



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA UNA
PEQUEÑA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
HERRAMIENTA ELECTRICA, NEUMATICA Y ACCESORIOS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

MUÑOZ MALDONADO RUTH

ROSAS PEREZ RAUL

ASESOR: L.A.E. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2005

m. 344878



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE

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

ATN: Q. Ma. de la Caridad García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Diseño de un Modelo Administrativo para una Pecuaria Empresa
Comercializadora de Herramienta Eléctrica, Neumática y
Accesorios.

que presenta la pasante: Enith Muñoz Balcónado
con número de cuenta: 3401783-1 para obtener el título de
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 30 de Junio de 2004

PRESIDENTE	<u>LAE. Francisco Ramírez Ornelas</u>	
VOCAL	<u>L.A. Guillermo Aguilar Dorantes</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Jorge Reyes Torres</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.C. Rolando Sánchez Pelaez</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>M.A. Sandra Luz González López</u>	

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ATN: Q. ~~Ma. del Carmen~~ García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

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

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Diseño de un Modelo Administrativo para una Pequeña Empresa Comercializadora de
Herramienta Eléctrica, Neumática y Accesorios.

que presenta él pasante: Raúl Rosas Pérez
con número de cuenta: 9312132-5 para obtener el título de :
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 30 de Junio de 2004

PRESIDENTE	<u>LAE. Francisco Ramírez Ornelas</u>
VOCAL	<u>L.A. Guillermo Aguilar Dorantes</u>
SECRETARIO	<u>L.A. Jorge Reyes Torres</u>
PRIMER SUPLENTE	<u>L.C. Rolando Sánchez Pelaez</u>
SEGUNDO SUPLENTE	<u>M.A. Sandra Luz González López</u>

AGRADECIMIENTOS.

A Dios.

A Raúl.

A mi familia.

Ruth Muñoz Maldonado

A Dios, por el don de la vida.

A Ruth, por estar conmigo y ser parte de mí.

A mis padres, hermanas, abuelas, tías y primos, por su invaluable e incansable ayuda y respaldo, por los momentos de alegría y tristeza.

A la UNAM y a la FES Cuautitlan, por brindarme los conocimientos y formar mi carrera.

Al Licenciado Arturo Salomón Nader, por su espíritu innovador y su confianza incondicional a las personas.

Raúl Rosas Pérez.

Índice de la tesis.

ÍNDICE DE LA TESIS.....	V
INTRODUCCIÓN.....	VII
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	IX
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	IX
HIPÓTESIS.....	X
OBJETIVO DE LA TESIS.....	X
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	X
APROBACIÓN O NO APROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	XI
1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	13
1.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.....	13
1.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.....	14
1.3 ELEMENTOS DEL CONCEPTO.....	16
1.4 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	16
1.5 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO.....	20
1.6 OBJETO DE LA ADMINISTRACIÓN.....	24
1.7 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	25
1.8 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.....	26
1.9 LOS PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN.....	27
2. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.....	33
2.1 INTRODUCCIÓN A LOS SISTEMAS.....	34
2.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS.....	37
2.3 PRINCIPIOS DE LOS SISTEMAS.....	38
2.4 PARTES BÁSICAS DE LOS SISTEMAS.....	39
2.5 CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS.....	40
2.6 LA EMPRESA COMO UN SISTEMA.....	43
3. ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA EMPRESA.....	49
3.1 CONCEPTO DE EMPRESA.....	50
3.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.....	52
3.3 CONCEPTO DE PEQUEÑA EMPRESA.....	55
3.4 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO.....	58
3.5 CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA MEXICANA.....	61
3.6 ACTIVIDAD COMERCIAL Y DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LA PEQUEÑA EMPRESA.....	64
3.7 COMERCIALIZADORAS.....	68
3.7.1 <i>Concepto</i>	68
3.7.2 <i>Porcentaje de participación económica</i>	70
4. DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE TÉCNICO ADMINISTRATIVO Y APLICACIÓN.....	76
4.1 FUENTES DE MATERIAL PARA LA DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE TÉCNICO ADMINISTRATIVO.....	76
4.2 MANUAL ADMINISTRATIVO.....	78
4.3 ANTECEDENTES.....	78
4.4 CONCEPTO DE MANUAL.....	79
4.5 OBJETIVOS DE LOS MANUALES.....	81

4.6 VENTAJAS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS	83
4.7 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES	84
4.7.1 <i>Por su contenido</i>	84
4.7.2 <i>Por función específica</i>	85
4.7.3 <i>Por su ámbito de aplicación</i>	87
4.8 EL PROCESO DE ELABORACIÓN	88
4.9 CONTENIDO DE LOS PRINCIPALES MANUALES ADMINISTRATIVOS	93
4.9.1 <i>Manual de organización</i>	93
4.9.2 <i>Manual de procedimientos</i>	97
4.9.3 <i>Manual de políticas</i>	101
4.9.4 <i>Manual de bienvenida</i>	103
4.10 LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS EN LAS ORGANIZACIONES PEQUEÑAS	105
5. PROPUESTA DEL MODELO ADMINISTRATIVO (CASO PRÁCTICO)	108
5.1 DISEÑO CONCEPTUAL	108
5.2 DISEÑO ESTRUCTURAL	109
5.3 DISEÑO FUNCIONAL	110
5.3.1 <i>Manual de organización</i>	111
5.3.2 <i>Manual de procedimientos</i>	130
5.3.3 <i>Manual de políticas</i>	143
5.3.4 <i>Manual de bienvenida</i>	151
CONCLUSIONES	161
BIBLIOGRAFÍA	163

Introducción.

Al hablar de administración en las empresas, la mayoría de las veces se viene a la mente una oficina con escritorios llenos de papeles, gente vestida de traje y corbata, y una atmósfera de prisa y decisiones que tomar; Pero alguna vez se ha imaginado que al hablar de administración de empresas pueda visualizar a una persona de pantalón de vestir o de mezclilla, camisa o playera, en un local pequeño sin escritorio muchas veces. Y aunque este panorama le parezca algo extraño, es cierto y existe en muchas partes de nuestro país.

Es por eso que ante esta realidad, surgió la iniciativa de crear un documento que pueda orientar y adentrar a esos administradores que llevan sus negocios y que no tienen el tiempo suficiente para tomar cursos o platicas para tener un mejor desarrollo de su actividad empresarial, cabe aclarar que al referir que no tienen el tiempo suficiente es por que ellos son los dueños y trabajadores de su negocio y son mejor conocidos como pequeños empresarios y sus negocios como pequeña empresa.

Así es como en esta tesis se abordan temas de importancia para dar una guía al empresario, y de esta manera podemos revisar en el primer capítulo qué es la administración, sus elementos, un poco de historia en México de cómo se fue desarrollando, sus características, su importancia y algunos datos de utilidad general.

Acerca de los sistemas administrativos puede identificar dos temas de suma importancia: Teoría general de sistemas y el estudio de la empresa como sistema. Así en la teoría general de sistemas se encontrara con los conceptos de sistema, su definición y el origen del estudio de los sistemas; sin olvidar la clasificación y principios generales de los sistemas. Después estudiaremos a la empresa como sistema y su importancia dentro del ambiente de las empresas.

En el capítulo de pequeña empresa se verá su concepto, su clasificación, antecedentes y sus características, así como su actividad comercial y distribución geográfica de la pequeña empresa y el impacto económico y social que tiene en México. Todo esto con la finalidad de tener un marco de referencia de donde se va a aplicar el diseño del modelo administrativo.

Al llegar al capítulo de los documentos de soporte administrativo encontraremos una rápida clasificación de los documentos, los tipos de documentos que existen, como son, los instructivos, folletos, manuales entre otros. Conoceremos como se elaboran los manuales y la importancia de contar con ellos en cualquier empresa; así como sus objetivos, la ventaja y su clasificación. Además se podrá ver cual es su contenido esencial y la aplicación de cada uno de los documentos dentro de la empresa y sus ventajas y facilidades de elaboración.

Por ultimo esta el caso practico, en donde se aplica la teoría del capítulo cuatro. Ahí se elaborarán los cuatro principales manuales administrativos, que son: el manual de organización, procedimientos, políticas y el de bienvenida.

Así es que este trabajo esta pensado para ser una propuesta de gran utilidad para el empresario de cualquier negocio, pero en especial para aquel que tiene que ser patrón y trabajador al mismo tiempo: el pequeño empresario.

Método de investigación.

El método científico radica en una serie de premisas que señalan el procedimiento adecuado para realizar una investigación, que facilita la obtención de la información confiable, que permita la resolución de problemas que sean susceptibles de comprobarse.

La investigación científica es esencialmente como cualquier tipo de investigación solo que mas rigurosa y cuidadosamente realizada. Podemos ubicarla como un tipo de investigación "sistemática, controlada, empírica y crítica, de posiciones hipotéticas sobre las presuntas relaciones entre fenómenos naturales", que es sistemática y controlada, implica que hay una disciplina constante para hacer investigación científica y que no se dejan los hechos a la casualidad. Empírica, significa que se basa en fenómenos observables en la realidad, y crítica quiere decir que se juzga constantemente de manera objetiva y se eliminan las preferencias personales y los juicios de valor. Es decir, llevar a cabo investigación científica es hacer investigación en forma cuidadosa y precavida.

La investigación científica es un proceso, término que significa dinámico, cambiante y continuo. Este proceso está compuesto por una serie de etapas, las cuales se derivan una de otras. Por ello, al llevar a cabo un estudio o investigación, no podemos omitir etapas ni alterar su orden.

Identificación del problema

Por la falta de un modelo administrativo para una pequeña empresa comercializadora de herramienta eléctrica, neumática y accesorios, se propicia que este tipo de empresa no tenga un óptimo desarrollo.

Hipótesis.

A través de un modelo administrativo para una pequeña empresa comercializadora de herramienta eléctrica, neumática y accesorios se propicia que la pequeña empresa tenga un óptimo desarrollo.

Objetivo de la tesis.

Brindar una herramienta útil para el desarrollo de la pequeña empresa comercializadora de herramienta eléctrica, neumática y accesorios

Diseño de la investigación.

La presente tesis se realizó a través del método de investigación "no experimental transeccional descriptivo".

Es no experimental, debido a que no se manipularon las variables deliberadamente, sino que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

En un estudio no experimental no se construye ninguna situación sino que las variables independientes ya han ocurrido y no es posible manipularlas; el investigador no tiene el control directo sobre dichas variables, ni puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Es "transeccional o transversal" por que se recolectarán los datos en un momento único, para describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Es “descriptivo”, ya que se indagará la incidencia y los valores en que se manifestarán una o más variables y proporcionar una visión de una organización dentro del enfoque cualitativo.

Como se puede observar, aplicando este método de investigación se podrá observar de forma sistemática el funcionamiento de una pequeña empresa comercializadora de herramienta eléctrica, neumática y accesorios, para después realizar un análisis que nos permitirá presentar nuestra propuesta de un modelo Administrativo que tendrá como fin mejorar la organización y funcionamiento de la pequeña empresa comercializadora de herramienta eléctrica, neumática y accesorios.

Aprobación o no aprobación de la hipótesis.

De acuerdo al Método de Investigación Aplicado y a la información recabada para el diseño de un modelo administrativo para una pequeña empresa comercializadora de herramienta eléctrica, neumática y accesorios, objeto del presente estudio, obtuvimos la aprobación de la hipótesis planteada, basando nuestra opinión en lo siguiente:

El modelo administrativo propuesto contiene los principios, métodos y procedimientos necesarios para obtener la máxima eficiencia del personal en una pequeña empresa comercializadora de herramienta eléctrica, neumática y accesorios, permitirá tener una mejor información, un mejor aprovechamiento de los recursos y como consecuencia se logrará el crecimiento y desarrollo de la misma.

1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

1.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.

1.3 ELEMENTOS DEL CONCEPTO

1.4 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

1.5 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO.

1.6 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

1.7 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.

1.8 LOS PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN.

1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1 Definición de administración

Cuando queremos conocer algo adecuadamente, el medio principal es la definición de esa cosa. Sirven para complementarla, el estudio de las especies que de la misma cosa puedan darse, sus relaciones con aquellas otras que se le asemejen y, por fin, las partes o elementos de que se componen.

La definición de algo puede ser nominal o real, según que se investigue el significado de la palabra con que esa cosa se designa, o directamente lo que la cosa es en sí misma.

La definición etimológica¹ es la explicación del origen de la palabra con que se designa aquello que se estudia, valiéndonos para ello de los elementos fonéticos que la forman. De esa manera suele encontrarse el “verdadero” etimos (significado) de esa misma palabra y del concepto que expresa.

La palabra “administración”, se forma del prefijo “ad”, hacia, y de “ministratio”. Esta última palabra viene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de “minus”, comparativo de inferioridad, y del sufijo “ter”, que sirve como término de comparación.

La etimología de minister es, pues diametralmente opuesta a la de “magíster” de “magis”, es comparativo de superioridad y de “ter”.

Si pues “magíster” (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad —el que ordena o dirige a otros en una función—, “minister”, expresa

¹ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica, 1ra parte. Limusa México, Pág. 15 2000

precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología de la administración, nos da la idea de que ésta se refiere a una función que se presta. Servicio y subordinación, son entonces los elementos principales obtenidos.

1.2 Concepto de administración.

La administración es un proceso inherente a cualquier grupo social. A partir de esto es posible conceptuar a la administración, en una forma simple, como: El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles.

Comúnmente se dice que: "administración es hacer algo a través de otros". Sin embargo, es conveniente emitir una definición de la administración como disciplina, para tener un concepto más formal de la misma.

Inicialmente se analizarán los conceptos de los tratadistas más prestigiados, así como de los más recientes, a fin de concluir con los conceptos de los autores.

Henry Sisk y Mario Sverdlik. Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.²

Robert F. Buchele. El proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.³

² García Martínez, Münch Galindo; Fundamentos de Administración. Trillas, México, 240 pp., 1999

³García Martínez, Münch Galindo; Fundamentos de Administración. Trillas, México, 240 pp., 1999.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell. Es la dirección de un organismo social y su afectividad de alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.⁴

Isaac Guzmán Valdivia. Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.⁵

George R. Ferry. Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.⁶

American Management Association. La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.⁷

José A. Fernández Arena. Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.⁸

Joseph L. Massie. Método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuáles un grupo principal de personas (los gerentes) coordinaran las actividades de otras.⁹

Agustín Reyes Ponce. El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima en las formas de estructurar y manejar un órgano social.¹⁰

⁴ idem

⁵ idem

⁶ idem

⁷ idem

⁸ Fernández Arena, José A.

⁹ García Martínez, Münch Galindo, Fundamentos de Administración. Trillas, México, 240 pp., 1999

¹⁰ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas Teoría y Practica, 1ra parte. Limusa México, Pág. 15 2000.

1.3 Elementos del concepto

Si se analizan detenidamente los anteriores conceptos, se puede observar que todos los autores concuerdan, de una u otra manera, en que el concepto de administración está integrado por los siguientes elementos:

1. **Objetivo.** Es decir, que la administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.
2. **Eficacia.** Consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.
3. **Eficiencia.** Se refiere a “hacer las cosas bien”. Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.
4. **Grupo social.** Para que la administración exista, es necesario que se dé siempre dentro de un grupo social.
5. **Coordinación de recursos.** Para administrar, se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.
6. **Productividad.** Es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

Con los anteriores elementos es posible emitir un concepto integral de la administración:

Proceso cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social par lograr sus objetivos con la máxima productividad.

1.4 Antecedentes de la administración

EN LA ANTIGÜEDAD.

La práctica administrativa se ha ido transformando a través de la historia. Asimismo, la práctica administrativa ha cambiado y obedece a los procesos históricos. No siempre se ha visto con buenos ojos al comerciante independiente. Las formas y prácticas de la administración pública han cambiado también y han tenido diferentes justificaciones. Los fenicios por ejemplo, favorecieron el comercio, mientras los egipcios formaron monopolios estatales fuertes y poderosos.¹¹

Nuestra cultura, administrativamente hablando, recibió influencias de muchas civilizaciones. Generalmente, se acepta la afirmación de que la base fundamental de la cultura occidental está en las influencias judío greco-romanas, aunque no se debe perder de vista que los árabes dominaron España por más de 700 años y que en el caso latinoamericano, los pueblos autóctonos se fusionaron culturalmente con los conquistadores españoles.

El pueblo judío es el primero en aceptar el monoteísmo. Practicó formas capitalistas desde 1000 A. C., aproximadamente e influyó en Europa, en diversas épocas a través de las inmigraciones constantes que realizó.

LOS GRIEGOS.

Matemáticos, economistas, filósofos y profundos pensadores. En su organización social favorecieron el desarrollo industrial y comercial. Han sido, sin duda, los formadores de la ideología moderna. Discutieron y analizaron, los conceptos del origen y organización del Estado; la libertad y la propiedad privada y la ética mercantil.

¹¹ LAE. Hernández y Rodríguez, Sergio; DR. Bailey Gutiérrez, Alberto. Fundamentos de Administración. Interamericana, México, Pág. 54.

Aristóteles fue el filósofo que más aportaciones tuvo en cuanto a la teoría administrativa. Los últimos enfoques administrativos indican la necesidad de que las organizaciones se guíen por objetivos claros, producto de su naturaleza, su origen o su finalidad. La administración por objetivos se basa en ese principio. Esto no es nuevo. En la Política, Aristóteles señalaba ya que el Estado se debe orientar teleológicamente o sea que ha de tener presente su finalidad y objetivos: el bien común. Añade que el hombre debe buscar su perfección en la realización de sus objetivos y que por consiguiente sólo puede alcanzar su verdadera grandeza cuando orienta su actividad a la consecución de sus fines vitales.

Aristóteles fue el filósofo griego que más influyó en el pensamiento Medieval. Sus concepciones normaron las actividades administrativas, básicamente las mercantiles. Y todavía en nuestros tiempos hay fuertes influencias de la ética aristotélica en diversas corrientes del pensamiento y en diferentes disciplinas.

LOS ROMANOS.

El forjador más importante de la sociedad moderna occidental fue el pueblo romano, establecido bajo un Estado Sólido, administrado excelentemente y que logró un esplendor que pocas civilizaciones han alcanzado.

La teoría moderna de la Administración señala que a medida que aumenta el número de personas, crece la estructura de la organización y ésta se hace más formal y compleja; ello exige normas y políticos para la Administración y consecución de objetivos.

Legitimaron el concepto de propiedad privada, pilar del capitalismo moderno. Para los romanos la propiedad era un derecho absoluto.

Los romanos definieron con claridad sus organizaciones. Se conciben como entidades relativamente independientes dentro de un contexto social. Las organizaciones estaban divididas en Públicas, como el Estado y el municipio. En Semipúblicas, como: sindicatos, cofradías religiosas, colegios y otras organizaciones de servicio. Y en Privadas, empresas para explotación de minas, salinas, comercio ultramarino o de cualquier otra índole. Estas corporaciones fueron muy limitadas.

El antecedente del administrador profesional, con autoridad legalmente conferida, se desprende del mandato romano. El mandato, como institución, permitió la traslación de otra persona (física o moral), el cumplimiento de los propósitos u objetivos que dieron motivo al mandato. En Roma al administrador también se le llamaba "gestor". De ahí que sea adecuada al origen de la disciplina. La denominación europea actual de administración: gestión.

EL PERIODO MEDIEVAL.

Después de la caída de Roma, la Humanidad vive un retroceso económico. Esta época fue denominada por dos instituciones:

EL SISTEMA FEUDAL. Caracterizado fundamentalmente por su estructura cerrada de señores y siervos y que se refleja en las concepciones sobre el comercio que es muy incipiente porque sólo podía atender los mercados locales.

LA IGLESIA. Impuso sus valores en el orden social y religioso, identificando al gobierno eclesiástico con el Estado.

NACIMIENTO DE LA ETICA CAPITALISTA

No se puede omitir la consideración del enfoque judío que constituye la base y el antecedente más remoto que tiene el capitalismo.

El Protestantismo difunde las normas básicas para el desarrollo del capitalismo. Max Weber señala que el cambio de la ética religiosa en el movimiento protestante crea un clima económico y ético que fue altamente favorable para el desarrollo del Capitalismo. La ética Luterana favorece a la empresa individual y recuerda la importancia del trabajo como una forma de agradar a Dios.

La ética protestante y el espíritu del capitalismo favorecieron el desarrollo de investigaciones y de la tecnología aplicada en Europa y estados unidos, floreciendo así una mentalidad utilitaria. Algunos de estos inventos fueron: las hiladoras movidas por energía hidráulica, la industria del hierro forjado y el barco de vapor.

LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL.

Al amalgamarse y establecerse una relación de ínter influencia de unos con otros en determinado momento histórico, los elementos señalados provocan un cambio. Su aplicación al sistema de producción industrial y a la agricultura, así como el impulso que reciben del avance de las comunidades, producen una enorme explosión de desarrollo a finales del siglo XVIII. El hecho se conoce con el nombre de Revolución Industrial y se prolonga hasta principios del siglo XX.

La Revolución Industrial ha sido el punto de transición entre el modo de producción feudal, por un lado, y las relaciones de producción capitalista, por otro.

1.5 Antecedentes de la administración en México.

Los Principios Administrativos tienen carácter universal y por esta razón podemos hablar de que existe una ciencia administrativa para todo el mundo. Pero

sabemos también que los aspectos culturales determinan muchas acciones administrativas.

Haremos una reseña del fenómeno administrativo en las diferentes etapas en la vida de México.

a) El México Precolombino.

Desde hace 7000 años hubo ya grupos que dejaron la vida sedentaria para establecerse en puntos determinados del territorio mexicano, cultivando algunos productos y domesticando algunos animales, como el perro y el guajolote. El cultivo del maíz empezó hace 4000 años y ocasionó la aparición de ciertas prácticas económicas y administrativas de interés, como la fabricación de tejidos y cerámica para autoconsumo. Con el tiempo los productos del trabajo agrícola y fabril llevaron a los hombres a la especialización regional y al intercambio. Este desarrollo provocó la aparición de clases sociales: nobles, religiosos, comerciantes, agricultores y hasta siervos de las otras clases. Se dieron guerras hegemónicas por el dominio de unos sobre otros.

Hace unos 3500 años se inicia la irrigación y con ella aparecen las grandes ciudades con prácticas religiosas y ritos complejos; como los enigmáticos olmecas, los mayas y los aztecas.

