



8727028
Universidad Don Vasco, A.C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02
a la Universidad Nacional Autónoma de México
Escuela de Administración y Contaduría

*"Análisis y Propuesta de la Organización
y Control Administrativo
en una Huerta de Aguacate
de la Región de Uruapan, Michoacán."*

T E S I S

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

presenta:

Rosendo Espinosa Espinosa

TESIS CON
FALDA DE ORIGEN



Uruapan, Michoacán, 2003



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.

DEDICATORIA:

A DIOS

Por haberme dado el don de la vida
y concederme la oportunidad de
engrandecer mi persona a través del estudio.

A MIS PADRES

Rosendo y Carmen Espinoza por su gran amor
y sacrificio para apoyarme en todo momento
para la culminación de mis estudios.

A MIS HERMANOS

María Eugenia, Alberto, Susana, Rocío y Francisco.

A LILIA Y A JARED

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

B

AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD DON VASCO

Por la oportunidad que me dió de pertenecer a esta institución,
por realizar y llevar a cabo diversas actividades
que permitieron un desarrollo más completo para mi persona
y por el simple hecho de existir.

A LOS MAESTROS

Por compartir sus conocimientos y experiencia
desde el principio hasta el fin de mis estudios
mostrando gran paciencia y dedicación.

A LA LIC. TERESA RODRIGUEZ CORONA

Por dedicarle su valioso tiempo a este trabajo, asesorándome
en todo momento que lo necesité y por brindarme su
Amistad.

A MIS AMIGOS DE GENERACIÓN

Georgina, Rosaura, Ismael, Mirna, Rafael, Toño
Por compartir conmigo toda clase de momentos
Y por esa mano amiga.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C

ÍNDICE GENERAL.

INTRODUCCIÓN.....	3
1. LA ACTIVIDAD AGUACATERA EN LA CIUDAD DE URUAPAN.	
1.1. Antecedentes del aguacate en la ciudad de Uruapan.....	6
1.2. Problemática actual de la producción de aguacate.....	8
1.2.1. Normas de regulación fitosanitarias.....	9
1.2.2. Programa de sanidad vegetal.....	10
1.2.3. Cordón de protección fitozoosanitario.....	10
1.2.4. Normas de calidad para exportar.....	11
1.2.5. Mercado europeo.....	14
1.2.6. La reglamentación general.....	14
1.2.7. Trámites para la exportación.....	16
1.3. Importancia de la producción de aguacate en la economía local.....	18
2. ORGANIZACIÓN Y CONTROL COMO ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.	
2.1. Concepto y antecedentes de la administración.....	19
2.1.1. Conceptos de administración.....	22
2.2. Principios de la administración.....	22
2.3. El proceso administrativo.....	25
2.4. La organización.....	30
2.4.1. Concepto de organización.....	30
2.4.2. Importancia de la organización.....	30
2.4.3. Objetivos de la organización.....	31
2.4.4. Principios de la organización.....	32
2.4.5. La funcionalización: Reglas y técnicas.....	33
2.4.6. Elementos de la organización.....	36
2.4.7. Proceso de organización.....	36

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.4.8.Sistemas de organización	37
2.4.9.Organigramas.....	40
2.4.10.La definición de funciones y obligaciones.....	41
2.4.11.Manuales departamentales de organización.....	43
2.5.El control.....	44
2.5.1.Concepto de control.....	44
2.5.2.Importancia del control.....	44
2.5.3.Principios del control.....	45
2.5.4.Poceso y reglas del control.....	46
2.5.5.Clasificación de los medios del control.....	49
2.5.6.Sistemas modernos de control.....	52
2.5.6.1.Administración por objetivos.....	52
2.5.6.2.Gráficas de Gantt.....	53

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE ORGANIZACIÓN Y CONTROL EN LA EMPRESA.

3.1.Antecedentes y ubicación de la empresa.....	54
3.2.Cuestionario de evaluación.....	55
3.3.Detección de necesidades de organización y control existente.....	66

4. PROPUESTA PARA MEJORAR LA ORGANIZACIÓN Y CONTROL EN LA EMPRESA.

4.1.Propuestas generales.....	68
4.2. Propuestas de organización.....	69
4.3.Propuesta de control:.....	70

CONCLUSIONES.....	74
--------------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA.....	76
--------------------------	-----------

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN.

En Michoacán el cultivo del aguacate representa una actividad muy importante para la economía de la región ya que es el principal productor de este en el mundo.

En la actualidad, existen 77,269 hectáreas cultivadas en 21 municipios, dicha superficie proporciona una producción de 806 mil toneladas anuales las cuales están destinadas al mercado nacional e internacional a países como Francia, Canadá, Japón, Estados Unidos. El proceso productivo involucra a más de 100 mil empleos al año.

En la actualidad, pese a la importancia que reviste la actividad aguacatera en la región de Uruapan no se ha tomado conciencia de lo trascendental que resulta introducir factores tales como la organización y el control formalmente establecidos para que sirvan de herramienta en el logro de los objetivos.

El presente trabajo de investigación está dedicado a una empresa productora de aguacate variedad Hass de la región de Uruapan denominada "La Primorosa" la cual cuenta con deficiencias en aspectos administrativos de organización y control por lo que se detectarán estas deficiencias y posteriormente se harán algunas recomendaciones para solucionar los problemas.

Las utilidades de la empresa seguirán sin ser las esperadas si no existe una organización y un control que ayuden a lograr y complementar las diferentes actividades administrativas y de producción que existen en la empresa.

Como objetivo principal que se persigue al realizar esta investigación es que la administración de la empresa mejore principalmente en los aspectos de organización y de control con el propósito de que las actividades en la misma se faciliten y se realicen con mayor eficacia, lo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que ayudará a la organización a obtener los rendimientos deseados obteniendo una mayor producción.

La debida Organización en la empresa ayudará principalmente a:

Suplir las limitaciones.

Lograr la eficacia de la acción con la mayor eficiencia posible.

Aumentar las capacidades de la empresa.

Ahorrar tiempo.

Favorecer la especialización.

Por su parte , el control ayudará a la empresa principalmente a:

Corrección de los defectos.

Mejoramiento de lo obtenido.

Salvaguardar activos.

Eficienciar los procesos.

Dado lo anterior, es objetivo de la presente investigación proporcionar la información necesaria y que se adecue a las necesidades de la empresa sujeta a estudio, para mejorar considerablemente la organización y el control en la misma y coadyuvar en el logro de los objetivos.

En la presente investigación se tiene como hipótesis la siguiente: Aplicando debidamente la organización y el control administrativo dentro de una empresa productora de aguacate mejorará significativamente la administración de ésta, lo que facilitará y eficienciará los procesos que ayuden a la empresa a obtener mayores rendimientos aprovechando mejor los recursos con que se cuenta.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Reviste gran importancia la realización de este trabajo de investigación ya que la comprobación de la hipótesis antes mencionada daría excelentes condiciones de éxito y desarrollo a la empresa, por lo que realmente vale la pena la realización de esta investigación.

Para la realización de este trabajo, se llevó a cabo una investigación bibliográfica principalmente en la Universidad Don Vasco, en donde se obtuvo información valiosa referente al tema objeto de estudio.

Se aplicó un cuestionario al dueño de la empresa para diagnosticar los problemas y detectar las necesidades de la misma así como también se utilizó la técnica de la observación para establecer un punto de vista propio.

El presente trabajo cuenta con cuatro capítulos, mencionando en el primero de ellos las generalidades de la producción del aguacate en la región desde sus antecedentes, hasta los trámites para la exportación.

El segundo capítulo trata sobre conceptos de administración y el proceso administrativo, dándole principal importancia a las etapas de organización y control.

El tercer capítulo hace referencia a la evaluación de la organización y el control existente en la empresa sujeta a estudio mediante la aplicación de un cuestionario en donde se detectan las fallas existentes.

Por último en el capítulo cuatro se dan las recomendaciones para mejorar la organización y el control en la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO I

LA ACTIVIDAD AGUACATERA EN LA CIUDAD DE URUAPAN.

Para comenzar a adentrarnos a lo que es la producción y comercialización del aguacate en la región de Uruapan hablaremos en este capítulo de varios aspectos básicos que debemos entender para tener las bases necesarias y comprender los temas que más adelante habremos de tratar.

Es importante conocer primero que nada los antecedentes del aguacate en esta región, después se tratará la problemática actual de la producción de aguacate así como las normas de regulación fitosanitarias, esto con el objeto de comprender las normas que regulan la producción del aguacate. Estas normas y trámites también estarán enfocadas para la exportación del aguacate a diferentes mercados internacionales. Finalmente mencionaremos la importancia de la producción del aguacate en la economía local para darnos cuenta de cuán importante es esta actividad para toda la región.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.1 ANTECEDENTES DEL AGUACATE EN LA CIUDAD DE URUAPAN

En Uruapan existió el aguacate criollo desde antes de la época colonial.

La propagación del aguacate criollo selecto terminó paulatinamente después de 1963 a causa de la gran aceptación del aguacate injertado, con la variedad fuerte traída de Estados Unidos. Las huertas de aguacate criollo fueron transformadas, iniciándose así la aguacaticultura actual. A partir de la década de los sesentas, el cultivo del aguacate ha cambiado considerablemente, a base de trabajo e inversión en investigación para lograr con ello las características deseadas, estabilización en el fruto y árbol mediante las prácticas genéticas y vegetativas, resistencia al

frio, a las plagas, sabor del fruto, duración en el árbol, época de producción, contenido de grasas, polinización etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La variedad "fuerte" fue la primera que se propagó en México; sin embargo se probó la variedad Hass, entre otras, y fue entonces cuando el mercado de México aceptó, en corto tiempo, esta variedad, como de su preferencia y se impulsó así su producción. Por sus cualidades y superficie es la que ocupa el primer lugar a nivel nacional. (González, 1994: 8)

En la región de Uruapan, Michoacán, entre las personas que se recuerdan como impulsores del cultivo del aguacate antes de 1960, se encuentran: Luis González en Tingambato, Francisco Ayala en Tanáxhuri, Alberto Ayala en La Magdalena y San Pedro, Ignacio Navarro en Patuán, Alfonso y Leopoldo Navarro en el rancho El Papayo, David Gálvez en La Cofradía, Celerino Espinoza en Torco, Ignacio y Jesús Lemus en Ziracuaretiro, Antonio Talavera en La Quinta y Carlos Olivo en Arandín. Todos con aguacate criollo. Después de 1960 han sido impulsores de la aguacaticultura, entre otros David Cavazos y familia, en el vivero ubicado en Paseo Lázaro Cárdenas, de donde surtían los pedidos de planta injertada a diferentes partes de la república.

Nicolás Robles Hernández inicia en el año de 1961 una plantación de aguacate con variedades criollas y prácticamente temporalera o con riego, acarreando agua y en forma manual, por lo que la plantación no se desarrollo uniformemente. En 1963 se injertaron con varetas de la variedad "fuerte".

En estas mismas fechas se establecen en la zona de Jucutacato las huertas "La Unión" propiedad de la familia Cortés. Entre 1964 y 1965 Roberto Mendoza Medina establece la huerta "Mesa de Caripa" con plantas injertadas de las variedades Hass y fuerte.

En 1967, Robles Hernández y Mendoza Medina encabezan un grupo de productores que inician la plantación de numerosas huertas en toda la región, siendo la primera de ellas "Mesa

de la Guerra", tanto Robles como Mendoza, sobresalieron como productores de la región por dos importantes razones: introdujeron tecnología de California, en sistemas de plantación, fertilización, sistemas de riego e introducción de variedades como la Wurtz, Rincón, Zutano y selecciones de criollos como el Azteca y otros ecotipos sin identificación. Entre las numerosas huertas que se establecieron en la década de los sesentas figuran El Mesón, El Durazno, Santa Catarina, Barandillas, Capulines, Zacándaro, La Besana, comprendidas en el municipio de San Juan Nuevo.

