento y el suministro de materias primas y servicios pueden provocar interrupciones costosas y no previstas de la producción que podrían haberse evitado con el personal más experimentado y calificado.

- La falta de coordinación y sincronización de la comercialización y las ventas, los representantes y jefes de ventas sin experiencia, la falta de asesoramiento jurídico antes de firmar un contrato, pueden dar lugar a que las utilidades y los volúmenes de ventas no puedan mantener el mismo ritmo que la producción.

Durante la fase previa a la producción será necesario contratar por adelantado el personal de administración, los supervisores especializados. Durante la fase operacional las funciones y el nivel de experiencia necesarios se deben determinar por departamento y se deben sumar los totales a fin de obtener el total de costos entre sueldos y salarios variables y fijos.

Las necesidades de recursos humanos se deben definir para los diferentes departamentos y funciones del proyecto, de conformidad con la estructura orgánica, el plan operacional y otros factores relacionados con las características financieras y comerciales del proyecto. La planificación de la mano de obra debe iniciarse a nivel de departamento, definiéndose las necesidades de operarios y de personal administrativo.

Se debe hacer una evaluación de la situación del empleo en la zona tomando en cuenta los siguientes factores:

- La disponibilidad general de las categorías pertinentes de recursos humanos en la zona del proyecto.
- La política y el programa de capacitación.

La competitividad dependerá tanto de los sueldos y salarios ofrecidos como de la seguridad social. Deben determinarse los métodos y medios de retener al personal clave durante periodos largos. Las dificultades relacionadas con la contratación de personal clave pueden resolverse cuando la contratación se combina con una capacitación intensiva del personal clave a fin de cumplir las condiciones de calidad.

ESPECIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE MATERIAL

Si el material básico es un producto agrícola, es preciso en primer lugar determinar la calidad del producto, la evaluación de las cantidades disponibles reales y potenciales.

Suministros de fábrica y servicios públicos

Electricidad.-En el análisis de la situación energética se deben especificar las necesidades, las fuentes, la disponibilidad y el costo de suministro de energía eléctrica. Por consiguiente, es necesario que el estudio se calcule la demanda máxima de energía, la carga conectada, así como el consumo diario.

Envases y embalajes.- Todos los tipos de recipientes y materiales de embalaje desempeñan las dos funciones siguientes: contener y proteger materialmente un producto almacenado por el productor, el distribuidor o el consumidor.

Repuestos.- Aunque se les mantenga periódicamente, todos los elementos de maquinaria y equipo acabarán por averiarse después de un determinado periodo de funcionamiento. Para que una planta siga funcionando se precisarán diversos tipos de repuestos y hay que tomar en cuenta las cantidades y proveedores disponibles.

Para poder estimar las necesidades de los materiales y suministros durante el funcionamiento futuro de la planta se deberán concretar desde el punto de vista tanto cuantitativo como cualitativo. Al realizar esta labor, debe tenerse presente esta serie de factores:

- Factores socioeconómicos.- Entorno social , reglamentaciones sociales y económicas, servicios de infraestructura, sistema de transporte y comunicaciones.
- Factores comerciales y financieros.- Magnitud del proyecto, exigencias del mercado respecto de la calidad del producto, gama de productos, competencia para obtener materiales, suministros y servicios.
- Factores técnicos.- Tecnología y proceso de producción, tipo de maquinaria y equipo, capacidad de producción.

Especificar las materias primas y los suministros de fábrica que se necesiten para las tecnologías de producción previstas constituye la base para evaluar y analizar la disponibilidad de los insumos del proyecto.

Requisitos de materias primas y suministros de fábrica

Propiedades cualitativas.- El tipo de análisis que se precisa para determinar las características de los materiales e insumos abarca las siguientes características:

- Propiedades físicas: tamaño, dimensión y forma.
- Propiedades mecánicas: manejabilidad, resistencia a la compresión y al corte, elasticidad y rigidez.

Propiedades químicas: forma, composición, pureza e inflamabilidad.

TECNOLOGÍA

Habrá que determinar las máquinas y el equipo precisos para la tecnología y los procesos que se utilizarán, los últimos adelantos en ese campo y las capacidades humanas.

Programa de producción

La labor inicial de ingeniería consiste en productos definidos conforme al concepto de comercialización y según las calidades y cantidades necesarias.

Un programa de producción deberá precisar los niveles de producción que se han de alcanzar en periodos concretos.

Habrá que evaluar las necesidades y los costos de insumos de materiales esenciales como materias primas, suministros de fábrica y por último las necesidades de mano de obra contratada directamente.

Será preciso estudiar las tendencias de la tecnología y la posibilidad de utilizar técnicas más modernas.

5.- DIRECCION

En el caso del proyecto se debe tomar en cuenta las habilidades que debe tener un ejecutivo ya que una de las funciones más importantes de la Dirección es atender las necesidades del personal. Ahora se consideran tres las habilidades :

a) La técnica .- Esta habilidad implica el entendimiento y aprovechamiento de un tipo específico de actividad, particularmente aquella que se refiere a procedimientos, técnicas y procesos y métodos. La habilidad técnica comprende conocimientos especializados, capacidad analítica dentro de esa especialidad y facilidad para el uso de herramientas y técnicas de esa disciplina específica.

En compañías más pequeñas, donde la experiencia técnica no es tan penetrante, implica que el ejecutivo máximo tenga más necesidad de experiencia personal dentro de la industria. No sólo necesita saber las preguntas adecuadas para presentárselas a sus subordinados, sino que también necesita suficiente conocimiento de la industria para poder evaluar las respuestas .

b) La humanística .- La sensibilidad es la capacidad del ejecutivo para funcionar de manera efectiva como miembro de un grupo y de lograr la cooperación dentro del equipo que dirige. Así como la habilidad técnica se relaciona fundamentalmente con el funcionamiento de las "cosas" (proceso u objetos físicos), la habilidad humanística se relaciona fundamentalmente con el funcionamiento con la gente. Esta habilidad se demuestra en la manera en que el individuo percibe y reconoce las percepciones de sus superiores, colegas y subordinados y en la manera en que se comporta consiguientemente. Con la aceptación de la existencia de puntos de vista, percepciones y creencias diferentes de los propios, tiene habilidad para entender lo que otros realmente quieren decir con sus palabras y conducta. Es igualmente hábil para comunicar a otros, dentro de sus propios contextos, lo que él quiere decir con su conducta.

c) La conceptual .- Esta habilidad implica la capacidad de ver a la empresa como un todo, comprende el reconocimiento de cómo las diferentes funciones de la organización

dependen unas de las otras, y cómo los cambios en alguna parte afectan a las demás y se extienden a la visualización de la relación entre el negocio individual y la industria; la comunidad y las fuerzas políticas sociales y económicas del país en general.