Los aztecas representan una rama resultante de muchos pueblos antecesores, básicamente toltecas y teotihuacanos. Llegaron al valle de México en el siglo XII, dirigidos por su dios protector Huitzilopochtli. Se refugiaron en una isla del lago de Texcoco donde fundaron la notable ciudad de Tenochtitlán en 1395.

En 1502, ya descubierta América, el imperio azteca contaba con unos 10 millones de súbditos, pero carecía de cohesión, ya que un puñado de 450 españoles con la ayuda de los tlaxcaltecas logró una conquista inverosímil por

consideraciones cuantitativas. La base de su imperio fue el cobro de impuestos. Permitían a los pueblos dominados su autogobierno, siempre y cuando pagaran el tributo y hubiera en la comunidad.

La organización social de los aztecas funcionaba por clanes de familia; los clanes con su patrimonio se denominaban calpullis.

Con los tributos se pagaba el gasto de la nobleza y ciertos servicios públicos, erigían una pirámide para el cobro de impuestos.

Había control de precios y solo se podía vender en el tianguis celebrado cada 20 días.

La esclavitud económica se práctico de un modo indirecto con los pueblos vencidos e incorporados al imperio, el exigirle tributos y servicios.

Los aztecas llegaron a hacer del comercio una verdadera institución con fines económicos, políticos y militares, pues los comerciantes eran a la vez embajadores y espías. Para comerciar se valían generalmente del trueque o cambio; pero también tuvieron una especie de moneda, representada por granos de cacao, hachuelas de cobre, canutos de plumas llenos de polvo de oro y piedras preciosas.

Tuvieron instituciones jurídicas de carácter penal, civil, militar y administrativo. Distinguieron entre en derecho público y privado.

b) La Época Colonial.

A la llegada del conquistador europeo, desaparecen muchas formas de organización autóctona, dando paso a conceptos europeos sobre estructuras administrativas y concepto de trabajo.

El choque cultural produjo, a través de los años, una cultura nueva, amalgama de la europea y la americana, que podríamos llamar mexicana.

Los españoles trajeron a México, una organización social (político-económica y religiosa). Se fundaron encomiendas para “proteger” a los indígenas y convertirlos al cristianismo: esta institución u organización se prostituyó debido a la ignorancia y analfabetismo del conquistador vulgar.

c) El México Independiente del Siglo Pasado.

Al nacer México como una nación, no contaba con una base cultural y tecnológica que le permitiera un desarrollo económico sano, lo que les permitió conquistarnos tecnológicamente.

Los primeros intentos de la industrialización tuvieron pocos alcances. Uno de los primeros antecedentes lo encontramos en las ideas de Esteban de Antuñano, industrial poblano que impulsó la industria textil y fue uno de los primeros pensadores que reflexionaron acerca de la economía mexicana.

Otro precursor fue Lucas Alamán, historiador, político e ideólogo mexicano impulsor decidido de las actividades industriales. En la época de la Reforma, había cerca de 60 empresas manufactureras de tejidos de algodón que ocupaban 11000 obreros, además existían innumerables talleres artesanales y también fábricas de papel, jabón de aceite, vasos de vidrio y destiladoras de licores de caña de azúcar.

d) El Porfiriato.

El intento más importante par impulsar la industria se dio durante la dictadura de Porfirio Díaz, quien introduce el ferrocarril, la electricidad, el teléfono y muchas fábricas de capital extranjero, bajo un liberalismo económico muy rancio

que permitió los abusos que nos relata la historia de esta época, y que ocasiona, entre otras cosas, la revolución Mexicana.

e) La Época Posrevolucionaria.

La evolución, a partir del cese del fuego de la lucha armada continúa, pero ya bajo las nuevas estructuras de los ordenamientos legales del Art. 123 de la constitución y con la Formación del sindicalismo que osciló entre las corrientes marxistas y las del movimiento estadounidense.

Se puede decir que México, en 1938, adquirió su independencia económica al expropiar las compañías petroleras de capital extranjero.

1.6 Objeto de la administración.

¿Sobre que recae la Administración? ¿En que medio puede darse solamente?

Es indiscutible que quien realiza por sí mismo una función no merece ser llamado administrador, pero desde el momento en que delega en otros determinadas funciones – siempre que estas funciones se realicen en un organismo social-, dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan, comienza a recibir el nombre de administrador.

La experiencia nos enseña –y los estudios sociológicos se encargan de justificar esta apreciación- que el hombre se agrupa en sociedad, principalmente por su insuficiencia para lograr todos sus fines por sí solo.

La sociedad – esto es, “la unión moral de hombres que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común” – es, por lo tanto, el

objeto sobre el cual recae la Administración. Precisamente, el elemento "coordinación sistemática de medios" es el que exige el concepto de la Administración en toda sociedad.¹²

1.7 Características de la administración.

La Administración posee ciertas características inherentes que se diferencian de otras disciplinas.¹³

a) Universalidad. Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que: en el ejército, en un hospital en un evento deportivo.

b) Valor instrumental. Dado que su finalidad es inminente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante ésta se busca obtener determinados resultados.

c) Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

d) Especificidad. Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.

e) Interdisciplinariedad. La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo

f) Flexibilidad. Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.

¹² Reyes Ponce, Agustín; Administración Moderna. Limusa México, Pág. 15 2000

¹³ García Martínez, Münch Galindo; Fundamentos de Administración. Trillas, México, 240 pp., 1999

1.8 Importancia de la administración.

Bastan los siguientes hechos para demostrarla¹⁴:

1. La administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesario cuanto mayor y más complejo sea éste.

2. El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y solo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, con que ese organismo cuenta.

3. Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. Es en ellas donde quizá la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.

4. Para las empresas pequeñas y medianas también su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos, maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, renglones en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidores.

5. La elevación de la productividad, quizá la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico social depende, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

6. En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración, por que para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores. Bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

¹⁴Reyes Ponce, Agustín, Administración Moderna. Limusa México, Pág. 15 2000

1.9 Los principios generales de administración.

Henry Fayol estableció 14 principios generales de Administración:

1. División del trabajo
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación de interés individual al general.
7. Justa remuneración.
8. Centralización contra descentralización.
9. Jerarquía.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad del personal.
13. Iniciativa.
14. Espíritu de grupo o unión del personal.

Fayol aclaró que en los principios administrativos no existe rigidez, ya que, en general, en los asuntos administrativos no hay nada absoluto. Es preciso considerar las situaciones concretas y particulares para decidir dónde y cómo aplicar los principios generales. Los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. La cuestión consiste en servirse de ellos; es este un arte difícil que exige inteligencia, decisión y medida.

Al referirse a cada uno de los principios de la Administración, Fayol los explicó de la siguiente forma:

División del trabajo.

Consiste en la especialización de las tareas. El trabajo debe organizarse de tal forma que permita esa especialización para producir más y mejor con el mismo esfuerzo. Señala que la división del trabajo corresponde al orden natural.

Autoridad y responsabilidad.

Fayol da mucha importancia a este principio, y dice que no se concibe la autoridad sin la responsabilidad y que la responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapeso indispensable. Define a la autoridad como el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.

Fayol dice: se distingue en un buen jefe la autoridad legal inherente a la función y a la autoridad personal formando de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de aptitud de mando, de servicios prestados. En un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad legal.

Disciplina.

La obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia de signos exteriores de respeto conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.

Las obligaciones de obediencia, de asiduidad, de actividad y de presencia difieren, en efecto, de una empresa, de una región a otra y de una época a otra.

Unidad de mando.

De todos los principios, Fayol destaca el de unidad de mando como uno de los más importantes. El principio dice que un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior.

En todas las asociaciones humanas, en la industria, en el comercio, en el ejército, en la familia, en el estado, la dualidad de mando, es una fuente perpetua de conflictos, a veces muy graves.

Es frecuente que un empleado no sepa obedecer a A o a B. Uno le manda una cosa y el otro le ordena contratarla.

Cuando A y B son del mismo rango y ordena a una misma persona sobre el mismo asunto, la solución para lograr unidad de mando reside en aplicar la dirección lineo-funcional.

Si el problema se origina en órdenes de dos superiores, uno inmediato y el otro de mayor rango, debe aplicarse a la cadena de mando.

Unidad de dirección.

Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin. Y esta es la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de las fuerzas, de la convergencia de los esfuerzos. Un cuerpo con dos cabezas, en el mundo social, como en el mundo animal, un monstruo. Le resulta difícil vivir.

Subordinación de lo particular a lo general.

Fayol dice que debe prevalecer el interés del grupo, de la organización, ante el interés personal, y anota: parecería que este concepto no debería ser recordado. Pero la ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, las debilidades y

todas las pasiones humanas tienden a hacer perder de vista el interés general en provecho del interés particular. Es esta una lucha perpetua.

Remuneración al personal.

Este principio, como lo redactó Fayol, parece no indicar nada nuevo, ya que, salvo en la esclavitud, siempre se ha tenido que pagar algo por el trabajo humano.

Fayol quiso destacar que el salario debe ser justo y equitativo, en lo que sea posible.

Centralización.

La centralización o descentralización es una simple cuestión de medida. En otras palabras, Fayol quiso decir que los jefes deberán delegar funciones en sus subordinados en la medida en que sea posible, dependiendo de la función, el subordinado y la carga de trabajo del supervisor y del inferior.

Si el valor del jefe, sus fuerzas, su inteligencia, su experiencia y la rapidez de sus concepciones le permiten extender mucho su acción personal, podrá llevar lejos la centralización y reducir a sus empleados el papel de simples agentes de ejecución. Si, por el contrario, conservando el privilegio de dar a las directrices generales, prefiere recurrir más a la experiencia, al criterio o a los consejos de sus colaboradores, puede efectuar una amplia descentralización.

Jerarquía.

Fayol en el principio de jerarquía, llamado también de la "cadena de mando" comprendió los Niveles de Comunicación y Autoridad que deben respetarse para

evitar conflictos e ineficiencias. Señalo que el abuso en esta materia, puede –a su vez- conducir a la lentitud administrativa o burocratismo.

El orden.

El principio del orden lo establece como recomendación y dice: Es conocida la fórmula: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. En el orden social sería: un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.

La equidad.

En el principio de la equidad, Fayol establece que todo superior debe ser justo. Explica que usa la palabra “equidad” en su lugar de “justicia”, para no establecer aquí relación con el orden legal y referirse más que nada a la bondad como opuesta a la rigidez.

Estabilidad del personal.

Fayol destaca la estabilidad del personal y la relaciona con el desarrollo que el empleado o miembro tiene en el aprendizaje y dominio de su trabajo. Si el agente es desplazado cuando apenas ha concluido el periodo de aprendizaje, o antes de que éste termine, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable. Y si la misma situación se repite indefinidamente, la función nunca será desempeñada a satisfacción.

Esta orientación es muy importante y valiosa para las organizaciones. El exceso de rotación de personal es muy frecuente

La iniciativa.

Fayol destaca la importancia que tiene la creatividad para el desarrollo de las organizaciones. Si las entidades no aprovecharan la iniciativa de sus colaboradores, serán estáticas, tendrán una corta vida, por que serán superadas por otras organizaciones. La iniciativa ha jugado un papel importante en el desarrollo de la humanidad. Sin ella no hubiera habido cambio, es decir evolución y progreso que es lo que distingue al ser humano de los animales. Una de las más vivas satisfacciones, que puede experimentar el hombre inteligente, es concebir un plan y asegurar su buen éxito: es también uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana.

Fayol conceptúa a la iniciativa como: la posibilidad de concebir un plan y realizarlo.

Unión del personal.

Fayol también aborda la importancia que tiene la unidad de personal para crear un espíritu de grupo.

Diversas investigaciones administrativas están destacando hoy la importancia creciente de la cohesión del personal.

Fayol anota una serie de axiomas para apoyar su principio: la unión hace la fuerza. La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella. En consecuencia, es indispensable realizar los esfuerzos tendientes a establecerse.

2. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.

2. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.

- 2.1 INTRODUCCIÓN A LOS SISTEMAS.**
- 2.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS.**
- 2.3 PRINCIPIOS DE LOS SISTEMAS.**
- 2.4 PARTES BÁSICAS DE LOS SISTEMAS.**
- 2.5 CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS.**
- 2.6 LA EMPRESA COMO UN SISTEMA.**

2.1 Introducción a los sistemas.

Para poder entender a la empresa como sistema es necesario conocer acerca de los sistemas y después postular porque la empresa es un sistema, por lo cual empezaremos estudiando un poco de la teoría general de sistemas para tener un panorama inicial sobre este tema.

El concepto de sistemas, resulta un desarrollo derivado de la búsqueda que el hombre realiza constantemente, en cuanto a tratar de llegar al conocimiento de sí mismo y del medio que lo rodea. Y esta búsqueda se realiza a través de la filosofía; que ha desempeñado un papel imprescindible dentro de la formación del conocimiento, siendo su función principal: la de sintetizar los descubrimientos de muy variadas disciplinas científicas, dentro de un cuerpo de conocimientos coherente que explique y permita predecir los fenómenos sociales.

Así tenemos que la teoría general de sistemas, esta basada en algunos conceptos de la filosofía y principalmente por los del filósofo alemán Friederich Hegel, que son los siguientes:

- a) El todo es mayor que la suma de sus partes.
- b) El todo determina la naturaleza de las partes.
- c) Las partes no pueden comprenderse, si se consideran aisladas del todo.
- d) Las partes están dinámicamente interrelacionadas y además, son interdependientes entre sí.

Así tenemos entonces que el concepto básico de "Sistema" fue expuesto en el año de 1930 por el tratadista Henderson, quien señaló: "la interdependencia de las variables en un sistema, es una de las inducciones más amplias que

poseemos de la experiencia". Este fue el primer concepto de sistema y a sido tratado como la definición de sistema.

Al continuar con el estudio de sistemas, se fue evolucionando en el pensamiento y ha servido para la integración de una amplia gama de ideas del conocimiento científico. Y en las últimas décadas se ha definido al sistema como: "Un Todo Unitario compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites, identificables, de su ambiente o suprasistema¹⁵"

Tenemos así que la principal premisa de la teoría general de sistemas es que, para entender completamente la operación de un organismo social, éste debe ser concebido como un sistema.

Otro concepto muy importante en el análisis general de sistemas es el de totalidad, que no es más que: El sistema debe ser visualizado como un todo y mortificarse solo a través de cambios en las partes del sistema. Debe haber un pleno conocimiento de las interrelaciones entre las partes y la forma en que cada una de éstas funciona antes de que puedan realizarse modificaciones en las partes, en beneficio del sistema.

El Autor T. Hopkins¹⁶ ha esbozado seis guías, que ponen de relieve la importancia de la totalidad, del sistema:

1. El todo debe ser el principal foco del análisis, recibiendo las partes una atención secundaria.
2. La integración es la variable más importante en el análisis de la totalidad. La integración se define como: el grado de interrelación de las diversas partes que integran al todo.

¹⁵ Rodríguez Valencia Joaquín. 1999. Introducción a la administración con enfoque de sistemas. México ECAFSA Pág. 272

¹⁶ op cit Pág. 273

3. Las modificaciones posibles en cada parte, deben ser ponderadas con relación a los efectos posibles en cada una de las otras partes.

4. Cada parte tiene alguna función que desempeña, a fin de que el todo pueda cumplir su propósito.

5. La naturaleza de la parte y su cometido, se determinan por su posición dentro del todo.

6. Todo análisis empieza con la experiencia del todo. Las partes y sus interrelaciones deben evolucionar, para adaptarse mejor a propósito del todo.

Sistema: Conjunto de cosas o partes coordinadas según una ley, o que, ordenadamente relacionadas entre sí, contribuyen a determinado objeto o función.¹⁷

Sistema: es un conjunto de elementos, interrelacionados entre si y con el medio o entorno que lo rodea, de tal manera que forman una suma total o totalidad.¹⁸

De estos conceptos podemos desglosar lo siguiente:

Conjunto: cualquier colección de elementos dentro de un cierto marco de referencia.

Elementos: son los componentes o partes que constituyen el sistema.

Entorno: Lo constituye todo lo que reside fuera del control del sistema y tiene alguna influencia sobre él.

¹⁷ Microsoft Encarta 2001 edición básica.

¹⁸ Carlos Augusto Audirac. 1998. ABC del desarrollo organizacional, México: Trillas, Pág. 55

Totalidad: es un atributo definidor de una cosa o un ser. Es la unida o suma total.

2.2 Características de los sistemas.

Las características distintivas de los sistemas son las siguientes:

Interrelación: independencia de objetos, atributos, acontecimientos y otros aspectos similares.

Totalidad: El sistema es un todo no dividido.

Búsqueda de objetivos: todos los incluyen componentes que interactúan y la interacción hace que se alcance una meta.

Concepto: insumos y productos.

Transformación: Lo que recibe el sistema es modificado por este, de tal forma que la salida difiere con la entrada.

Entropía: Esta relacionada con la tendencia natural de los objetos a caer en un estado de desorden.

Regulación: El control implica acatar el diseño originario de la acción y advertir sobre posibles errores respecto al plan.

Jerarquía: Implica la introducción de sistemas en otros sistemas.

Diferenciación: Las unidades especializadas desempeñan funciones especializadas. Diferenciando diferenciación, especialización y división del trabajo.

Equifinalidad: Los resultados finales se pueden lograr con diferentes condiciones iniciales y de maneras diferentes.

Subsidiaridad: Ningún sistema es completo en si mismo, too sistema es un subsidiario en su delimitación y en sus aportes de otros sistemas que forman su entorno y en virtud de los cuales actúa.

2.3 Principios de los sistemas.

Aparte de las características de los sistemas, también cuentan con principios y uno de ellos es el de integración que se explica así:

“la integración (o coherencia) y la interdependencia (aditividad) no son dos propiedades separadas, puesto que son los extremos de una misma propiedad. Integración e independencia son fenómenos de calidad, pero aún no se cuenta con un método sensible para la medición de esta propiedad en una escala de proporcionalidad. Sin embargo, esta propiedad es de utilidad en su idea general, puesto que todos los sistemas presentan un grado de integración.”¹⁹

Este principio se relaciona mucho con los sistemas, ya que las partes integrantes conforman un todo, y es vital en el concepto de sistemas. Jonson, Katz y Rosenzwing presentan los siguientes principios de integración:

1. El todo es primero y las partes son secundarias.

¹⁹ Gómez Ceja, Guillermo. Sistemas Administrativos, Análisis Y Diseño. Mc Graw-Hill. México.

2. La integración es la condición de la interrelacionalidad de las muchas partes dentro de una.

3. Las partes así constituidas forman un todo indisoluble en el cual ninguna parte puede ser afectada sin afectar todas las otras partes.

4. El papel que juegan las partes depende del propósito para el cual existe el todo.

5. La naturaleza de la parte y su función se deriva de su posición dentro del todo y su conducta es regulada para la relación del todo a la parte.

6. El todo es cualquier sistema o complejo o configuración de energía y se conduce como una pieza única, no importando que tan compleja sea.

7. La totalidad debe empezar como una premisa y las partes, así como sus relaciones, deberán evolucionar a partir del todo.

2.4 Partes básicas de los sistemas.

Un sistema se puede conceptualizar con cinco partes básicas:

Entrada o insumos: son los componentes que ingresan en el sistema y pueden ser materia, personas, información o energía.

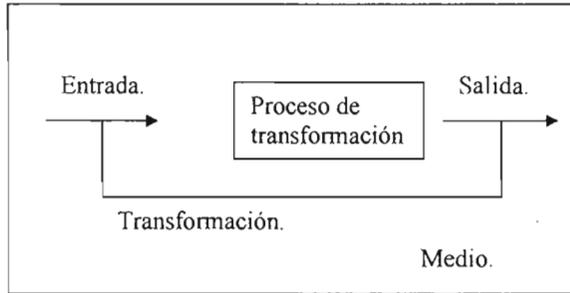
Proceso o procesador: es el factor que transforma el estado original de las entradas en una salida, y pueden ser una máquina, un individuo, un producto químico. Además está constituido por normas, procedimientos o estructuras.

Producto o salida: es el resultado del funcionamiento del proceso, son los fines y las metas del sistema.

Retroalimentación: representa una reintroducción de una parte de la salida de un sistema como entrada del mismo sistema. Sirve para mantener en funcionamiento al sistema.

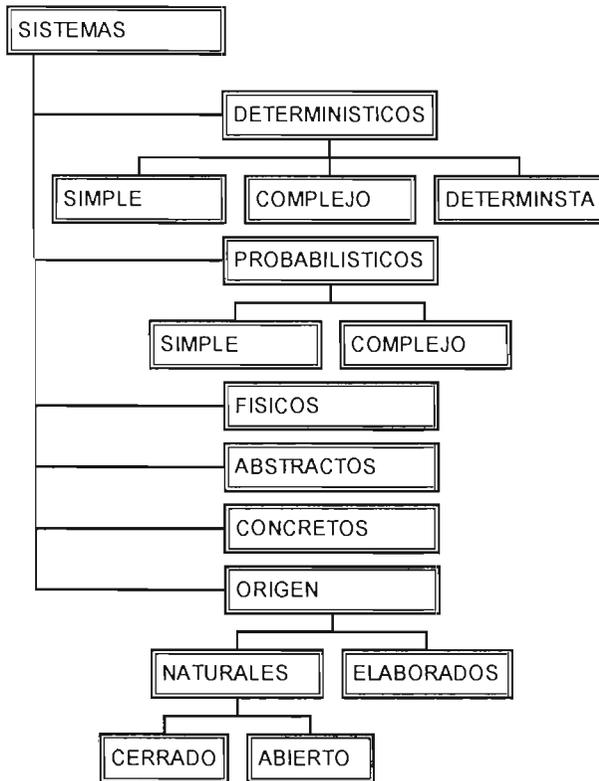
Medio: se encuentra al margen del control completo del sistema y que determina de algún modo el desempeño del mismo.

Gráficamente un sistema sería:



2.5 Clasificación de los sistemas.

Para poder terminar de comprender los sistemas, debemos saber que existen varios tipos de sistemas. Veremos cuales son y como se clasifican de la siguiente forma:



Con este esquema, podemos explicar brevemente:

Sistema determinístico simple. Son sistemas con comportamientos altamente predecibles. Responden con una misma salida cuando reciben la entrada correspondiente, es decir, no modifican su comportamiento con la experiencia.

Sistema determinístico complejo. Para efectos prácticos podemos señalar la computadora electrónica, que está formada por un sistema sumamente complejo o complicado y determinista, porque la computadora hará únicamente lo que se le indique.