(González, 1994: 8-10)

1.2 PROBLEMÁTICA ACTUAL DE LA PRODUCCION DE AGUACATE.

Los problemas que frecuentemente se observan en el municipio de Uruapan, resultan característicos de un monocultivo, como es el caso del aguacate:

- + Los problemas fitosanitarios día a día son más agudos por inexperiencia del control de dichos problemas.
- + Indiscriminado o mal uso de fertilizantes, abonos orgánicos y pesticidas.
- + Alzas constantes de los insumos que ocasionan trastornos severos en la rentabilidad del cultivo.
- + Introducción al cultivo en áreas donde técnica y económicamente son inadecuadas para el mismo.
- + Alta densidad de plagas, enfermedades y malezas.
- + Deficiencia en la organización de productores.
- + Concentración de la cosecha en un periodo de tiempo muy reducido, como consecuencia del aumento de producción baja el precio del aguacate. (FIRA, 1991: 45)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.2.1 NORMAS DE REGULACION FITOSANITARIA.

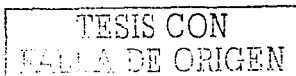
La ley federal de sanidad vegetal, fue publicada en el diario oficial de la federación el día 5 de enero de 1994, tiene como objeto regular y promover la sanidad vegetal, así como vigilar la observancia de las disposiciones fitosanitarias y prevenir, la introducción de plagas o enfermedades que afectan la producción y especies agrícolas.

Con base a esta ley, el 26 de agosto de 1996 se publicó la norma oficial mexicana NOM-006-FITO-1995, que tiene como objeto el establecimiento de los requisitos fitosanitarios y procedimientos para movilizar el fruto de aguacate libre de plagas de interés cuarentenario a fin de fortalecer y fomentar las exportaciones, protegiendo a su vez a las regiones que lo producen y que realicen actividades fitosanitarias, así como ayudar en la protección del estado de Michoacán y región noroeste de México.

En esta norma oficial mexicana se establece que los huertos, las empacadoras e industrializadoras del aguacate deberán dar aviso e informar a la SAGAR, del inicio de sus actividades, para poder obtener el certificado de movilización nacional, lo que quiere decir, que para transportar el fruto de aguacate de donde se produce.(huertos) a donde se empaça (empacadora), o a otros lugares donde se comercializa se requiere que se expida el documento conocido con el nombre de certificado fitosanitario de movilización nacional, el cual es el documento oficial que ampara la calidad fitosanitaria y el transporte de la fruta de aguacate que se comercializa a nivel nacional.

Además de éste, la norma contempla el certificado fitosanitario internacional, que es el documento expedido por profesionales fitosanitarios, oficiales autorizados por la secretaría de agricultura en las empacadoras aprobadas para exportar aguacate Michoacano.

(DOF. 26 agosto 1996: 54-56)



1.2.2 PROGRAMA DE SANIDAD VEGETAL.

Este programa considera acciones fitosanitarias en las 77,269 hectáreas cultivadas con aguacate en la entidad, mediante la promoción y operación de la cartilla de manejo fitosanitario, incluyendo también actividades de difusión, capacitación, supervisión y evaluación.

Estas acciones forman parte del programa alianza para el campo en el estado de Michoacán. Se han realizado muestreos de barrenadores de hueso y ramas del aguacate a partir de 1992, lo que a permitido conocer las especies presentes, época de aparición, ciclo biológico y distribución para los municipios de Uruapan, Tancitaro, Nuevo San Juan Parangaricutiro, Tingambato, Tacámbaro, Salvador Escalante, Periban de Ramos, Tinguindín y Ziracuaretiro.

1.2.3 CORDON DE PROTECCION FITOZOOSANITARIO

En el estado de Michoacán están instalados tres puntos de control cuarentenarios que forman parte del cordón fitozoosanitario de la región centro del país, están ubicadas en San Lucas, Ziracuaretiro y Maravatío y en coordinación con el estado de Guerrero se opera la caseta de Zacatula.

En la región productora de aguacate, no están considerados puntos de control cuarentenario de este cordón, para aplicar la norma oficial de aguacate se está concertando con los sectores relacionados y el gobierno del estado, la instalación de seis casetas de control fitosanitario, en las principales vías de acceso y salida de las áreas productoras de los municipios de Uruapan, Ziracuaretiro, Tingambato, Tacámbaro, y Tinguindín.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.2.4 NORMAS DE CALIDAD PARA EXPORTAR.

Para el mercado Estadounidense existe el "Plan de trabajo para la exportación de aguacate Hass de México a los Estados Unidos de Norte América" operado bajo el acuerdo cooperativo del U. S. Department of Agriculture (USDA), Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS), la Secretaría de Agricultura Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR) y la Comisión Nacional de Sanidad Agropecuaria (CONASAG), representada por la Dirección General de Sanidad Vegetal (DGSV).

Este plan de trabajo es usado como una guía para la exportación de aguacate Hass de México a los Estados Unidos de Norteamérica.

Este documento tiene el propósito de especificar los lineamientos que permiten la exportación de aguacate Hass del estado mexicano de Michoacán a 32 estados de E.U.A., entre ellos: Connecticut, Delaware, Illinois, Indiana, Kentucky, Maine, Maryland, Massachusetts, Michigan, New Hampshire, New Jersey, New York, Ohio, Pennsylvania, Rhode Island, Vermont, West Virginia, Wisconsin y el Distrito de Columbia durante el periodo del 15 de Octubre al 15 de Abril (6 meses) de cada año, así como de asegurar la uniformidad de procedimientos utilizados por los participantes.

Los procedimientos descritos en este plan de trabajo están diseñados para asegurar que los envíos de aguacate Hass destinados para exportación a los Estados Unidos y originarios de Michoacán, México estén libres de las siguientes moscas de la fruta (*Anastrepha ludens*, *A. serpentina* y *A. striata*), plagas del hueso del aguacate (*Conotrachelus aguacatae*, *Conotrachelus persae*, *Helipus lauri* y *Stenomoma catenifer*) y el barrenador de las ramas (*Copturus aguacatae*).

SAGAR, CONASAG, DGSV, han designado a ciertos municipios del estado de Michoacán como áreas productoras de aguacate Hass para exportación a los Estados Unidos. En estos

municipios se localizan huertos certificados para exportar, según las condiciones de este plan de trabajo.

Cabe mencionar que entre las organizaciones participantes en el Plan de Trabajo están La Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, Comisión Nacional de Sanidad Agropecuaria (SAGAR/CONASAG/DGSV), denominándose en este plan de trabajo como "DGSV".

También están La Delegación Estatal de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural del Estado de Michoacán, por medio de la Dirección del Programa de Sanidad Vegetal de Morelia, Michoacán (SAGAR/CONASAG/PSV), se denomina en este plan de trabajo como "PSV".

En cuanto a las responsabilidades que tienen los productores en este plan de trabajo están las siguientes:

- 1.-Cumplir con todos los requisitos que se mencionan en el plan de trabajo en relación con huertos y transporte a la empacadora.
- 2.-Proporcionar al PSV información sobre la ubicación de los huertos que producen aguacate para exportación a los Estados Unidos.
- 3.-Registrar con el PSV y proporcionar la ubicación de huertos que cumplen con este plan de trabajo y obtener certificación de la DGSV para exportar a los Estados Unidos.
- 4.-Cooperar con el PSV y la DGSV para efectuar los muestreos de plagas del hueso y del barrenador de las ramas, y el monitoreo de las actividades de trampeo de moscas de la fruta. Los huertos también deben efectuar controles fitosanitarios y saneamiento del huerto, según lo determine el PSV y se describa en este plan de trabajo.
- 5.-Enviar aguacate a los Estados Unidos únicamente por medio de una empacadora registrada con el PSV y certificada por la DGSV.

6.-Participar en el acuerdo para el fideicomiso que aporta el capital necesario para pagar el personal de APHIS, así como los materiales y equipo necesario para llevar a cabo las actividades y la supervisión del plan de trabajo.

Las empacadoras exportadoras tendrán las siguientes responsabilidades:

- 1.-Cumplir con los requisitos de empaque, identificación, transporte y seguridad de los cargamentos de aguacate Hass para exportación a los Estados Unidos, según lo establece el plan de trabajo.
- 2.-Registrar la empacadora con el PSV y obtener la certificación de la DGSV para exportación a los Estados Unidos.
- 3.- Proporcionar a PSV los planos o croquis con detalles de las modificaciones que se tienen que hacer en cada empacadora registrada para que puedan cumplir con los requisitos del plan de trabajo.
- 4.- Mientras se esté usando la empacadora para empacar aguacate para exportación a los Estados Unidos, sólo podrá aceptar fruta de huertos certificados por la DGSV para participar en el programa de exportación de aguacate. Para prevenir contaminación, las áreas de empaque deben estar limpias de fruta y residuos vegetales provenientes de huertos no certificados, previamente a que se empaque fruta para exportación a los Estados Unidos. La empacadora podrá realizar aspersiones de insecticidas de uso urbano para prevenir infestaciones por insectos.
- 5.- Participar en el acuerdo para el fideicomiso que aporta el capital necesario para pagar el personal de APHIS, así como los materiales y equipo necesario para llevar a cabo las actividades y la supervisión del plan de trabajo.
- 6.- Participar en este programa de exportación a los Estados Unidos por medio de una asociación reconocida por la DGSV. Esta asociación será el enlace oficial con DGSV y

APHIS en cuanto a asuntos financieros derivados de la implementación de este plan de trabajo. (U.S.D.A. 1998)

1.2.5 MERCADO EUROPEO.

Por el momento no existe ninguna norma europea del aguacate y solamente existe una reglamentación para que pueda ser introducido a los mercados franceses, por lo que la entrada es libre y sólo existen restricciones fitosanitarias, que están amparadas con la guía fitosanitaria con que cuenta cada embarque.

1.2.6 LA REGLAMENTACION GENERAL.

El aguacate tiene que ser : entero, sano, limpio, extento de sabor exterior, olor y sabor extraño.

La calidad fitosanitaria está garantizada por el certificado fitosanitario emitido por la autoridad reconocida del país exportador, en el caso de México es la SAGAR .

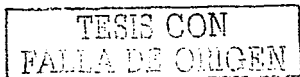
Existe también la norma O.C.D.E. y sirve de referencia en el caso de una reclamación a la llegada de la fruta. Esta norma contiene los siguientes términos:

a) Condiciones mínimas: La norma toma en cuenta todas las condiciones generales indicadas anteriormente y además añade:

Que el pedúnculo debe tener un largo inferior a 10 mm. La fruta debe ser cosechada en un estado fisiológico avanzado que permita la maduración post cosecha.

b) Clasificación.

Extra: Los aguacates clasificados en esta categoría deben tener la forma y coloración típica de la variedad. No se permite ningún defecto, sólo son aceptadas algunas pequeñas alteraciones superficiales.



Categoría 1: Se aceptan pequeños defectos de forma y coloración, se aceptan pequeños defectos de piel que no excedan 4cm².

Categoría 2: Los defectos tolerados en esta categoría, no permiten exportar de acuerdo a las exigencias comerciales

c) Embalaje: Los calibres utilizados son el número de aguacates que caben en una caja de 4 kg. Netos de fruta. Los calibres más demandados en el mercado son:

12(frutas de 306 a 340 grs.)

14(frutas de 266 a 305 grs.)

16(frutas de 236 a 265 grs.)

18(frutas de 211 a 235 grs.)

20(frutas de 191 a 210 grs.)

22(frutas de 171 a 190 grs.)

Tolerancias de calidad y calibre son admitidas en cada caja; en extra el 5% del aguacate puede corresponder a la categoría inferior. En categoría 1 el 18%

e) Presentación en las cajas: El contenido de cada caja debe ser homogéneo en origen, variedad, calidad y tamaño.

Los materiales usados para las cajas y estas mismas deben ser nuevas y limpias, los sellos para las cajas no deben ser tóxicos para la fruta

f) La identificación: Las especificaciones obligatorias para la caja son:

- Nombre o identificación simbólica del emparador o exportador.
- Nombre del producto y de la variedad.
- Nombre del país de origen.
- Categoría.
- Calibre. (Escalera, 1996: 59-65)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.2.7 TRAMITES PARA LA EXPORTACION.