INFLUENCIA Y PODER

En "Las bases del poder social y su dinámica de grupos" French y Raven identifican cinco bases distintas del poder y la influencia que una persona puede usar para influir en otra: poder legítimo, poder experto, poder carismático, poder premiador y poder coercitivo. Puesto que la influencia, el poder y el liderazgo se pueden derivar de muchas fuentes de dentro o fuera de la organización formal o informal, el empleo de este enfoque permite examinar los cinco conceptos como variables del poder global y así determinar su origen y su lugar adecuado en la organización. A continuación vamos a describir cada tipo de poder:

Poder Legítimo

Este poder se deriva o de la cultura o de la organización, pero sólo si ésta se acepta como legítima. Así ocurre, especialmente, en las organizaciones que tienen una jerarquía de autoridad; las personas situadas en los niveles más bajos de la jerarquía aceptan el poder y la influencia de las que se hallan en la parte superior de la organización. Como puede pasar en la prohibición de las drogas, muchas personas violan las leyes relacionadas con la compra y venta de estupefacientes y esto es porque no les realmente no les importa.

Poder experto

Está basado en la autoridad de los conocimientos y es especialmente importante. Dentro de una organización, las personas con poder experto pueden ejercer una gran influencia; en una reunión con sus iguales y con los situados en la parte más alta de la jerarquía, el experto en computadoras puede de hecho tener la mayor cantidad de poder, simplemente porque es el único con suficiente conocimiento del funcionamiento y posibilidades.

Poder carismático

Se puede describir como poder de identificación se basa en el atractivo de una persona o grupo determinados para los otros. Cualquier conjunto musical popular puede, en un momento dado, ejercer poder carismático sobre muchas personas. Una persona que se reúne con sus iguales en una empresa industrial puede ser capaz de ejercer mucho más influencia que otra, simplemente porque la gente desea creer en ella y en sus ideas.

Poder premiador

Este poder se basa en la aptitud del líder para recompensar a un seguidor y en algunas situaciones puede estar estrechamente ligado al poder carismático. En una organización industrial, el poder premiador está estrechamente vinculado al poder legítimo del director para conceder aumento de sueldos o ascensos. La naturaleza de las relaciones del flujo de trabajo es tal que un director individual puede tener un gran poder premiador simplemente por el lugar que ocupa en el flujo de trabajo; por ejemplo, un jefe de compras puede premiar a un directivo de fabricación despachando con prontitud sus

pedidos, o un jefe de mantenimiento puede premiar a otros ejecutivos dando mayor preferencia a sus demandas.

Poder coercitivo

Es la facultad de castigar, bien sea despidiendo a un hombre por insubordinación, bien sea arrestando a alguien por haber violado la ley.

Estos cinco tipos de poder están relacionados entre sí y es evidente que pueden estar en una misma persona. Dado que esta relación recíproca existe, el uso o mal uso de una clase de poder afecta al ejercicio de los otros tipos. Como cuando un director usa el poder coercitivo reduce su poder carismático. Inversamente, el uso extensivo de su poder premiado aumentará con el tiempo su poder carismático.

ORIENTACIÓN DIRECTIVA

Es el trabajo que efectúa un ejecutivo o administrador de producción para provocar a los demás el deseo de desenvolverse eficazmente. A continuación mencionamos las actividades de la orientación directiva :

Formulación de decisiones.- Los resultados que obtiene un ejecutivo están estrechamente ligados al tipo de decisiones que toma y a cómo las toma. La formulación de decisiones es el trabajo que realiza un gerente para llegar a conclusiones y aplicar su buen criterio.

Comunicaciones.- Lo que la gente haga depende en gran parte de su grado de comprensión. Esto es algo que no se consigue al azar. La labor de un ejecutivo en cuanto a las comunicaciones consiste en crear un ambiente apropiado de comprensión.

Motivación.- El inducir a la gente a realizar su trabajo de buena voluntad, y no porque se le obligue a ello, es un arte que todo director debe llegar a dominar. La motivación consiste en inspirar, animar y estimular al trabajo a los demás.

Supervisión.- Supone que se van a ver si las cosas se están llevando a cabo como fueron ordenadas. La complejidad de la supervisión varía entre los puestos de supervisión. Normalmente los supervisores de trabajo no calificado requieren menor competencia técnica, mientras que aquellos que están a cargo de trabajo profesional requieren la más grande.

6.- CONTROL DEL DESARROLLO DEL PROYECTO

1.- El establecimiento del estándar

El estándar para el proyecto se puede fijar en las especificaciones tales como tiempo, costo y calidad del proyectos y estas se deben consultar constantemente, si el proyecto se desvía de sus especificaciones originales, no habrá garantía alguna de que el éxito previsto en los estudios de viabilidad llegue a convertirse en realidad; el producto o resultado del proyecto no cumplirá con el estándar de ejecución.

A continuación se mencionarán tres diagramas útiles para el control del proyecto:

- Diagramas de identificación de los puntos de control
- Diagramas de control del proyecto
- Diagramas de hechos importantes

Diagramas de identificación de puntos de control.- Esta técnica se va a pensar que puede suceder de malo en cuanto a el tiempo, a la calidad y el costo. Después se va a identificar cuándo y cómo se puede saber que hay algo que no marcha como es debido y que haría para corregir el problema si llegará a suceder. Esto ayudará a minimizar las veces que puede ser tomado por sorpresa y ahorrara tiempo para solucionarlo.