Sistema determinista. Excesivamente complejo; es cualquier sistema del todo determinista como el sistema astronómico, puede ser descrito en cierta forma en detalle, sin importar qué tan complejo sea; en principio será posible especificarlo por completo, por tanto, no existe la clase "excesivamente complejo" en la categoría determinista.

Sistema probabilístico. En éste existe incertidumbre; no se puede dar una predicción exacta y detallada, sino que sólo se puede decir su probabilidad en determinadas circunstancias; en ocasiones un sistema tiene que ser descrito en forma y tiempo diferentes, dependiendo de lo que se quiera decir.

Sistema simple probabilista. Un ejemplo muy claro es el de arrojar una moneda al aire. Como es posible deducir corresponde a un sistema simple, pero impredecible.

Sistema complejo probabilista. Puede encontrarse en el reflejo condicionado de un animal que responde a un estímulo con un mecanismo neutro para el placer y el dolor, y otro mecanismo de placer o dolor para condicionarlo, este ejemplo tiene resultados en general (pero no en detalle). Es posible predecirlo por medios estadísticos.

Sistema físico o concreto. Compuestos por equipos, maquinaria, objetos y cosas reales.

Sistema abstracto. Compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas.

Sistema origen natural. Los sistemas naturales pueden ser definidos como aquellos que se desarrollan de un proceso natural, como la fotosíntesis. Como ejemplo se pueden considerar las teorías y los axiomas. Estos sistemas también pueden ser físicos y abstractos. Algunos sistemas naturales también son llamados

adaptables, en los cuales hay un reajuste constante a nuevos insumos ambientales; por ejemplo, los injertos en plantas o frutas.

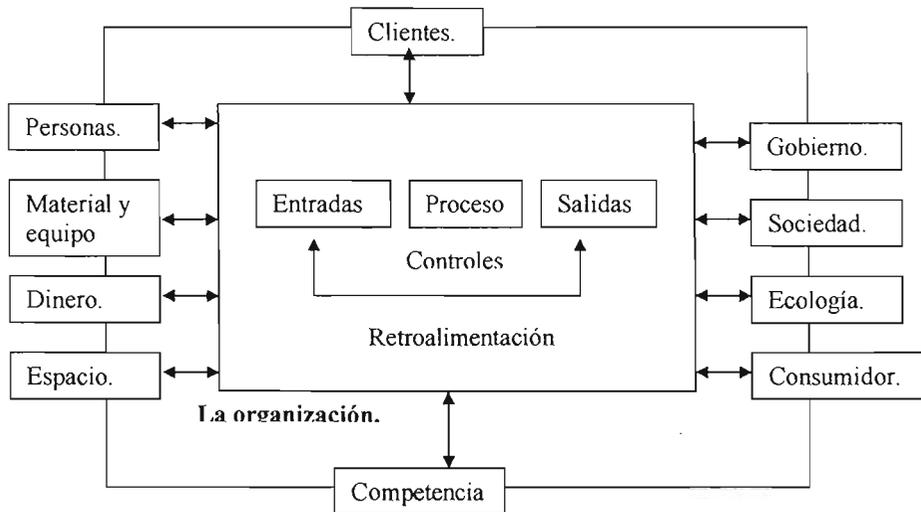
Sistema natural cerrado. No presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera

Sistema natural abierto. Presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización.

Sistema elaborado. Los sistemas elaborados son aquellos en los cuales el hombre ha dado contribución al proceso en marcha, mediante objetos, atributos o relaciones. Un ejemplo: las presas o motores.

2.6 La empresa como un sistema.

Después de lo expuesto hasta el momento, podemos decir que la empresa es un sistema. Para representarlo de una forma clara tenemos el siguiente grafico:



Ahora bien, se puede explicar a la empresa como un sistema por siete características básicas:

1. Propósito: misión o asunto primordial del sistema, en la empresa es el objetivo general.
2. insumos: Toda entrada física, información persona o retroalimentación, en la empresa son materias primas, costos, trabajadores.
3. salidas: Productos finales que resultan de las entradas.
4. secuencia: el proceso de transformación o los pasos que se siguen para la transformación de las entradas. En la empresa puede ser el proceso de manufactura.
5. ambiente: son los factores físicos y sociológicos en los cuales se dan todas las demás características.
6. catalizadores: Recursos físicos que sirven de agentes de cada paso de la secuencia para convertir los insumos en salidas.

7. Agente humano: Recurso que sirve como agente, manejando el equipo de catalizadores físicos dentro del ambiente y la secuencia de conversión de entradas en salidas, para cumplir el objetivo.

Otra forma de ver a la empresa como sistema, no las da Hidalverto Chiavenato, que en su libro: introducción a la teoría general de la administración; cita a Edgar H. Shein con seis puntos de vista, que son los siguientes.

1. la empresa debe ser considerada como un sistema abierto, en constante interacción con el medio recibiendo materia prima, personas; convirtiéndolas en productos terminados que son explotados por el medio ambiente.
2. la empresa debe ser concebida como un sistema con objetivos múltiples que interaccionan con el medio ambiente.
3. la empresa debe ser vista como constituida de muchos subsistemas que están en interacción dinámica unos con otros.
4. todos los subsistemas son mutuamente dependientes y los cambios que sufra uno, se reflejara en los otros, lo mismo pasa con la empresa.
5. la empresa existe en un ambiente dinámico que comprende otros sistemas. Si no se estudia el medio en el que se desarrolla la empresa, esta última no será bien comprendida en su totalidad.
6. los múltiples eslabones que existen entre la empresa y el medio ambiente, dificultan la clara especificación de límites o fronteras de cada empresa.

Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente.

También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

Subsistemas que forman la Empresa:

a) Subsistema psicosocial: está compuesto por individuos y grupos en interacción. Dicho subsistema está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones del status y del papel, dinámica de grupos y los sistemas de influencia.

b) Subsistema técnico: se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos.

c) Subsistema administrativo: relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

El modelo de organización bajo enfoque cibernético

El propósito de la cibernética es desarrollar un lenguaje y técnicas que nos permitan atacar los problemas de control y comunicación en general.

Lo que estabiliza y coordina el funcionamiento de los sistemas complejos como los seres vivos o las sociedades y les permite hacer frente a las variaciones del ambiente y presentar un comportamiento más o menos complejo es el control, que le permite al sistema seleccionar las entradas para obtener ciertas salidas predefinidas. La regulación esta constituida por la cibernética es una disciplina íntimamente vinculada con la teoría general de sistemas, al grado en que muchos la consideran inseparable de esta, y se ocupa del estudio de: el mando, el control, las regulaciones y el gobierno de los sistemas mecanismos que permiten al sistema mantener su equilibrio dinámico y alcanzar o mantener un estado.

Para entender la estructura y la función de un sistema no debemos manejarlo por separado, siempre tendremos que ver a la Teoría General de Sistemas y a la Cibernética como una sola disciplina de estudio.

Dentro del campo de la cibernética se incluyen las grandes máquinas calculadoras y toda clase de mecanismos o procesos de autocontrol semejantes y las máquinas que imitan la vida. Las perspectivas abiertas por la cibernética y la síntesis realizada en la comparación de algunos resultados por la biología y la electrónica, han dado vida a una nueva disciplina, la biónica. La biónica es la ciencia que estudia los principios de la organización de los seres vivos para su aplicación a las necesidades técnicas. Una realización especialmente interesante de la biónica es la construcción de modelos de materia viva, particularmente de las moléculas proteicas y de los ácidos nucleicos.

Conocer bien al hombre es facilitar la elección de las armas necesarias para combatir sus enfermedades. Por tanto, es natural ver una parte de las investigaciones orientarse hacia un mejor conocimiento de los procesos fisiológicos. Ayudándose de la química y de la física es como han podido realizarse grandes progresos. Si quiere proseguir un mejor camino, debe abrirse más al campo de la mecánica y más aun al campo de la electrónica. En este aspecto se abre a la Cibernética.

La Robótica es la técnica que aplica la informática al diseño y empleo de aparatos que, en substitución de personas, realizan operaciones o trabajos, por lo general en instalaciones industriales. Se emplea en tareas peligrosas o para tareas que requieren una manipulación rápida y exacta. En los últimos años, con los avances de la Inteligencia Artificial, se han desarrollado sistemas que desarrollan tareas que requieren decisiones y auto programación y se han incorporado sensores de visión y tacto artificial.

Antes de conocer bien al hombre, la evolución científica exige ya la adaptación de lo poco que se conoce a un medio que se conoce apenas mejor. La vida en las regiones interplanetarias trastorna completamente la fisiología y, el cambio brusco que sobreviene durante el paso de la tierra a otro planeta, no permite al hombre sufrir el mecanismo de adaptación. Es, por tanto, indispensable crear un individuo parecido al hombre, pero cuyo destino será aun más imprevisible, puesto que nacido en la tierra morirá en otro lugar.

3. ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

3.1 CONCEPTO DE EMPRESA.

3.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.

3.3 CONCEPTO DE PEQUEÑA EMPRESA.

3.4 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO.

3.5 CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA MEXICANA.

3.6 ACTIVIDAD COMERCIAL Y DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

3.1 Concepto de empresa.

La palabra empresa es una de las más difíciles de precisar, ya que a este concepto se le han dado diversos enfoques, desde el económico hasta el filosófico.

Por lo anterior, se hace necesario mencionar algunos conceptos básicos:

En su acepción más simple, la palabra empresa significa:

“La acción de emprender una cosa con un riesgo implícito”.

Definición etimológica.

Enterprise (Del Latín in-prehensa, cogida, tomada)

“Acción ardua y dificultosa que valerosamente se comienza”.

Código Fiscal de la Federación.

“La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad”

De acuerdo con Reyes Ponce y desde el punto de vista económico:

“Es una entidad económica destinada a producir bienes y servicios, venderlos, satisfacer un mercado y obtener un beneficio”.²⁰

José Antonio Fernández Arena:

“Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos, Prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos”.²¹

²⁰ Reyes Ponce Agustín, administración de empresas, Noriega-Límusa, México 1999, p 74

²¹ Fernández Arena José Antonio, El proceso administrativo, Diana, México 1999, p 85

Código fiscal de la federación.

'Es la persona física o moral que realice actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca o silvícola y al establecimiento como cualquier lugar de negocios en el que se desarrollen parcial o totalmente actividades empresariales”.

Joaquín Rodríguez Valencia:

“La empresa es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. La ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva que - de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual”²²

José Méndez Morales:

“La empresa es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción, representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos”²³

Después de haber analizado los conceptos anteriores, podemos decir que:

‘La empresa es un sistema, económico-social, integrado por recursos humanos, financieros, materiales y técnicos, creado para producir bienes o servicios, con el fin de satisfacer necesidades sociales, obteniendo beneficios y apoyándose en la administración para cumplir sus objetivos”

²² Rodríguez Valencia Joaquín, como administrar pequeñas y medianas empresas, ECAFSA, México 1998, p 71

²³ Méndez Morales, José, Economía Y La Empresa. Mc Graw-Hill. México, 1999

3.2 Clasificación de las empresas.

Para tener mas claro el tema de la pequeña empresa, es necesario conocer los criterios de clasificación de las empresas. Esto nos servirá para no caer en confusiones cuando hablemos de la pequeña empresa, ya que como se vera a continuación, existen diversas variables para clasificar a las empresas.

Por su tamaño.

En este criterio se clasifica a las empresas de acuerdo a varios elementos, entre los cuales destacan:

- Magnitud de sus recursos económicos principalmente capital y mano de obra;
- Volumen de ventas anuales;
- Área de operaciones de la empresa que puede ser local, regional, nacional e internacional.

Esto nos indica que los principales criterios para clasificar una empresa son:

- el de producción, que explica la forma de producir, que va desde la rudimentaria hasta la muy tecnificada;
- de mercadotecnia, explica como la empresa absorbe el mercado, de otra manera, sus ventas;
- de financiero, analiza el monto del capital, pago de impuestos, tipo de sociedad.

Cabe señalar que estos criterios al aplicarse a cada país, se deben adaptar e irse modificando a las circunstancias económicas de cada entidad.

Según este criterio, las empresas se pueden clasificar en:

- Micro empresas.
- Pequeñas empresas.
- Medianas Empresas.
- Grandes Empresas.

Por su origen.

Otra clasificación importante es de acuerdo al origen de la empresa, las cuales pueden ser nacionales, extranjeras o mixtas.

Las empresas nacionales se forman de la inversión de capital nacional, este capital lo aportan los nativos o residentes de cada país.

Las empresas extranjeras son el resultado de unir capitales de otros países en un país diferente al donde se invierte.

Por último las empresas mixtas cuentan con capital tanto nacional y extranjero. Esto se debe principalmente por restricciones que en los países se establecen, y tienen como objeto cuidar la empresa nacional.

Por su aportación de capital.

Este criterio se refiere al origen o aportación del capital dentro de la misma empresa, según este criterio podemos encontrar tres tipos de empresa:

Privadas: en este tipo de empresa, el capital es invertido para obtener prioritariamente ganancias.

Publicas: Mayormente este tipo de empresas son conformadas por capital del estado, el cual invierte para dar un servicio o satisfacer necesidades de carácter social.

Mixtas: la conformación del capital de la empresa es por la unión de capital privado y capital público, y puede tener diferentes objetivos de inversión.

Para dar una idea mas clara de estos criterios de clasificación de empresas, el siguiente cuadro resume lo anteriormente dicho.



Después de explicar estas clasificaciones, mencionaremos otras clasificaciones que destacan entre muchas más, y son de acuerdo a:²⁴

- Actividad económica
 - Industriales
 - Agrícolas
 - Ganaderas

²⁴ *Ibid.*, p 278

- Pesqueras
- Manufactureras
- Mineras
- Bancarias
- Comerciales
- Educativas
- Competencia
 - Competitivas,
 - Oligopolísticas,
 - Monopolios.
- producción o distribución
 - Productivas,
 - Manufactureras,
 - Comerciales con venta al detalle,
 - Mayoristas o distribuidoras.
- organización y administración
 - individual,
 - colectivas.
- lo que producen
 - de bienes de consumo no duradero,
 - de bienes de consumo duradero,
 - de materias primas,
 - de bienes de capital o de producción
 - de servicios.

3.3 Concepto de Pequeña empresa.

El definir a la pequeña empresa es un asunto relativo, ya que esta dependerá del punto de vista de la persona que emita su opinión. A continuación se presentan algunos de los conceptos y criterios más sobresalientes.

La Asociación de empresas pequeñas (SBA) define a la empresa pequeña como:

"Aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera".

En decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 30 de marzo de 1999, los criterios de estratificación de empresas, en cuanto al personal ocupado según la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial han quedado de la siguiente manera:

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios.
Micro empresa	1-30	1-5	1-20
Pequeña	31-100	6-20	21-50
Mediana	101-500	21-100	51-100
Grande	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

La Secretaría de Hacienda y Crédito. Público:

Se hace necesario considerar el criterio adoptado por la Subsecretaría de Ingresos, con relación a qué, es lo que debe entenderse como medianas y pequeñas empresas y el de regionalización por el monto de ingresos, es decir, que quedan catalogadas como: "aquellas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superiores a 20 millones de pesos, pero tampoco inferiores a millón y medio de pesos".

Agustín Reyes Ponce, dice que existen dos criterios para determinar el tamaño de la empresa, y que son: la cantidad de personal empleado y la complejidad de la organización de la empresa. En base a estos criterios, podemos decir que la pequeña empresa puede considerarse como la que cuenta con un número aproximado de 40 a 50 trabajadores y por lo menos con tres actividades fundamentales: producción, ventas y finanzas.

Criterio Financiero

El tamaño de la empresa se determinan en base al capital con que se cuenta, el cual se incrementará o reducirá de acuerdo a las operaciones de la empresa.

Criterio de mercadotecnia

El tamaño de la empresa se determina conforme al mercado que la misma abastece, puede clasificarse como organización pequeña si sus ventas son locales.

Criterio de producción.

La magnitud de la empresa se determina en relación a la cantidad del o los productos fabricados o al grado y tipo de maquinaria que utiliza para la producción de sus satisfactores.

Criterio fiscal.

1. Pequeños contribuyentes. Pueden ser las micro y pequeñas empresas que cuenten con un máximo de tres trabajadores o familiares y que sus ingresos no excedan de \$2,986,618.00.²⁵

2. Régimen simplificado. Pueden ser las micro y pequeñas empresas que tengan como límite un ingreso de \$2,986,618.00.²⁶

Como se podrá observar, los conceptos citados anteriormente no son suficientes para emitir una definición universal de la pequeña empresa, sin embargo los criterios anteriormente descritos nos dan una idea clara acerca de lo que puede ser y consideramos que lo más importante no es partir de una

²⁵ Código fiscal de la federación, México 2000

²⁶ idem

definición, sino visualizar la importancia y atención que merece la pequeña empresa del país.

3.4 Antecedentes históricos de la pequeña empresa en México.

Históricamente, la pequeña empresa ha ofrecido una alternativa para el proceso de industrialización del país.

La pequeña empresa, que existía antes de que se originara el capitalismo moderno, tenía como objetivo primordial satisfacer las necesidades primarias del hombre. Sin embargo, no sólo se formó como fuente de abastecimiento para el consumo, sino también como activador del desarrollo de las fuerzas productivas, y es básicamente en la pequeña empresa, de modestos recursos en donde se apoyó la Revolución Industrial

Antes de 1910 existían pequeñas empresas de artesanías caseras, utilitaria y de ornato, surgieron también las empresas fundidoras de hierro y acero de Monterrey, la industria del cemento y la del jabón, que en ese tiempo se consideraban grandes.

Después de la Revolución Mexicana, al crecer el mercado interno, aparecieron más empresas grandes, pequeñas y medianas, sin embargo, las pequeñas empresas fueron básicas.

Para el año de 1930 la pequeña y mediana empresa, por el número de establecimientos representaba el 12% del total de la industria de la transformación, en tanto que el 86% correspondía a talleres y artesanías.²⁷

²⁷ Fondo de garantía y fomento a la industria mediana y pequeña (fogain).

En el año de 1950 dan inicio una serie de acciones por parte del gobierno para industrializar el país, es entonces cuando surge un importante número de pequeñas empresas. En este mismo año la pequeña y mediana empresa representaba el 25% del número de establecimientos, en tanto que los talleres y artesanías tenían el 71.9%. En 1955 la pequeña empresa representaba el 45.8% y los talleres y artesanías el 51%. Es importante señalar que en este mismo año se promulgó la Ley para el Fomento de las Industrias Nuevas y Necesarias, la cual permitió que se establecieran un importante número de pequeñas empresas.²⁸

Para el año de 1960, la pequeña y mediana empresa representaba el 56.7% y los talleres y artesanías el 42.8%. Para 1965 ascendió la pequeña y mediana empresa al 56.8%, mientras que los talleres y artesanías descendían a 41.8% del total de establecimientos.²⁹

El censo industrial de 1971 reportó un total de 118 740 establecimientos de la industria de transformación, de los cuales el 64.4% eran pequeñas y medianas empresas, el 34.92% talleres y artesanías y sólo el 0.44% equivalían a 523 empresas con capital contable mayor a 2 millones de pesos

A partir de 1990 las empresas mexicanas y la economía en su conjunto reflejaron un crecimiento en el consumo, originado fundamentalmente por la apertura desmedida del crédito a los particulares, así fue como crecieron en forma importante los créditos hipotecarios y el consumo, lo que originó una derrama de fondos al resto de los sectores de la economía. En consecuencia, la planta industrial llevó a cabo ampliaciones que originaron endeudamientos adicionales, tanto en equipamiento de las plantas como en capital de trabajo. Aunado a ello, el TLC generaba expectativas en el corto plazo para lo cual había que estar preparado.

²⁸ Ídem.

²⁹ ídem.

Para el año de 1994 existían en México 2 201 598 empresas, de las cuales 2 137 909 pertenecen a la micro, pequeña y mediana empresa que en su conjunto representaba el 96,9%, 53 696 son pequeñas empresas, 6 555 son medianas y 3 438 son grandes empresas.³⁰

Como consecuencia de la crisis generada en diciembre de 1994 las empresas mexicanas entraron en un nuevo proceso en el manejo operativo de las mismas. Por primera vez, para la mayoría de los empresarios mexicanos, su entorno económico y de mercado cambió dramáticamente la súbita devaluación del peso, representó un desequilibrio financiero, tanto para las empresas como para las personas físicas. Por lo que al poco tiempo, más del 40% de las empresas en México perdieron su viabilidad a corto plazo.

Como consecuencia de lo anterior, muchas empresas, sobre todo pequeñas desaparecieron.

El desarrollo industrial alcanzado en el periodo pos crisis reveló un alto dinamismo de la grande empresa. La micro y pequeña empresa estuvo apoyada por una reconversión del mercado, que favoreció la presencia de aquellas empresas dedicadas al mercado interno. Permitiendo así la instalación de 8 915 empresas cuyo crecimiento fue de 8.1% en promedio durante los últimos tres años.

A continuación se presenta el número de establecimientos, Correspondientes al año de 1995 y al primer semestre de 1998

³⁰ INEGI 1994.

Tipo de empresa	Numero de empresas	% de total.	Numero de empleos.
Micro y pequeña	118,000	94.5	917,000
Mediana	3,760	3.0	1,396,000
Grande	3,134	2.5	1,675,000
Totales	124,894	100	3,988,000

Actualmente la realidad del país nada tiene que ver con el desarrollo de las grandes industrias ya que son las menos significativas por el volumen de operaciones que realizan. Detrás de éstas se encuentran los pequeños negocios que constituyen fuentes de trabajo y de subsistencia en número mayor que las grandes empresas. Se trata de un sector que muestra una cara que merece ser revalorada y entendida en su justa dimensión por las posibilidades que tiene y por lo que significa para la población del país.

3.5 Características de la pequeña empresa mexicana.

A continuación se presenta un perfil de la pequeña empresa extraído de una obra de la Dra. P Baptista (Cambio Organizacional Año I/19, Joaquín Peón, editorial, S.A., México 1981) adaptado a la situación actual de nuestro país.

Factores.	Resultados
Estructura	Los criterios para establecer el tamaño de una empresa gozan de poco consenso. La inflación cambia rápidamente los valores financieros o de ventas. En la mayoría de las pequeñas empresas la estructura orgánica, es familiar.