- A) Registro de empaque: todos los centros de acopio deben de estar registrados ante la SAGAR, este trámite debe efectuarse ante la delegación estatal correspondiente, solicitando el interesado el formato de solicitud y requisitos ante la jefatura de programa de sanidad vegetal.
- B) Liberación de las huertas: Los productores de aguacate interesados en exportar deberán acudir a los centros de apoyo dependientes de los Distritos de Desarrollo Rural de la SAGAR para proporcionar los datos de su huerta y obtener el registro el cual se asignará de acuerdo a la clave que le corresponda, cuando se verifique que ha cumplido con las recomendaciones técnicas se hará entrega de un comprobante para que lo presente al empaque al momento de entregar la fruta al responsable fitosanitario de distrito, este integrará la información de los registros y los remitirá a la Delegación Estatal para que a su vez la concentre a nivel Estatal y la envíe a la Dirección Estatal de Sanidad Vegetal. A nivel distrito se llevará a cabo un registro de todos los huertos productores de aguacate donde se especifica la superficie sembrada, variedad y época de cosecha.
- C) Guía fitosanitaria para el transporte terrestre: Para la expedición de este documento se tendrá que efectuar previamente un muestreo en el centro de acopio especificando en dicho escrito que la fruta proviene de plantaciones registradas, libres del barrenador del hueso del aguacate anotándose el número de registro de la huerta y empaque. Esta guía se expedirá por personal autorizado de la Dirección General de Sanidad Vegetal, expidiendo una guía para cada empaque.
- D) Certificado fitosanitario: Este documento deberá contener la siguiente información
- 1.- Se deberá anotar el número de cajas de expedición, así como el peso neto total del embarque, en los cuadros correspondientes del certificado.

2.- En el cuadro correspondiente a origen deberá anotarse la(s) clave(s) de la(s) huerta(s) y la clave del centro de acopio, seguidos del Municipio, Estado, País de origen (productor).

3.- Registrar el lugar y fecha de expedición del certificado de claramente.

4.- Los cuadros correspondientes a exportador y destinatario deberán contener la información completa incluyendo dirección de los mismos.

E) Certificado de origen : Este documento se otorga a la fruta procedente de huertas registrar y será expedido por la Asociación de Productores de Aguacate o en su caso por el Distrito de desarrollo Rural. El cual sólo se otorgará a la los productores que se encuentren debidamente registrados y que cumplieron con los trabajos de campo al ser evaluados por el personal técnico de la SAGAR.

F) Conocimiento de embarque: Consiste en lo siguiente:

1.- El inspector de la SAGAR deberá vigilar que en las cajas en las que se empaque la fruta estén perfectamente identificados con los siguientes datos: razón social del exportador, clave del centro de acopio, dirección, teléfono, variedad de la fruta, peso del contenido; esta información debe ser parte de la caja de embarque o de la etiqueta adherida a la misma.

2.- Sobre cada caja deberá ir estampado el sello oficial en el cual se especifica que cumple con los requisitos fitosanitarios y de calidad de exportación.

3.- Verificar que el vehículo en el cual se transporta la fruta sea cerrado perfectamente y limpio antes de ser cargado.

4.- Previamente a cada embarque el inspector deberá revisar la fruta de la huerta, de manera que el embarque inspeccionado nunca contenga aguacate con más de seis días de almacenado contando a partir de la fecha de corte más antigua.

5.- Verificar que las cajas vayan paletizadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6.- Una vez cumplidos todos los requisitos en inspector autorizado deberá expedir el certificado fitosanitario de exportación.

7.- Inspección del embarque en frontera. La llegada del fruto a la frontera o punto de salida deberán de dar aviso al personal de sanidad vegetal con el objeto de que se supervise su llegada y recabe la documentación correspondiente e informe a la dirección general de sanidad vegetal sobre el cumplimiento a lo dispuesto en los requisitos para la exportación del aguacate.

G) Factura del producto.

Es el documento con todos los requisitos fiscales que indica la cantidad y el monto de la venta de la fruta. (Flores 1993: 66-69)

1.3 IMPORTANCIA DE LA PRODUCCIÓN DE AGUACATE EN LA ECONOMÍA LOCAL.

El cultivo del aguacate representa un renglón muy importante para la economía de la región y de nuestro estado de Michoacán, ya que es el principal productor de éste en el mundo; en la actualidad se encuentran establecidas 77,269 hectáreas en 21 municipios, dicha superficie proporciona una producción de 806 mil toneladas anuales; el proceso productivo involucra más de 40 mil empleos al año; así mismo proporciona alrededor de 60 mil más de manera estacional, derivados de la actividad propia de la cosecha, empaque, industrialización y transportación. (S.A.G.A.R. 1998)

Como hemos podido apreciar la producción y comercialización del aguacate es sin lugar a dudas un tema que merece ser estudiado a fondo dada su importancia en el ámbito local. Las diferentes normas y regulaciones para la producción del aguacate fueron mencionadas, teniendo estos conocimientos como base pasaremos a desarrollar los siguientes temas con mayor seguridad de entendimiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO II

ORGANIZACIÓN Y CONTROL COMO ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Para continuar con nuestro trabajo de investigación y comprender más ampliamente lo que es la administración en una empresa, así como la organización y el control en esta misma debemos de entender algunos conceptos básicos.

Empezaremos con el concepto de administración así como sus principios y el proceso administrativo, para después seguir con lo que es la organización, su importancia, objetivos, principios, reglas, procesos y sistemas, es decir un estudio amplio de lo que es la organización en una empresa. Enseguida analizaremos al control y de igual manera daremos su concepto, importancia, sus principios proceso y reglas, su clasificación y algunos sistemas modernos de control.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1. CONCEPTO Y ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN.

Muchos escritos e ideas relacionadas con la administración datan de la antigüedad. Entre ellos figuran las escrituras de los egipcios, los griegos y los romanos. También existen la experiencia y la práctica administrativas de la iglesia católica, organizaciones militares y los y los cameralistas, desde el siglo XVI hasta el XVIII.

Ciertos papiros egipcios del año 1300 a.C. indican la importancia que se daba a la administración y a la organización en los estados burocráticos de la antigüedad. Algo similar ocurrió en la antigua China, en las parábolas de Confucio se encuentran sugerencias para la administración pública, y recomendaciones sobre la necesidad de seleccionar hombres honestos, desinteresados y capaces para los cargos públicos.

Aunque en la historia de la Grecia antigua no se encuentran muchas referencias a los principios de la administración, la propia existencia de la comunidad de Atenas con sus concilios, sus cortes populares, sus funcionarios administrativos y sus juntas de generales, indica una comprensión de la función administrativa.

Las crónicas sobre administración en la Roma antigua son incompletas, pero es bien sabido que la complejidad de las labores administrativas requirió un considerable desarrollo de las técnicas de la administración. La existencia de los magistrados romanos, con sus áreas funcionales de autoridad y sus grados de importancia, indica una relación piramidal característica de la organización.

Si cabe juzgar según los años de vida, la organización formal más efectiva en la historia de la civilización occidental ha sido la Iglesia Católica. Su larga vida como organización se ha debido no sólo al atractivo de sus objetivos, sino también a la efectividad de su organización y de sus técnicas administrativas.

Algunos de los principios y prácticas más importantes en la moderna administración de empresas se originaron en las organizaciones militares. A excepción de la Iglesia, estas han sido las únicas formas de organización en la historia de la civilización occidental, que se han visto forzadas a desarrollar, por los problemas inherentes al manejo de grandes grupos, los principios de la administración.

(Koontz y O'Donnell, 1982: 27-39)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los cameralistas fueron un grupo de administradores públicos y de intelectuales alemanes y austriacos, de los siglos XVI al XVIII, que sostenían en general las mismas tesis que las escuelas económicas de los mercantilistas británicos y de los fisiócratas franceses. Todos ellos consideraban que para aumentar el poder de un país era necesario aumentar su riqueza

material, pero la escuela cameralista se distinguió por ser uno de los primeros grupos que señaló a la administración sistemática como fuente de fuerza.

Los cameralistas creían en la universalidad de las técnicas de administración y afirmaban que en la administración acertada el Estado y de sus departamentos se requerían las mismas cualidades que conducían al aumento de la riqueza personal.

Entre los personajes más notables que han hecho aportaciones a la administración se encuentra Frederick Taylor quien es llamado "el padre de la administración científica". Quizás ninguna otra persona haya causado un impacto mayor sobre el desarrollo de la administración. Taylor dedujo que el problema de la productividad era una cuestión de ignorancia tanto por parte de la dirección como por parte de los trabajadores, Taylor identificó la productividad como resultado de dos cuestiones: mayores salarios y mayores utilidades, y pensó que la aplicación de métodos científicos, en lugar de convicciones y criterios empíricos, podría orientarla sin necesidad de gastar tanta energía y esfuerzos humanos.

Otro que contribuyó de gran forma fue Henri Fayol llamado el padre de la administración moderna.

Henri Fayol aprecia una visión extraordinariamente precisa de los problemas básicos de la moderna administración de empresas, sobre todo por el enfoque claro y práctico que hizo del papel del administrador y su comprensión de la universalidad de los principios de la administración. (Koontz y O'Donnell, 1982: 27-39)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1.1. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN.

En este capítulo es mi intención orientar al lector acerca del concepto de la administración, es por eso que a continuación se citarán algunas definiciones de diferentes autores:

"Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno"

(Terry G. 1990: 16)

"La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes"

(Koontz y O'Donell, 1990: 16)

"Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar"

(Fayol H. 1990: 17)

"Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular"

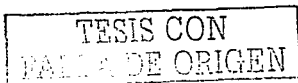
(Peterson y Plowman, 1990: 16)

Se propone por último, una definición que retoma los elementos anteriores:

La administración es una técnica y un arte por medio del cual, se generan las condiciones en una organización para involucrar adecuadamente a todos sus miembros en la optimización del uso de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos para cumplir con los objetivos fijados por la misma.

2.2. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

He aquí un resumen de los principios básicos que propuso Taylor y que fundamentan el enfoque científico de la administración.



1.-Reemplazar las reglas y convencionalismos empíricos por la ciencia (conocimiento organizado)

2.-Obtener armonía en la acción de grupo, en lugar en lugar de discordia.

3.-Lograr la cooperación entre los hombres, en vez de un individualismo caótico.

4.-Trabajar para alcanzar la máxima producción, y no una producción restringida.

5.-Desarrollar a todos los trabajadores al máximo posible para su prosperidad y la de su compañía. (Koontz, 1991: 31)

A partir del supuesto de que los principios no son absolutos, sino flexibles y que pueden utilizarse aún en condiciones especiales y cambiantes, Fayol enumeró 14 principios basados en su experiencia que pueden resumirse así:

1.-DIVISION DEL TRABAJO: Este es el principio de especialización que los economistas consideran necesario para obtener un uso eficiente del factor trabajo. Lo aplica a todo tipo de actividades, tanto técnicas como administrativas.

2.-AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD: Considera que la autoridad y responsabilidad están relacionadas y señala que ésta se desprende de aquella como corolario. Concibe la autoridad como una combinación de la autoridad oficial, derivada de la posición del administrador, y la autoridad personal, desprendida de su "inteligencia", experiencia, dignidad moral, servicios prestados, etc.

3 -DISCIPLINA: Al definir la disciplina como el "respetos por los acuerdos que tienen como fin lograr obediencia, aplicación, energía y señales exteriores de respeto", declara que para lograr disciplina se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles.