ELEMENTO DE CONTROL	POSIBLES DESVIACIONES	DETECCIÓN DE LAS DESVIACIONES	FORMA DE CORRECCION
Calidad	El trabajo de los obreros está debajo de lo planeado.	Al inspeccionar personalmente su trabajo.	Hacer que se vuelva a hacer el trabajo mal hecho.
Presupuesto	El presupuesto de cualquier subunidad podría excederse.	Al hacerse los contratos de compra.	Primero buscar otros proveedores y luego considerar materiales alternativos.
Tiempo	El tiempo para completar cualquier subunidad podría excederse del planificado.	Al supervisar de cerca el desarrollo actual contra el calendario de trabajos.	Buscar maneras para mejorar la eficiencia y tratar de ganar tiempo en pasos posteriores, autorizando el trabajo en tiempo extraordinario si el presupuesto lo permite.

Diagramas de control del proyecto.- Para poder preparar este tipo de diagrama de control es preciso numerar todas las subunidades del proyecto y luego hay que usar el calendario de trabajo para hacer una lista del tiempo planificado para completar cada subunidad y utilizar el presupuesto para listar el costo esperado de cada una.

Diagramas de hechos importantes.- Este diagrama presenta un amplio cuadro del calendario de trabajos y fechas de control del proyecto, listando los eventos claves que pueden identificarse claramente por otros o que requieren de aprobación antes que el proyecto pueda seguir adelante.

HECHO IMPORTANTE	TERMINACIÓN PLANIFICADA	TERMINACIÓN ACTUAL
1.-Elaboración de acta constitutiva	Agosto 5	Agosto 2
2.-Cotizaciones de maquinaria	Agosto 10	Agosto 7
3.- Cotizaciones de material de producción	Agosto 10	Agosto 7

2.- Supervisión de la ejecución

El centro del proceso de control es la supervisión del trabajo en desarrollo; de esta forma se sabe que es lo que está sucediendo, cómo lo actual se compara con lo planificado. Con una

supervisión efectiva se podrá saber si se requiere alguna acción correctiva y cuando se necesita. Algunas formas corrientes de mantenerse al tanto del desarrollo del proyecto son:

- La inspección
- Comprobaciones
- Auditorias

La inspección.- Es probable la forma más común de supervisar la ejecución de un proyecto y puede efectuarse tanto por inspectores adiestrados como por el administrador del proyecto. Hay que ir al área donde se está llevando a cabo el trabajo y observar que es lo que está sucediendo. La inspección es una manera efectiva de ver si se están cumpliendo las especificaciones del proyecto, y también de ver si hay gastos innecesarios o si no se cumplen las medidas de seguridad en el trabajo.

Las comprobaciones.- Constituyen otra manera de verificar la calidad del proyecto. Por lo general, ciertas pruebas están escritas en las especificaciones para confirmar si se está alcanzando la calidad deseada. Algunas pruebas típicas son los ensayos de presiones o resistencia de los componentes mecánicos.

La auditoria .- Puede hacerse durante el transcurso del proyecto, así como al concluirse, siendo algunas de las áreas comunes sujetas a una auditoria el mantenimiento de los libros de contabilidad, los procedimientos para efectuar las compras, las medidas de seguridad, los procedimientos de mantenimiento y la autoridad para efectuar pagos. Los auditores deben ser expertos en el área del proyecto que se está revisando, y por lo general, no son miembros del grupo. Después de examinar cuidadosamente el área revisada se escribe un informe

describiendo en detalle lo que se encontró y señalando las prácticas que se desvían de la política fijada, los procedimientos establecidos o prácticas comerciales razonables.

Una supervisión eficiente incluye más de una fuente de información; además de los datos originados manualmente o por computadora, la combinación de las inspecciones, las revisiones del desarrollo, las comprobaciones y la auditoría le darán toda la información necesaria y lo mantendrán al día sobre el estado y condiciones de su proyecto.

3.- Cómo tomar una acción correctiva

A medida que el proyecto va desarrollándose si se supervisa su ejecución, habrá veces en que lo realizado no estará de acuerdo con los planes, esto significa que hay que adoptar una acción correctiva.

Cuando la calidad no está de acuerdo con lo especificado, lo acostumbrado es volverlo a hacer de acuerdo con los planes.

Cuando el proyecto comienza a retrasarse en relación con su calendario de trabajos, existen tres alternativas que pueden corregir el problema. La primera es estudiar el trabajo que queda por hacer y decidir si en los próximos pasos a darse se puede recobrar el tiempo perdido. Si esto no es posible, considere dar algún incentivo si el proyecto se completa a tiempo. Tal vez dicho incentivo estaría justificado si se compara este gasto con las posibles pérdidas causadas por una terminación tardía. Finalmente se puede considerar emplear más recursos esto será más costoso, pero a lo mejor compensa de las pérdidas causadas por la demora en la terminación.

Quando el proyecto comienza a excederse del presupuesto, considere el trabajo que queda por hacer y si los gastos excesivos se pueden recuperar en lo que queda por hacer. Si esto no fuera posible, se debe tomar en consideración reducir el alcance del proyecto.

CONCLUSIONES

1.- Del capítulo primero podemos decir que cuando un proyecto es bien llevado a cabo se aprovecharán al máximo los recursos tales como: el esfuerzo cooperativo de un grupo de personas, instalaciones, equipos, información, sistemas técnicos y dinero.

2.- En el capítulo de la previsión, nos dice de que manera vamos a establecer cual va a ser nuestro objetivo, se estudiarán patrones de experiencia del pasado para estructurar mejor nuestros enfoques del proyecto y se establecerán alternativas para escoger el mejor curso de acción.

3.- Del capítulo tercero podemos decir que la planeación es de suma importancia en la administración del proyecto, éllo quiere decir que se van a enumerar detalladamente todo lo necesario para terminar el proyecto con ayuda de las siguientes herramientas:

- Haciendo un pronóstico detallado de nuestras ventas.
- Desarrollando cada programa del proyecto.
- Elaborando un presupuesto adecuado según el alcance del proyecto
- Estableciendo los procedimientos y políticas que nos van servir para aclarar cualquier duda a los individuos de la organización de cómo se va a trabajar en la misma.
- Fijando metas y eligiendo la mejor estrategia competitiva.

4.- En el capítulo de la organización, se va a referir de cómo el administrador va a coordinar a los elementos humanos, mediante la estructuración de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones.