Tecnología	Los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales; la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, la mayor parte de las empresas utiliza sistemas de producción obsoletos, pocas empresas aplican la automatización.
Dirigentes	Gran número de los empresarios lo son por herencia, además poseen un nivel bajo de escolaridad. Hay empresas que mueren con su fundador.
Valores y objetivos	Para la mayoría de los empresarios el objetivo es maximizar las Utilidades. Los procedimientos administrativos son vigilados estrictamente y la toma de decisiones se encuentra centralizada
Crecimiento y Planeación.	Existe poco crecimiento debido principalmente de planeación y al miedo de perder el control de la empresa
Administración De personal.	Es una de las áreas con mayores problemas ya que no con las técnicas necesarias para reclutar, seleccionar y contratar al personal. En materia de capacitación existe desconfianza y falta de conocimiento.

Ahora ilustramos el perfil del pequeño empresario:

Característica	Pequeño empresario
1. Edad promedio;	39 años
2. Escolaridad:	
Primaria	5%
Profesional	55%
3. Administración:	

Por los dueños	57%
Por profesionales	43%
4. Sexo:	
Masculino	52%
Femenino	18%
5. Estabilidad:	
Ha tenido cambio de actividad	2%
No ha tenido cambio de actividad	98%
6. Tipo de organización:	
Propietario único	23%
Sociedad con familiares	41%
Sociedad sin familiares	36%
7. Problemas laborales:	
Ausentismo	43%
Rotación	38%
Fuente: Encuesta Nafinsa - INEGI 992.	

Del análisis del cuadro anterior se desprenden las siguientes observaciones:

- La administración de las empresas está en manos de los dueños en un porcentaje muy alto esto no sería malo si los dueños tuvieran un nivel Escolar más elevado.
- Altos índices de rotación y de ausentismo de personal, o que ocasiona mayores costos al no sacarle provecho al potencial de aprendizaje que toda persona tiene.
- Sirven a un mercado limitado o, dentro de un mercado más amplio a un número reducido de clientes.

- Fabrican productos, con tendencia a cierta especialización y usan procesos sencillos de fabricación.
 - Disponen de medios financieros limitados.
 - Los equipos de producción y la maquinaria son sencillos.
 - Cuentan con una plantilla de personal reducida.
 - Utilizan materias primas de fácil acceso o semiterminadas.
 - El empresario colabora y supervisa la mayoría de las funciones o actividades de la empresa.
 - Sus sistemas contables son sencillos.
 - Su ritmo de crecimiento es lento por lo que es difícil provocar modificaciones en su organización,
 - Existe un conjunto de necesidades de abastecimientos que son relativamente fáciles de conocer con anticipación
 - La empresa y el capital por lo general son propiedad individual.

De los dos estudios anteriores podemos concluir que la problemática y oportunidad de la pequeña empresa se genera de las características del propietario, ya que sus cualidades y defectos se reflejan en su empresa.

3.6 Actividad comercial y distribución geográfica de la pequeña empresa.

El comercio por rama y tamaño.

La Clasificación Mexicana de Actividades y Productos (CMAP) divide a las actividades comerciales en dos subsectores: 61 Comercio al por mayor que consiste en la reventa de productos a comerciantes al por menor, a industriales e instituciones, a profesionales y a otros mayoristas; y 62 Comercio al por menor que consiste en la reventa de productos al público en general, para consumo, uso

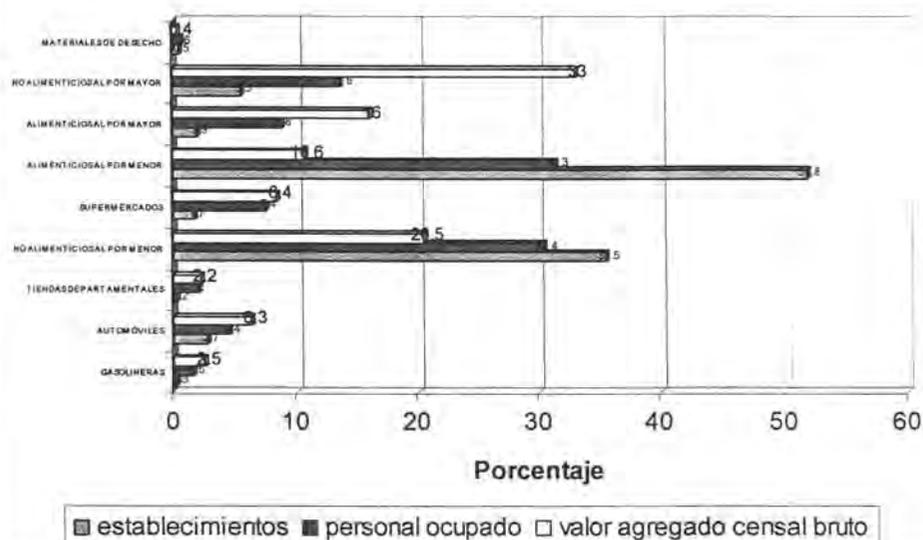
personal o doméstico. Así, las tres primeras ramas que aparecen en el cuadro corresponden al subsector 61 y el resto de las ramas al 62.

Ahora bien, del total de los establecimientos comerciales, el 7.8% se ubica en el comercio al por mayor, siendo la rama No alimenticios al por mayor, en la que se clasifica el comercio de químico-farmacéuticos; materiales metálicos, para ferretería y tlapalería; plaguicidas, textiles, papel, calzado, la que aporta el mayor número de unidades económicas al subsector.

Del total del sector comercial, la rama Alimenticios al por menor, en la que predominan las tiendas de abarrotes, fruterías y panaderías, participa con el 51.8% del total de los establecimientos y con el 31.3% del personal ocupado. Esta rama de actividad tiene la mayor concentración de micro negocios, pues en ellas se registra el 99.1 por ciento.

Destaca por su participación en las remuneraciones (11.8%), en los activos fijos netos (12.1%) y en el valor agregado censal bruto (8.4%) la rama de Supermercados, a pesar de que sólo representa el 1.7% en el total de unidades.

Establecimientos, personal ocupado y valor agregado censal bruto



Establecimientos comerciales pequeños

Los establecimientos comerciales de 6 a 20 personas representan el 4.4% y dan empleo al 14.9% del personal ocupado en el comercio, mismo que genera el 23.8% del valor agregado censal bruto.

Del total de los pequeños negocios comerciales, destaca por su personal ocupado la rama No alimenticios al por menor, con 201 mil 911 personas empleadas en 24 mil 105 establecimientos, donde se generan además, porcentajes representativos en remuneraciones, activos fijos netos y valor agregado censal bruto, que alcanzan el 30.9, 22.3 y 27.8%, respectivamente.

El segundo lugar lo ocupa la rama No alimenticios al por mayor, con el 27.6% del personal en este rango, y con porcentajes superiores al 30.0% en los rubros de remuneraciones, activos fijos netos y valor agregado censal bruto.

Con Alimenticios al por mayor y las ramas antes mencionadas, los establecimientos comerciales pequeños, representan el 74.8% de las unidades que dan ocupación al 72.2% del personal ocupado, al sumar el 9.8% de los establecimientos y el 10.9% de los puestos de trabajo correspondientes; agrupamiento que tiene mayor impacto en las remuneraciones y el valor agregado censal bruto.

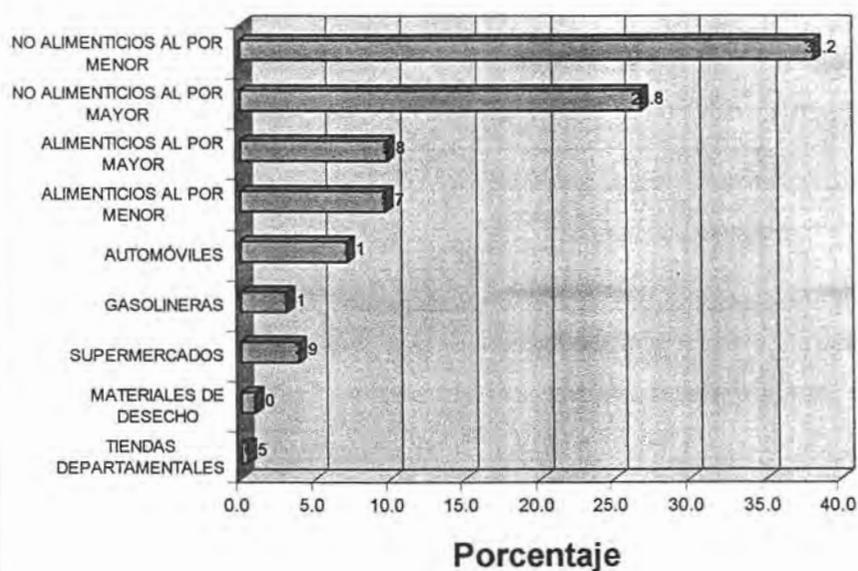
Por su parte, Alimenticios al por menor, contribuye con el 8.9% del personal ocupado y reporta el 5.7% de los activos fijos netos entre los establecimientos que ocupan de 6 a 20 empleados.

El comercio de Automóviles cuenta con el 7.1% de las unidades económicas que generan el 7.0% de los empleos entre los establecimientos pequeños y genera activos fijos netos del 6.4%; mientras que las Gasolineras con apenas el 4.2% del personal ocupado reportan el 13.9% de los activos fijos netos.

RAMA	ESTABLECIMIENTOS		PERSONAL OCUPADO		REMUNERACIONES		ACTIVOS FIJOS NETOS		VALOR AGREGADO CENSAL BRUTO	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
							MILES DE PESOS			
TOTAL PEQUEÑOS	63055	100	564923	100	16523572	100	33908558	100	83640408	100
NO ALIMENTICIOS AL POR MENOR	24105	38.2	201911	35.7	5097721	30.9	7570293	22.3	23289102	27.8
NO ALIMENTICIOS AL POR MAYOR	16876	26.8	155979	27.6	5770252	34.9	11596226	34.2	30247867	36.2
ALIMENTICIOS AL POR MAYOR	6170	9.8	61712	10.9	2119931	12.8	4165763	12.3	12417171	14.9
ALIMENTICIOS AL POR MENOR	6112	9.7	50081	8.9	864020	5.2	1945835	5.7	4556495	5.5
AUTOMÓVILES	4463	7.1	39768	7.0	1232720	7.5	2159144	6.4	5065950	6.1
GASOLINERAS	1933	3.1	23679	4.2	625877	3.8	4707773	13.9	4353561	5.2
SUPERMERCADOS	2428	3.9	22898	4.1	617892	3.7	1145218	3.4	2801697	3.4
MATERIALES DE DESECHO	638	1.0	5659	1.0	121700	0.7	404057	1.2	571988	0.7
TIENDAS DEPARTAMENTALES	330	0.5	3236	0.6	73459	0.4	214249	0.6	336577	0.4

Fuente: INEGI. Censos Económicos 1999.

Establecimiento comerciales pequeños por rama



3.7 Comercializadoras.

3.7.1 Concepto.

Comercio. Del latín commercium; de cum, merx, mercis, mercancía. Actividad de comprar, vender y permutar géneros o mercancías.

Tienda, almacén, establecimiento dedicado a la venta al público.

El INEGI presenta en su documento "XII CENSO COMERCIAL Censos Económicos 1999, Bienes Comercializados al Por Menor, por Tipo de Cliente y Proveedor" unas características importantes sobre los establecimientos comerciales, estas características son:

Subsector 62. Comercio al por menor. Comercio al por menor de bienes de consumo final privado, nuevos o usados sin transformación, dirigidos a familias y hogares. De acuerdo con la manera en que se realiza la actividad, los establecimientos de este subsector se distinguen por:

- a) Atraer a transeúntes y/o al público en general, principalmente por la ubicación y diseño del establecimiento.
- b) Encontrarse ubicados en puntos de venta manteniendo las mercancías en exhibición y buscando promover el acceso a los productos.
- c) Realizar publicidad masiva: volantes, prensa, radio, televisión, etcétera.

Comercializadores de mercancías. Son los establecimientos que se dedican a promover y colocar los productos o mercancías en otros establecimientos para su venta.

Comercios. Son los establecimientos que están orientados a la compra de bienes, con el objetivo de venderlos en el mismo estado en que fueron adquiridos, dirigiéndolos a diferentes tipos de consumidores, sin importar la cantidad de venta.

Mayoristas. Son los establecimientos que se dedican a la comercialización de productos sin transformación, cuya característica principal es la venta al mayoreo, es decir, son dirigidos a otros comerciantes, distribuidores, mayoristas.

Minoristas. Son los establecimientos que compran los productos para su venta sin transformación y están dirigidos regularmente a consumidores finales, la característica principal de éstos, es la venta al menudeo.

Compran y venden. Son aquellos establecimientos que compran y venden las mercancías sin transformar, siendo éste el caso más común de las unidades económicas cuya actividad principal es el comercio.

3.7.2 Porcentaje de participación económica.

Para poder tener un panorama mas claro sobre la cobertura de los establecimientos que comercializan herramientas electricas, neumaticas y accesorios, recurrimos a los censos economicos de 1998 realizados por el INEGI.

Esta es la información:

623041 : COMERCIO AL POR MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA

Es el comercio de todo tipo de herramientas de mano, como son: artículos y accesorios utilizados generalmente en la reparación o remodelación de bienes muebles o inmuebles.
Incluye: artículos de plomería, soldadura, candados, chapas y similares.

VENTAS Y MARGEN, SEGUN MERCANCIAS COMERCIALIZADAS

Continúa

Datos referentes a 1998

MERCANCIAS COMERCIALIZADAS	MERCANCIAS COMERCIALIZADAS POR DESTINO			MARGEN BRUTO COMERCIAL
	TOTAL	NACIONAL	EXTRANJERO	PROMEDIO PORCENTUAL
	MILES DE PESOS			
TOTAL	12 886 909	12 985 585	91 324	
COMERCIO DE ARTICULOS PARA AUTOCONSTRUCCION Y REPARACIONES DOMESTICAS	1 984 160	1 780 921	4 222	
MUEBLES PARA ARMAR	73 795	73 795	--	
DE ALAMBRE	14 894	14 894	--	14
METALICOS	6 910	6 910	--	10
DE MADERA	51 959	51 959	--	23
OTROS	232	232	--	20
PARTES PREPARADAS PARA CONSTRUCCIONES DOMESTICAS	28 070	28 070	--	
BARROTES	3 883	3 883	--	18
POSTES PARA CERCAS	4 445	4 445	--	16
BASTIDORES	1 506	1 506	--	28
CARRILES PARA PUERTAS Y VENTANAS	8 714	8 714	--	23
OTRAS	9 520	9 520	--	19
MATERIALES PARA CONSTRUCCION A BASE DE MINERALES NO METALICOS	293 433	293 072	361	
CEMENTO	145 519	145 519	--	18
OTROS AGLUTINANTES	7 628	7 628	--	13
PRODUCTOS DE ARCILLAS	79 456	79 456	--	19
BLOCK	14 887	14 526	361	18
AZULEJOS, TEJAS, LADRILLOS Y SIMILARES	45 943	45 943	--	16
MATERIALES DE CONSTRUCCION METALICOS	138 174	138 174	--	
ALAMBRE Y ALAMBRON	30 345	30 345	--	18
LAMINAS METALICAS PARA TECHADO	43 560	43 560	--	16
PERFILES DE METALES NO FERROSOS	1 949	1 949	--	11
PERFILES DE METALES FERROSOS	24 334	24 334	--	13
TUBOS Y POSTES	8 063	8 063	--	14
MALLA DE ALAMBRE	21 456	21 456	--	16
OTROS	8 464	8 464	--	6
OTROS MATERIALES DE CONSTRUCCION	218 666	218 666	--	
MADERA ASERRADA	134 134	134 134	--	19
LAMINADOS DE MADERA	20 866	20 866	--	24
LAMINADOS ACRILICOS	8 273	8 273	--	16
OTROS	55 333	55 333	--	35
ARTICULOS PARA JARDINERIA	70 694	70 694	--	
FERTILIZANTES	11 055	11 055	--	16
PLANTAS PARA TRANSPLANTE	52 998	52 998	--	19
OTROS	6 641	6 641	--	19
HERRAMIENTAS DE MANO	32 314	32 314	--	
SIN MOTOR	25 048	25 048	--	23
CON MOTOR	7 268	7 268	--	19
OTROS ARTICULOS	941 485	937 617	3 868	
ARTICULOS DE Tlapaleria	500 695	500 695	--	19
PINTURAS E IMPERMEABILIZANTES	148 260	145 293	997	23
ARTICULOS DE FERRETERIA	250 906	248 005	2 901	21
MUEBLES PARA BAÑO	10 250	10 250	--	21
OTROS	33 374	33 374	--	24
OTRAS MERCANCIAS	7 579	7 579	--	
OTRAS	7 579	7 579	--	13

VENTAS Y MARGEN, SEGUN MERCANCIAS COMERCIALIZADAS
 Datos referentes a 1998

Conclusión

MERCANCIAS COMERCIALIZADAS	MERCANCIAS COMERCIALIZADAS POR DESTINO			MARGEN BRUTO COMERCIAL
	TOTAL	NACIONAL	EXTRANJERO	PROMEDIO PORCENTUAL
	MILES DE PESOS			
COMERCIO AL POR MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA	10 882 759	10 785 064	87 095	
HERRAMIENTAS DE MANO	2 035 681	2 010 485	25 396	
CON MOTOR	833 811	813 834	19 977	19
SIN MOTOR	1 165 846	1 190 429	5 419	20
PARTES Y ACCESORIOS	14 152	14 152	--	20
OTRAS	2 070	2 070	--	30
SUJETADORES METALICOS	816 954	812 320	4 634	
TORNILLOS, REMACHES Y SIMILARES	645 106	640 472	4 634	19
GRAPAS, TACHUELAS Y SIMILARES	171 848	171 848	--	17
TUBOS, MANGUERAS Y SIMILARES	1 415 666	1 392 281	23 385	
DE PLASTICO	807 497	584 112	23 385	17
METALICOS	806 066	808 068	--	17
OTROS	81	81	--	16
OTROS ARTICULOS METALICOS	1 962 985	1 959 754	3 231	
ESCALERAS DE MANO	216 477	216 477	--	17
CADENAS	112 822	112 724	98	16
ARTICULOS DE PLOMERIA	1 191 935	1 188 602	3 333	17
PLACA Y LAMINA METALICA	132 717	132 717	--	15
UTENSILIOS DE COCINA	2 394	2 394	--	18
CERRADURAS, CANDADOS Y SIMILARES	84 251	84 251	--	19
ALAMBRE, VARILLA Y SIMILARES	117 413	117 413	--	15
PERFILES	83 226	83 226	--	15
OTROS	19 750	19 750	--	14
MUEBLES Y RECUBRIMIENTOS	3 486 723	3 461 301	19 422	
ACCESORIOS DE BAÑO Y COCINA	201 420	201 420	--	15
RECUBRIMIENTOS	2 435 504	2 416 810	18 694	19
MUEBLES CERAMICOS	721 923	721 205	728	17
ADHESIVOS Y PEGAZULEJOS	74 300	74 300	--	15
BOILERS O CALENTADORES DE AGUA	8 076	8 076	--	12
TINACOS DE PLASTICO	18 951	18 951	--	15
TINACOS DE ASBESTO-CEMENTO	1 093	1 093	--	5
TANQUES DE GAS	19 446	19 446	--	17
FERRETERIA EN GENERAL	531 931	531 931	--	
FERRETERIA EN GENERAL	531 931	531 931	--	18
MATERIALES DE CONSTRUCCION	319 517	319 517	--	
CEMENTO	142 538	142 538	--	16
CAL Y YESO	8 960	8 960	--	12
ARENA	4 318	4 318	--	20
GRAVA	2 259	2 259	--	18
MADERA EN CUALQUIER FORMA	23 144	23 144	--	19
MARMOL Y VIDRIO EN CUALQUIER FORMA	18 944	18 944	--	18
OTROS	119 358	119 358	--	17
OTROS PRODUCTOS	178 464	176 758	1 706	
PINTURAS, IMPERMEABILIZANTES Y SIMILARES	134 594	134 594	--	19
QUIMICOS DE TLAPALERIA	40 753	39 947	1 706	16
LUJAS Y ABRASIVOS	3 117	3 117	--	25
PRESTACION DE SERVICIOS	3 063	3 063	--	
PRESTACION DE SERVICIOS	3 063	3 063	--	
MATERIAL PARA TECHADO NO METALICAS	11 251	11 251	--	
MATERIAL PARA TECHADO NO METALICAS	11 251	11 251	--	16
OTRAS MERCANCIAS	128 324	117 003	8 321	
OTRAS	128 324	117 003	9 321	16

NOTA: Consulte las aclaraciones sobre la presentación de los cuadros, en la página 18.

MERCANCIAS COMERCIALIZADAS, SEGUN PRINCIPALES CLIENTES
 Datos referentes a 1998

PRINCIPALES CLIENTES	DESTINO DE LAS MERCANCIAS COMERCIALIZADAS		
	TOTAL	NACIONAL	EXTRANJERO
	MILES DE PESOS		
TOTAL	12 686 809	12 585 585	91 324
CONSUMIDORES FINALES	6 614 967	6 814 967	--
FAMILIAS	5 283 238	5 283 238	--
TURISTAS	48 537	48 537	--
OTROS	1 503 192	1 503 192	--
COMERCIOS	3 883 497	3 897 325	56 172
MAYORISTAS	2 198 702	2 155 356	43 346
MINORISTAS	1 368 396	1 356 839	7 757
OTROS COMERCIOS DE LA MISMA EMPRESA	298 399	293 330	5 069
OTROS CLIENTES	2 908 445	1 973 293	35 152
INDUSTRIALES	984 011	978 928	5 085
AGROPECUARIOS	147 786	147 786	--
PRESTADORES DE SERVICIOS	424 225	394 815	29 410
INSTITUCIONES PUBLICAS Y/O ESTATALES	316 379	315 905	474
OTROS	136 042	135 859	183
COMERCIO DE ARTICULOS PARA AUTOCONSTRUCCION Y REPARACIONES DOMESTICAS	1 894 150	1 799 921	4 229
CONSUMIDORES FINALES	1 428 440	1 428 440	--
FAMILIAS	1 298 494	1 298 494	--
TURISTAS	8 317	8 317	--
OTROS	121 629	121 629	--
COMERCIOS	314 564	210 335	4 229
MAYORISTAS	111 379	111 379	--
MINORISTAS	100 464	96 235	4 229
OTROS COMERCIOS DE LA MISMA EMPRESA	2 721	2 721	--
OTROS CLIENTES	161 146	161 146	--
INDUSTRIALES	69 434	69 434	--
AGROPECUARIOS	11 796	11 796	--
PRESTADORES DE SERVICIOS	35 630	35 630	--
INSTITUCIONES PUBLICAS Y/O ESTATALES	34 214	34 214	--
OTROS	10 072	10 072	--
COMERCIO AL POR MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA	10 882 759	10 795 864	87 895
CONSUMIDORES FINALES	5 386 527	5 386 527	--
FAMILIAS	3 964 744	3 964 744	--
TURISTAS	40 220	40 220	--
OTROS	1 381 563	1 381 563	--
COMERCIOS	3 648 933	3 596 990	51 943
MAYORISTAS	2 087 323	2 043 977	43 346
MINORISTAS	1 265 932	1 262 404	3 528
OTROS COMERCIOS DE LA MISMA EMPRESA	295 678	290 609	5 069
OTROS CLIENTES	1 847 299	1 812 147	35 152
INDUSTRIALES	914 579	909 494	5 085
AGROPECUARIOS	135 990	135 990	--
PRESTADORES DE SERVICIOS	368 595	359 185	29 410
INSTITUCIONES PUBLICAS Y/O ESTATALES	282 165	281 691	474
OTROS	125 970	125 787	183

NOTA: Consulte las aclaraciones sobre la presentación de los cuadros, en la página 18.