4 -UNIDAD DE MANDO: Cada empleado no debe recibir órdenes de mas de un superior.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 5.-UNIDAD DE DIRECCIÓN: Cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un director y un plan. A diferencia del cuarto principio, se refiere a la organización del "cuerpo directivo", más que al personal. (Fayol no quiso decir en forma alguna que todas las decisiones deberían tomarse en los niveles altos de la empresa).
- 6.-SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS INDIVIDUAL AL INTERÉS GENERAL: Es función de la administración conciliar estos intereses en los casos en que haya discrepancia.
- 7.-REMUNERACIÓN: La remuneración y los métodos de retribución deben ser justos y propiciar la máxima satisfacción posible para los trabajadores y para el empresario .
- 8.-CENTRALIZACIÓN: Sin utilizar la expresión "centralización de autoridad", analiza el grado en que la autoridad debe concentrarse o dispersarse. Las circunstancias individuales determinarán el grado que "dé los mejores resultados finales".
- 9.-JERARQUÍA DE AUTORIDAD: Se refiere a una "cadena de autoridad", la cual va desde los rangos más altos hasta los mas bajos, pero se podrá modificar cuando sea necesario.
- 10.-ORDEN: Lo divide en orden material y orden social, y sigue el sencillo adagio de "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar". Este es, en esencia, un principio de organización en la distribución de cosas y de personas.
- 11.-EQUIDAD: Los administradores deben ser leales y respetuosos con el personal, y demostrar cortesía y justicia en su trato.
- 12.-ESTABILIDAD EN EL EMPLEO: Fayol señala los peligros y costos que significan los frecuentes cambios de personal y los considera como causa y efecto de la mala administración.
- 13.-INICIATIVA: La concibe como la creación y ejecución de un plan. Por ser "una de las mayores satisfacciones que un hombre puede experimentar", aconseja a los administradores que "sacrifiquen su vanidad personal" con el fin de permitir a sus subordinados utilizar su iniciativa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

14.-ESPÍRITU DE GRUPO: Este principio, sintetizado como "la unión hace la fuerza", es una extensión del principio de unidad de mando, y subraya la importancia de buenas comunicaciones para obtenerlo.

Al terminar de exponer estos principios, Fayol observó que no trató de hacer una enumeración exhaustiva, sino sólo de describir aquellos que había tenido mayor oportunidad de utilizar, en vista de que en todo tipo de empresa es indispensable contar con alguna forma de codificación de principios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Para el logro de los objetivos se requiere aplicar determinadas actividades, que sean lógicas, congruentes y que se complementen unas con otras, de ahí que se ve la necesidad de crear un proceso administrativo.

Cabe mencionar que en todo momento de la vida de una organización, se están dando procesos que se complementan unos con otros, que influyen entre sí y que finalmente se integran. De esta forma enunciaré las etapas que forman o integran el proceso administrativo según diversos autores.

1.- (Koontz y O'Donnell) señalan al proceso administrativo de la siguiente manera:

-Planeación: Incluye la selección de objetivos y de estrategias, políticas, programas y procedimientos ya sea para toda la empresa o para cualquier parte organizada de ella.

-Organización: Está constituida por el establecimiento de una estructura de funciones a través de la determinación de las actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y de cada una de sus partes, el agrupamiento de estas actividades, la asignación de tales grupos de actividades a un administrador, la delegación de autoridad para llevarla a cabo

y la previsión de los medios para la coordinación horizontal y vertical de las relaciones de información de autoridad dentro de la estructura de la organización.

-Integración de los recursos humanos: Es la provisión de personal o los puestos proporcionados por la estructura de la organización.

-Dirección y liderazgo: Los administradores superiores inculcan en sus subordinados una aguda apreciación de las tradiciones, objetivos y políticas de la empresa. Los subordinados se familiarizan con la estructura de la organización, con las relaciones interdepartamentales de actividades y personalidades, y con sus deberes y autoridad.

-Control: Es la evaluación y la corrección de las actividades de los subordinados para asegurarse de que lo que se realiza se ajusta a los planes.

2.- (Terry, 1980) Menciona al proceso administrativo así:

-Planeación: Para determinar los objetivos y los cursos de acción que deben tomarse.

-Organización: Para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer las relaciones y autoridad necesarias.

-Ejecución: Por parte de los miembros del grupo para que lleven a cabo sus tareas con entusiasmo, es decir, lograr que el empleado desee hacer su trabajo de buena gana y con cooperación entusiasta.

-Control: De las actividades para conformarlas con los planes, de otra forma vigilar para ver que el trabajo planeado se lleve a cabo en forma adecuada; de lo contrario aplicar las medidas correctivas pertinentes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.- (Fayol, 1987) Enuncia al proceso administrativo de la siguiente manera:

-Previsión: Permite calcular el futuro y prepararlo mediante un programa de acción. Su elaboración es una de las operaciones mas importantes y dificiles de toda empresa e involucra todos los servicios y todas las funciones.

-Organización: Consiste en establecer una estructura para el cuerpo social con una unidad de mando, una clara definición de las responsabilidades, con procedimientos de decisión establecidos, basados en una rigurosa selección y una gran capacitación de los dirigentes.

-Mando: Asegura el funcionamiento de la organización, es una parte que se basa en "ciertas cualidades personales y en el conocimiento de los principios generales del administrador".

-Coordinación: Es "armonizar todos los actos de una empresa".

-Control: Sirve para verificar si todo está de acuerdo con el programa, con las órdenes y los principios. Para ser eficaz, el control debe ser rápido y seguido de sanciones, no introducir una dualidad de dirección y determinarse por anticipado.

Finalmente, para efectos de este trabajo se expondrá un poco más detalladamente cada una de las etapas del proceso administrativo según Reyes Ponce, tomando en cuenta que más adelante se retomarán las etapas de Organización y el Control.

PREVISIÓN:

Consiste en determinar lo que se desea lograr por medio de un organismo social y la investigación de condiciones futuras, con que el organismo ha de encontrarse y determinar posibles cursos de acción.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La previsión comprende tres elementos:

- 1.- **Objetivos:** Corresponde fijar los planes a corto, mediano y largo plazo.
- 2.- **Investigaciones :** Descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse para tomar decisiones adecuadas.
- 3.- **Cursos alternativos:** Trata de la adaptación de los medios encontrados, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen.

PLANEACIÓN:

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de orientar, la secuencia de operaciones para alcanzarla y la fijación de tiempos, unidades, etc; necesarias para su realización.

La planeación comprende cinco elementos:

- 1.- **Políticas:** Principios para orientar la acción.
- 2.- **Procedimientos:** Secuencia de operaciones.
- 3.- **Programas:** Fijación de actividades y tiempos requeridos para su realización.
- 4.- **Recursos materiales:** Disposición de técnicas para la producción.
- 5.- **Presupuestos:** Estimación de los recursos económicos requeridos para hacer operables las diferentes acciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ORGANIZACIÓN:

Se refiere a la estructura técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y responsabilidades individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

La organización comprende tres elementos:

- 1.- Jerarquías: Fijar la autoridad y responsabilidad a cada nivel.
- 2.- Funciones: Determinar cómo deben dividirse las actividades.
- 3.- Responsabilidades: Las que va a tener cada unidad de trabajo y que deben ser desempeñadas por una persona.

INTEGRACIÓN:

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social, de todos aquellos medios (recursos humanos, técnicos y financieros), que señala para su eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

DIRECCIÓN:

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que con el trabajo de todos se realicen del modo más eficaz los planes señalados.

Comprende los siguientes elementos:

- 1.- Mando o autoridad: Es el principio del que se deriva toda la administración y por lo mismo se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.
- 2.- Comunicación: Lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste hacia los niveles inferiores las órdenes de acción necesarias.
- 3.- Supervisión: Su función es ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONTROL:

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, de lo contrario se deben corregir, mejorar y formular nuevos planes. Dichos sistemas consisten básicamente en:

*Establecimiento de normas.

*Interpretación de resultados.

*Operación de los controles.

El control es la última etapa con la que se cierra el proceso administrativo, iniciando a partir de la retroalimentación de información un nuevo ciclo.

2.4. LA ORGANIZACIÓN.

2.4.1 CONCEPTO.

Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

(Reyes, 1995:212)

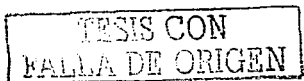
2.4.2 SU IMPORTANCIA.

1.-La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.-Tan grande es la importancia de la organización que en algunas ocasiones ha hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a esta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empirico. Esto es inadecuado, por lo ya visto.

3.-Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos que Urwick llama de mecánica administrativa, y los aspectos prácticos que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre "lo que debe ser" y "lo que es". De ahí que muchos, al hacer el estudio de la organización, prolonguen su campo hasta los aspectos que corresponden a la integración: reclutamiento, selección, introducción y aun desarrollo de los trabajadores y jefes.



2.4.3. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Los objetivos de la organización técnica pueden clasificarse en dos grupos: las básicos y los secundarios.

Los objetivos básicos de la organización son los siguientes:

1. *Suplir las limitaciones.* Es evidente que ningún hombre puede bastarse por sí mismo, sino que para satisfacer todas sus necesidades requiere coordinarse con otros, lo que hace necesariamente dentro de varias organizaciones.
2. *Permitir la comunicación de los valores.* No sólo nos asociamos con los demás en razón de nuestras debilidades y limitaciones, sino que también lo hacemos para comunicar a los demás nuestros pensamientos, nuestros afectos, nuestra amistad, etc. Es evidente que muchas de las organizaciones a las que pertenecemos responden a estos fines.
3. *Lograr la eficacia de la acción con la mayor eficiencia posible.* Como se sabe, la eficacia consiste en lograr las metas u objetivos que nos hemos propuesto, pero es evidente que

mientras mejor nos organicemos lograremos esas metas en mejores niveles y condiciones y con menor esfuerzo.

Como objetivos derivados pueden mencionarse los siguientes:

1. *Aumentar nuestras capacidades.* Las que cada uno posee rendirán más cuando las combine de manera eficiente con las de los demás.

Aprovechar los conocimientos acumulados en el pasado. Esto es claramente evidente, por ejemplo, en las universidades, talleres de trabajo, etc; en todos estos sitios se transmite a los demás lo que otros lograron descubrir en el pasado.

2. *Ahorrar tiempo.* Es evidente que se harán las cosas mucho más rápidamente cuando haya coordinación con otras personas dentro de la organización.

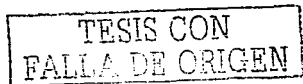
3. *Favorecer la especialización.* La organización no sólo permite, sino que exige en gran parte, que cada quien se especialice mejor en cada tarea, lo que conlleva un beneficio de mayor eficiencia y perfección. (Reyes, 1995: 214)

2.4.4. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.

1.-Principio de la especialización: Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, mayor eficiencia, precisión y destreza.

La división del trabajo es el medio para obtener una mayor especialización y, con ella, mayor precisión, profundidad de conocimientos, destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función.

2.- Principio de la unidad de mando: "Para cada función debe existir un solo jefe". Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma



materia de dos personas distintas. Esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización: "nadie puede servir a dos señores".

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.

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".

La administración no puede existir sin alguna delegación ya que aquella consiste en "hacer a través de otros". Se delega la autoridad correlativamente a la responsabilidad comunicada, según el principio anterior. (Reyes, 1995: 216)

2.4.5. LA FUNCIONALIZACIÓN : REGLAS Y TÉCNICAS

Reglas sobre la división de funciones

La división en el primer nivel jerárquico de las empresas es casi siempre funcional. Para hacer esta división de modo más adecuado se debe partir de la consideración de los objetivos y planes aprobados.

La división de la actividad general (cuyos límites y características señalan los planes) para fijar las funciones primarias, y la subdivisión de éstas en otras de menor amplitud, debe realizarse del modo más lógico y en la forma que más favorezca la eficiencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Existen innumerables reglas para realizar esta división de funciones; puede decirse que cada autor adopta sus reglas para realizar esta división de funciones; puede decirse que cada autor adopta sus reglas particulares.

A continuación se presenta un conjunto de reglas consideradas como las más prácticas para conseguir la división de las funciones y la departamentalización respectiva.

Primera regla

Teniendo en cuenta los objetivos planes que se pretende realizar, ante todo debe elaborarse una lista escrita de todas las funciones que para esa empresa se considere deben establecerse en el primer nivel jerárquico.

Dicha lista se hará tomando en cuenta: las funciones ya existentes en la empresa, las que se conozca de empresas similares, las recomendadas por folletos y manuales de organización, etc.

La lista debe ser lo más amplia posible, no importando que pueda existir cierta superposición, total o parcial. Deben colocarse incluso aquellas funciones de las que se tenga duda de si corresponden a ese nivel jerárquico o a los inmediatos inferiores, para que no se olvide ninguna función importante; cualquier superposición, parcial o total, podrá ser eliminada posteriormente.

Segunda regla

Deben definirse en forma sencilla – o precisarse al menos – cada una de las funciones listadas.

De ello podrá resultar:

- a) Que se encuentren dos o más idénticas; en este caso, se eliminarán algunas de ellas, dejando sólo el título que se considere más oportuno.
- b) Que se encuentren algunas superposiciones parciales; en ese caso se combinan dos funciones en una (investigación de mercados y ventas), o bien se hacen tres funciones

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

distintas de dos de las listadas (relaciones humanas y relaciones públicas podrían separarse en relaciones laborales, relaciones industriales y relaciones públicas).