5.- En el capítulo de la integración se va llevar a cabo la función administrativa de dotar a la organización del mejor personal capaz a través de una adecuada y efectiva selección, contratación, inducción, capacitación y adiestramiento del recurso humano.

6.- En el capítulo de la dirección podemos decir que siendo eficaz ésta podemos lograr alcanzar los objetivos de la organización. Ejerciendo la autoridad a base de decisiones teniendo una buena comunicación con todos los miembros de la organización, motivando al personal para que trabaje a gusto y supervisando el trabajo.

7.- Del capítulo séptimo podemos concluir que el control administrativo va a servir para revisar si los planes se están llevando a cabo conforme a los objetivos señalados y si se detectarán desviaciones, de alguna forma hacer la corrección.

8.- Y por último como conclusión general podemos decir que ésta guía va a servir de gran ayuda a aquellos empresarios o investigadores que si se apegan a utilizar las herramientas de esta guía tendrán éxito para que lleven a cabo todo tipo de proyecto.

BIBLIOGRAFIA

W. Behrens. P. M. Hawranek., Manual para la preparación de estudios de viabilidad industrial, Editado por la organización de las Naciones Unidas., Viena, 1994.

Melnick Julio, Manual de proyectos de desarrollo económico, editado por la organización de las Naciones Unidas, México, 1992.

García Mendoza Alberto, Evaluación de proyectos de inversión, Editorial McGraw Hill México, 1998.

Docelis Contreras Rafael, Vaca Urbina Gabriel, Evaluación de proyectos. Editorial McGraw Hill, México, 1995.

Cleland David, King Williams, Manual para la Administración de proyectos, Editorial CECSA México, 1998.

Reyes Ponce Agustin, Administración de empresas, Editorial Limusa, México, 1999.

Drudis Antonio, Planificación, Organización y gestión de proyectos, Ediciones Gestión 2000, España, 1995.

Haynes Marion, Administración de proyectos, Grupo Editorial Iberoamericana, México, 1995.

Gido Jack, Clementis James, International Thomson editores, México, 1999.

Briceño L. Pedro, Administración y dirección de proyectos, Editorial McGraw Hill, Chile, 1996.

Burton Celia, Michael Norma, Guía práctica para la gestión por proyecto, Ediciones Piados España, 1995.

Companys Pascual Ramón, Coromias Subías Albert, Planificación y Rentabilidad de proyectos industriales, Marcombo Boixareu, Editores España 1995.

Koontz Harold, O'donnell Cyril, Curso de administración moderna, Editorial McGraw Hill México, 1995.

Roberto Sanpieri, Metodología de la Investigación, Editorial McGraw Hill, México, 2000

A N E X O S

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TRAMITES Y REQUISITOS PARA LA AUTORIZACION DEL USO ESPECIFICO DEL SUELO

REQUISITOS	APERTURA	CAMBIO DE DOMICILIO	AMPLIACION DE GIRO	DISMINUCION DE GIRO	CAMBIO DE GIRO	CAMBIO DE RAZON SOCIAL	AMPLIACION DE SUPERFICIE	DISMINUCION DE SUPERFICIE	BAJA
PLAZO UNICO DE TRAMITES JURISDICCION TESORERIA SUPLENTE	ORIGINAL	ORIGINAL	ORIGINAL	ORIGINAL	ORIGINAL	ORIGINAL	ORIGINAL	ORIGINAL	ORIGINAL
DECLARACION DE CATASTRO Y PLAN DE PROTECCION	ORIGINAL	ORIGINAL	ORIGINAL	ORIGINAL	ORIGINAL	ORIGINAL			
DECLARACION DEL INTERESADO	COPIA	COPIA	COPIA	COPIA	COPIA	COPIA	COPIA	COPIA	COPIA
PODERE E IDENTIFICACION DE LAS PARTES	COPIA	COPIA	COPIA	COPIA	COPIA	COPIA	COPIA	COPIA	COPIA
CONSTITUTIVA Y PODER FORMAL DEL REPRESENTANTE	COPIA	COPIA	COPIA	COPIA	COPIA	COPIA	COPIA	COPIA	COPIA
ACTO DE ARRENDAMIENTO O DATO	COPIA	COPIA				COPIA	COPIA		
COMPROBANTE DE PAGO PRECIAL AL INTERESADO	COPIA	COPIA				COPIA			
COMPROBANTE DE CORRESPONDIENTE ANTE LA S.H.C.P.	COPIA	COPIA				COPIA			COPIA
ACTA DE FUNCIONAMIENTO O DE RESPUESTA	10 DIAS	ORIGINAL 10 DIAS	ORIGINAL 10 DIAS	ORIGINAL 10 DIAS	ORIGINAL 10 DIAS	ORIGINAL 10 DIAS	ORIGINAL 10 DIAS	ORIGINAL 10 DIAS	ORIGINAL 4 DIAS

ORDEN DE LEER ANTES DE CUALQUIER TRAMITE

1.

CASO NECESARIO DICTAMEN DE ECOLOGIA QUE SE ADJUNTARA A LOS REQUISITOS MENCIONADOS

2. LOS DOCUMENTOS DEBERAN COINCIDIR CON EL CERTIFICADO DE USO DE SUELO (DIRECCION, NOMBRE, GIRO, CONTRATOS)

3. RECIBIRAN IDENTIFICACIONES OFICIALES, CREDENCIAL DE ELECTOR, CARTILLA DE SERVICIO MILITAR LIBERADA, CEDULA PROFESIONAL, LICENCIA DE CONDUCIR DEL EDO. MEX.

4. ARRENDADOR DEBERA DE SER EL MISMO QUE APARECE EN LA BOLETA PREDIAL

5. SOLICITUD DE BAJA POR EL PROPIETARIO DEL INMUEBLE SERA MEDIANTE EL FORMULARIO UNICO ACREDITANDO PERSONALIDAD Y EL INMUEBLE DEBERA ESTAR AL CORRIENTE EN EL

30 DE IMPUESTO DE RADICACION LO ANTERIOR CUANDO EL ARRENDATARIO YA NO ESTE EN POSESION DEL INMUEBLE

6. CAMBIO DE RAZON SOCIAL SERA UNICAMENTE PARA PERSONAS MORALES O EN SU CASO PARA FAMILIARES DIRECTOS

7. PARA GIROS RELACIONADOS CON EL SECTOR SALUD INGRESAR COPIA DE LA LICENCIA SANITARIA Y COPIA DE CEDULA PROFESIONAL

8. PARA CAMBIOS DE DOMICILIO, RAZON SOCIAL Y BAJA CUENTA CON 10 DIAS NATURALES DESPUES DE SU MOVIMIENTO ANTE LA S.H.C.P. PARA NO HACERSE ACREEDOR A UNA SANCCION DE

RECOMENDACIONES:

1. EL ULTIMO TRAMITE A REALIZAR ANTES DE INGRESAR DOCUMENTOS CERA EL DE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO

2. ANTES DE VISITAR A LA S.H.C.P. DEBERA MANIFESTAR LA MISMA ACTIVIDAD QUE CONTENGA EL CERTIFICADO DE USO DE SUELO, FAVOR DE ADJUNTAR COPIA DE LOS AVISOS A LA S.H.C.P.

3. ANTECEDER AL PRESENTE MOVIMIENTO

4. INICIAR CON UN PLAZO QUE NO EXCEDA DE LOS TREINTA DIAS NATURALES PARA DARSE DE ALTA EN EL PADRON MUNICIPAL CONTADOS APARTIR DE LA FECHA EN QUE USTED MANIFIESTE

5. REALIZAR ACTIVIDADES ANTE LA S.H.C.P. PARA NO HACERSE ACREEDOR A UNA SANCCION DE HASTA 10 DIAS DE SALARIO MINIMO QUE SE GENERE EN LA ZONA, POR AVISO EXTENSI

6. INVERTIR EN CAPITAL NI MODIFICACIONES AL LOCAL O LUGAR DONDE SE PRETENDE REALIZAR ACTIVIDADES COMERCIALES O DE SERVICIOS

7. REQUISITO PARA CAMBIOS DE RAZON SOCIAL Y BAJA CUENTA CON 10 DIAS NATURALES DESPUES DE SU MOVIMIENTO ANTE LA S.H.C.P. PARA NO HACERSE ACREEDOR A UNA SANCCION DE

8. CASO DE QUE EL PREDIO PERTENEZCA A UNA PERSONA MORAL DEBERA PRESENTAR PODER DEL REPRESENTANTE LEGAL DE LA MISMA

9. PARA CAMBIOS DE DOMICILIO, RAZON SOCIAL Y BAJA CUENTA CON 10 DIAS NATURALES DESPUES DE SU MOVIMIENTO ANTE LA S.H.C.P. PARA NO HACERSE ACREEDOR A UNA SANCCION DE

10. TA 20 DIAS DE SALARIO MINIMO

II. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE TLALNEPANTLA DE BAZ, ESTADO DE MEXICO
DIRECCION DE PROTECCION CIVIL Y BOMBEROS
CEDULA DE AUTODECLARACION QUE
NO REQUIERE VERIFICACION
GRADO DE RIESGO MINIMO



DATOS DE LA SOLICITUD

CLAVE CATASTRAL:

No. DE OFICIO DE FACTIBILIDAD:

FECHA DE INGRESO:

FOLIO:

DATOS GENERALES

APELLIDO PATERNO, MATERNO, NOMBRE (S) DEL PROPIETARIO O RAZON SOCIAL

GIRO:

DOMICILIO (CALLE O CARRIETERA, No. INTERIOR Y No. EXTERIOR):

COLONIA, FRACCIONAMIENTO O LOCALIDAD:

CODIGO POSTAL

ENTRE QUE CALLES SE ENCUENTRA

TELEFONO(S):

FAX:

NOMBRE DE LA EMPRESA / ORGANIZACION O ASOCIACION:

NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL (APELLIDO PATERNO, MATERNO Y NOMBRE (S))

SUPERFICIE DEL TERRENO

MIS 2

SUPERFICIE DE CONSTRUCCION

MIS 2

SUPERFICIE DEL ESTABLECIMIENTO

MIS 2

TRAMITE SOLICITADO



ALTA (OBTENCION) DEL DICTAMEN DE SEGURIDAD:



AMPLIACION DE SUPERFICIE



CAMBIO DE NOMBRE O RAZON SOCIAL



CAMBIO DE GIRO



AMPLIACION DE GIRO

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

No. DE EXTINGUIDORES COLOCADOS: _____

TIPO _____

PRESENTAR COPIA DE FACTURA DE COMPRA O RECARGA DE EXTINGUIDOR

CAPACIDAD _____

IDENTIFICACION DE REVISOR _____

INSTALACION ELECTRICA



ENTUBADA



EXPUESTA

OBSERVACIONES _____



A PRUEBA DE EXPLOSION



OTROS (ESPECIFICAR) _____

ALMACENAMIENTO DE MATERIALES PELIGROSOS



TIBERIN



ACQUINAS

OBSERVACIONES _____



GASOLINA BLANCA



OTROS (ESPECIFICAR) _____

FORMA PC 01



II. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE TLALNEPANTLA DE BAZ, ESTADO DE MEXICO
DIRECCION DE PROTECCION CIVIL Y BOMBEROS
CEDULA DE AUTODECLARACION

FOLIO



NOMBRE DEL CONTRIBUYENTE:

GIRO:

FECHA DE RECEPCION:

NOMBRE DE LA PERSONA QUE RECIBE:

*UNA DE LAS RAZONES POR LA QUE EXISTE LA DIRECCION DE PROTECCION CIVIL, LISTARIA Y PREVENIR LOS FENOMENOS CAUSADOS POR RIESGO SINISTRADO O DE SASTRES Y EN CONSECUENCIA EL PREVENIR Y ALIVIANAR LA POBLACION ANTE LA EVENTUALIDAD DE QUE DICHO FENOMENOS OCURRAN

DIRECCION DE PROTECCION CIVIL Y BOMBEROS
CEDULA DE AUTODECLARACION
GRADO DE RIESGO MEDIO



TLALNEPANTLA DE BAZ, A _____ DE _____ DE _____

C. DIRECTOR DE PROTECCION CIVIL Y BOMBEROS
P R E S E N T E

C. _____ PROPIETARIO DEL NEGOCIO CUYOS DATOS POSTERIORMENTE SE MENCIONAN.
SOLICITA EL DICTAMEN DE SEGURIDAD DE PROTECCION CIVIL Y BOMBEROS