**MERCANCIAS COMPRADAS PARA LA REVENTA, SEGUN
PRINCIPALES PROVEEDORES**

Datos referentes a 1998

PRINCIPALES PROVEEDORES	ORIGEN DE LAS MERCANCIAS COMERCIALIZADAS		
	TOTAL	NACIONAL	EXTRANJERO
	MILES DE PESOS		
TOTAL	10 159 444	9 703 318	456 126
PRODUCTORES DE BIENES	4 752 523	4 580 117	172 406
INDUSTRIALES	4 566 702	4 397 099	169 603
AGROPECUARIOS	32 916	30 973	1 943
OTROS	152 905	152 045	860
COMERCIALIZADORES DE MERCANCIAS	5 263 083	5 003 634	279 449
MAYORISTAS	4 246 214	3 998 584	247 630
MATRICES Y OTROS ESTABLECIMIENTOS DE LA MISMA EMPRESA	1 023 177	991 930	31 247
OTROS	13 692	13 140	552
OTROS PROVEEDORES	123 838	119 567	4 271
COMISIONISTAS	121 187	116 916	4 271
OTROS	2 651	2 651	--
COMERCIO DE ARTICULOS PARA AUTOCONSTRUCCION Y REPARACIONES DOMESTICAS	1 353 064	1 262 466	90 598
PRODUCTORES DE BIENES	886 841	827 920	32 921
INDUSTRIALES	830 473	827 552	32 921
AGROPECUARIOS	186	186	--
OTROS	180	180	--
COMERCIALIZADORES DE MERCANCIAS	490 185	432 458	57 727
MAYORISTAS	400 537	351 421	49 116
MATRICES Y OTROS ESTABLECIMIENTOS DE LA MISMA EMPRESA	89 521	80 900	8 621
OTROS	137	137	--
OTROS PROVEEDORES	2 038	2 028	--
COMISIONISTAS	1 212	1 212	--
OTROS	816	816	--
COMERCIO AL POR MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA	8 806 389	8 440 912	365 478
PRODUCTORES DE BIENES	3 881 682	3 752 197	139 485
INDUSTRIALES	3 706 229	3 569 547	136 682
AGROPECUARIOS	32 728	30 785	1 943
OTROS	152 725	151 865	860
COMERCIALIZADORES DE MERCANCIAS	4 792 888	4 571 178	221 712
MAYORISTAS	3 845 677	3 647 143	198 534
MATRICES Y OTROS ESTABLECIMIENTOS DE LA MISMA EMPRESA	933 856	911 030	22 826
OTROS	13 355	13 003	352
OTROS PROVEEDORES	121 816	117 539	4 271
COMISIONISTAS	119 975	115 704	4 271
OTROS	1 835	1 835	--

NOTA: Consulte las aclaraciones sobre la presentación de los cuadros, en la página 16.

4. DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE TÉCNICO ADMINISTRATIVO Y APLICACIÓN.

4.1 FUENTES DE MATERIAL PARA LA DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE TÉCNICO ADMINISTRATIVO.

4.2 MANUAL ADMINISTRATIVO.

4.3 ANTECEDENTES.

4.4 CONCEPTO DE MANUAL.

4.5 OBJETIVOS DE LOS MANUALES.

4.6 VENTAJAS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.

4.7 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES.

4.7.1 POR SU CONTENIDO.

4.7.2 POR FUNCIÓN ESPECÍFICA.

4.7.3 POR SU ÁMBITO DE APLICACIÓN.

4.8 EL PROCESO DE ELABORACIÓN.

4.9 CONTENIDO DE LOS PRINCIPALES MANUALES ADMINISTRATIVOS.

4.9.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

4.9.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

4.9.3 MANUAL DE POLÍTICAS.

4.9.4 MANUAL DE BIENVENIDA.

4.10 LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS EN LAS ORGANIZACIONES PEQUEÑAS.

4. DOCUMENTACIÓN DE SOPORTE TÉCNICO ADMINISTRATIVO Y APLICACIÓN.

4.1 Fuentes de material para la documentación de soporte técnico administrativo.

Una de las estrategias para el desarrollo de un organismo social, lo constituye la documentación de sus sistemas y en ese orden se hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa, que permita descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales. Es así mismo importante contar dentro de la empresa, con un área especializada en el estudio de sistemas de organización o en su caso, utilizar los servicios de consultoría externa. De cualquier manera, es manifiesta la necesidad de un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se llevan a cabo.

Es por lo anterior, que consideramos necesario que uno de los proyectos de toda empresa, es la preparación de una documentación que permita dar a conocer los objetivos o aclararlos; las políticas a seguir, la estructura y funciones, las técnicas, métodos y sistemas para el desarrollo propio de las funciones de toda empresa.

Algunas de las fuentes de documentación son: copias de las actas de las juntas del consejo de administración, reportes de las conferencias de los ejecutivos, discursos y artículos publicados de los ejecutivos, boletines y circulares de la compañía, convenios con los empleados y los sindicatos, registros de quejas, publicaciones de la compañía y entrevistas con los miembros de la administración.

Con el tiempo será conveniente eliminar determinado material y agregar otro. El material adicional podría conseguirse en las fuentes ya mencionadas o bien, debido a la naturaleza única de la información, puede procurarse en alguna fuente especial. Por ejemplo, las instrucciones para el uso correcto de una nueva máquina de oficina podrían conseguirse con el fabricante o con el vendedor.

Podemos considerar como parte del control interno, la comunicación administrativa escrita, las instrucciones, las guías, los instructivos, los reglamentos y los manuales en forma de documento oficial:³¹

Reglamentos: Son normas dictadas por la administración, y por lo tanto, con rango inferior al de la ley. Los reglamentos son simples reglas de naturaleza jurídica adoptadas por la sociedad. Las reglas indican a la gente lo que debe o no debe de hacer.³²

Las organizaciones hacen uso de los reglamentos en las situaciones que cree convenientes, es decir, dentro de las organizaciones existen los reglamentos para las horas de entrada de los empleados y trabajadores de la misma.

Instructivos: Los procedimientos administrativos son instrucciones generales que se refieren a cuestiones de sistemas, organización y coordinación. Estos procedimientos explican como debe llevarse y aplicarse los sistemas, esclarecen las asignaciones de las empresas y las relaciones que afectan a diversas zonas de la firma.

Pero quizá una de las mejores fuentes para elaborar la documentación de soporte técnico administrativa es el manual. Un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser cumplidas por los

³¹ Rodríguez Valencia, Joaquín; Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos, ECASA, México, 161 pp. 2002.

³² Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2004

miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente³³.

En este capítulo nos enfocaremos exclusivamente en los manuales y más específicamente en los manuales administrativos, ya que consideramos que es la mejor fuente para elaborar la documentación de soporte técnico administrativo.

4.2 Manual administrativo.

La administración ha desarrollado un gran número de técnicas que coadyuvan a lograr una adecuada sistematización, tanto del nivel estratégico, el administrativo y el operativo. Aquí se trata en concreto de estudiar lo referente a "manuales administrativos", como instrumentos importantes de comunicación de todo organismo moderno racionalmente administrado.

El objeto principal de los manuales administrativos es el de instruir al personal, acerca de aspectos como: funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, para que se logre una mayor eficiencia en el trabajo.

Los manuales administrativos deben reservarse para información de carácter estable, referida a la estructura funcional, la estructura procedimental, aspectos técnicos.

4.3 Antecedentes.

La historia de los manuales como herramienta en la administración es prácticamente reciente. Durante el período de la segunda guerra mundial es

³³ ídem.

cuando se desarrolló esta técnica, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en la que se proporcionaba información e instrucciones al personal, sobre ciertas formas de operar de un organismo (por ejemplo circulares, memorándums, instrucciones internas.). La falta y la necesidad de personal capacitado durante la guerra generaron la necesidad de formular manuales detallados.

El empleo de los manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización y las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para el que está trabajando pueda dársele de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales.

Cabe mencionar, que muchos de los primeros manuales adolecían de defectos técnicos, pero es innegable que fueron de gran utilidad en adiestramiento de nuevo personal.

Con el transcurrir de los años los manuales se fueron integrando a las empresas con adaptaciones más técnicas (claros, concisos y prácticos), y aplicándolos a diversas funciones operacionales (Producción, Finanzas, Ventas.).

4.4 Concepto de manual.

Precisamente porque los manuales en nuestro medio (México) son una técnica relativamente nueva, existe todavía confusión sobre lo que es un manual administrativo, cuántos tipos de manuales hay, para qué pueden servir, cómo se elaboran, cómo usarlos.

A continuación se muestran algunos conceptos sobre lo que es un manual:

Benjamín Franklin quien dice que los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas³⁴.

Duhalt Graus Miguel A. Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Ferry G. R. Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.

Continolo G. Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector, es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.

Rodríguez Valencia. Un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.³⁵

Agustín Reyes Ponce. Opina que el concepto de un Manual, es de suyo empírico, variable y fácil de comprender: "significa un folleto, libro, carpeta, en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma

³⁴ Franklin Fincowsky, Benjamin, Organización de Empresas. Análisis Diseño y Estructura, McGraw Hill, México, 341 pp. 1998.

³⁵ Rodríguez Valencia, Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. ECASA, México, Pág. 5, 2002.

sistémica, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa".

Guillermo Gómez Ceja. Los manuales administrativos son instrumentos que contienen información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructura y especificación de puestos y/o procedimientos de una institución o unidad administrativa y que conocidos por el personal sirven para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento de los fines de la misma.³⁶

A la vista de los anteriores conceptos, un manual adquiere la figura de un instrumento de control sobre la actuación del personal.

También ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que va a perder su carácter nebuloso y abstracto, para tomar cuerpo en una serie de normas más definidas.

4.5 Objetivos de los manuales.

En esencia los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tienen como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

Joaquín Rodríguez Valencia de acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos deben permitir y cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas.

³⁶ Gómez Ceja, Guillermo; Planeación y Organización de Empresas; McGraw Hill, México; 375 pp. 1999.

- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

Para Benjamin Franklin los objetivos de los manuales son:

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Ahorra tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

- Servir como vínculo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicio y usuarios y/o clientes con los que interactúa la organización.

Lo anterior implica poner empeño en la elaboración y uso del manual para comunicar información. Se diseñan los manuales con bases en los anteriores objetivos para lograr claridad, sencillez y flexibilidad. El trabajo de elaborar manuales se considera para mantener informado al personal clave acerca de los deseos y actividades de la dirección superior.

4.6 Ventajas de los manuales administrativos.

Los manuales administrativos ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de éstos. Pablo A. Gaitán³⁷ (revista administración de empresas tomo II p. 338-339 P.A. 1976) llama la atención de ciertas características que debidamente consideradas permiten una utilización óptima de los manuales.

A continuación se muestran las ventajas de los manuales:

- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas.
- Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Son instrumentos útiles en la capacitación de personal.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.

³⁷ Rodríguez valencia, op cit Pág. 60

- Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

4.7 Clasificación de los manuales.

Existen diferentes clases de manuales, ya sea por su contenido o por función específica.

4.7.1 Por su contenido.

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias. Dentro de este tipo tenemos a los siguientes manuales:

Manual de Historia. Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: Sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual.

Manual de Organización. Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional forma, a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, las relaciones.

Manual de Políticas. Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la forma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones. Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permitirá:

- agilizar el proceso de toma de decisiones.

- facilitar la descentralización, al simular lineamientos a niveles intermedios.
- servir de base para una constante y efectiva revisión.

Pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras.

Manual de Procedimientos. Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso.

Manual de Contenido Múltiple. Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales, por ejemplo, el manual de políticas y procedimientos.

4.7.2 Por función específica.

De acuerdo a esta clasificación, se puede elaborar manuales con base a las funciones operacionales:

Manual de Producción. Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución.

Manual de Compras. El proceso de compras debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de compras, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

Manual de Ventas. Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles.).

Manual de Finanzas. Consiste en asentar escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización estén logrados con el manejo de dinero y protección de bienes.

Manual de Contabilidad. Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Debe contener: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas, manejo de registros, entre otros.

Manual de Crédito y Cobranzas. Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad.

Manual de Personal. Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal.

Manual Técnico. Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad como información general para el personal interesado.

Manual de Adiestramiento o Instructivo. Estos manuales explicaban las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimiento.

4.7.3 Por su ámbito de aplicación.

Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos, se refiere a las necesidades que tienen las oficinas y de acuerdo a su ámbito de aplicación pueden elaborarse manuales con cobertura mayor o menor, pueden ser generales o específicos. Los Generales, se refieren a todo el organismo en su conjunto. Los Específicos, básicamente se refieren al contenido de información de una unidad orgánica:

Manual General de Organización. Este es producto de la aplicación organizacional y abarca a todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.

Manual General de Procedimiento. Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.

Manual General de Políticas. Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior, para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales.

Manual Específico de Reclutamiento y Selección. Se refiere a una parte de un área específica (PERSONAL). Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización.

Manual Específico de Auditoría Interna. Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, aquí se refieren a la Auditoría Interna, en forma particular.

Manual Específico de Políticas de Personal. Este se enfoca a definir "POLÍTICAS", pero de un área específica de la organización, señalando las guías u orientaciones respecto a cuestiones de personal.

Manual Específico de Procedimientos de Tesorería. Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo.

Benjamin Franklin³⁸ clasifica los manuales de acuerdo con su área de aplicación o por su naturaleza en:

Macroadministrativos. Son aquellos documentos que contienen información de más de una organización.

Mesoadministrativos. Son instrumentos que involucran a todo grupo o sector, o a dos o más de las organizaciones que los componen.

Microadministrativos. Son los manuales que corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.

4.8 El proceso de elaboración.

No existe un modelo establecido para hacer los manuales administrativos, ya que puede haber variaciones sustanciales, de acuerdo con criterios específicos, aquí se presenta como ejemplo los que se utilizan con más frecuencia.

RECOPIACION DE LA INFORMACION.

³⁸ Franklin Fincowsky, Benjamin, Organización de Empresas. Análisis Diseño y Estructura; McGraw Hill; México, 341 pp. 1998.

Primero recopilaremos y organizaremos toda la información que se integrará en el manual.

Comunicaciones. El primer paso es formular una serie de oficios que se dirigirán a los funcionarios de las unidades administrativas a las que se dirigirán a los directivos a los que se pedirá su apoyo y cooperación para la elaboración de los manuales.

Métodos para recolectar la información. La información que se requiere se obtendrá por lo común siguiendo uno o varios de estos métodos:

Investigación documental. Consiste en recolectar y hacer un primer resumen de la información escrita y gráfica que exista sobre el objeto de estudio de que se trate. La investigación requiere utilizar fuentes (archivos, personas) y medios (documentos, leyes, circulares, instructivos y reportes).

Observación. Esta técnica consiste en observar a las personas para saber cómo realizan actividades específicas y anotar todas sus acciones en la secuencia correcta, su objetivo es complementar, confrontar y verificar los datos obtenidos en la investigación documental.

Cuestionario. Esta técnica de reunión de datos tiene por objeto describir hechos y opiniones, reunir datos objetivos y cuantitativos. Los cuestionarios son útiles cuando es preciso recabar información específica de un gran número de personas.

Entrevista. Es un instrumento que permite descubrir aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, y ayuda a verificar inferencias y observaciones, tanto internas como externas, mediante la viva narración de las personas.³⁹

³⁹ Rodríguez valencia, op cit Pág. 71.

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

El siguiente paso es organizar en forma lógica todos los datos ya reunidos, es decir, el proyecto del trabajo.

Lo primero que debe hacerse es un análisis y depuración de la información para facilitar el manejo y ordenamiento de la que debe incluirse en el manual.

Es importante uniformar los criterios en cuanto a terminología y presentación de la información, para mantener la continuidad y uniformidad.

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

El primer paso es definir los objetivos y la materia que va a tratar el manual. También se debe tomar en cuenta a qué personas se dirigirán los manuales para utilizar en ellos un lenguaje claro, sencillo, preciso y comprensible para los lectores.

ELABORACIÓN DE GRÁFICAS.

Ciertas técnicas visuales pueden realzar considerablemente el manual y contribuir a que las personas entiendan mejor su contenido.

Las técnicas visuales que se usan con más frecuencia en los manuales administrativos son: diagramas de flujo, cuadros de distribución de actividades, distribución de espacio o formas. Para elaborarlos se debe utilizar las técnicas más sencillas y conocidas en el medio, de manera que el resultado sea fácil de comprender.

FORMATO Y COMPOSICIÓN.

Es necesario determinar el formato con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello dependerá en gran medida la facilidad de lectura, consulta, estudio y conservación. La composición también es importante, ya que ésta debe permitir hacer referencias rápidas y precisas, e inspirar confianza por su apariencia y orden.

El formato de los manuales administrativos puede presentar diversas características que dependen tanto de la finalidad que persigan como del tipo de material que forma parte del contenido y los equipos de impresión o reproducción de que se dispone.

REVISIÓN Y APROBACIÓN

La revisión. Si se planea una adecuada revisión, se pueden evitar o minimizar los problemas.

Una de las maneras más sencillas de reducir los problemas de revisión consiste en reunirse anticipadamente y revisar el material del manual.

Durante la fase de revisión el encargado de coordinarla debe considerar:

- Revisar el material de manera justa y objetiva.
- Proporcionar críticas específicas y constructivas.
- Indicar lo que está bien y lo que necesita correcciones.
- Revisar con detalle y hacer todos los cambios desde el principio.
- Revisar rápidamente y devolver el material en el periodo acordado.
- Evitar hacer cambios sólo por gustos personales.

Una vez terminado el proyecto del manual, es necesario que las partes involucradas los sometan a una rigurosa revisión final para verificar que la

información que contenga sea suficiente y real, que no haya contradicciones y no dé a lugar a que ocurran traslapes entre las diferentes áreas de autoridad y responsabilidad.

La aprobación. Una vez terminada la revisión, las autoridades correspondientes deben aprobarlo. En cuanto se consiga la aprobación se puede comenzar a reproducirlo y a distribuirlo.

DISTRIBUCIÓN Y CONTROL.

Una vez que el manual se ha elaborado, revisado, aprobado e impreso, el paso siguiente es distribuirlo. Para ello se recomienda realizar una serie de pláticas de difusión y de instrucción sobre su uso al personal encargado de realizar las funciones, actividades y/u operaciones indicadas en el mismo.

REVISIÓN.

En resumen, la elaboración de un manual no concluye nunca. En cualquier momento puede estar sujeto a revisiones y a correcciones.

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se recomienda mantenerlos actualizados por medio de revisiones periódicas, ya que si se vuelven obsoletos, se pierde el tiempo y el dinero que se emplean en su elaboración.

4.9 Contenido de los principales manuales administrativos.

4.9.1 Manual de organización.

Los manuales de organización son documentos que sirven como medio de comunicación, que facilitan el cumplimiento de las funciones y la asignación adecuada de los recursos humanos y, en consecuencia, facilitan lograr los objetivos que trata de alcanzar un determinado organismo social.

El contenido de un manual de organización varía de acuerdo con el tipo y la cantidad de material que se desea detallar, en este caso se incluyen las variantes que pudieran presentarse para manuales más específicos.

Los apartados que deberá contener un manual de organización para formar su presentación son los siguientes:

Identificación.

Índice.

Introducción.

Objetivo del manual.

Ámbito de aplicación.

Autoridad.

Como usar el manual.

Directorio.

Antecedentes históricos.

Base legal (en caso de organismo público).

Organigrama.

Estructura funcional.

1. IDENTIFICACIÓN.

En este apartado del manual se deberá indicar, en primer término, los datos siguientes:

Nombre del organismo o unidad orgánica correspondiente.

Título y extensión del manual (general o específico).

Lugar y fecha de publicación.

Número de revisión, en su caso.

Unidad orgánica responsable de su expedición.

2. INDICE.

Consiste en una relación de las partes que conforman el documento; es decir, la versión pulida de su esquema, en la que se incluyen los números de formato de referencia. Para desarrollar una tabla de índice o contenido de un manual de organización se debe:

Proporcionar detalles. No debe limitarse a enunciar los encabezados de las secciones, también debe incluir los conceptos o temas que se incluyen en cada sección.

Dar referencia apropiada para cada concepto del índice. Dicha referencia puede ser numérica o alfanumérica.

Usar espacios en blanco, sangrados o mayúsculas para indicar las relaciones entre los conceptos de la tabla. Se deben usar amplios espacios en blancos para que los usuarios encuentren con facilidad los temas en el índice.

Colocar las referencias de formato a la izquierda de los temas incluidos. De esta manera los usuarios pueden enlazar más fácilmente los conceptos con sus

números de referencia y ya no son necesarias las largas líneas punteadas que conectan temas y números.

Usar minitablas de contenido para ayudar a los usuarios.

3. INTRODUCCIÓN.

Aquí se explica que es el documento, cuándo se elaboró o se efectuó la última revisión y los objetivos que se pretenden cumplir con él. Se incluye también información sobre el ámbito de su aplicación, a quién va dirigida, cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones. Conviene que contengan un mensaje y la autorización de las más altas autoridad del área comprendida en el manual.