Al terminar este paso deben quedar aquellas funciones que deban existir y que,

hasta donde sea posible, sean completamente distintas o irreducibles, sin tomar en cuenta a las personas concretas que podrán ocuparlas.

Tercera regla

Para cada una de las funciones del primer nivel se procede de idéntica manera, hasta establecer todas las funciones que deben existir en el segundo nivel jerárquico dentro de cada departamento o división.

Cuarta regla

Se repite esta operación en forma idéntica hasta alcanzar os últimos niveles dentro de cada uno de los departamentos y agorar todas las funciones que se desean analizar.

Quinta regla

Cuando se tiene una división funcional teórica, se reúnen las funciones obtenidas en unidades concretas de organización, atendiendo al número, calidad, preparación, experiencia, etc., de las personas de que puede disponerse (ver lo relativo a "unidades de organización").

Sexta regla

La forma de consignar esta departamentalización concreta suele ser doble:

a) Unos autores aconsejan que se haga una carta de organización, señalando a cada persona los diversos títulos que le correspondan por las distintas funciones que asume; " jefe de ventas, Compras y Publicidad" "Contador y jefe de Personal", etc.

b) Otros aconsejan que se conserve la carta de organización estructurada con las funciones que deben existir, separadas en lo cuadros y niveles que les correspondan , cuidando tan solo de colocar en cada cuadro, debajo del nombre de la función, el de la persona que se encargue de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ella, aunque dicho nombre aparezca repetido en dos o tres cuadros, e inclusive en dos o más niveles.

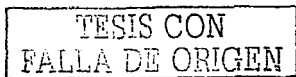
Puede decirse que en toda empresa las funciones básicas son tres: producción, ventas y finanzas; de hecho, en unas empresas, industriales, las unidades de producción se ven más claramente, mientras que en una empresa comercial las de ventas tendrán una mayor amplitud o importancia, y en una institución bancaria las financieras o de control podrán ser las más especificadas de manera más evidente.

A estas tres funciones, en la mayoría de las empresas modernas, se añade la función de personal. (Reyes,1995:216-218)

2.4.6. ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN.

La organización comprende tres elementos:

- 1.-Jerarquías: Fijar la autoridad y responsabilidad a cada nivel.
- 2.-Funciones: Determinar cómo deben dividirse las actividades.
- 3.-Responsabilidades: Las que va a tener cada unidad de trabajo y que deben ser desempeñadas por una persona.



2.4.7. PROCESO DE ORGANIZACIÓN.

Existe una lógica fundamental para organizar , la cual es la siguiente:

- 1.- Identificación y clasificación de las actividades requeridas para llevarlas a cabo.
- 2.-Agrupación de estas actividades en vista de la disponibilidad de recursos humanos y materiales y, bajo esas circunstancias, de la mejor manera de utilizarlos.
- 3 - Delegación al jefe de cada grupo de la autoridad necesaria para el desempeño de sus actividades.

4.-Vinculación horizontal y vertical de los grupos por medio de las relaciones de autoridad y de flujos de información. (Koontz, 1987: 199)

2.4.8 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 en las caras o gráficas de organización y se complementan con los Análisis de Puestos. Cuales son:

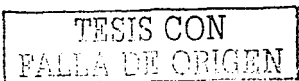
A) Organización lineal o militar:

Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo.

En este sistema cada individuo tiene un solo jefe para todos los aspectos, no recibe órdenes más que de él, a él solo reporta. No se considera correcto definir la organización lineal como "aquella en que la autoridad y responsabilidad se transmiten "en línea", o "en línea recta", pues esto ocurre siempre, sino más bien: "por una sola línea", o "íntegramente para cada persona o grupo".

Ventajas de este sistema:

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



Desventajas

- Se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización.
- Se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa.
- Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar (esto llevó precisamente a Taylor a formular su sistema).
- Se da con facilidad, porque cada jefe tiene cierto sentido de "propiedad" de su puesto.
- Los jefes están siempre recargados de detalles.
- La organización descansa en "hombres", y al perderse uno de éstos se producen ciertos trastornos.

B) Organización funcional o de Taylor.

Este célebre fundador de la "Administración Científica", observando que en la organización lineal no se da la "especialización", hacía notar que un mayordomo 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 del abastecimiento oportuno de materiales, instrumental etc.
6. Adiestrar.
7. Llevar control de la calidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

8. Cuidar del mantenimiento reparación.

En la actualidad se realiza en los altos niveles de la administración que en niveles bajos.

Ventajas del sistema:

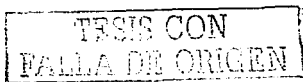
- Mayor capacidad de los jefes por razón de su especialización, y, por lo mismo, mayor eficiencia.
- Descomposición de un trabajo de dirección, complejo y difícil, en varios elementos más simples.
- Posibilidades de rápida adaptación en caso de cambios de procesos.

Desventajas:

- Es muy difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a varios.
- Se da con mucha frecuencia la duplicidad de mando.
- Surgen fugas de responsabilidad.
- Se reduce la iniciativa para acciones comunes.
- Existen fácilmente quebrantamientos de la disciplina y numerosos conflictos.

C) Organización lineal y staff:

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



a) Conserva la autoridad y responsabilidad de la organización lineal transmitida íntegramente 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.

Por supuesto es el sistema preferido actualmente, sobre todo por las grandes organizaciones.

Todo el secreto de su éxito parece depender de que se precise lo que significa "asesoramiento y servicio".

2.4.9. ORGANIGRAMAS

Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como cartas o gráficas de organización. 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 (y en ocasiones de quien lo ocupa), representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Para que sirven los organigramas

Estos utilísimos instrumentos de organización revelan:

1. La división de funciones.
2. Los niveles jerárquicos.
3. Las líneas de autoridad y responsabilidad.
4. Los canales formales de comunicación.
5. La naturaleza lineal o staff del departamento. Esto suele indicarse ya sea por distintos colores, por distintos grosores de la línea de comunicación o, en forma más usual, marcando la autoridad lineal con línea llena la staff con línea punteada.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6. Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
7. Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Requisitos de la carta de organización

A) Los organigramas deben ser, ante todo, muy claros; por ello se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y de puestos, ya que esto en vez de ayudar a la estructura administrativa de la empresa puede producir mayores confusiones. Por ello, los cuadros deben quedar separados entre sí por espacios apropiados.

B) Los organigramas no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados. Los organigramas representan la estructura del cuerpo administrativo; por ello, lo más frecuente es hacerlos arrancar del Director o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel. Sin embargo, en ocasiones se acostumbra incluir en ellos la asamblea de Accionistas y el Consejo de Administración.

C) Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas. Cuando se desea que estos últimos figuren, conviene colocar con letra mayor dentro del mismo cuadro el nombre del puesto, y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupa.

D) Los organigramas no pueden representar un número muy grande de elementos de organización. De ordinario sirven exclusivamente para lo antes señalado. (Reyes, 1995:227)

2.4.10. LA DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y 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.

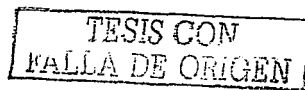
Esta unidad concreta de trabajo recibe el nombre de "puesto". El puesto puede definirse como una unidad de trabajo específica e impersonal.

El análisis de puestos

Analizar significa "separar y ordenar". Por lo tanto, la técnica del 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 y la gramática.

Dichas técnicas se aplican en tres aspectos:

- a) Cómo obtener los datos de lo que constituye el puesto.
- b) Cómo ordenar dichos datos.
- c) Cómo consignar los mismos.



El análisis comprende la descripción del puesto, o sea la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer, y la especificación del puesto, o sea la enunciación precisa de lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia.

En la descripción se distingue:

1. El encabezado o identificación que contiene: a) el título, b) la ubicación, c) el instrumental, d) la jerarquía (de quién depende, a quiénes manda, contactos permanentes internos y externos).
2. La descripción genérica que es una definición breve y precisa.
3. La descripción específica donde se detalla cada operación con estimación aproximada del tiempo que requiere. Estas operaciones se clasifican en: permanentes, periódicas y eventuales.

En la especificación se anotan los requisitos que debe llenar quien ocupe el puesto, concentrados en cuatro puntos primordiales: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Estos se subdividen en otros más específicos, tales como: conocimientos; experiencia, esfuerzo físico, mental y visual: responsabilidad en bienes; equipo o trámites; medio ambiente y riesgos. (Reyes, 1994: 313)

2.4.11. MANUALES DEPARTAMENTALES DE ORGANIZACIÓN

Aunque ya se ha hecho referencia a ellos en la planeación, se considera conveniente profundizar en algunos detalles más con respecto a su contenido. Es práctica muy usual hacer los manuales de organización por departamentos, ya que este nivel influye en su tamaño y utilidad.

Los manuales departamentales de organización suelen contener:

1. Los objetivos generales de la empresa, los del departamento de que se trae y los de las secciones básicas que este departamento comprende.
2. Las políticas y algunas normas muy generales, tanto de la empresa como del departamento de que se trate.
3. La carta de organización general y las del departamento a que se refiere el manual.
4. La reglamentación precisa de los aspectos que requiere la coordinación de ese departamento con los demás de la empresa, en forma que se facilite y haga eficiente dicha coordinación, y se eviten conflictos.
5. La definición precisa de la autoridad y responsabilidad de cada jefe (su sistema, tipo, límites, elementos, etc.) esto suele hacerse en los mismos Análisis de Puestos.

6. Los análisis de puesto de los jefes de departamento o sección.
7. La representación gráfica de los procedimientos y trámites más importantes y usuales dentro del departamento, con base en "gráficas de proceso" y "gráficas de flujo".

Carta de distribución del trabajo.

Este utilísimo instrumento es considerado por algunos autores como técnica de planeación. Se ha preferido colocarlo en la organización porque está destinado directamente a dividir funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo.

La carta de distribución de trabajo sirve para analizar las labores de grupos pequeños (entre cinco y quince personas) cuyas labores están íntima y normalmente relacionadas. Sirve también para explicar cómo está distribuido el trabajo y las relaciones que existen dentro del grupo respecto del mismo. (Reyes, 1994: 317)

2.5. EL CONTROL.

2.5.1. CONCEPTO

Controlar es determinar que se está realizando- esto es, evaluar el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes.- El control puede considerarse como la detección y corrección de las variaciones de importancia en los resultados obtenidos por las actividades planeadas. (Terry y Franklin, 1992: 518)

2.5.2. SU IMPORTANCIA.

a) Cierra el ciclo de la Administración. De hecho, los controles son a la vez medios de producción.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

b) Se da en todas las demás funciones administrativas: hay control de la organización, de la dirección, la integración, etc. Es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.

2.5.3. PRINCIPIOS DE CONTROL.

1.- Del carácter administrativo del Control: Es necesario distinguir "las operaciones" de control, de "la función" de control.

La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación: ésta no se podría dar sin el control. Cuanta mayor delegación se necesite, se requiere mayor control; por lo mismo, el control como función sólo corresponde al administrador.

2.- De los estándares: El control es imposible si no existen "estándares" de alguna manera prefijados, y será tanto mejor, cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

Si el es comparación de lo realizado con lo esperado, es lógico que, de alguna manera, supone siempre una base de comparación previamente fijada.

De ahí la regla de afinar y perfeccionar los estándares, como un medio de preparar el control.

3.-Del carácter medial del Control: Aunque parezca una cosa obvia, hay que recordar constantemente este principio. De él se deduce también espontáneamente una regla: un control sólo deberá usarse si el trabajo, gasto, etc. que impone, se justifican ante los beneficios que de él se esperan.

4.-Del principio de excepción: El control administrativo es mucho más eficaz y rápido, cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, mas bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado

En realidad, este principio tiende a convertir el cumplimiento en lo normal, y las desviaciones de los planes en lo excepcional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.5.4. SU PROCESO Y REGLAS.

1.- Hay que distinguir, ante todo, los pasos o etapas de todo control.