INSTALACION ELECTRICA

CLAVE CATASTRAL _____ No. DE OFICIO DE FACTIBILIDAD _____

FECHA DE INGRESO _____ FOLIO _____

APELLIDO PATERNO, MATERNO, NOMBRE (S) DEL PROPIETARIO O RAZON SOCIAL _____

GIRO _____

DOMICILIO (CALLE, O CARPETERA, No. INTERIOR Y No. EXTERIOR) _____

C. P. _____

COLONIA, FRACCIONAMIENTO O LOCALIDAD _____

TELEFONO: _____

FAX: _____

ENTRE QUE CALLES SE ENCUENTRA: _____

NOMBRE DE LA EMPRESA Y ORGANIZACION O ASOCIACION _____

NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL (APELLIDO PATERNO, MATERNO Y NOMBRE (S)) _____

No. DE TRABAJADORES: _____

SUPERFICIE DEL TERRENO _____

M² SUPERFICIE DE CONSTRUCCION _____

M² SUPERFICIE DEL ESTABLECIMIENTO _____

M² _____

ALTA (OBTENCION DEL DICTAMEN DE SEGURIDAD)

AMPLIACION DE SUPERFICIE

CAMBIO DE NOMBRE O RAZON SOCIAL

CAMBIO DE GIRO

AMPLIACION DE GIRO

REFRENDO

CAMBIO EN DOMICILIO

PRESENTERIA COPIA DE FACTURA DE COMPRA O RECARGA DE ULTIMA FECHA DE REVISIO. I

No. DE EXTINTORES COLGADOS _____

TIPO DE EXTINTOR: _____

CAPACIDAD _____

PRESENTAR COPIA DE FACTURA DE COMPRA O RECARGA DE ULTIMA FECHA DE REVISIO. I

INSTALACION ELECTRICA

ENTUBADA EXPUESTA A PRUEBA DE EXPLOSION OTROS (ESPECIFIQUE) _____

OBSERVACIONES _____

ALMACENA MATERIALES PELIGROSOS:

THINER AGUARRAS GASOLINA BLANCA OTROS (ESPECIFIQUE) _____

OBSERVACIONES _____

FORMA PC 02

H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE TLALNEPANTLA DE BAZ, EDO. DE MEX.

DIRECCION DE PROTECCION CIVIL Y BOMBEROS
CEDULA DE AUTODECLARACION

FOLIO _____

NOMBRE DEL CONTINUYENTE _____

GIRO _____

FECHA DE RECEPCION _____ NOMBRE DE LA PERSONA QUE RECIBI: _____

EN UNA DE LAS RAZONES POR LA QUE EXISTE LA DIRECCION DE PROTECCION CIVIL, ES PARA PREVENIR
LOS PROBLEMAS CAUSADOS POR RUIDOS, INSECTOS O DESASTRES Y EN CONSECUENCIA, EL
INTERES Y AUXILIO A LA POBLACION ANTE LA EVENTUALIDAD DE QUE INCIDAN RENDIMIENTOS OCURRAN

PC 02

REQUISITOS

- 1.- REQUISITAR LA PRESENTE SOLICITUD POR DUPLICADO
- 2.- IDENTIFICACIÓN DE LA PERSONA QUE REALIZA EL TRÁMITE, Y EN CASO DE NO SER EL PROPIETARIO, COPIA DE IDENTIFICACIÓN OFICIAL.

CROQUIS DE LOCALIZACIÓN

* ESTE CROQUIS DEBERÁ INCLUIR PUNTOS CLAVE DE REFERENCIA (ESCUELAS, IGLESIAS, ETC.):
ORIENTACIÓN DEL TERRENO (INDICANDO EL NORTE) USO DE SUELO ACTUAL, DE LAS COLINDANCIAS,
(CONJUNTOS HABITACIONALES, CENTROS COMERCIALES, DUCTOS DE PEMEX, LÍNEAS DE ALTA TENSIÓN,
GASOLINERAS, CASERAS, VÍAS DE FFCC, ÁREAS ARBOLADAS, EMPRESAS, ETC.).

FORMA PC 02

REQUISITOS

1. COPIA DE LA BOLETA PREDIAL ACTUALIZADA.
2. COPIA DE IDENTIFICACIÓN OFICIAL DEL PROPIETARIO DEL NEGOCIO.
3. EN CASO DE AMPLIACIÓN, CAMBIO DE DOMICILIO, SUPERFICIE Y/O GIRO; ANEXAR COPIA DEL ULTIMO PAGO DE RADICACIÓN.
4. EN CASO DE QUE EL TRÁMITE NO SEA SOLICITADO PERSONALMENTE POR EL INTERESADO, PRESENTAR CARTA PODER E IDENTIFICACIÓN OFICIAL DEL REPRESENTANTE. (PERSONAS FÍSICAS)
5. COPIA DEL ACTA CONSTITUTIVA Y/O PODER NOTARIAL Y COPIA DE IDENTIFICACIÓN OFICIAL DEL REPRESENTANTE LEGAL. (PERSONAS MORALES)
6. COPIA DEL PAGO DE DERECHOS (\$54.00)
7. TIEMPO DE ENTREGA CINCO DÍAS HÁBILES (SUJETO A DATOS Y UBICACIÓN CORRECTAS DEL INMUEBLE)
8. EL TRÁMITE TENDRÁ UNA VIGENCIA PARA EFECTOS ADMINISTRATIVOS DE 60 DIAS NATURALES A PARTIR DE LA FECHA DE SU EXPEDICIÓN.

NOTA:

IDENTIFICACIONES OFICIALES:

- A) CARTILLAS DEL SERVICIO MILITAR NACIONAL.
- B) CREDENCIAL DE ELECTOR. (I.F.E.)
- C) PASAPORTE VIGENTE.
- D) CÉDULA PROFESIONAL



**H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE
TLALNEPANTLA DE BAZ
DIRECCION DE ECOLOGIA
SUBDIRECCION DE NORMATIVIDAD ECOLOGICA**



**SOLICITUD DE REGISTRO PARA GENERADOR DE EMISIONES
CONTAMINANTES AL AMBIENTE
FORMA 2120200-TE-01A**

Nota importante: Antes de llenar esta solicitud lea cuidadosamente el instructivo anexo.