Es importante que la introducción sea breve, ya que si es larga, rebuscada y pomposa, los usuarios casi siempre supondrán que todo el manual está redactado de la misma forma y no proseguirán la lectura.

4. DIRECTORIO.

Este apartado debe contener una relación de los funcionarios principales comprendidos en el área descrita en el manual, así como los respectivos cargos que ocupan cuando se trata de un manual general, pueden incluirse los miembros que integran el consejo de administración o su equivalente.

5. ANCEDENTES HISTÓRICOS.

En esta sección se debe describir el origen del organismo o la unidad orgánica descrita en el manual, se debe indicar la ley o decreto por el que éste se creó (en el caso de los organismos públicos), e incluir una mención de la información sobresaliente acerca de su desarrollo histórico.

6. BASE LEGAL (EN CASO DE ORGANISMOS PÚBLICOS).

Este apartado debe contener una relación de títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las atribuciones de la entidad si es un manual general o de las unidades administrativas que comprende si es uno específico, así como las demás atribuciones aplicables al organismo en función de sus actividades. Se recomienda que la relación de las disposiciones jurídicas siga su orden jerárquico.

7. ORGANIGRAMA.

Aquí se debe representar gráficamente la estructura orgánica y reflejar de manera esquemática la posición de las unidades administrativas que la componen así como sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.

8. ESTRUCTURA FUNCIONAL.

En este apartado se deben describir las actividades inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas contenidas en la estructura orgánica que le permitan cumplir con sus responsabilidades y deberes.

Para que el usuario las comprenda mejor se recomienda lo siguiente:

- Que primero se indiquen los objetivos de la unidad administrativa de que se trate.
- Que los títulos de los órganos sean los mismos que se señalen en el apartado de la estructura funcional.
- Que la descripción de funciones siga el orden establecido en la estructura organizacional.

- Que la descripción de las funciones se inicie con un verbo en tiempo indefinido.

En resumen podemos decir que, la existencia de los manuales de organización es imprescindible en todo tipo de organizaciones, sin importar su tamaño, en especial sonde la superposición de tarea y funciones, los conflictos de autoridad y la dilución de responsabilidad son fenómenos comunes.

4.9.2 Manual de procedimientos.

Una regla respecto al contenido de este tipo de manuales establece que un manual sólo debe contener los elementos necesarios para el logro de los objetivos previstos y para el mantenimiento de los controles indispensables.

Un manual de procedimientos no debe estar sobrecargado de elementos superfluos que reduzcan considerablemente su valor operativo.

Los elementos que deben aparecer casi siempre en todos los manuales de procedimientos son:

Índice.

Introducción.

Objetivos del manual.

Alcance.

Cómo usar el manual.

Revisiones y recomendaciones.

Organigrama.

Interpretación de la estructura orgánica, en la cual se explican aspectos como:

Sistema de organización.

Tipo de departamentalización.
Amplitud de la centralización y descentralización.
Relación entre el personal con autoridad de línea y asesoría.
Gráficas.
Diagramas de flujo.
Estructura procedimental.
Descripción narrativa de los procedimientos.
Formas.
Formas empleadas.
Instructivo.

1. INDICE.

El índice es una lista de los apartados en un manual. Es decir, es un esquema al que se le pueden añadir números o letras del alfabeto como referencia.

2. INTRODUCCIÓN.

Aquí se debe incluir una breve introducción al manual. Su propósito es explicar al usuario qué es el documento, cuál es el objetivo que se pretende cumplir a través de él, cuál será su alcance, cómo se debe usar este manual y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones.

Objetivos del manual. Debe contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual.

Alcance. Es una explicación breve de lo que abarca el manual de procedimientos.

Cómo usar el manual. En esta sección se indica al usuario todo cuanto tiene que saber para utilizar el manual.

Revisiones y recomendaciones. Aquí se indica con quién debe hacerse contacto para señalar cambios o correcciones, o hacer recomendaciones respecto al manual de procedimientos.

3. ORGANIGRAMA.

En este apartado se presentará gráficamente la estructura orgánica. Debe indicar aspectos como: sistema de organización, tipo de departamentalización, tipo de la centralización y descentralización; relación entre el personal con autoridad de líneas y asesoría.

Sistemas de organización. En esta sección se describirá el tipo de estructura organizacional que el organismo social o la unidad administrativa ha adoptado.

Método de departamentalización. Es aquí donde debe de mencionarse el tipo de departamentalización.

Tipo de descentralización y delegación. En esta sección se indicarán detalles sobre la prolongación de la delegación.

4. GRÁFICAS.

En este apartado se representan los procedimientos de manera gráfica siguiendo la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o los materiales.

Diagramas de flujo. La técnica utilizada para representar gráficamente los procedimientos se denomina diagramas de flujos. Estos son idóneos para representar el flujo de los pasos de un procedimiento.

Los diagramas de flujo muestran desde las unidades administrativas que intervienen en el procedimiento (procedimiento general), hasta los puestos que intervienen (procedimientos detallados). Cada operación o paso descrito puede indicar además el equipo que se utilice en cada caso.

5. ESTRUCTURA PROCEDIMENTAL.

Aquí se deberá presentar por escrito, de manera narrativa y secuencial, cada uno de los pasos que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, con qué, dónde y en qué tiempo se llevan a cabo, e indicando las unidades administrativas responsables de su ejecución.

Descripción narrativa de los procedimientos. Cuando la descripción del procedimiento sea de tipo general, y por lo mismo comprenda varias áreas, debe indicarse para cada paso la unidad administrativa responsable de su ejecución.

Si se trata de un procedimiento detallado, dentro de una unidad administrativa, debe indicarse el puesto responsable de la ejecución de cada operación.

La redacción de los procedimientos deben ser concisos y claros. Los usuarios no deben verse obligados a interpretar los temas ni obtener conclusiones; sólo deben hacer lo que indica el manual.

6. FORMAS.

Las formas son realmente un apoyo en el que se pueden recoger, de manera sistemática y coordinada, datos e información.

Las formas que se utilizan en un procedimiento deben también formar parte del manual de procedimientos, ya sea intercalándolas en el procedimiento en que se originan o incluyéndolas como apéndices de éste. En la descripción de las operaciones que impliquen la utilización de formas deben hacerse referencias precisas de éstas, utilizando para ello números indicadores.

Instructivo. En todo manual de procedimientos debe existir un apartado que contenga instrucciones para llenar una forma.

4.9.3 Manual de políticas.

Un manual sólo debe contener los apartados necesarios para alcanzar los objetivos planteados y para mantener los controles indispensables.

Es muy importante dejar claro que un manual de políticas no debe estar sobrecargado de apartados superfluos que reduzcan su valor operativo.

La práctica y la experiencia indican que la siguiente serie de elementos deberían aparecer casi siempre en todos los manuales:

1. Índice.
 2. Introducción.
- Objetivos del manual.
Alcance.
Cómo usar el manual.

Revisiones y recomendaciones.

3. Organigrama.

4. Declaración de políticas.

1. INDICE.

El índice es una lista de las aportaciones en el manual. Es decir, es un esquema al que se le puede añadir números o letras del alfabeto como referencia.

2. INTRODUCCIÓN.

Este apartado debe incluir una breve introducción al manual de políticas. Su propósito es explicar al usuario del manual lo que es el documento.

Objetivos del manual. Debe contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual.

Alcance. Es una explicación breve de lo que abarca el manual de políticas.

Cómo usar el manual. En esta sección se indica al usuario todo cuanto tiene que saber para utilizar el manual.

Revisiones y recomendaciones. Aquí se indica con quién debe hacerse contacto para señalar cambios o correcciones, o hacer recomendaciones respecto al manual de políticas.

3. ORGANIGRAMA.

En este apartado se representa gráficamente la estructura orgánica.

4. DECLARACIÓN DE POLÍTICAS.

En este apartado se deberá presentar por escrito las políticas a seguir por cada una de las unidades administrativas de que se trate.

Desarrollo de políticas. Para llevar a cabo la declaración de las políticas se sugiere el siguiente método:

Formular una lista de políticas por función operacional aplicable al organismo social de que se trate.

Discutir la lista de políticas con los responsables de cada función operacional.

Descripción narrativa de las políticas. Es conveniente utilizar textos especializados para describir las políticas, y al definir las centrarse en los aspectos siguientes: propósitos, definición, contenido, responsables de su observación.

4.9.4 Manual de bienvenida.

A diferencia de los otros manuales, incluyendo el de organización, de procedimientos y el de políticas que por la gran cantidad de información que contienen se agrupan en carpetas y se destinan a cada una de la unidad administrativa para que sean utilizados como instrumentos de consulta para aclarar las dudas respecto al trabajo. El manual de bienvenida resulta ser un documento con forma de folleto que las organizaciones elaboran para integrarlo al programa de inducción con el propósito de distribuirlos y coadyuvar a que los nuevos empleados se incorporen de manera eficaz y efectiva a la organización.

La estructura que se considera debe tener el manual de bienvenida es el siguiente:

1. IDENTIFICACIÓN.

La identificación debe ir en la cubierta del manual y debe estar conformada por el logotipo y nombre de la organización, la leyenda del programa de inducción, el nombre del manual, el mes y año de su elaboración.

2. INTRODUCCIÓN.

En esta parte del manual se escriben palabras de bienvenida al nuevo personal.

3. ASPECTOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Historia de la organización.

Estructura de la organización.

Productos que ofrece.

Políticas de la empresa.

Políticas de personal.

4. BENEFICIOS:

Reglamento interior de trabajo. Por ejemplo la hora de entrada de los trabajadores.

Información económica. Días de pagos, descuentos, entre otros.

Ubicación de servicios. Comedor, primeros auxilios, sanitarios, estacionamientos, entre otros.

Programas de seguridad, higiene y capacitación.

Actividades sociales y actividades deportivas de la empresa.

4.10 Los manuales administrativos en las organizaciones pequeñas.

No está por demás intentar el analizar cuáles son las posibilidades de empleo de los manuales administrativos en las pequeñas y medianas organizaciones.

En la práctica se ha podido constatar de que la mayoría de los organismos nacionales (públicos y privados) no sienten la necesidad de establecer por escrito la coordinación y sucesión de las operaciones que componen el trabajo, tanto más si pensamos que ésta es la única manera de conseguir una norma, que es un requisito de una adecuada y eficiente organización.

Actualmente vivimos una época que nos lleva hacia una concentración cada vez mayor de capitales en las grandes organizaciones y que es éstos donde se dan las más grandes contradicciones organizacionales, pero también es cierto que la mayor parte del volumen de producción nacional, está todavía generado por las pequeñas empresas. Es por ello inconcebible que una gran cantidad de éstos organismos se desarrollen fuera de todo control escrito.

Tal afirmación podrá parecer algo excesiva si ésta encuadra en un ámbito macro administrativo. No obstante la gran cantidad de riqueza que cada año se disipa inútilmente en las organizaciones menores por robos, fraudes, negligencia

del personal, falta de una estructura organizacional. Falta de controles, por insuficiencia directiva.

Los principios de la teoría administrativa son válidos no solamente para grandes empresas, sino también para la pequeña organización y aún más para el sector público. Esto nos justifica porque los principios de la administración son universales y amplios. Su falta de aplicación lleva al caos, a la incongruencia y a la desaparición de un organismo social.

Podemos concluir que, donde existe un organismo, es necesario una fijación de obtener objetivos, un diseño de estructura organizacional, implantación de procedimientos y políticas y todo ello debe ser por escrito y dado a conocer, por medio de los manuales administrativos, es la única manera de permitir acreditar definitivamente la total aceptación de la estructura existente.

6. PROPUESTA DEL MODELO ADMINISTRATIVO (CASO PRACTICO)

6.1 DISEÑO CONCEPTUAL.

6.2 DISEÑO ESTRUCTURAL

6.3 DISEÑO FUNCIONAL.

6.3.1 Manual de organización.

6.3.2 Manual de procedimientos.

6.3.3 Manual de políticas.

6.3.4 Manual de bienvenida.

5. PROPUESTA DEL MODELO ADMINISTRATIVO (CASO PRÁCTICO).

5.1 Diseño conceptual.

El modelo administrativo que se implantara es una representación teórica de un sistema de trabajo, el cual pretende que toda empresa que se dedique a la comercialización de herramienta eléctrica, neumática y accesorios tenga un mejor funcionamiento. El presente diseño se realiza tomando en cuenta las necesidades particulares de este tipo de empresas.

Para efecto de simplificar el caso práctico se denominara a la organización SAN PABLO TACUBAYA S.A. DE C.V. con el propósito de representar una mayor formalidad y realismo.

El implantar este modelo contribuirá a lograr una mayor eficiencia en los procesos y en consecuencia una mejor calidad del trabajo y una mejor imagen tanto interna como externa.

Con esta finalidad se concluye que los manuales necesarios en este modelo son los siguientes:

- Manual de organización.
- Manual de procedimientos.
- Manual de políticas.
- Manual de bienvenida.

5.2 Diseño estructural

El diseño estructural que se plantea es práctico y funcional, para atender en forma especializada y completa al mercado que solicite los servicios de la empresa comercializadora de herramienta eléctrica, neumática y accesorios.

A continuación se muestra la representación en base al esquema siguiente:

SAN PABLO TACUBAYA		
Manual de organización.	Detalla aspectos generales sobre los puestos de trabajo	Eficiencia Y Calidad.
Manual de procedimientos.	Detalla aspectos sobre la forma de proceder en el trabajo	
Manual de políticas.	Establece las normas y reglas que guían a la organización	
Manual de bienvenida.	Brinda ayuda para adaptarse e integrarse a San Pablo Tacubaya.	

5.3 Diseño funcional.

Para que la organización pueda operar en un máximo de eficiencia se requiere contar con guías de operación. Pensando en esta eficiencia, se diseñaron los siguientes manuales:

Manual de organización.

Manual de procedimientos.

Manual de políticas.

Manual de bienvenida.

5.3.1 Manual de organización.



SAN PABLO TACUBAYA S.A. DE C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

MUÑOZ MALDONADO RUTH.
ROSAS PEREZ RAUL.

ABRIL DE 2004

INDICE

1. CONTENIDO
2. SOBRE EL MANUAL.
3. ANTECEDENTES
4. DIRECTORIO
5. ORGANIGRAMA (ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL)
6. DESCRIPCION DE PUESTOS.
 - 6.1 PUESTO 004 VENDEDOR-DEMOSTRADORA.
 - 6.1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
 - 6.1.2 FUNCIONES DEL PUESTO
 - 6.1.3 RELACIONES DEL PUESTO
 - 6.1.4 REQUERIMIENTOS
 - 6.1.5 CONDICIONES DE TRABAJO
 - 6.2 PUESTO 005 CAJERA
 - 6.2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
 - 6.2.2 FUNCIONES DEL PUESTO
 - 6.2.3 RELACIONES DEL PUESTO
 - 6.2.4 REQUERIMIENTOS
 - 6.2.5 CONDICIONES DE TRABAJO
 - 6.3 PUESTO 006 TÉCNICO CENTRO DE SERVICIO.
 - 6.3.1 IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
 - 6.3.2 FUNCIONES DEL PUESTO
 - 6.3.3 RELACIONES DEL PUESTO
 - 6.3.4 REQUERIMIENTOS
 - 6.3.5 CONDICIONES DE TRABAJO
 - 6.4 PUESTO 003 ENCARGADO DE TIENDA.
 - 6.4.1 IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
 - 6.4.2 FUNCIONES DEL PUESTO
 - 6.4.3 RELACIONES DEL PUESTO
 - 6.4.4 REQUERIMIENTOS
 - 6.4.5 CONDICIONES DE TRABAJO

SOBRE EL MANUAL

El manual de organización es un documento informativo, que señala las funciones específicas del puesto de trabajo, en consecuencia, facilita el logro de los objetivos de SAN PABLO TACUBAYA S.A. DE C.V.

OBJETIVOS.

Ser un documento informativo.

Servir como guía para la integración del nuevo personal.

Dar a conocer las funciones asignadas a cada puesto dentro de SAN PABLO TACUBAYA S.A. DE C.V.

Especificar el nivel de autoridad de cada puesto dentro de la tienda.

PROPÓSITO.

El propósito de este Manual es el de servir de guía para informar y aclarar dudas a todo el personal que labora en la tienda acerca de las cargas funcionales de su puesto.

DIRECTORIO

CLAVE

PUESTO

001

DIRECCIÓN GENERAL

002

SUPERVISOR.

003

ENCARGADO DE TIENDA

004

VENDEDOR -
DEMOSTRADORA.

005

CAJERA.

006

TÉCNICO DE CENTRO DE
SERVICIO.

007

CONTADOR EXTERNO.



DESCRIPCION DEL PUESTO.

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

- TÍTULO DEL PUESTO: Vendedor - demostrador.

- OTROS TÍTULOS: Demostrador.

- NÚMERO DE PLAZAS: 4

- CÓDIGO DEL PUESTO: 004.

- LOCALIZACIÓN FÍSICA: Carlos Lazo No. 18 col. Tacubaya México DF.

- NIVEL JERÁRQUICO: 3 Nivel.

- REPORTE A: Encargado de la tienda.

- SUBORDINADOS: Ninguno.

- TIPO DE PUESTO: De base.

- CLASIFICACIÓN DEL PUESTO: Operativo.

- MATERIAL Y/O EQUIPO UTILIZADO EN EL PUESTO: Herramienta eléctrica y/o neumáticas, accesorios, equipo de cómputo, lector de código de barras, instrumentos de limpieza y equipo de protección.

- HORARIO: 9:00 a 18:00 hrs. Con una hora de comida, el horario lo determinará el encargado de la tienda.

- ASPECTOS CONFIDENCIALES DEL PUESTO: Ninguno.

- PERIODO DE REVISIÓN: Semestral , anual .

2. FUNCIONES DEL PUESTO.

GENÉRICA.

Vender, demostrar y mantener limpia la tienda.

ESPECÍFICAS.

Demostrar:

- Enseñar cómo funcionan las herramientas neumáticas y eléctricas.

- Enseñar todos los componentes y distintas modalidades de cada herramienta.

- Enseñar las ventajas de cada producto de la tienda.

Vender:

- Convencer al posible cliente de adquirir un producto de la tienda.

- Registrar la venta, ya sea en forma de remisión o de factura. Mantener limpio el área de trabajo.

- Al comenzar cada jornada de trabajo se deberá realizar la limpieza del lugar (tienda, bodega, productos y equipo de cómputo)

- Al demostrar el funcionamiento de las herramientas se deberá realizar la limpieza del lugar.

MATRIZ DE ACTIVIDADES

	DEMOSTRAR	LIMPIAR	VENDER
DIARIA	X	X	X
SEMANAL			

INFORMES Y REPORTES

Jefe inmediato.

3. RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS

- Permanentes: encargado de la tienda

- Periódicas: supervisor y director general.

- Eventuales: ninguno.

EXTERNAS

- Permanentes: clientes.

- Periódicas: promotores y proveedores.

4. REQUERIMIENTOS

INHERENTES AL PUESTO.

Escolaridad: Secundaria.

Experiencia: 1 año mínimo en ventas, preferentemente en ramo ferretero o Afín.

Edad: 18 años mínimo.

Sexo: Femenino.

Domicilio: Cercano al lugar de trabajo, deseado menos de media hora de transporte.

INHERENTES AL TITULAR.

Facilidad de palabra

Habilidad, para poder usar herramienta.

Receptivo a los cambios.

Buena presentación.

5. CONDICIONES DE TRABAJO. INSTALACIONES

Color: Blanco

Iluminación: Adecuada.

Ventilación: Adecuada.

Otros: Instalaciones limpias, ordenadas y seguras.

RIESGOS

	ALTO	MEDIO	BAJO
HUMANOS			X
MATERIALES	X		
ECONÓMICOS	X		

DESCRIPCIONES DEL PUESTO.

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

-TÍTULO DEL PUESTO: Cajera.

-OTROS TÍTULOS AFINES: Ninguno.

-NÚMERO DE PLAZAS: 1

-CÓDIGO DEL PUESTO: 005.

-LOCALIZACIÓN FÍSICA: Carlos Lazo No. 18 col. Tacubaya México DF.

-NIVEL JERÁRQUICO: 3er Nivel.

-REPORTE A: Encargado de la tienda.

-SUBORDINADOS: Ninguno.

-TIPO DE PUESTO: De base y de confianza.

-CLASIFICACIÓN DEL PUESTO: Operativo.

-MATERIAL Y/O EQUIPO UTILIZADO EN EL PUESTO: Impresora, caja registradora, máquina lectora de tarjetas de crédito, instrumentos de limpieza, material de papelería y equipo de oficina.

-HORARIO: 9:00 a 18:00 hrs. Con una hora de comida, el horario lo determinará el encargado de la tienda.

-ASPECTOS CONFIDENCIALES: No dar informes de la cantidad de dinero registrado, solamente informará al encargado de la tienda, supervisor o director general.

No dar informes a ninguna persona de datos de los clientes, ni del monto de venta, a no ser el encargado de la tienda, supervisor o director general.

-PERIODO DE REVISIÓN: Semestral , anual .

2. FUNCIONES DEL PUESTO.

GENERICA: Cobrar y corte de caja.

ESPECÍFICA:

- Cobrar a los clientes por el monto de lo vendido, ya sea en efectivo o con tarjeta de crédito.

- Utilizar la caja registradora para guardar el dinero.

- Entregar remisión o factura a los clientes que así lo requieran

- Utilizar la máquina lectora de tarjetas, cuando se requiera.

- Realizar corte de caja

- Realizar arqueo de caja, cuando salga a comer.

- Realizar la limpieza de su área de trabajo al comenzar su día laboral

MATRIZ DE ACTIVIDADES:

	COBRAR	CORTE DE CAJA	ARQUEO DE CAJA	LIMPIEZA
DIARIA	X	X	X	X
SEMANAL				

INFORMES Y REPORTES.

Libre expresión de preocupaciones y preguntas, ya sea que se entreguen al encargado de la tienda, al supervisor y al director general.

3. RELACIONES DEL PUESTO.

INTERNAS

- Permanentes: Encargado de tienda, vendedor y técnico del centro de servicio.

- Periódicas: Supervisor y Director General.

EXTERNAS

- Permanentes: Clientes.

- Periódicas: Promotores y proveedores.

4. REQUERIMIENTOS.

INHERENTES AL PUESTO.

Escolaridad: Secundaria

Experiencia: 2 años mínimo

Edad: 18 años mínimo.

Sexo: Femenino.

Domicilio: Comprobante oficial.

Otros: Carta de recomendación. Dos referencias personales, no familiares.

INHERENTES AL TITULAR.

Habilidad, para poder utilizar el equipo.

Receptor a los cambios

Buena presentación.

5. CONDICIONES DE TRABAJO.

INSTALACIONES

Color: Blanco

Iluminación: Adecuada.

Ventilación: Adecuada.

Otros: Instalaciones limpias, ordenadas y seguras.

RIESGOS

	ALTO	MEDIO	BAJO
HUMANOS			X
MATERIALES	X		
ECONÓMICOS	X		

DESCRIPCIONES DEL PUESTO: TECNICO DE CENTRO DE SERVICIO

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

-TÍTULO DEL PUESTO: Técnico en centro de servicio.

-OTROS TÍTULOS AFINES: Técnico.

-NÚMERO DE PLAZAS: 1

-CÓDIGO DEL PUESTO: 006.

-LOCALIZACIÓN FÍSICA: Carlos Lazo No. 18 col. Tacubaya México DF.

-NIVEL JERÁRQUICO: 3er Nivel.

-REPORTE A: Encargado de la tienda.

-SUBORDINADOS: Ninguno.

-TIPO DE PUESTO: De base.

-CLASIFICACIÓN DEL PUESTO: Operativo.

-MATERIAL Y/O EQUIPO UTILIZADO EN EL PUESTO: Herramienta para reparar las herramientas eléctricas y/o neumáticas, refacciones, mesa de trabajo y equipo de seguridad.

-HORARIO: 9:00 a 18:00 hrs. Con una hora de comida, el horario lo determinará el encargado de la tienda.

ASPECTOS CONFIDENCIALES: Ninguno.

-PERIODO DE REVISIÓN: Semestral __X__, anual ____.

2. FUNCIONES DEL PUESTO.

GENÉRICA: Reparar las herramientas eléctricas y/o neumáticas

ESPECÍFICA:

- Reparar las herramientas eléctricas y neumáticas que así lo requirieran.

- Realizar la limpieza de su área de trabajo.
- Apoyar a los vendedores, si así se requiriese.
- Apoyo en el mantenimiento de la tienda mensual.
- Elaborar un reporte semanal del número de herramientas reparadas y sus características.

MATRÍZ DE ACTIVIDADES:

	REPARACION	LIMPIEZA	REPORTE	MANTENIMIENTO
DIARIA	X	X		
SEMANAL			X	
MENSUAL				X

INFORMES Y REPORTE.

Libre expresión de preocupaciones y preguntas, ya sea que se entreguen al encargado de la tienda, al supervisor y/o al director general.

3. RELACIONES DEL PUESTO.

INTERNAS

- Permanentes: Encargado de tienda, vendedor y cajero.
- Periódicas: Supervisor y Director General.

EXTERNAS

- Permanentes: Clientes.
- Periódicas: Proveedores de refacciones para la maquinaria.

4. REQUERIMIENTOS.

INHERENTES AL PUESTO.

Escolaridad: Técnico.

Experiencia: 1 año mínimo

Edad: 18 años mínimo.

Sexo: Masculino.

Domicilio: Comprobante oficial.

Otros: Carta de recomendación dos referencias personales, no familiares.

INHERENTES AL TITULAR.

Habilidad, para poder utilizar el equipo.

Receptor a los cambios

5. CONDICIONES DE TRABAJO. INSTALACIONES

Color: Blanco

Iluminación: Adecuada.

Ventilación: Adecuada.

Otros: Instalaciones limpias, ordenadas y seguras.

RIESGOS

	ALTO	MEDIO	BAJO
HUMANOS			X
MATERIALES	X		
ECONÓMICOS	X		

DESCRIPCIONES DEL PUESTO: ENCARGADO DE LA TIENDA

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

-TÍTULO DEL PUESTO: Encargado de la tienda.

-OTROS TÍTULOS AFINES: Encargado.

-NÚMERO DE PLAZAS: 1

-CÓDIGO DEL PUESTO: 003.

-LOCALIZACIÓN FÍSICA: Carlos Lazo No. 18 col. Tacubaya México DF.

-NIVEL JERÁRQUICO: 2 do. Nivel.

-REPORTE A: Supervisor y Director General.

-SUBORDINADOS: Vendedor, cajero, técnico de centro de servicio.

-TIPO DE PUESTO: De base y de confianza.

-CLASIFICACIÓN DEL PUESTO: Operativo y Administrativo.

-MATERIAL Y/O EQUIPO UTILIZADO EN EL PUESTO: Equipo de cómputo, Papelería, herramienta, caja, lector de tarjetas de crédito, impresora y equipo de seguridad.

-HORARIO: 8:45 a 18:15 hrs. Con una hora de comida.

-ASPECTOS CONFIDENCIALES: No dar informes de ningún tipo a no ser el supervisor y el director general de la cantidad de dinero registrado

No dar informes a ninguna persona de datos de los clientes, ni del monto de venta, a no ser el encargado de la tienda, supervisor o director general.

-PERIODO DE REVISIÓN: Semestral , anual .

2. FUNCIONES DEL PUESTO.

GENERICA: Encargado de tienda.

ESPECÍFICA:

- Abrir la tienda.
- Cerrar la tienda.
- Supervisar a los vendedores, cajero y técnico del centro de servicio.
- Realizar junto con la cajera el corte de caja, el arqueo de caja y supervisar los pagos con tarjeta de crédito.
- Realizar el informe diario de ventas.
- Supervisar a los promotores y proveedores.
- Reportar cualquier anomalía dentro de la tienda.
- Reportar cualquier anomalía con respecto al personal.
- Elaborar el reporte de multas para cualquier elemento del personal.
- Cuidar la limpieza del lugar.
- Supervisar que el personal cumpla con el tipo de ropa que se requiere.
- Supervisar que las demostraciones se realicen con todas las especificaciones de seguridad.
- Apoyo en caja.

MATRIZ DE ACTIVIDADES:

	COBRAR	CORTE DE CAJA	ARQUE DE CAJA	LIMPIEZA	INFORME
DIARIA	X	X	X	X	X
SEMANAL					X

INFORMES Y REPORTES.

Emitidos a los superiores.

Con referencia a los proveedores.

Con referencia a los promotores.

Con referencia al personal.

Con referencia a los reportes de venta

Con referencia a los reportes de compra.

Emitidos al personal.

La información que los niveles 1 y 2 quieran transmitir a los empleados del nivel 3.

Recibidos.

Todos aquellos que los niveles 1 y 2 emitan al personal.

3. RELACIONES DEL PUESTO.

INTERNAS

- Permanentes: Cajero, vendedor, técnico del centro de servicio, supervisor y director general.

EXTERNAS

- Permanentes: Clientes

- Periódicas: Promotores y proveedores.

4. REQUERIMIENTOS.

INHERENTES AL PUESTO.

Escolaridad: Preparatoria.

Experiencia: 3 años mínimo, preferentemente en ramo ferretero o similar.

Edad: 25 años mínimo.

Sexo: Indistinto.

Domicilio: Comprobante oficial.

Otros: Dos cartas de recomendación. Dos referencias personales, no familiares.

INHERENTES AL TITULAR.

Don de mando.

Facilidad de palabra.

Habilidad, para poder desempeñar sus funciones.

Receptor a los cambios

Buena presentación.

5. CONDICIONES DE TRABAJO.

INSTALACIONES

Color: Blanco

Iluminación: Adecuada.

Ventilación: Adecuada.

Otros: Instalaciones limpias, ordenadas y seguras.

RIESGOS

	ALTO	MEDIO	BAJO
HUMANOS			X
MATERIALES	X		
ECONÓMICOS	X		

5.3.2 Manual de procedimientos.



SAN PABLO TACUBAYA S.A. DE C.V.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

MUÑOZ MALDONADO RUTH.
ROSAS PEREZ RAUL.

ABRIL DE 2004

INDICE

SOBRE EL MANUAL.

ESTRUCTURA PROCEDIMENTAL

PROCEDIMIENTO 1

TITULO

PROPOSITO

NORMAS DE OPERACIÓN

DIAGRAMA DE FLUJO

DESCRIPCION DEL DIAGRAMA DE FLUJO

RELACION DE ARCHIVOS ADMINISTRATIVOS

FORMATOS

INSTRUCTIVO DE LLENADO

PROCEDIMIENTO 2

TITULO

PROPOSITO

NORMAS DE OPERACIÓN

DIAGRAMA DE FLUJO

DESCRIPCION DEL DIAGRAMA DE FLUJO

RELACION DE ARCHIVOS ADMINISTRATIVOS

FORMATOS

INSTRUCTIVO DE LLENADO

PROCEDIMIENTO 3

TITULO

PROPOSITO

NORMAS DE OPERACIÓN

DIAGRAMA DE FLUJO

DESCRIPCION DEL DIAGRAMA DE FLUJO

RELACION DE ARCHIVOS ADMINISTRATIVOS

FORMATOS

INSTRUCTIVO DE LLENADO

SOBRE EL MANUAL

OBEJTIVO DEL MANUAL

Dar a conocer al trabajador la forma de trabajo dentro de su área.

Indicar los pasos a seguir para la mejor realización de su trabajo.

PROPOSITO DEL MANUAL.

Ser una guía para el trabajador, para informar y aclarar los procedimientos de su puesto de trabajo.

DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS 1

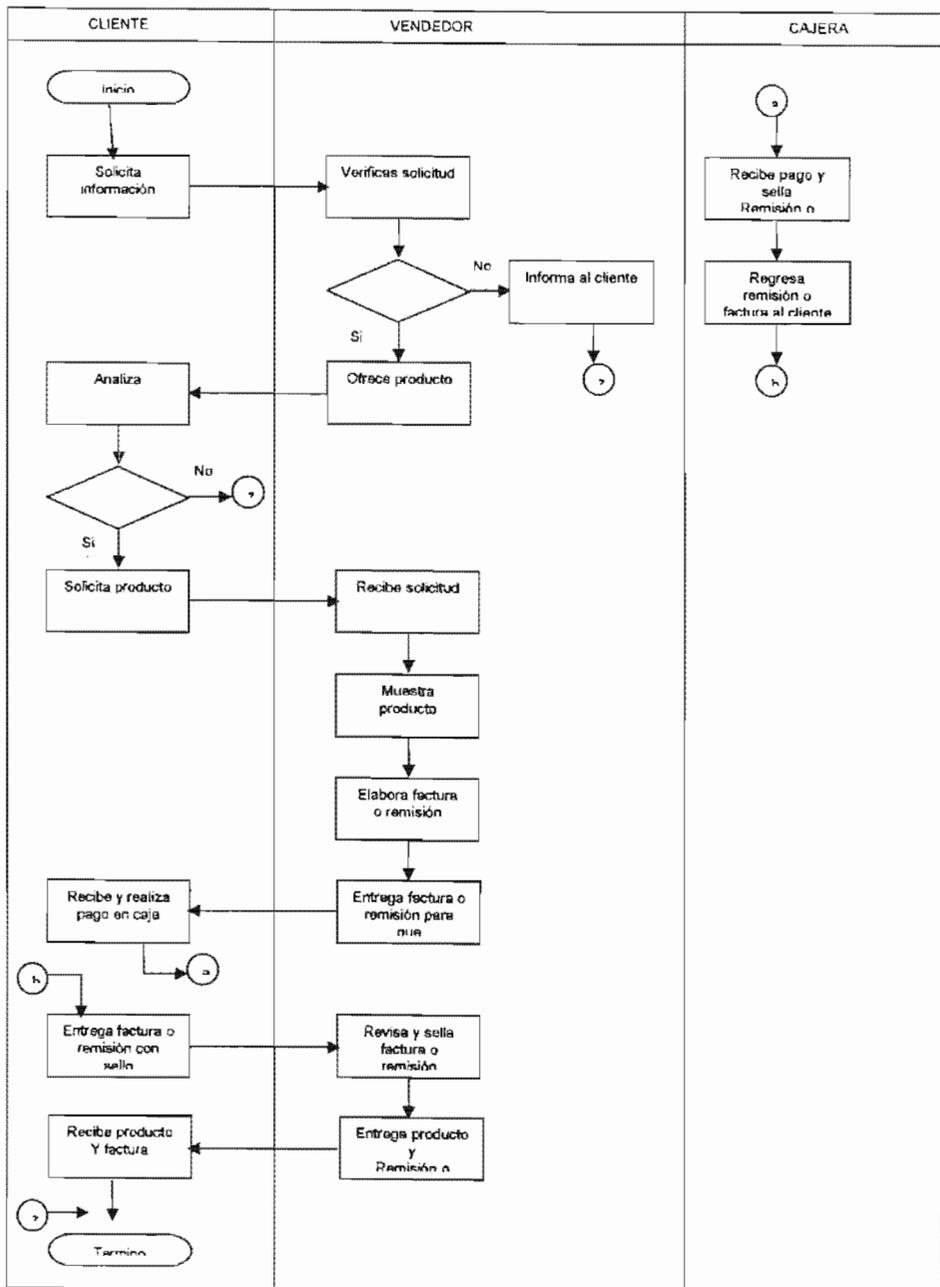
TÍTULO. Venta de mostrador.

PROPÓSITO. Guiar al usuario en las actividades a realizar en su puesto de trabajo.

NORMAS DE OPERACIÓN.

- En ningún caso realizar una venta sin la nota o factura correspondiente.
- No entregar el artículo al cliente sin el comprobante de pago.
- Por ningún motivo se maneja dinero en efectivo en el mostrador de atención al público.
- Tener al alcance los instrumentos de trabajo y cuidar el orden de su área de trabajo.

DIAGRAMA DE FLUJO.



DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO.

VENTA DE MOSTRADOR

No.	Puesto	Descripción.
Actividad		
1	Cliente	Solicita información acerca de un producto.
2	Vendedor	Revisa solicitud.
2.1		En caso de contar con lo solicitado, se dará seguimiento
2.2		En caso de no contar con lo solicitado, se informa al cliente y terminara atención.
3	Cliente	Revisara la información
3.1		En caso afirmativo, solicitara y continua venta
3.2		En caso negativo, finalizara la venta
4	Vendedor	Recibe solicitud
5		Trae el producto al mostrador
6		Elabora una remisión o factura
7		Le entrega la remisión o factura al cliente para que pase a pagar a caja.
8	Cliente	Recibe remisión o factura y paga en caja
9	Cajera	Recibe pago del cliente y sella de pagada la remisión o factura.
10		Regresa la remisión o factura al cliente
11	Cliente	Entrega remisión o factura sellada al vendedor
12	Vendedor	Revisa sello, además sella de entregado
13		Entrega el producto y entrega la remisión o factura como comprobante para el cliente
14	Cliente	Recibe producto y remisión o factura

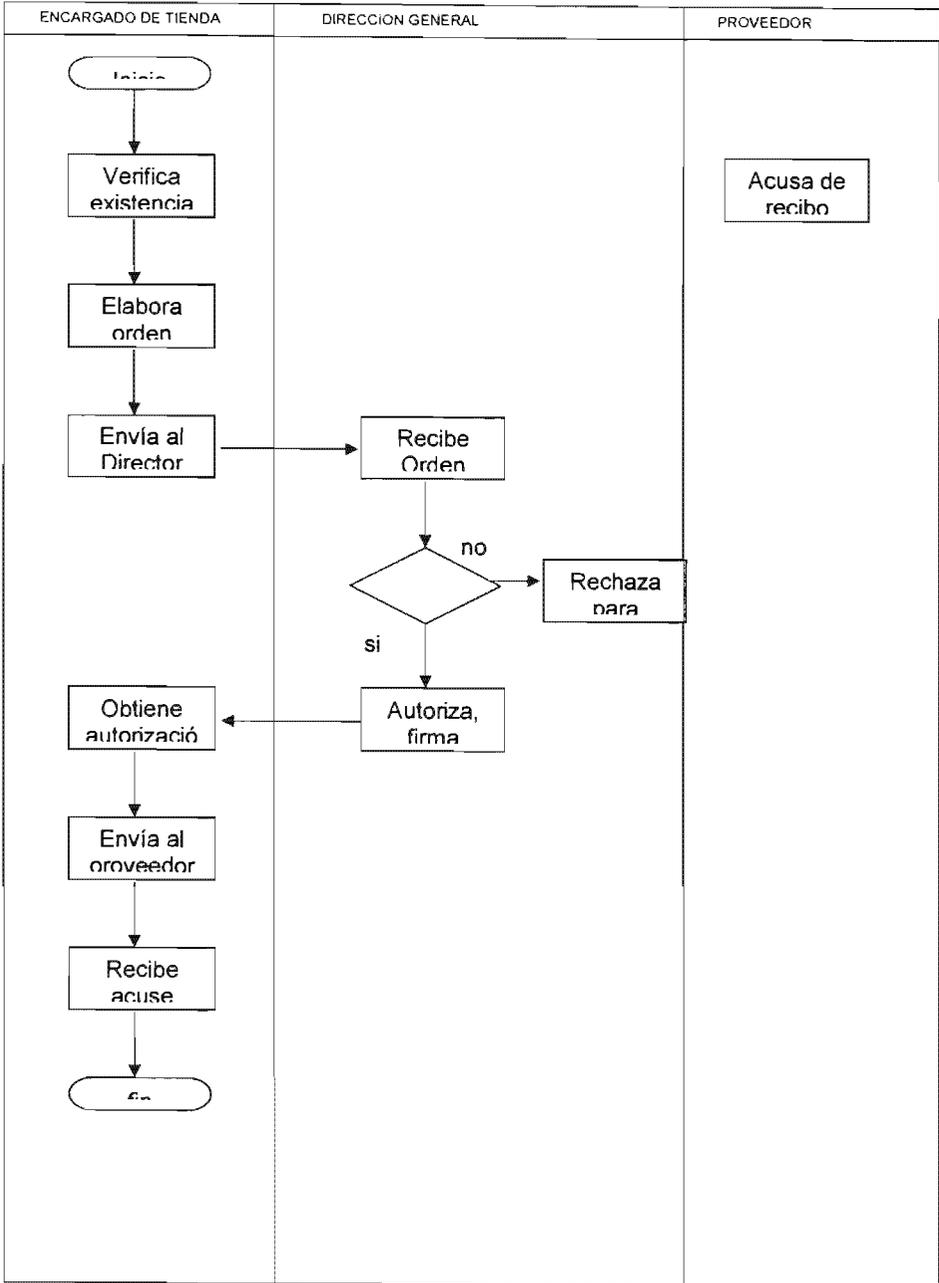
INSTRUCTIVO DE FORMATOS

FACTURA / NOTA DE REMISION.

El llenado de estos formatos se realiza a través del programa de sistema de facturación. La vendedora solo llenara los campos necesarios, guiándose por el siguiente esquema:

Numero de campo	Nombre de campo	Observaciones
1	Nombre del cliente	Capturar empezando por nombre, apellido paterno y apellido materno
2	Dirección del cliente	Capturar según aparezca en el comprobante que el cliente muestre
3	Ciudad del cliente	Según comprobante
4	Registro federal de contribuyentes	Registrar según copia de la cedula
5	Fecha.	Automática.
6	Observaciones. Nombre del vendedor.	Anotar nombre del vendedor
7	Clave. Numero de clave de cliente	Automático si el cliente ya esta registrado, en caso contrario quedara en blanco
8	Cantidad, descripción del producto, precio e importe.	automático
9	Subtotal, descuento por pronto pago, total, impuesto y total a pagar.	Automático.

DIAGRAMA DE FLUJO



DESCRIPCION DEL DIAGRAMA DE FLUJO

Elaboración de orden de compra a proveedores.

No.	PUESTO	DESCRIPCION
1	Encargado de tienda	Verifica las existencias de los productos.
2		Con los productos que hagan falta en el inventario, elabora orden de compra
3		Envía a la dirección general para que la autorice.
4	Director general.	Recibe orden de compra
5		Revisa la orden de compra
5.1		En caso positivo, autoriza, firma y la devuelve al encargado de tienda.
5.2		En caso negativo, rechaza para ajuste.
6	Encargado de tienda	Recibe orden de compra firma y autorizada.
7		Envía la orden de compra al proveedor
8	Proveedor	Recibe y acusa de recibido
9	Encargado de tienda	Recibe acuse por parte del proveedor.

RELACION DE ARCHIVOS ADMINISTRATIVOS

No	DOCUMENTO	CODIGO	PRESENTACION	TIPO DE ARCHIVO	ORIGEN	DESTINO	USO	DURACION
				T D M P H				
1	orden de compra	C0001	ORIGINAL Y COPIA	X	Compra	proveedor	control de compra	hasta que llegue la mercancía

RELACION DE FOMATOS.

ORDEN DE COMPRA.

FERRETERIA SAN PABLO TACUBAYA, S.A. DE C.V.
 CARLOS LAZO No. 18 TEL.S.: 5516-59-53, 5271-90-34 FAX: 5272-75-04
 COX. TACUBAYA 5516-71-70
 DELEG. MIGUEL HIDALGO 5271-90-35
 C.P. 11870 MEXICO, D.F.

AV. C. JERONIMO DE LA ROSA, REB. CERRITOS 13000

ORDEN DE COMPRA	140891
NOMBRE 1	LUGAR DE ENTREGA / FECHA
DOMICILIO 2	MEXICO, D.F. / /
	DESCRIPCIONES
	CLAS.

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO	IMPORTE
SUB-TOTAL			
TOTAL			

INFORME CON LE FIAA
 Este formato es propiedad de la Ferreteria San Pablo Tacubaya, S.A. de C.V. y no puede ser utilizado sin el consentimiento escrito de la misma.
 El uso de este formato por parte de terceros sin el consentimiento escrito de la Ferreteria San Pablo Tacubaya, S.A. de C.V. es estrictamente prohibido.
 El uso de este formato por parte de terceros sin el consentimiento escrito de la Ferreteria San Pablo Tacubaya, S.A. de C.V. es estrictamente prohibido.
 El uso de este formato por parte de terceros sin el consentimiento escrito de la Ferreteria San Pablo Tacubaya, S.A. de C.V. es estrictamente prohibido.

INSTRUCTIVO DE FORMATOS

ORDEN DE COMPRA:

El llenado de estos formatos se realiza a través del programa de sistema de facturación. La vendedora solo llenara los campos necesarios, guiándose por el siguiente esquema:

Numero de campo	Nombre de campo	Observaciones
1	Nombre del proveedor	Anotar nombre completo del proveedor.
2	domicilio del proveedor	Lugar donde esta el proveedor. Automático.