- a) Establecimiento de los medios de control.
- b) Operaciones de recolección y concentración de datos.
- c) Interpretación y valoración de los resultados.
- d) Utilización de los mismos resultados.

La primera y la última de éstas etapas son esencialmente propias del administrador. La segunda ciertamente es del técnico en el control de que se trata. La tercera suele ser del administrador, con la ayuda del técnico.

2.-Entre la innumerable variedad de medios de control posibles en cada campo hay que escoger los que puedan considerarse como estratégicos.

Al respecto, no existen reglas precisas sobre como escoger éstos puntos estratégicos de control, por la infinita variedad de problemas y condiciones de cada empresa; sin embargo, pueden ayudar a encontrar esos puntos preguntas tales como las siguientes:

- ¿Qué mostrará mejor lo que se ha perdido o no se ha obtenido?
- ¿Qué puede indicar lo que podría mejorarse?
- ¿Cómo medir más rápidamente cualquier desviación anormal?
- ¿Qué informará mejor sobre "quien" es responsable de las fallas?
- ¿Qué controles son los más baratos y amplios a la vez?
- ¿Cuáles son los más fáciles y automáticos?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.- Los sistemas de control deben reflejar, en todo lo posible, la estructura de la organización.

a) La organización es la expresión de los planos, y a la vez una medio de control. Por eso, cuando el control "rompe" los canales de la organización, sistemáticamente distorsiona y trastorna ésta.

b) Además, los mismos controles pierden eficacia, muchas veces el dato escueto no sirve, pues necesita de la interpretación o adiciones que debe hacerle el jefe de cada departamento, que es quien tiene la visión general del mismo.

4.- Al establecer los controles, hay que tener en cuenta su naturaleza.

a) Para determinar la naturaleza de los controles, servirá la siguiente clasificación de los medios de control:

- Puramente personas: supervisión, revisión de operaciones, etc.

5.- Los controles deben ser flexibles.

Cuando un control no es flexible, un problema que exija rebasar lo calculado en la revisión hace que o bien no pueda realizarse adecuadamente la función, o bien que se tienda a abandonar el control, considerándolo inservible. Muchos están en contra del empleo de controles, precisamente por su inflexibilidad, por ello es tan útil el empleo de los presupuestos flexibles.

6.- Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones.

El control de tipo "histórico" mira hacia el pasado, de ahí que muchas veces, cuando reporta una desviación o corrección, ésta es ya imposible de realizar. Los controles, por el contrario, deben de actualizarse lo más que se pueda. Por ello, deben tener la preferencia los medios de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

control que tienen "preestablecida" su norma o estándar, aunque éste sea aproximado (presupuestos, pronósticos, etc.)

7.- Los controles deben ser claros para todos cuantos de alguna manera han de usarlos. De lo anterior surge la necesidad de limitar "tecnicismos". Su empleo exagerado suele ser la tendencia natural que se da en los especialistas como un medio de hacer valer su puesto. Sin embargo, la verdadera manera de lograrlo, es obteniendo el máximo efecto del control, y éste no se dará si todos los que han de emplearlo, no lo entienden perfectamente.
(Reyes, 1994: 443, 448).

8.- Los controles deben llegar lo más concentrados de ser posible a los niveles administrativos, que los han de utilizar.
Por esta razón debe de encargarse siempre la utilización de gráficas para el control, ya sean simples líneas, gráficas de Gantt, de punto de equilibrio, etc. Nótese además el beneficio de poder aplicar las técnicas de la estadística.

9.- Los controles deben conducir por sí mismos, de alguna manera a la acción correctiva. No solo deben decir "que algo está mal", sino "dónde, porqué, quién es el responsable", etc.

10.- En la utilización de los datos de control debe seguirse un sistema.
Sus pasos principales serán:

- a) Análisis de los hechos.
- b) Interpretación de los mismos.
- c) Adopción de medidas aconsejables.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- d) Su iniciación y revisión estrecha.
- e) Registro de los resultados obtenidos.

11.- El control puede servir para lo siguiente:

- a) Seguridad en la acción seguida.
- b) Corrección de los defectos.
- c) Mejoramiento de lo obtenido.
- d) Nueva planeación general.
- e) Motivación del personal.

Nota: El proceso del control, señalado en la regla 1, está cubierto del siguiente modo: la etapa a), esta cubierta por las reglas 2, 3, y 4; la etapa b), por las reglas 5, 6, y 7; la etapa c), por la 8 y 9; y la d), por las reglas 10 y 11.

2.5.5. CLASIFICACION DE LOS MEDIOS DE CONTROL.

Aquí sólo se mencionan los que tienen más relación con la "función administrativa del control".

Clasificación de las principales áreas del control.

- Controles de ventas.
- Controles de producción. Controles financieros y contables.
- Control de la calidad de la administración.
- Controles generales.

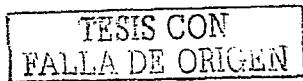
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Principales controles sobre ventas.

Con mayor razón que en otros controles, conviene llevarlos gráficamente para poder observar y analizar "tendencias", puntos débiles, etc.

Como principales, pueden mencionarse los controles de ventas:

- 1.- Por volumen total de las mismas ventas.
- 2.- Por tipo de artículos vendidos.
- 3.- Por volumen de ventas estacionales.
- 4.- Por el precio de los artículos vendidos.
- 5.- Por clientes (al menos, los principales).
- 6.- Por territorios.
- 7.- Por vendedores.
- 8.- Por utilidades producidas en cada uno de los cuatro inmediatamente anteriores.
- 9.- Por costos de los diversos tipos de ventas.



Principales controles de producción.

- 1 - *Control de inventarios.* De materias primas, partes, herramientas, productos, tanto subensamblados como terminados, etc.
- 2 - *De operaciones productivas.* Fijación de rutas, programas y abastecimientos.
- 3 - *De calidad.* Fijación de estándares, empíricos o estadísticos, inspecciones, control de rechazos, etc.
- 4 - *De tiempos y métodos de operación.* Con base en estudios de tiempos y movimientos, o aun en simples promedios de años anteriores.
- 5 - *De desperdicios.* Fijación de sus mínimos tolerables y deseables.
- 6 - *De mantenimiento y conservación.* Tiempos de máquinas paradas, costos, etc.

Controles contables financieros.

Son seguramente, los más antiguos. Su principal problema ésta en su mayor "actualización posible", para que funcionen al mínimo como controles históricos.

Dada su importancia para una empresa, sirven como medios de control para otras secciones, de ahí la injerencia de los contadores en ellas. Entre otros se citan éstos controles:

- 1.- Los estados financieros.
- 2.- Sistemas de contabilidad de costos.
- 3.- Auditoría interna y externa.
- 4.- Control de depreciaciones y adiciones.
- 5.- Control de efectivo en caja.
- 6.- Control de recuperación de inversiones.
- 7.- Control de costos y utilidades en cada campo de la empresa.
- 8.- Control de acciones, obligaciones y valores en general.

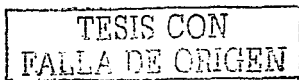
Control de la calidad de la administración.

Estos controles constituyen en realidad lo estudiado en cada uno de los elementos administrativos analizados anteriormente, como calificación de méritos, diagramas de proceso, de flujo, etc. En otras materias específicas como la administración de personal, la producción, las ventas, etc., se estudian otros muchos de estos controles.

(Reyes, 1994: 450)

Controles generales.

En esta categoría están comprendidos todos aquellos que pueden ser utilizados en todos los campos y con toda clase de fines. Deben considerarse más bien como "instrumentos" para



controlar la operación de un área cualquiera. Como ejemplo, cabe mencionar los reportes, gráficas, estadísticas, tendencias, etc. Por su importancia especial para el objeto en cuestión, se hace una breve mención tan sólo del llamado *control de controles*.

Este instrumento tiene por objeto garantizar que reciban oportunamente los ejecutivos que los requieran aquellos informes, reportes, concentraciones, estadísticas, gráficas, etc., que habrán de requerir.

Su forma de operación puede variar desde simples agendas en las que se anote cada día lo que debe recibirse, y solicitarse en caso de no ser enviado, hasta cuadros especiales en los que en forma vertical se tengan los días del mes. (Reyes, 1994: 450-451)

2.5.6. ALGUNOS SISTEMAS MODERNOS.

Aun cuando el estudio de los sistemas técnicos de control, como ya se ha indicado, corresponde más bien a las materias específicas, se da aquí alguna idea en razón de su importancia, sobre algunas de las técnicas usadas en la actualidad para controles administrativos de tipo general, o bien, que se enfoque hacia aspectos del proceso de administración que son más vitales.

2.5.6.1. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

Entre las técnicas más modernas y que mayor impacto han causado en todos los campos de la administración se encuentra la llamada administración por objetivos.

La administración por objetivos tiene como una de sus características principales forzar a la mente para que procure convertir en mensurables y cuantitativos muchos objetivos que hasta hoy se dejaban establecidos en forma vaga, o que por lo menos era de naturaleza puramente

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cualitativa. La administración por objetivos se aplica a los jefes o administradores de todos los niveles, aun en los más bajos.

2.5.6.2.GRÁFICAS DE GANTT.

Uno de los elementos más importantes que se debe controlar es el desarrollo de la realización de actividades, tanto por el tiempo que cada una de ellas implica como por la relación que deben guardar entre sí en cada momento, cuando todas ellas concurren al mismo fin.

Henry L. Gantt inventó, para ese efecto, las cartas o gráficas que toman su nombre , y que consisten en representar cada actividad por una barra horizontal, la que por su cruce con niveles o líneas verticales, indica en meses, semanas, días, etc., el momento de su iniciación y terminación, y su simultaneidad con las otras actividades relacionadas con ella. Suele indicarse también la persona, sección, etc., encargada de cada una de dichas actividades.

Aunque sencillas en su concepto, fueron vistas a principios de 1900 como instrumentos revolucionarios de la administración, y aun ahora siguen siendo muy usadas.

(Reyes, 1994: 454)

Podemos concluir que con el estudio que hemos hecho en este capítulo tenemos ahora una visión más amplia de lo que es la administración y sus etapas de organización y control respectivamente lo cual es muy importante ya que el análisis del estudio a tratar lo exige. En una huerta de aguacate (empresa) la organización y el control administrativo tienen aplicación, y si ésta se lleva acorde con las necesidades de la misma los resultados serán positivos y viceversa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE CONTROL Y ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA.

En este capítulo daremos primero que nada una pequeña introducción a lo que es la empresa y sus antecedentes, esto con el fin de irnos adentrando a lo que es realmente el tema de estudio.

En una organización, antes de poder juzgar su funcionamiento debemos analizar el cómo está funcionando. En este capítulo haremos un diagnóstico de la situación en que se encuentra la empresa en cuanto a su organización y control existentes, lo cual se realizará por medio de un cuestionario aplicado al dueño de la empresa a tratar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1. ANTECEDENTES Y UBICACIÓN DE LA EMPRESA.

La huerta objeto de estudio está localizada en el ejido de Tiamba, municipio de Uruapan Michoacán.

Uruapan se encuentra en la sierra central de Michoacán de la vértice sur de la meseta Purhépecha, formando parte del eje volcánico. Su altura sobre el nivel del mar se considera de 1,634 mts; queda situada a los 19 grados 34' 56" de latitud norte y 102 grados 03' 46" de longitud oeste del meridiano de Greenwich. (Paredes, 1989:3-4)

Uruapan se encuentra a una distancia de 62 Km. de Pátzcuaro , a 124 Km. de Morelia, a 392 Km. del Distrito Federal y 30 Km. de Paracho; los cerros que se encuentran a su alrededor son: El de Jicalán, La Charanda, Cheranguerán, Tejerías y Copitiro.

La huerta tiene por nombre "La Primorosa " y fué adquirida en el mes de Julio de 1991, comprándose al señor Porfirio Hernández Pérez.

La actividad de la empresa es la producción de aguacate variedad hass con la calidad necesaria para su venta en el mercado nacional y extranjero, cuenta con una superficie de 7 hectáreas con 650 árboles en producción.

3.2. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN.