Registro

REGISTRO SOLICITADO

PARA NUEVA EMPRESA

Informe Preventivo de Impacto y Riesgo Ambiental.

PARA EMPRESAS EXISTENTES

AUTORIZACION REVALIDACION

Licencia de Funcionamiento para Emisiones a la Atmósfera

Registro de Establecimiento Generador de Residuos No Peligrosos

Registro de Descarga de Agua Residual

I. INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA

Nombre o razón social: _____

Registro Federal de Contribuyentes: _____

Domicilio Calle y Número (Anexar croquis de ubicación que incluya referencias claras): _____

Clave Catastral _____

Anotar entre que calles se localiza: _____

Colonia _____

Código Postal _____

Municipio _____ Teléfono: _____

Cámara o Asociación a la que pertenece: _____

Actividad(es) o giro de la empresa: _____

No de Empleados _____

No de Obreros _____

Turno de Trabajo: Matutino Vespertino Nocturno Mixto

INFORMACION SOBRE EL PROCESO DE PRODUCCION

Deberá entregar el documento que contenga lo siguiente:

- Copia de Licencia de uso de suelo y/o Impuesto sobre radicación.
- Balance de materiales, incluyendo materias primas (nombre químico y comercial), combustibles, subproductos y productos terminados, señalando su descripción, volumen mensual en la unidad de medida correspondiente y su clasificación C R E T. B.
- Maquinaria y equipo, indicando para cada uno: nombre, especificaciones técnicas, horas de operación, bases de diseño del equipo de control y memorias de cálculo y croquis o plano de distribución en planta
- Diagrama de flujo del proceso, conteniendo descripción detallada de éste, señalando las diferentes operaciones y procesos que se realicen dentro de la empresa indicando los puntos generadores de emisiones contaminantes, así como el tipo de dichos contaminantes (**Incluyendo laboratorio)

SELLO DE RECEPCION

NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN RECIBE

**II. REGISTRO DE EMISIONES A LA ATMOSFERA
(Licencia de Funcionamiento)**

EMISIONES CONTAMINANTES

Anexar al estudio de emisiones contaminantes a la atmósfera por cada emisor.

Si las emisiones no son conducidas por chimeneas, mencionar:

Chimenea	Tipo de Contaminante Kg/hr	Temperatura de Salida de los contaminantes °C	Flujo de Condiciones Normales (V/Tiempo)
Chimenea 1			
Chimenea 2			
Chimenea 3			

Si las emisiones no son conducidas, anexar la justificación técnica de la situación, en original, elaborada por una empresa evaluadora de servicios técnicos, registrada ante esta Secretaría.

EQUIPO DE CONTROL

FASES	EQUIPO GENERADOR	NOMBRE DEL CONTAMINANTE Y EQUIPO(S) DE CONTROL	EMISIONES CON CONTROL Kg/ hr	EMISIONES SIN CONTROL Kg/ hr	EMISIONES TOTALES Kg/hr
ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTE DE MATERIAS PRIMAS					
DURANTE EL PROCESO					
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO DEL PRODUCTO					

**III. REGISTRO DE ESTABLECIMIENTO GENERADOR DE RESIDUOS NO PELIGROSOS
GENERADOR, MANEJO Y DISPOSICION FINAL DE RESIDUOS NO PELIGROSOS**

De cada uno de los residuos no peligrosos generados por la actividad de su empresa, indique lo siguiente:

Descripción	Cantidad Mensual
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Señale con una "X" la frecuencia con la cual son recolectados los residuos.

Diario Semanal Mensual Otro: _____

De los prestadores de servicio que recolectan sus residuos no peligrosos, indique:

Nombre y/o razón social: _____

No. de Registro otorgado por esta Secretaría (anexar copia): _____

Cuenta con Convenio o contrato si no Recibos o Facturas si no

En caso afirmativo anexar copia del contrato o los últimos 5 recibos.

Si usted transporta sus residuos, anexar recibos de pago, contrato o autorización para utilizar el sitio de disposición final.

**RECICLAJE Y TRATAMIENTO DE
RESIDUOS NO PELIGROSOS**

De los residuos que se reciclan y los que se tratan:

Denominación Volumen Mensual Kg/mes Método de Reciclaje o Tratamiento

En caso de que un residuo sea peligroso y al ser tratado se transforme en uno no peligroso: tendrá que presentar el análisis C.R.E.T.I.B. por cada uno de ellos, así como certificación de no-peligrosidad expedida por la autoridad federal competente

**IV. REGISTRO DE DESCARGA DE AGUA RESIDUAL
EVALUACION DE LA DESCARGA**

Información de la descarga No.

Cuenta con medidor de gasto de abastecimiento: sí no

Indicar las Fuentes de Abastecimiento del agua recibida

Tipo de Fuente

Marca con una "X"

Cantidad anual en m³

a) Red de Agua Potable.

b) Pozo profundo.

c) Otros.

Volumen total anual recibido en metros cúbicos (anexar copia de los recibos de consumo pagados correspondientes al último año, en su caso la memoria de cálculo del gasto, cuando no se cuente con medidor o se pague cuota fija)

Suma Total

Usa que le da al agua original

() Servicios *

() Actividades-Agroindustriales

() Industrial

() Otros (especificar)

En caso de utilizar agua en las siguientes actividades anotar los volúmenes anuales en metros cúbicos:

a. Agua como materia prima

b. Agua consumida en procesos industriales.

c. Agua para enfriamiento.

d. Agua necesaria para instalaciones sanitarias y comedores.

e. Riego de áreas verdes

f. Indicar el número de ciclos de recirculación que se le da

al agua usada en enfriamiento

*Servicios de reparación y mantenimiento automotriz, estaciones de servicio, tintorerías, baños públicos, hospitales, hoteles, restaurantes, revelado de fotografía, etc.

CARACTERISTICAS DE LAS DESCARGAS

Anexar croquis de la red interna del drenaje y áreas generadoras de agua residual, así como los puntos de la(s) descarga(s).

La descarga se vierte a la red de alcantarillado: sí no

Si para descargar el agua residual es necesario bombearla, anotar el número promedio de horas que se bombea diariamente. Horas

En caso de que la descarga se afecte por cambios o variaciones en los procesos productivos, en hojas adicionales mencionar en que consisten, así como las razones de la ocasionan y el tiempo(frecuencia de horario) en que esto ocurre

Volumen total anual de la descarga en metros cúbicos

Marcar los meses y los días en que se efectúa la descarga

E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
L	M	M	J	V	S	D					

Utiliza algún tipo de tratamiento para las aguas residuales antes de descargarlas?

Sí no

Describe en hojas anexas, en que consiste el tratamiento de las aguas antes de ser vertidas

**CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD DEL AGUA RESIDUAL Y
CONDICIONES PARTICULARES**

Los datos de calidad del agua residual deben cumplir con lo establecido en la Normatividad vigente aplicable; por lo tanto, debe entregarse reporte original de resultados de análisis con su respectiva hoja de campo (la realizada en el momento del muestreo) para cada descarga que se tenga. El o los reportes de resultados deben contener nombre y firma de los responsables técnicos y legales del laboratorio. Así mismo, el cálculo para determinar el gasto de la descarga y conformación de la muestra.

Se hace notar que el laboratorio debe tener el registro y reconocimiento del Gobierno del Estado de México y del Departamento del Distrito Federal, para realizar análisis de aguas residuales. Consultar padrón de prestadores de servicio.

Para cualquier volumen de descarga, si el agua residual presenta algunos de los elementos o compuestos incluidos en la norma como condiciones particulares producidas por la degradación o alteración de la calidad original del agua durante su uso, se deberá incluir el resultado del análisis de los respectivos parámetros.

Si existe el conocimiento o la sospecha de que el agua residual de la descarga contiene otras sustancias, compuestos u organismos peligrosos o tóxicos, no considerados obligatorios en las condiciones particulares, deben incluirse, así como su concentración correspondiente.

V. INFORME PREVENTIVO DE IMPACTO Y RIESGO AMBIENTAL

I.1.-Datos Generales de la Empresa

a) Instrumento Jurídico mediante el cual se constituyó la empresa: _____

b) Domicilio para oír y recibir notificaciones: _____

c) Nombre completo de la persona responsable (anexar comprobantes que fundamenten la capacidad jurídica del responsable (anexar comprobantes que fundamenten la capacidad jurídica del responsable del proyecto, para suscribir el presente documento)

I.2. Del proyecto

a) Nombre: _____

b) Descripción general, capacidad proyectada e infraestructura: _____

c) Ubicación del proyecto (Dirección y plano de localización): _____

d) Superficie total y requerida en m² _____

e) Situación legal del predio (compraventa, concesión, expropiación, arrendamiento, etc.) _____

f) Autorizaciones oficiales para realizar las actividades propuestas (licencia de funcionamiento, permiso de uso de suelo, etc.) _____

g) Obra civil requerida: _____

Una vez revisada y analizada la información de esta solicitud, la Secretaría de Ecología otorga la licencia, el registro o la autorización, según sea el caso, dentro de un plazo de 30 días naturales a partir de la fecha en que esta dependencia cuente con toda la documentación requerida.

*En los términos de lo dispuesto por los artículos 4º fracciones VIII, IX, XI, XII, XIII, XVIII y XXXI, 39, 40 fracción IV, 45 fracción II, 52, 55 y 59 de la Ley de Protección al Ambiente del Estado de México; 15 fracción XII segundo párrafo, del Reglamento de la ley de Protección al Ambiente del Estado de México, en Materia de Prevención y Control de la Contaminación de la Atmósfera; 17 fracción VIII, segundo párrafo del Reglamento de la Ley de Protección al Ambiente del Estado de México, en Materia de Prevención y Control de la Contaminación del Agua; 5º fracciones IV, VIII, IX, XIII, XIV, y XX, 52, 53, 54 y 61 del Reglamento de la Ley de Protección al Ambiente del Estado de México, en Materia de Prevención y Control de la Contaminación del Suelo y 11 fracciones III, IV, V, y VI del Reglamento Interior de la Secretaría de Ecología, esta autoridad recibe la declaración y documentos que integran la presente solicitud, reservándose el derecho de solicitar adicionalmente información sin perjuicio de realizar las visitas de verificación domiciliaria en términos de la Ley de Protección al Ambiente del Estado de México y sus Reglamentos en Materias de Prevención y Control de la Contaminación de la Atmósfera, de la Contaminación del Agua y de la Contaminación del Suelo y de conformidad con lo que dispone el artículo 128 del Código de Procedimientos Administrativos del Estado de México.

El que suscribe manifiesta bajo protesta de decir verdad que la información y la documentación que se anexa a la presente, son claras, correctos y fidedignos, por lo que en caso de detectarse falsedad queda sin efecto la solicitud de referencia, en forma temporal o definitiva, según el caso, sin perjuicio de las sanciones que procedan.

Lugar y Fecha

X

Nombre, Firma y Dirección del
Representante Legal de la Empresa

II. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE OPERACION

a) Describir los procesos (anexar diagramas de flujo, planos de conjunto y distribución de maquinaria y equipo)

b) Materias primas, productos y subproductos suministrados y obtenidos en los procesos

c) Sustancias riesgosas (volumen mensual de manejo, características fisicoquímicas)

d) Residuos peligrosos:

e) Residuos domésticos e industriales no peligrosos (caracterización y volumen mensual)

f) Recipientes y/o envases para el almacenamiento de materiales y sustancias riesgosas y residuos peligrosos:

g) Emisiones atmosféricas (fuente generadora y origen de la emisión)

h) Aguas residuales (Fuente generadora y origen de la emisión)

i) Otras emisiones contaminantes: ruido, vibraciones, etc.(fuente y origen)

j) Combustible (volumen de manejo y forma de almacenamiento)

k) Requerimientos de agua (volumen mensual)

Del estudio de la información contenida en el informe preventivo simplificado, la Secretaría de Ecología dictamina en un máximo de 15 días hábiles si la obra o actividad propuesta, requiere presentar LA MANIFESTACION DE IMPACTO AMBIENTAL O EL ESTUDIO DE RIESGO. Según proceda.