Numero de campo	Nombre de campo	Observaciones
3	Fecha.	Automática
4	Observaciones.	Referente a la entrega de mercancía. Ejemplo: fecha de entrega
5	Clave del proveedor.	Automática, si es que esta registrado.
6	Cantidad, clave, descripción del producto, precio e importe.	Automáticas
7	subtotal, impuesto y total a pagar	Automático.

5.3.3 Manual de políticas.



SAN PABLO TACUBAYA S.A. DE C.V.

MANUAL DE POLITICAS

MUÑOZ MALDONADO RUTH.
ROSAS PEREZ RAUL.

ABRIL DE 2004

INDICE

CONTENIDO

SOBRE EL MANUAL DE POLITICAS.

ORGANIGRAMA (ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL)

DECLARACION DE POLITICAS

REGLAMENTO INTERNO.

SOBRE EL MANUAL DE POLITICAS.

La "TIENDA SAN PABLO TACUBAYA SA. DE C.V." se conducirá siempre de acuerdo con los más altos estándares de conducta. Nuestro compromiso estará siempre en la firme creencia de que la mejor forma de servir a nuestros clientes, empleados, accionistas y comunidad es siendo justos, honestos y éticos; tanto en nuestras prácticas comerciales como nuestro comportamiento personal en el trabajo.

Este manual fue diseñado con el fin de establecer claramente las expectativas de la tienda respecto al comportamiento legal y ético de cada uno de sus empleados.

Si algún aspecto del manual no está claro para usted o tiene alguna inquietud de alguna situación confiamos en que pueda exponerla con toda confianza al encargado de la tienda, si por alguna razón desea hacerlo directamente a la Dirección General o al supervisor, tenga por cierto, que será atendido.

Por favor dedique a un tiempo a leer este material cuidadosamente en su totalidad.

Lograr el éxito es la mayor importancia para nuestro continuo progreso y una responsabilidad que todos compartimos.

OBJETIVO DEL MANUAL DE POLÍTICA.

Dar a conocer a los empleados las políticas que regirán en la tienda.

PROPÓSITO.

Ser un documento informativo para el personal que labora en la tienda.

DECLARACIÓN DE POLITICAS.

POLITICAS.

Todo producto y herramienta deberá de contar con todos los estándares de calidad, en caso de no cumplirlos se realizara su devolución.

Vender productos que no representen un alto nesgo a la salud o integridad física del cliente.

Tratar con respeto y cortesía al cliente.

Toda persona que entre a la tienda es un cliente potencial, por lo tanto será atendido como tal.

Satisfacer las necesidades de los clientes.

Mostrar las cualidades del producto y herramienta que sé esta utilizando durante el periodo de demostración.

Los descuentos solo los podrá establecer el Director General de la tienda.

Realizar demostraciones periódicas de las herramientas y productos.

La cantidad de productos para el precio de mayoreo será establecida por el Director General y/o el encargado de la tienda.

Los productos y herramientas que se comprarán deberán cumplir con las especificaciones ANCE y/o norma oficial mexicana.

Todos los productos y herramientas deberán contar con código de barra. La cantidad de producto y herramienta a comprar será la especificada en los máximos y mínimos del inventario.

Todo el personal de la tienda está sujeto al reglamento y a las normas de seguridad e higiene.

El personal se presentará con ropa que no interfiera con sus funciones.

Todo el personal de la tienda deberá de contar con los distintos manuales que le correspondan según sus funciones.

Las relaciones entre el personal deberán ser de respeto.

Todas las actividades financieras con respecto al capital serán competencia del Director General.

Tener un cuadro comparativo de proveedores o productos como el siguiente ejemplo:

Marca / Modelo / País de origen		Black & Decker / DR600 / China	MAKITA / 6410 / CHINA	Metabo / BE-560 / CHINA	Talon / 6468 / Taiwán	Tool Exchange / Z1J-13 / China**
Evaluación global de calidad		E	E	E	B	P
Información al consumidor		COMPLETA	COMPLETA	COMPLETA	COMPLETA	COMPLETA
Garantía		2 AÑOS	1 AÑO	1 AÑO	3 MESES	NO PRESENTA
Instructivo		COMPLETO	COMPLETO	COMPLETO	NO PRESENTA	NO PRESENTA
Ruido		ALTO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO
Seguridad eléctrica		CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	CUMPLE	NO CUMPLE
Calentamiento		BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	ALTO
Desempeño en:	Metal	E	E	E	B	R
	Concreto	E	E	E	E	R
	Madera	E	E	E	R	R
Atributos		Broquero 1/2", reversible, llave para broquero, mango auxiliar, una velocidad, Botón para broquero y portallaves.	Broquero 3/8", velocidad variable, reversible, botón traba y broquero ajustable sin llave.	Broquero 1/2", velocidad variable, botón traba, reversible, llave para broquero, Portabrocas y portallaves.	Broquero 3/8", una velocidad, botón traba, reversible, llave para broquero y Portallaves.	Broquero 1/2", velocidad variable, botón traba, reversible, llave para broquero, Medidor de profundidad y portallaves.

E = Excelente

MB = Muy bien

B = Bien

R = Regular

P = Pobre

REGLAMENTO

- Todo el personal deberá observar buena conducta y la debida compostura dentro de "tienda san Pablo Tacubaya S.A. de C.V."

- El horario de oficina que se observará para el personal de "tienda san Pablo Tacubaya S.A. de CV." será de 9:00 a 18:30 hrs.

- El personal deberá presentarse en la tienda lista para comenzar a laborar a las 9:00 hrs.

- Por seguridad permanente se deberá portar él gafete de identificación cuando se entre a la tienda y a la bodega durante la jornada de trabajo.

- El horario de comida para empleados de "Tienda San Pablo Tacubaya S.A. de C.V." El tiempo para comer es de una hora, el encargado y / o el supervisor determinará el turno que le tocará a cada empleado, con objeto de que no se pierda el contacto en cuanto a ventas se refiere y mantener balanceada la atención y servicios dentro de la tienda.

- No habrá visitas personales.

- Quedara a criterio del encargado de la tienda el acceso al personal que se presente en estado indebido.

- Es responsabilidad del encargado la integridad física del personal.

- Queda prohibido las actividades de comercio en el interior de la tienda, bodega y dentro de los baños.

- Queda prohibido comer dentro de la tienda, incluyendo bodega, caja, centro de servicio y baños.

- Queda prohibido fumar dentro de la tienda, bodega, caja y centro de servicio.

- Queda prohibido introducir a la tienda comida, bebidas, dulces, tabaco y artículos personales (suéteres, medicamentos.)

- Queda prohibida la entrada a la ferretería san Pablo o a otra instalación que no sea parte de la tienda, si no es orden de sus superiores.

- Queda prohibido usar radios portátiles, así como el uso de "walkman" dentro de la tienda.

- Al usar y/o probar cualquier tipo de herramienta eléctrica y 1 o neumática, está estrictamente prohibido el uso de aretes, anillo, relojes, pulseras cadenas, pelo suelto (cuando esté sea largo). Estos artículos deben quitarse y almacenarse fuera de la vista de cualquier persona ajena a la tienda

- Es obligatorio al usar y / o probar cualquier tipo de herramienta eléctrica y / o neumática, utilizar el equipo de seguridad personal.

- Cuando se mueva cualquier herramienta o producto de su lugar y no sea vendido, se deberá colocar en su lugar nuevamente, ya que se sancionará a la persona que así no lo haga.

- Al terminar de utilizar el equipo de limpieza, equipo de oficina y/o material de papelería se deberá colocar en su lugar, ya que si se observa fuera de este, el responsable se hará ganador de una sanción.

- El número de faltas injustificadas permitidas serán 3 al mes.

- Cuidar que no se maltraten físicamente todas las herramientas y productos que se encuentren dentro de la tienda.

- Mantener en orden todos los productos y herramientas que se exhiban en la tienda.

- Dentro de la bodega se mantendrán los productos y herramientas en orden de proveedor y además cuidar que no se maltraten físicamente.

- Toda herramienta eléctrica o neumática será probada antes de entregarla al cliente.

- Los productos que se ofrecen al público deberán estar debidamente cerrados y/o empacados.

- Todas las ventas se realizarán en efectivo o con tarjeta de crédito y/o débito.

- Se contará con sistema de apartado en las herramientas eléctricas y/o neumáticas.

- El precio de todos los productos y herramientas estarán a la vista de los clientes.

- Utilizar el equipo de seguridad completo durante las demostraciones.

Todo el personal de la tienda deberá estar enterado del contenido de los manuales que se le entregarán a cada uno.

- El presente reglamento está vigente en la "San Pablo Tacubaya SA. de C.V." hasta nuevo aviso.

5.3.4 Manual de bienvenida.



SAN PABLO TACUBAYA S.A. DE C.V.

MANUAL DE BIENVENIDA

MUÑOZ MALDONADO RUTH.
ROSAS PEREZ RAUL.

ABRIL DE 2004

MENSAJE DE LA DIRECCION GENERAL.

INTRODUCCIÓN.

ANTECEDENTES DE SAN PABLO TACUBAYA.

MISION, OBJETIVOS Y POLÍTICAS DE SAN PABLO TACUBAYA.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

NUESTRA ACTIVIDAD.

MENSAJE DE LA DIRECCION GENERAL.

Estimado trabajador:

Te doy la mas cordial bienvenida a "TIENDA SAN PABLO TACUBAYA" a partir de hoy formaras parte de nuestro equipo de trabajo, esperamos que pronto te integres a la filosofía y objetivos de la empresa, al igual que con tus comparendos de trabajo; lo que permitirá desarrollar tu función con eficiencia para alcanzar las metas que nos hemos trazado.

Tú posees los conocimientos y habilidades para lograrlo, solo se requiere que te comprometas a dar lo mejor de ti, para trabajar con constancia y dedicación así como contribuir a obtener los resultados estratégicos y financieros que nos hemos propuesto.

El manual que ahora se te proporciona ha sido elaborado con el fin de que conozcas la trayectoria de la compañía, su misión, valores líneas de negocios y su estructura; que te permitirán encontrar un sentido de identificación y conocer la cultura que nos caracterizara.

Solo me resta desearte que esta nueva experiencia que hoy comienzas, sea un medio para el logro de metas personales y un cambio hacia la plena realización personal.

ATENTAMENTE

EDUARDO SALOMÓN
DIRECTOR GENERAL

INTRODUCCIÓN.

El presente manual representa un documento de ayuda e inducción en tu nuevo trabajo. Con este documento esperamos que se te sea fácil incorporarte de manera rápida y efectiva a la empresa.

En este documento encontrarás un breve mensaje de bienvenida por parte de nuestro director general; después los antecedentes de la compañía para que te enteres como se fundo y logro hacer lo que es hoy; su misión y objetivos, su estructura organizacional y nuestra actividad.

OBJETIVO DEL MANUAL.

Dar a conocer a los empleados los aspectos generales y fundamentales de SAN PABLO TACUBAYA.

PROPOSITO DEL MANUAL.

Que todos los empleados conozcan la forma de trabajo, las políticas, actividades y la filosofía de SAN PABLO TACUBAYA.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

Ofrecer productos y servicios de calidad con el fin de satisfacer a los consumidores logrando una utilidad para así crecer y desarrollar una organización competitiva.

Hacer llegar a los consumidores un servicio y productos de calidad para poder satisfacer sus necesidades. Así se garantizara el auge de la tienda y contribuir al desarrollo económico y social.

Cumplir las obligaciones con los colaboradores de la organización (ejecutivos y trabajadores).

La tienda tiene que ser fuente creadora de satisfacción, tanto para los clientes como para los colaboradores.

Garantizar el crecimiento y desarrollo de la organización logrando la satisfacción de inversionistas y con esto obtener la reinversión del pago de dividendos.

Lograr ser una organización competitiva dentro del ramo para poder evitar las amenazas del mercado.

MISIÓN

EN San Pablo Tacubaya S.A. de C. V.

LA CALIDAD SUPERIOR ES EL ÚNICO CAMINO.

Nuestra misión es proveer al cliente productos de calidad superior a precios justos y competitivos.

Lograr esta misión es una responsabilidad que todos nosotros compartimos para cumplir con las exigencias de nuestros clientes y de nosotros mismos.

Con esta firme dedicación a la calidad superior nuestras actividades están enfocadas a un objetivo común, que nos unifica, agrega valor a nuestro trabajo y enriquece nuestras vidas.

POLITICAS GENERALES

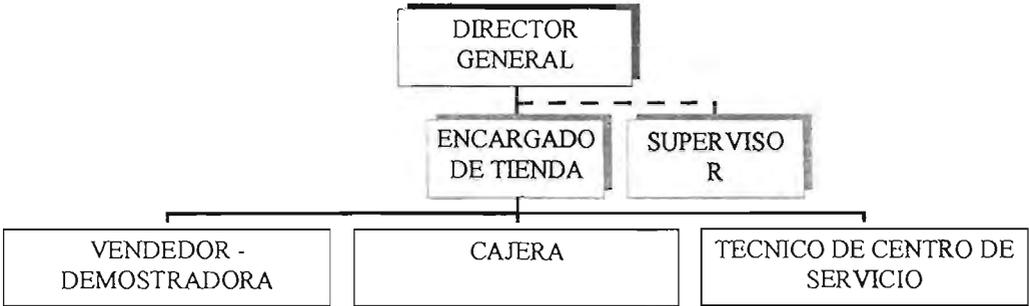
Cuidar y mantener la buena imagen de la tienda.

Tratar con cortesía y respeto al cliente.

Brinda productos y servicios de calidad.

Todo el personal esta sujeto a los manuales y al reglamento y a las normas de calidad e higiene.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.



NUESTRA ACTIVIDAD.

En 1982 nace Artilin, un pequeño negocio dedicado a la venta de artículos para la limpieza, debido a las nuevas ideas en 1984 cambiamos a SAN PABLO TACUBAYA S.A. DE C.V., en donde empezamos la distribución de herramienta de corte, enfocándonos al mercado de brocas acero alta velocidad y en 1989 se nos da la representación exclusiva para México y Centroamérica de la marca Triumph® herramientas 100 % americanas y calidad industrial.

Debido a la gran expansión de nuestra empresa y a las necesidades del mercado en 2001 adquirimos Nikota® herramientas eléctricas y neumáticas de alta calidad

Somos una pequeña comercializadora de herramienta eléctrica, neumática y accesorios.

Les brindamos a nuestros clientes productos que cumplan con las normas de calidad, tanto nacionales como internacionales.

A continuación encontraras un ejemplo de nuestro catalogo de productos, que incluye una pequeña descripción de cada producto.



SAN PABLO TACUBAYA S.A. DE C.V.

CATALOGO DE PRODUCTOS.



TALADRO 1/2

Marca:
NIKOTA

Velocidad variable reversible.
Uso industrial.

Categoría:
ELECTRICOS

Empaque:
1

Clave:
120044

Especificaciones:
6.0 amp.



CARETA SOLAR P/SOLDAR

Marca:
NIKOTA

Uso industrial
Poder celdas solares.

Categoría:
ELECTRICOS

Empaque:
1

Clave:
950108

Especificaciones:
Temperatura de operación: -5° a
+55° C



JGO.BROCA CONCRETO 4
PZAS

Marca:
TRIUMPH

Empaque:
10

Categoría:
BROCA PARA CONCRETO

Especificaciones:
FABRICADA EN COLUMBIA
S.C. U.S.A. CON LA MAS
ALTA TECNOLOGIA.

TODAS NUESTRAS BROCAS
CUENTAS CON CARBUROS
DE PERCUSION AFILADOS



POSITIVAMENTE Y ZANCOS
TEMPLADOS QUE LAS HACE
IDEALES PARA USO EN
ROTOMARTILLOS.

EL TERMINADO DE ESTAS
BROCAS ES ZINCADO PARA
EVITAR LA CORROSION.

SON IDEALES PARA
CONCRETO, LADRILLO,
CERAMICA Y MATERIALES
ABRASIVOS.

Clave:
380001

JGO. CALADORA

Marca:
TRIUMPH

mm:
5P

Categoría:
SEGUETA CALADORA

Empaque:
20

Clave:
982007

Especificaciones:
LOS JUEGOS CONSTAN DE:
2 SEGUETAS PARA MADERA
3 SEGUETAS PARA METAL

PERMITINDO TENER EN UN
SOLO JUEGO LA VARIEDAD
NECESARIA PARA
CUALQUIER TRABAJO CON
ESTE TIPO DE
HERRAMIENTA.

Pulgadas:
B&D



Conclusiones.

Concluimos que este trabajo de diseño de un modelo administrativo logra el propósito de ofrecer una herramienta útil para el óptimo funcionamiento de una pequeña empresa comercializadora de herramienta eléctrica, neumática y accesorios. Ya que el modelo administrativo brinda al pequeño empresario información básica sobre: la administración, los sistemas, la pequeña empresa, los manuales administrativos, además de un ejemplo de la implementación del modelo. Así entonces esta información esta estructurada para que el usuario conozca de forma clara y concreta el conocimiento teórico y como poder aplicarlo.

Primero conocimos que la administración es un proceso cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad; esto quiere decir que un buen administrador no es solo el que cuida el dinero, sino que además cuida todos los recursos que están dentro de su empresa, estos recursos son el personal, la maquinaria y herramienta, materias primas, productos terminados y el recurso financiero. Al relacionar todos estos recursos se lograrán todos los objetivos.

Al hablar de conjuntos, se tuvo en cuenta también el tema de sistemas. Este tema es bastante amplio y de algún modo complejo, pero podemos resaltar que los sistemas tienen mucha influencia en la vida diaria, ya que un sistema es un conjunto de elementos que están en constante interrelación con los demás elementos del sistema y con el ambiente que los rodea. Esto nos ayuda a entender de cierto modo que nosotros formamos parte de un sistema y que cada decisión que se toma afecta al sistema en su conjunto. En la empresa que de cierta forma es un sistema, se deben de tomar en cuenta muchos elementos antes de tomar una decisión, ya que no solo se afectara a la parte que los toma, tendrá repercusión en todos los niveles de la empresa y se debe de cuidar su equilibrio para su óptimo funcionamiento.

Pero ya que hablamos de empresa, hay que recordar que la empresa es un: 'La empresa es un sistema, económico-social, integrado por recursos humanos,

financieros, materiales y técnicos, creado para producir bienes o servicios, con el fin de satisfacer necesidades sociales, obteniendo beneficios y apoyándose en la administración para cumplir sus objetivos". Además de esto la empresa tiene muchas variables lo que hace que se pueda clasificar de muchas formas, una de esas clasificaciones es la siguiente: Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Esta clasificación obedece al criterio de empleados que tiene la empresa. También se dio un repaso por la historia de la pequeña empresa en México, las características y las actividades principales de los pequeños comercios. Todo esto nos ayuda a dar un panorama amplio a todas aquellas personas que empiezan de empresarios.

Por ultimo en el marco teórico conocimos que los manuales administrativos son un medio importante de comunicación con los cuales también podemos utilizarlos como apoyo para introducir al trabajador en la empresa; en su puesto de trabajo y en sus actividades a realizar. Estos manuales sirven para despejar dudas de los trabajadores, ya que en ellos esta toda la información que les interesa conocer. El manual de organización es un gran medio de comunicación, ya que soluciona los posibles conflictos de autoridad y ayuda a adentrarlos en las tareas y funciones de cada puesto. El manual de procedimientos es una gran guía de trabajo para el personal, ya que los orienta en su ingreso a sus actividades. El manual de políticas son los lineamientos que de deben seguir los empleados, es un gran medio de control. El manual de bienvenida es aquel que ayuda a la inducción del trabajador a la empresa, ya que le informa la forma de trabajar, actividades y planes a futuro de la empresa.

Por último vimos cómo aplicar este conocimiento teórico en un ejemplo de cada manual, por lo tanto tenemos una visión clara del contenido de cada manual, pero sobre todo del diseño de un modelo administrativo.

Bibliografía.

Audirac Camarena, Carlos Augusto, Et Al.

ABC Del Desarrollo Organizacional.

Trillas. México. 1998

Fernández Arena José Antonio.

El Proceso Administrativo.

Diana. Méx. 1999

Franklin Fincowsky, Benjamín.

Organización De Empresas. Análisis, Diseño Y Estructura.

Mc Graw-Hill. México. 1998.

G. Magdalena, Fernando.

Sistemas Administrativos.

Macchi. Argentina. 1998

Gómez Ceja, Guillermo.

Sistemas Administrativos, Análisis Y Diseño.

Mc Graw-Hill. México. 1998

Gómez Ceja, Guillermo.

Planeación Y Organización De Empresas.

Mc Graw Hill. Méx. 1999

Hernández Sampieri, Roberto.

Metodología De La Investigación.

Mc Graw-Hill México 2003

Hernández Y Rodríguez, Sergio.
Fundamentos De Administración.
Interamericana.

López Hernández Lilia.
El Papel Del Licenciado En Administración En El Proceso De Creación,
Funcionamiento Y Evaluación De Una Pequeña Empresa En México.2001.

Méndez Morales, José Silvestre.
Economía Y La Empresa.
Mc Graw-Hill. México. 1999

Micro, Pequeña, Mediana Y Gran Empresa. Censos Económicos 1999.
Estratificación De Los Establecimientos.
INEGI.

Münch Galindo, Lourdes, Et Al.
Fundamentos De Administración.
Trillas. México. 1999

R. Terry, George.
Administración Y Control De Oficinas.
Compañía Continental S.A. De C.V. México. 1983

Reyes Ponce Agustín.
Administración De Empresas. Teoría Y Práctica. 1era Parte
Noriega-Limusa. Méx. 2000

Reyes Ponce Agustín.
Administración Moderna.
Limusa. Méx. 2000

Rodríguez Valencia Joaquín.
Como Administrar Pequeñas Y Medianas Empresas.
Ecafsa. Méx. 1998

Rodríguez Valencia Joaquín.
Como Elaborar Y Usar Los Manuales Administrativos.
Ediciones Contables Administrativas (ECASA). Méx. 2002

Rodríguez Valencia Joaquín
Introducción A La Administración Con Enfoque De Sistemas.
Ecafsa. Méx. 1999

Stephen P. Robbins.
Fundamentos De Administración.
Prentice Hall Hispanoamericano S.A. Méx. 1998