Para un adecuado análisis y propuesta de organización y control administrativo en la empresa es necesario llevar a cabo una evaluación de la organización y control existente, por lo cual realizaremos un cuestionario como el que a continuación se muestra y que se aplicó al dueño de la empresa a tratar:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	N/A	SI	NO	
ORGANIZACIÓN				
1.-¿Existe algún documento que señale los objetivos y estructura de la empresa?			X	
2.-¿Están debidamente definidos los deberes y responsabilidades?			X	
3.-¿Existe invasión o duplicidad de mando?			X	
4.-¿Es adecuada la estructura actual para la empresa?			X	
5.-¿Están bien definidas las líneas de autoridad?		X		
6.-¿Pueden ser eliminadas algunas funciones?			X	
7.-¿Se pueden hacer cambios en la organización para mejorar la coordinación de actividades?		X		
8.-¿Entiende el personal su propia autoridad y responsabilidad?		X		
9.-¿Entienden los empleados la estructura de la empresa?			X	
10.-¿Existe delegación suficiente de autoridad?			X	
11.-¿Están bien establecidas las jerarquias?		X		Se conocen las jerarquias pero no están por escrito.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	N/A	SI	NO	
12.-¿Existe una separación definida de labores?			X	
13.-¿Las funciones de los departamentos están separadas y definidas?	X			
14.-¿Se cuenta con departamento de organización?		X		El dueño organiza las labores
15.-¿Existe centralización de decisiones?		X		
16.-¿Cree conveniente para la empresa se descentralicen las decisiones?		X		
17.-¿Son respetadas las líneas de autoridad?		X		
18.-¿Existen métodos, sistemas y procedimientos establecidos formalmente?			X	
19.-¿Son adecuados los procedimientos para la seguridad del personal y para la empresa?		X		
20.-¿Se han distribuido y delimitado adecuadamente las actividades?			X	
21.-¿Considera necesario que exista un organigrama y un manual de organización? ¿por qué?		X		Servirían como base para poder organizar y eficientar mejor las operaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	N/A	SI	NO	
CONTROL ADMINISTRATIVO				
1.-¿Se realizan planes, metas y objetivos?		X		No se realizan por escrito.
2.-¿Cómo se evalúan los planes o se miden los objetivos planteados?			X	No se evalúan propiamente, simplemente se observa lo sucedido.
3.-¿Se comparan los resultados con los planes?		X		Solo hay observación.
4.-¿Existen estándares prefijados para la medición del desempeño?			X	
5.-¿Se toman en cuenta los aspectos del tiempo para la realización de actividades?		X		
6.-¿Se realizan las correcciones necesarias cuando hay desviaciones significativas?		X		
7.-¿Se acatan en el tiempo previsto las correcciones necesarias?		X		
8.-¿Se realizan comparaciones con periodos anteriores y con objetivos prefijados?			X	
9.-¿Existe control adecuado para proteger documentos de la empresa?		X		

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	N/A	SI	NO	
CONTROL INTERNO INVENTARIOS				
1.-¿Existen inventarios?			X	
2.-¿Se lleva un registro de los inventarios existentes?			X	
3.-¿Se almacena la existencia de forma sistemática?		X		
4.-¿Está asegurado el almacén de tal manera de evitar el acceso a personas no autorizadas?		X		
5.-¿ Se registran las salidas de inventario por el almacenista?			X	
6.-¿Están registrados debidamente los inventarios en la contabilidad de la empresa?			X	
EFFECTIVO				
1.-¿ Cuántas cuentas bancarias se tienen y cuál es el objetivo de cada una de ellas?		X		Se cuenta con dos cuentas bancarias, y el objetivo principal es salvaguardar el efectivo.
2.-¿Está centrada la responsabilidad de los cobros en efectivo en el menor número de personas?		X		Sólo el dueño realiza los cobros.
3.-¿Están los desembolsos de caja debidamente respaldados por su comprobante?			X	
4.-¿Existe un límite para los pagos de efectivo máximo y mínimo?			X	
5.-¿Se realizan arqueos periódicos al fondo de caja?			X	
6.-¿Recibe el encargado de caja los ingresos efectuados por cobro?			X	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	N/A	SI	NO	

7.-¿Qué clase de registros se llevan para las entradas en caja?

X

Entrada de ingresos en efectivo.

CUENTAS POR PAGAR

1.-¿Existen proveedores con saldo a su favor?

X

Todo se liquida en el momento de su compra.

2.-¿Se cuenta con registros de proveedores?

X

3.-¿Recibe el encargado de contabilidad todas las facturas de proveedores, de servicios públicos, profesionistas, etc.?

X

CUENTAS POR COBRAR

1.-¿Se cuenta con una relación de clientes?

X

2.-¿Cuál es el origen de los documentos?

La venta de la fruta.

3.-¿Se otorgan préstamos a terceros?

X

4.-¿Se otorga crédito en la venta de la fruta?

X

A 15 o 30 días como máximo.

ACTIVO FIJO

1.-¿Se toman inventarios periódicos de la maquinaria y equipo existente?

X

2.-¿Existe un control para las herramientas pequeñas?

X

3.-¿Dónde están ubicados los bienes de activo fijo?

En la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	N/A	SI	NO	

4.-¿Existe un procedimiento que informe al departamento de contabilidad acerca de cualquier activo fijo que se retire, venda o deseche?

X

VENTAS E INGRESOS

1.-¿Existe una principal fuente de los ingresos?. ¿Cuál?

X

La vente de la fruta.

2.-¿Dónde y cómo se reciben los ingresos?

En la empresa del cliente con cheque nominativo.

3.-¿Recibe el encargado de contabilidad una copia de las facturas emitidas para la realización de los registros contables que le corresponden?

X

4.-¿Las facturas utilizadas reúnen todos los requisitos fiscales?

X

5.-¿Se coteja periódicamente el total de facturas emitidas?

X

COMPRAS Y GASTOS

1.-¿Dónde y quién hace las compras?

En el establecimiento del proveedor, las hace el propietario.

2.-¿Es la compra una función debidamente separada de la contabilidad?

X

3.-¿Se preparan anticipadamente los pedidos para las compras?

X

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTAS	RESPUESTAS		OBSERVACIONES
	N/A	SI NO	
4.-¿Se establecen en los pedidos las condiciones de pago y el precio?		X	
5.-¿Con cuántas copias se preparan los pedidos?			Se preparan sin copias.
6.-¿Qué se considera para decidir a quién comprar?			Precio, calidad y condiciones de pago.
7.-¿Revisa periódicamente el departamento de contabilidad los precios de los productos, para verificar si éstos no son superiores a los del mercado?		X	
8.-Se necesitan aprobaciones para la realización de una compra?		X	
9.-¿Pasan las facturas a contabilidad para su registro en las compras?		X	
10.-¿Se le da un uso a las facturas? ,Cuál?		X	Se obtiene de estas la información requerida y se archivan.
11.-¿Cuenta con controles adecuados para evitar que se realicen compras excesivas?		X	

SUELDOS Y SALARIOS

1.-¿Existe un departamento de personal?		X	La empresa no lo considera necesario.
2.-¿Existe un registro completo del personal con todos los datos necesarios?		X	
3.-¿Se llevan listas de raya?		X	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	N/A	SI	NO	
4.-¿Los cambios en las cuotas de sueldos y rayas, necesitan autorización escrita?			X	
5.-¿Son los pagos de los empleados realizados en efectivo?		X		
6.-¿Se realizan recibos por el pago de empleados?			X	
7.-¿La persona que paga tiene rotación de su puesto?			X	Los pagos los hace el dueño.
8.-¿Quién realiza la contratación o despido de los empleados?				El propietario.

9.-¿Se examina la distribución contable de la nómina por alguna persona ajena al departamento de nómina?

X

REGISTRO DE PERSONAL

1.-¿Tiene la empresa celebrado un contrato colectivo de trabajo?

X

2.-¿Existen contratos individuales de trabajo?

X

3.-¿Se lleva un registro de cambios en el personal?

X

4.-¿Los registros del personal incluyen fotografía de estos y sus firmas?

X

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	N/A	SI	NO	

PRODUCCIÓN

1.-¿Qué tipo de fruta es la que se produce?				Aguacate, variedad hass.
2.-¿Se realizan las actividades de producción con precaución?		X		
3.-¿Se cuenta con el material necesario para realizar las funciones asignadas en la producción?		X		Los básicos.
4.-¿Se realiza limpieza de cajetes? Con qué frecuencia?		X		Cuando existe maleza se limpian.
5.-¿Cuenta con sistema de riego eficiente que de abasto a toda la huerta?		X		
6.-¿Se le agrega al árbol la cantidad de insumos que este necesita para una buena producción?		X		
7.-¿Se tiene un control en la aplicación de los insumos agrícolas?		X		
8.-¿Cuentan los árboles con la cantidad necesaria de agua, abono y otros elementos?		X		
9.-¿Tiene el trabajador los conocimientos necesarios para detectar cualquier plaga que se presente en los árboles?			X	El ingeniero agrónomo realiza inspecciones.
10.-¿Con qué frecuencia se presentan las plagas?				En los cambios de estación por lo general.
11.-¿Se tienen los medios necesarios para combatir las plagas?			X	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
	N/A	SI	NO	

13 ¿Qué tan frecuente es la supervisión del ingeniero agrónomo en la huerta?

Por bimestre una o dos veces.

CONTABILIDAD

1.-¿Se cuenta con un sistema de contabilidad confiable?	X
2.-¿Existe un catálogo de cuentas?	X
3.-¿Se efectúan conciliaciones bancarias a las cuentas de activo?	X
4.-¿se registran las operaciones en el libro diario?	X
5.-¿Se registran las operaciones en el libro mayor?	X
6.-¿Cuenta con las formas necesarias para el registro adecuado de las operaciones que se realizan?	X
7.-¿Las operaciones se apegan a los principios de contabilidad generalmente aceptados en el momento de su realización?	X

Nota: N/A significa No Aplicable. En la parte de observaciones se dan algunas respuestas que no pueden responderse con un simple si o no.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

3.3. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE ORGANIZACIÓN Y CONTROL EXISTENTE.

ORGANIZACIÓN.

No se cuenta con manual de organización.

La empresa no cuenta con documentos que señalen estructura, objetivos, deberes, responsabilidades, es decir, todo se conoce o se tiene verbalmente por lo que puede no quedar claro para el personal. La estructura no es la ideal.

No existe delegación suficiente de autoridad por lo que el propietario al contar con una gran cantidad de labores, a veces no puede atenderlas como se debiera.

Las jerarquías no están por escrito.

No hay una separación definida de labores por lo que hay confusión para saber que hacer y cuándo hacerlo.

Las decisiones están centralizadas, es conveniente la descentralización. Sería importante que el dueño de la empresa se allegara de un empleado de confianza, ya que el dueño no alcanza a cubrir tantas funciones el sólo, esto con el fin de delegar un poco de autoridad y evitar la centralización.

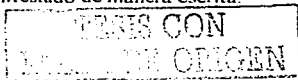
Los métodos, sistemas y procedimientos no están establecidos formalmente.

CONTROL ADMINISTRATIVO.

Los planes y metas que establece la empresa no los realiza por escrito por lo que no se puede tener un control adecuado ni hacer comparaciones exactas, debido a esto no se evalúan y no se puede saber si se logró lo esperado.

El desempeño del trabajador se evalúa tomando en cuenta la eficiencia de trabajadores anteriores, no existen estándares prefijados.

En conclusión, existe control pero no está manifestado de manera escrita.



CONTROL INTERNO.

INVENTARIOS.

No se lleva registro de inventarios de material auxiliar ni de herramienta de trabajo.

No se cuenta con una persona que haga arcos y supervise el almacén.

No se lleva en la contabilidad el registro de artículos de almacén.

ACTIVOS.

No existen registros de inventarios de los activos de la empresa además de que no son registrados en la contabilidad.

SUELDOS Y SALARIOS AL PERSONAL.

No se cuenta con registro del personal por lo tanto se carece de departamento de personal.

No se dan comprobantes de pago a los empleados. Se carece de contratos de trabajo.

CONTABILIDAD.

No se cuenta con un sistema de contabilidad confiable al no ser particular de la empresa sino colectivamente por parte del ejido por lo que no registra todos los bienes de la empresa sino su labor principal es registrar notas de ingresos y egresos, por tal razón no atiende todas las necesidades con que cuenta la empresa.

En este capítulo hemos analizado la situación de la empresa en lo que se refiere a la organización y control existente. Gracias al cuestionario aplicado podemos darnos una idea clara de la problemática que aqueja a la empresa.

Las recomendaciones para una mejora en la organización y control de la huerta se darán a conocer en el siguiente capítulo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO IV

PROPUESTA PARA MEJORAR LA ORGANIZACIÓN Y CONTROL EN LA EMPRESA.

Una vez que hemos detectado las necesidades en la organización y el control en la empresa "La Primorosa" abordaremos en este capítulo las propuestas que ayudarán a solucionar las deficiencias.

Primero que nada se tratarán las propuestas generales en donde en una forma global se hacen recomendaciones a los problemas, después se hacen las recomendaciones de una forma más específica empezando con la organización y terminando con el control.

4.1. PROPUESTAS GENERALES.

Se propone a esta empresa que desarrolle funciones de organización y control de una manera más formal ya que hasta el momento lo ha hecho de una forma empírica y muy a la ligera lo que le ha ocasionado diversas dificultades como: falta de información oportuna, pérdidas de activos, malversaciones, mal aprovechamiento de los recursos y por lo tanto una baja obtención de utilidades.

El dueño de esta empresa da mucha importancia a los aspectos productivos, lo cual esta bien, pero descuida bastante aspectos de gran trascendencia como lo es la organización debidamente establecida lo cual ayudaría bastante para agilizar los procesos, evitar tiempos muertos y desperdicios etc.

También se descuida la función del control tanto administrativo como interno con lo cual no se establecen las metas deseables y no se puede comparar lo hecho con lo planeado.

Se deben tomar medidas de control interno para salvaguardar los bienes como principal razón.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A continuación se darán las recomendaciones de una manera más específica para una organización y un control eficiente que logre cubrir las necesidades y pueda ayudar a alcanzar las expectativas de esta empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.2. PROPUESTAS DE ORGANIZACIÓN.

Primero que nada recordemos que organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Se tiene que la organización en la huerta "La Primorosa" es deficiente al no presentar los requisitos y características de una organización bien definida y establecida por lo que al haber detectado las fallas y necesidades correspondientes se presentan a continuación las siguientes recomendaciones:

Se deben plasmar por escrito los objetivos que persigue la empresa, así como la estructura actual de la misma.

Los deberes y responsabilidades de las personas que laboran en "La Primorosa" deben estar definidos claramente para evitar confusiones al realizar el trabajo.

Es muy conveniente la descentralización de las decisiones ya que así se reducen los tiempos de ejecución y de esfuerzo al organizar delegando autoridad. Esto ayudará al propietario a dedicarle el tiempo necesario a cada actividad las cuales de esta manera serán ejecutadas más eficientemente.

Los métodos, sistemas y procedimientos deben estar establecidos formalmente.

Básicamente se recomienda la elaboración de un manual de organización; en él se encontrará la herramienta para suplir las limitaciones existentes, lograr eficacia en la organización,

aumentar las capacidades de la empresa; ahorrar tiempo y favorecer a la especialización entre otras cosas.

Gracias al manual de organización se podrá contar con información plasmada tal como: los objetivos y estructura de la empresa, los deberes y responsabilidades de los empleados, políticas y normas generales, definición precisa de la autoridad- responsabilidad, etc.

4.3. PROPUESTA DE CONTROL.

El control es determinar que se está realizando, o sea evaluar el desempeño aplicando medidas correctivas cuando es necesario, de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes. Ahora bien, íntimamente relacionado con el control administrativo está el control interno, es por eso que también se analiza cuidadosamente.

Enseguida se mencionan las propuestas para un mejor control de la empresa:

Los planes, metas y objetivos deben realizarse por escrito para así poder compararlos con los resultados y poder hacer así las correcciones debidas, para tal efecto deben establecerse en cada una de las áreas y actividades más importantes de la empresa una serie de normas y políticas que deben seguirse, los cuales fungirán como estándares prefijados para la medición del desempeño.

Las áreas que revisten mayor necesidad de control en la empresa son las siguientes:

PRODUCCIÓN.

OBJETIVOS:

- Producir aguacate de calidad.
- Mejorar la cantidad de producción con respecto a años anteriores
- Supervisar que las labores de producción se efectúen con eficacia.



FUNCIONES:

- Indicar a los trabajadores las labores que habrán de realizar.
- proveer a los trabajadores de las herramientas e insumos necesarios para efectuar su labor.
- Realizar diariamente reportes por escrito de las actividades hechas.
- Vigilar que se apliquen las cantidades recomendadas de fertilizantes y fumigantes.
- Vigilar el buen uso de las herramientas y maquinaria de trabajo para su conservación.
- Otras que se relacionen con su puesto.

POLÍTICAS DE CONTROL:

- Realizar un registro de la producción anual, y establecer el objetivo de la producción para el año siguiente.
- Realizar un reporte diario por escrito de las labores realizadas durante el día.
- Realizar reporte de la aplicación de los insumos agrícolas y verificar que estos se apliquen debidamente.
- Reportar cualquier falla en la maquinaria o equipo.
- Establecer destajos en las labores que requieran de varios días para su ejecución con el objeto de motivar al personal.
- Llevar registros completos de las actividades realizadas durante el año así como su tiempo de ejecución de cada una de ellas y las cantidades que se aplicaron de los diferentes insumos.

COMPRAS.

OBJETIVOS:

- Adquirir insumos necesarios, así como todo lo que se requiera para el funcionamiento de la empresa buscando la mejor calidad y el mejor precio disponible en el mercado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

POLÍTICAS DE CONTROL:

- Todas las compras y gastos hechos deben respaldarse con un documento que reúna los requisitos fiscales
- Deben buscarse los proveedores que ofrezcan mejores condiciones de pago, precio y calidad del producto.
- Los gastos y compras personales del dueño no deben mezclarse con las de la empresa.
- Establecer pedidos por escrito con copia.

VENTAS E INGRESOS.

OBJETIVO:

- Vender el producto al mejor precio disponible en el mercado.

POLÍTICAS DE CONTROL:

- Recibir facturas por las ventas que cubran los requisitos fiscales.
- Registrar toda venta de activos en la contabilidad.
- Verificar cuando se lleve a cabo "la pesada" de la fruta en la báscula correspondiente y revisar que coincida con la factura.
- Verificar la elaboración de las facturas.
- El pago por el concepto de la fruta no debe exceder a 30 días.

CONTABILIDAD.

OBJETIVOS:

- Proporcionar información al dueño acerca de los aumentos y disminuciones del capital por medio de estados financieros.
- Proteger los bienes de la empresa y obtener un control de efectivo.
- Presentar a tiempo las declaraciones a que está sujeta la empresa legalmente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Prevención de fraudes.

FUNCIONES:

- Llevar libro de entradas y salidas
- Elaborar estados financieros.
- Llevar registros de inventarios.
- Informar al dueño de las actividades realizadas por la contabilidad.
- Toda factura a recibir o a entregar debe contar con requisitos fiscales.
- Verificar que los gastos se registren correctamente.
- Otros que se relacionan con su puesto.

La contabilidad en la empresa es una necesidad que se detecta, ya que necesita una contabilidad confiable que haga todos los registros necesarios, ya que el que se tiene no atiende en particular a la empresa sino que trabaja colectivamente para todo el ejido por lo que descuida muchos aspectos.

Es recomendable entonces, que se contrate un contador que sea exclusivo para la empresa y así pueda llevar a cabo un control interno adecuado lo cual ayudará a cubrir las necesidades existentes en la empresa.

En este capítulo hemos mostrado las recomendaciones a seguir para eficientar las operaciones en la empresa mediante una organización bien establecida, así como un control adecuado tanto administrativo como interno lo cual hará que la empresa tenga un desarrollo más equilibrado y pueda ser operada con mayor eficiencia gracias a contar con las bases y el respaldo de una buena organización y control.



CONCLUSIONES.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En la actualidad es importante que toda entidad cuente con una organización y un control formalmente establecidos en su administración que le permita a las empresas tener competitividad en los diferentes mercados por medio de su crecimiento.

La actividad aguacatera en la región es cada vez más competitiva ya que por las aperturas comerciales que se han dado a los mercados internacionales las exigencias de calidad del producto son cada vez mayores lo que presupone mayores inversiones para lograr esta calidad, debido a esto, es importante que la empresa obtenga mayores rendimientos en lo que se refiere a sus operaciones productivas, operativas y administrativas que le permitan sostenerse y de igual forma desarrollarse íntegramente, estos objetivos se pueden lograr más fácilmente si la empresa utiliza como herramienta básica a la organización y al control, lo que le ayudará a optimizar mejor sus recursos y por lo tanto obtener mayores utilidades.

La presente investigación consistió en analizar las principales fallas y necesidades en lo referente a la organización y control de una empresa productora de aguacate para después hacer las recomendaciones adecuadas.

Se encontró que si bien la empresa sujeta a estudio lleva a cabo algunas actividades de organización y de control, estas son insuficientes además de que son realizadas de una manera intuitiva y poco formal lo que ocasiona que no se realicen con plenitud y eficacia.

Por tal motivo se hicieron las recomendaciones que básicamente consistieron en formalizar las operaciones de organización mediante un manual de organización el cual contendrá los lineamientos a seguir para una organización eficiente en la empresa y por lo que se refiere al control, los planes, metas y objetivos deben estar plasmados por escrito para así poderlos comparar con los resultados obtenidos y de esta forma poder hacer las comparaciones debidas;

también se sugiere el establecimiento de un sistema de contabilidad que se adecue a las necesidades de la empresa y que registre todas sus operaciones para poder contar con información veraz y oportuna para la toma de decisiones.

Se pudo observar en la presente investigación la importancia que reviste el contar con una organización y control adecuados para esta empresa al detectar demasiadas fallas y necesidades por lo cual el funcionamiento de la empresa así como los resultados de la misma no son los idóneos, lo que puede ser corregido siguiendo las recomendaciones hechas anteriormente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA.

TESIS COM
FALLA DE ORIGEN

- 1.- ESCALERA, Bernal María Elena, **Proyecto de inversión de un empaque dedicado a la compra venta de aguacate para mercado nacional y de exportación, localizado en la ciudad de Uruapan, Michoacán, Tesis U.D.V., México 1996.**
- 2.- GÁLVEZ, Azcanio Ezequiel, **Agricultura, enfoque técnico, contable y administrativo, ECASA, Sexta impresión, México 1994.**
- 3.- GONZÁLEZ, Hernández Juana Leticia, **Diagnóstico socioeconómico de los principales agrosistemas del cultivo del aguacate en la región de Uruapan, Michoacán, Tesis U.D.V., México 1994.**
- 4.- KOONTZ, Harold, et. al., **Elementos de administración, McGraw Hill, Tercera Edición, México 1987.**
- 5.- KOONTZ, Harold y O'DONNELL, Cyril, **Curso de administración moderna, McGraw Hill, Sexta Edición, Colombia 1982.**
- 6.- PAREDES, Mendoza José María, **Síntesis monográfica de Uruapan, Segunda Edición, Uruapan, Michoacán México, 1989.**
- 7.- REYES, Ponce Agustín, **Administración moderna, LIMUSA, 2ª Impresión, México 1994.**
- 8.- REYES, Ponce Agustín, **Administración de empresas teoría y práctica, LIMUSA, 31 Impresión, México 1987.**
- 9.- RODRIGUEZ, Soppo Florencio, **El Aguacate, AGT S.A., México, 1982.**

- 10.- SÁNCHEZ, Pérez José de la Luz, et.al., **Memorias del seminario internacional del aguacate**, FIRA y Banco de México, 1ª Edición, México 1991.
- 11.- TERRI, George R. y FRANKLIN, Stephen G., **Principios de administración moderna**, CECSA, 8ª Impresión, México 1992.
- 12.- USDA, SAGAR, **Plan de trabajo para la exportación de aguacate Hass de México a los Estados Unidos De Norte América**, México y E.U.A. 1998.
- 13.- WEHIRICH, Heinz y KOONTZ, Harold, **Administración**, McGraw Hill, 9ª Edición, México 1991.
- 14.- **Diario Oficial de la Federación**, 26 Agosto de 1996, paginas 54-56, México.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN