

875202



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“LA PLANEACIÓN COMO ETAPA PRINCIPAL
PARA EL CAMBIO DE ADMINISTRACIÓN
EMPÍRICA A ADMINISTRACIÓN GERENCIAL”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

Erika Sánchez Rabanales

Director de Tesis:

L.A. Rosa Mateu Morando

Revisor de Tesis:

L.A.E. José A. Olmedo Bolaños

BOCA DEL RÍO, VER.

2005

m346618



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

	Páginas
Introducción general	1
CAPITULO I METODOLOGÍA	
1.1 Planteamiento del problema.	3
1.2 Justificación.	4
1.3 Objetivos.	4
1.4 Hipótesis.	5
1.5 Variables.	5
1.6 Definición conceptual de las variables.	5
1.6.1 Definición conceptual de variable independiente.	5
1.6.2 Definición conceptual de variable dependiente I.	6
1.6.3 Definición Real de Variable dependiente II.	6
1.7 Definición Operacional de las Variables.	7
1.7.1 Definición Operacional de Variable Independiente.	7
1.7.2 Definición Operacional de Variable dependiente I.	7
1.7.3 Definición Operacional de Variable dependiente II.	7
1.8 Tipo de estudio.	7
1.9 Diseño.	8
1.10 Población y Muestra.	8
1.11 Instrumentos de Medición.	9
1.12 Recopilación de datos.	10
1.13 Proceso.	10
1.14 Procedimiento.	10
1.15 Análisis de datos.	12
1.16 Importancia del estudio.	13
1.17 Limitaciones del estudio.	14

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Generalidades de la Planeación.	15
2.1.1 Importancia, Ventajas y desventajas.	18
2.1.2 Principios de la planeación.	20
2.1.3 Propósito de la planeación.	22
2.1.4 Tipos de planes.	23
2.1.4.1 Misión.	23
2.1.4.2 Objetivos.	25
2.1.4.3 Estrategias.	27
2.1.4.4 Políticas.	29
2.1.4.5 Procedimientos.	31
2.1.4.6 Reglas.	33
2.1.4.7 Programas.	34
2.1.4.8 Presupuestos.	36
2.2 Etapas para la aplicación de la planeación en pequeñas empresas.	37
2.3 Administración VS Administración empírica.	39
2.3.1 Antecedentes de la administración empírica.	39
2.3.2 Definición de administración empírica.	42
2.3.3 Características para que una disciplina se considere ciencia.	42
2.3.4 Antecedentes de la administración.	43
2.3.5 Definición de administración.	47
2.3.6 Importancia de la Administración en cualquier organización.	48
2.3.7 Niveles de administración.	49
2.3.8 Habilidades administrativas.	50
2.3.9 Enfoques administrativos.	50
2.3.9.1 Enfoque de Taylor.	51
2.3.9.2 Enfoque de H. Fayol.	52
2.3.9.3 Enfoque de las Relaciones Humanas.	53

CAPITULO III INSTRUMENTACIÓN	
3.1 Presentación de los instrumentos de medición.	56
3.1.1 Formato del cuestionario para determinar el tipo de administración de una pequeña empresa.	57
3.1.2 Formato de la entrevista para determinar el tipo de administración de una pequeña empresa.	59
3.1.3 Puntuación del cuestionario para determinar el tipo de administración que aplica una pequeña empresa.	61
3.1.4 Puntuación de la entrevista para determinar el tipo de administración que aplica una pequeña empresa.	62
3.2 Aplicación de los instrumentos de medición.	63
3.3 Como analizar los resultados.	63
3.3.1 Medidas de tendencia central como método de análisis de resultados.	63
3.3.2 Como calcular las medidas de tendencia central.	64
3.4 Análisis de resultados.	65
3.4.1 Tabulación de datos.	65
3.4.2 Representación gráfica de los resultados.	67
3.4.3 Cálculo de las medidas de tendencia central.	68
3.4.4 Análisis de documentos de la empresa.	69
3.4.4.1 Informe sobre los documentos analizados.	70
CAPITULO IV APLICACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN.	
4.1 Estar conscientes de las oportunidades.	72
4.1.1 Análisis integral de la situación actual de la empresa.	73
4.1.2 Situación actual de la empresa.	74
4.2 Establecimiento de los tipos de planes.	75
4.2.1 Misión.	75
4.2.2 Objetivos.	75
4.2.2.1 Objetivos generales.	75

4.2.2.2	Objetivos funcionales.	75
4.2.3	Estrategias.	76
4.2.3.1	Estrategias para lograr objetivos generales.	76
4.2.3.1.1	Alternativas, evaluación y selección de estrategias para lograr el objetivo general a largo plazo.	76
4.2.3.1.2	Alternativas, evaluación y selección de estrategias para lograr el objetivo general a mediano plazo.	77
4.2.3.1.3	Alternativas, evaluación y selección de estrategias para lograr el objetivo general a corto plazo.	78
4.2.3.2	Estrategias para lograr objetivos funcionales.	79
4.2.3.2.1	Alternativa, evaluación y selección de estrategias para lograr el objetivo de cobranzas.	79
4.2.3.2.2	Alternativa, evaluación y selección de estrategias para lograr el objetivo de ventas .	81
4.2.3.2.3	Alternativa, evaluación y selección de estrategias para lograr el objetivo de compras.	84
4.2.3.2.4	Alternativa, evaluación y selección de estrategias para lograr el objetivo de contabilidad.	87
4.2.3.2.5	Alternativa, evaluación y selección de estrategias para lograr el objetivo de dirección general .	89
4.2.4	Políticas	93
4.2.4.1	Políticas de venta.	93
4.2.4.2	Políticas de compras.	94
4.2.4.3	Políticas de contabilidad.	95
4.2.4.4	Políticas de cobranzas.	95
4.2.4.5	Políticas de dirección general.	96
4.2.5	Procedimientos.	96
4.2.5.1	Procedimientos para la realización de ventas.	96
4.2.5.1.1	Procedimiento para la venta de existencias fijas de contado.	96

4.2.5.1.2 Procedimiento para la venta de existencias fijas de crédito.	97
4.2.5.1.3 Procedimiento para la venta de mercancías especiales de contado.	99
4.2.5.1.4 Procedimiento para la venta de mercancías especiales de crédito.	101
4.2.5.1.5 Procedimiento para la venta de refacciones y accesorios.	103
4.2.5.1.6 Procedimiento para la venta de servicios.	104
4.2.5.2 Procedimiento para la realización de la cobranza.	105
4.2.5.3 Procedimiento para la realización de compras.	105
4.2.6 Reglas.	106
4.2.6.1 Reglas de ventas.	106
4.2.6.2 Reglas de compras.	108
4.2.6.3 Reglas de cobranza.	109
4.2.6.4 Reglas de contabilidad.	110
4.2.6.5 Reglas de dirección general.	111
4.2.7 Programas.	112
4.2.7.1 Programa general de planeación.	112
4.2.7.2 Programa de selección de proveedores.	112
4.2.7.3 Programa de ventas.	113
4.2.7.4 Programa de promoción y publicidad.	114
4.2.8 Presupuesto.	115
4.2.8.1 Presupuesto de ventas esperado para el año 2004.	115
4.2.8.2 Presupuesto de gastos y de ingresos.	115
4.2.8.3 Punto de equilibrio anual.	116
4.2.8.4 Ventas mensuales esperadas para el año 2004.	116

CAPITULO V MEDICIÓN DESPUÉS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN

5.1 Aplicación de los instrumentos de medición después del proceso de planeación.	117
5.2 Tabulación de datos.	117
5.3 Resumen de los resultados obtenidos en la aplicación de entrevistas y cuestionarios después del proceso de planeación.	118
5.4 Representación gráfica de los resultados después de la aplicación del proceso de planeación.	119
5.5 Cálculo de las medidas de tendencia central sobre los resultados obtenidos del cuestionario.	120
5.6 Cálculo de las medidas de tendencia central sobre los resultados obtenidos de la entrevista.	120
5.7 Comparación de los resultados obtenidos antes y después de la aplicación del proceso de planeación.	121

CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones.	122
6.2 Recomendaciones.	123

INDICE DE TABLAS

	Páginas.
Tabla 1.	61
Tabla 2.	62
Tabla 3.	65
Tabla 4.	66
Tabla 5.	66
Tabla 6.	117
Tabla 7.	118
Tabla 8.	118
Tabla 9.	121
Tabla 10.	121

INTRODUCCIÓN

Desde tiempos ancestrales, el hombre ha mostrado preocupación en conocer por anticipado aquello a que deberá enfrentarse en los días futuros.

Puede decirse que la idea de planear responde a esta lógica inquietud de la humanidad por conocer el futuro, aunque con un enfoque mas activo que la simple espera de su ocurrencia.

Lo que se busca con la planeación no es tan solo el diseño de escenarios, sino la forma de alterarlos y sacarles el mayor provecho. Se trata, por tanto, de planear el futuro, en vez de padecerlo.

Planear es sin duda una de las actividades características en el mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. En ocasiones esto parece descifrar el enigma de la planeación no tanto para conocer hacia dónde se vá, sino más bien en saber dónde se está, lo cual resulta de vital importancia para las pequeñas empresas que desean encontrarse con un futuro próspero y convertir ese empirismo al administrar la empresa, en un proceso que garantice resultados exitosos. He aquí la necesidad de planear para convertir una administración empírica en administración y un simple negocio, en una empresa productiva y rentable.

Sin duda cada día la guerra de los negocio se torna mas difícil por lo cual es necesario estar bien preparado para cualquier situación de cambio o de competitividad que resulte una amenaza para la sobrevivencia de cualquier negocio. Es necesario tener bien sentadas las bases sobre las cuales se va a trabajar, para reducir riesgos, facilitar el control, simplificar la coordinación, crear nuevas oportunidades, vitalizar la organización y adaptarse a cualquier tipo de

cambio que se presente tanto en el medio externo como interno, y no fracasar en el intento, lo cual es posible mediante la aplicación de la Planeación como función administrativa, proceso que se explicará teóricamente en éste trabajo, de igual manera se aplicará a una pequeña empresa para comprobar si la aplicación de la planeación permite tener un cambio de administración empírica a administración. Cabe mencionar que una vez aplicada la planeación a una empresa, deberán seguirse los demás pasos del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar), para obtener resultados positivos.

CAPITULO I

METODOLOGÍA

1.1 Planteamiento del problema.

Las personas que cuentan con un capital y desean convertirse en empresarios deciden desarrollar una pequeña o mediana empresa para asegurar su futuro, ponen el plan en marcha sin preocuparse precisamente de lo que quieren asegurar "su futuro", deciden tomarlo a la ligera dejando de lado la etapa mas importante dentro de la creación de una nueva empresa: la Planeación.

No implementan metas, objetivos, procedimientos ni estrategias, no saben a dónde se dirigen ni a dónde quieren llegar, las actividades van encaminadas a la subsistencia y no al desarrollo y crecimiento, lo cual lleva a la mayoría de pequeñas y medianas empresas al fracaso ante el primer cambio que se les presenta les es muy difícil soportarlo sin que se vean gravemente afectadas o peor aún en quiebra.

Sin embargo la Planeación es el proceso básico del que los empresarios se sirven para escoger los objetivos y determinar como se alcanzaran. Así poder tener ventajas reales sobre los competidores y adaptarse a las oportunidades que la tecnología, gobierno, cultura, economía entre otros ofrecen.

En los últimos años la importancia de la planeación en las pequeñas y medianas empresas ha aumentado, los gerentes encuentran que gracias a ésta les es mas fácil defender su misión y objetivos cuando ya tienen un camino trazado el cual indica hacia dónde se desea llegar y responder mejor a los cambios ambientales.

Nunca antes el medio de las empresas había estado tan lleno de amenazas y oportunidades es por eso que los pequeños y medianos empresarios deben prepararse para el cambio, optimizar sus beneficios y reducir al mínimo sus problemas.

¿Será posible que al aplicar el proceso de planeación en una pequeña empresa regida bajo principios empíricos, se dé la pauta para lograr un cambio de empirismo a Administración?. Para resolver éste cuestionamiento, se aplicará el proceso de planeación a una pequeña empresa dedicada a la venta de equipos y mobiliario para la industria de alimentos y bebidas.

1.2 Justificación.

El presente trabajo es creado con la finalidad de ayudar a los administradores de las pequeñas empresas del puerto de Veracruz a comprender y aplicar el proceso de planeación, de manera que puedan maniobrar cualquier pequeña empresa en años venideros, analizar el medio ambiente externo (económico, social, cultural, tecnológico y de la competencia), además poder enfrentar los posibles cambios que puedan aparecer y saber como solucionar problemas, conocer la posición de la empresa, evaluar los recursos, identificar objetivos y escoger estrategias necesarias para la realización de las empresas y de ésta manera contar con los medios necesarios que permita a los empresarios, mejorar el rendimiento, un óptimo aprovechamiento de recursos, desde humanos hasta materiales, crecimiento, desarrollo, incremento de utilidades, expansión, entre otros grandes beneficios que serán aportados al aplicar la planeación a cualquier negocio.

1.3 Objetivos.

Objetivo General.

Comprobar si en una pequeña empresa, se aplica la planeación como función administrativa, se dejará de administrar empíricamente.

Objetivos Específicos.

- Comprobar que la empresa con la cual se va a trabajar cuente con una administración Empírica.
- Elaborar la planeación de la pequeña empresa siguiendo cada uno de sus pasos.
- Evaluar si realmente se dio un cambio comparando los estándares.

1.4 Hipótesis.

Hipótesis de trabajo: La administración empírica de una pequeña empresa cambia a administración del proceso administrativo debido a la aplicación de la planeación.

Hipótesis Nula: La administración empírica de una pequeña empresa no cambia a administración del proceso administrativo debido a la aplicación de la planeación.

1.5 Variables.

Variable Independiente - Planeación.

Variable Dependiente I - Administración.

Variable Dependiente II - Administración Empírica .

1.6 Definición Conceptual de las Variables.

1.6.1 Definiciones Conceptual de Planeación.

Primera etapa del proceso administrativo, sistema que implica hacer la elección de las decisiones mas adecuadas acerca de lo que se realizará en el futuro, determinar los resultados deseados, así como establecer las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, comenzando por el desarrollo de objetivos, políticas, planes y procedimientos así como el desarrollo de un método de retroalimentación de información que permita adaptarse a cualquier cambio que se presente en un futuro. ¹

1.6.2 Definición Conceptual de Administración.

Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas trabajando juntas en grupos, alcancen con eficacia y eficiencia las metas seleccionadas. Implica la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, organización, dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos con la máxima productividad. ²

1.6.3 Definición Real de Administración Empírica.

Es toda aquella actividad puesta en práctica por emprendedores o ejecutivos que intentan administrar sin la ciencia de la administración, con conocimientos prácticos, actuando de acuerdo al contexto de la situación. Confiando en la suerte, en la intuición o en lo que hicieron en el pasado o simplemente en la experiencia aprendida mediante ensayos y errores. Todo esto a fin de ver resultados benéficos en sus empresas o negocios. ³

¹ Koontz Harold Ed y Wehrich Heinz, *Elementos de administración*, 5ta. Ed., Mc Graw Hill, p.65

² Münch Galindo Lourdes y García Martínez José, *Fundamentos de administración*, 5ta.ed., México, Trillas, 1990, p.p.25 y 26

³ Grabinsky Salo, *La empresa familiar Guía para crecer , competir, y sobrevivir*, s.l.i, Del Verbo Emprende, s.a P.11

1.7 Definición operacional de las variables.

1.7.1 Definición operacional de planeación.

Proceso de reflexión sobre el qué hacer para pasar de un presente conocido a un futuro deseado implementando Propósitos, Premisas, Objetivos, Estrategias, Políticas, Programas, Presupuestos y Procedimientos que permitan una adecuada toma de decisiones comprobando el futuro deseado mediante la aplicación de cuestionario que nos permitan llevar un control y corrección de desviaciones.

1.7.2 Definición operacional de administración.

Proceso que implica la implementación de la Planeación, Organización, Dirección y Control de los recursos de una organización para evitar cualquier tipo de desvío de los mismos. Apoyándonos para éste proceso de medios como: cuestionarios, evaluaciones, encuestas, entrevistas, observaciones directas, supervisiones, auditorías y controles internos, organigramas, diagramas de flujo de trabajo, cronogramas, presupuestos, documentos contables entre otros.

1.7.3 Definición operacional de administración empírica.

Actividades realizadas por todas aquellas personas que deciden emprender un negocio propio o en sociedad y que carecen de preparación académica, por lo cual se ven obligados a orientarse a la experiencia, práctica, conocimientos heredados o deseo propio, dónde la carencia de preparación académica se ve reflejada en las utilidades de la empresa o negocio, las cuales al final de cada ejercicio son evaluadas por intuición, observación, suposiciones, deducciones medida por la observación e inducción.

1.8 Tipo de estudio.

El tipo de estudio que se llevará a cabo en ésta investigación será un estudio explicativo no probabilístico, ya que éstas investigaciones tienen por

objeto, dar una explicación e indicar las relaciones causales entre las variables. Además de establecerse un objetivo es necesario elaborar una hipótesis.⁴

1.9 Diseño.

Para el desarrollo de ésta investigación se utilizará "la serie de tiempo" clasificada dentro del diseño semiexperimental, denominado así por Campbell y Stanley debido a las dificultades de la experimentación y la imposibilidad de contar con los sujetos para asignarlos al azar, al igual que para llevar al laboratorio algunos fenómenos.

Dentro de éste diseño se realiza una medición periódica de un fenómeno, se introduce un cambio en las circunstancias esperándose que exista una alteración en las mediciones .⁵

1.10 Población y Muestra.

Población- Pequeñas empresas, de acuerdo al número de empleados, que apliquen una administración empírica y carezcan de administración gerencial, ubicadas en la zona centro del puerto de Veracruz.

Muestra- Una pequeña empresa según el número de empleados, que aplique una administración empírica y carezca de administración gerencial, localizada en la zona centro del puerto de Veracruz.

La población y muestra fueron seleccionadas por muestras convencionales debido a que es en esa zona dónde se encuentran un mayor numero de pequeñas empresas con carencia de Administración científica.

⁴ Arias Galicia Fernando, *Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento*, 3aed, México, Trillas p 41

⁵ ibidem P 107,108)

1.11 Instrumentos de medición.

Los instrumentos a utilizar en la investigación serán los siguientes.

A) Entrevistas: Consiste en la obtención de información oral de parte de una persona (el entrevistado) recabada por el entrevistador directamente, en una situación de cara a cara, la cual será aplicada con los integrantes de la pequeña empresa en la cual se va a trabajar, tratando de que la información de la entrevista fluya en un solo sentido.

El tipo de entrevista a utilizar será una entrevista dirigida: dónde el entrevistador seleccionará de antemano los temas de mayor interés para él y hacia ellos se dirigirá la conversación. De ésta forma se introducirán ciertas restricciones.

B) Cuestionarios: Son formas impresas en las cuales los sujetos proporcionan información escrita al investigador, ya que existe menos probabilidad de contaminar la información, las respuestas son mas fáciles de catalogar, permitirá hacer una cuantificación y comprobación de las respuestas con respecto a las respuestas de la entrevista, además constituye una introspección de los individuos encuestados. El tipo de cuestionario empleado será el cuestionario de alternativas múltiples, ya que éste instrumento se adapta a la información que se desea obtener, debido a que ofrece varias alternativas entre las cuales pueden optar los sujetos.⁶

C) Análisis de documentos: Es cualquier registro realizado en papel, cinta magnetofónica, película, fotos, tarjetas, etc. Los cuales serán analizados para ésta investigación tomando en cuenta su validez, confiabilidad y el grado en que reflejan realmente lo que se desea estudiar así como el grado en que mide el fenómeno. Los Documentos a analizar serán: inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar , políticas, estrategias, entre otros si es que existen.⁷

⁶ ibidem P 118 y144

⁷ ibidem P142

1.12 Recopilación de datos.

En esta investigación los datos informativos se recopilarán por medio de la aplicación de los instrumentos mencionados anteriormente como son: entrevistas, cuestionarios y analizando los documentos de la empresa con la cual se va a trabajar.

De igual manera se realizará una recopilación de datos teóricos por medio de libros, revistas especializadas referentes al problema que se está investigando, publicaciones en Internet relacionadas con el tema.

1.13 Proceso.

- 1 Recopilación de información teórica.
- 2 Elaboración de instrumentos de medición .
- 3 Primera aplicación de los instrumentos de medición.
- 4 Aplicar el proceso de planeación.
- 5 Segunda aplicación de los instrumentos de medición.
- 6 Análisis de datos.
- 7 Conclusiones.

1.14 Procedimiento.

1 Recopilación de la información teórica.

La información teórica se obtendrá de libros, revistas especializadas, consultas en Internet en páginas especializadas, mediante la aplicación de los instrumentos de medición (entrevistas, cuestionarios y análisis de documentos que utilice la empresa para su operación).

Dicha información será redactada en hojas y en forma ordenada.

2 Elaboración de los instrumentos de medición .

Se elaborarán entrevistas que serán dirigidas hacia el gerente y subordinados de la empresa enfocadas a evaluar la existencia de una planeación administrativa. Se diseñarán cuestionarios orientados a la corroboración de los

resultados de la entrevista al igual que a la determinación de la existencia de una planeación.

Se analizarán los documentos pertinentes de la organización que puedan darnos un panorama amplio sobre la situación actual de la empresa.

3 Primera aplicación de los instrumentos de medición.

En primer término se aplicarán las entrevistas tanto al gerente como al personal que labora en la organización, posteriormente se aplicarán los cuestionarios, se corroborarán los resultados obtenidos en los cuestionarios y en las entrevistas de modo que éstos sean congruentes, vaciándolos en una tabla que facilite su conteo. Se revisarán los documentos que la empresa ejecute para el desarrollo de sus actividades y así, poder estar en disposición de contar con un panorama mas amplio acerca de la situación actual de la empresa. Una vez realizado lo anterior, se espera poder determinar el tipo de administración con que cuenta la empresa.

4 Aplicar el proceso de planeación.

Se desarrollará el proceso de planeación a la empresa con la cual se está trabajando; estando conscientes de las oportunidades apoyándonos de un análisis FODA, estableciendo los diversos tipos de planes como: Misión, Objetivos, Estrategias, Políticas, Procedimientos, Reglas, Programas, Presupuestos. Ejecutándola mediante la aplicación práctica de lo establecido anteriormente y controlando por medio de una supervisión y detección de desviaciones implementando las medidas correctivas necesarias.

5 Segunda aplicación de los instrumentos de medición.

Se aplicarán nuevamente los cuestionarios, entrevistas y se analizarán los documentos pertinentes que la organización utilice para la ejecución de sus operaciones. Esta segunda medición se realizará con el objetivo de descubrir la variación existente entre los resultados arrojados después de la primera aplicación

de los instrumentos, cuando no se contaba con una planeación establecida y la segunda aplicación, cuando ya se cuenta con una planeación que permite orientar la ejecución de las operaciones. Y de ésta manera obtener bases sólidas y confiables que manifiesten la posibilidad de que la administración empírica pueda cambiar a administración gerencial debido a la aplicación de la planeación.

6 Análisis de datos.

A cada pregunta de los cuestionarios y entrevistas se le asignará una puntuación que facilite su interpretación, una vez obtenidos los resultados se realizará el conteo y tabulación, los resultados obtenidos, tanto en la primera, como en la segunda vez que fueron aplicados, se ordenarán en un formato que permita una fácil comprensión y lectura, así como una comparación entre ambas mediciones ,que permita demostrar diferencias o no entre las dos mediciones bajo las dos diferentes circunstancias. Se realizarán gráficas que demuestren la situación antes y después de la planeación.

7 Conclusiones.

Las conclusiones se realizarán en base a los resultados obtenidos de la primera y segunda aplicación de los instrumentos de medición. Se analizarán los datos de una manera comparativa, y que se puedan ver las diferencias antes y después de la aplicación de la planeación, si es que éstas existen.

Las conclusiones se expresarán y redactarán en forma clara, confiable, dándole mayor sentido y respuesta a la investigación. Buscando que sean entendibles a todo lector .

1.15 Análisis de datos.

Se aplicaran las entrevista, cuestionarios y se analizarán los documentos pertinentes antes de la aplicación de la planeación administrativa.

Se les dará una puntuación a las respuestas de cada pregunta de acuerdo a una escala de valor establecida, los resultados se tabularán ordenadamente en un formato y para facilitar su apreciación se realizarán gráficas que permitan apreciar a simple vista la situación de la empresa, se procederá a realizar el proceso de planeación.

Una vez terminado el proceso de planeación se medirá una vez mas aplicando entrevista, cuestionarios y se analizarán los documentos pertinentes Se les dará una puntuación a las respuestas de cada pregunta de acuerdo a una escala de valor establecida, los resultados se tabularán ordenadamente en un formato y para facilitar su apreciación se realizarán gráficas que permitan apreciar y comparar si existieron discrepancias o no, se reflejará a simple vista la situación de la empresa para aceptar o rechazar la hipótesis de trabajo y apreciar las reacciones entre las variables.

1.16 Importancia del estudio.

Esta investigación pretende proporcionar a los administradores de las pequeñas empresas, un panorama amplio que les permita comprender y aplicar el proceso de planeación en cualquier negocio, pequeña industria o asociación, ya que planeando es la única manera de organizar el desorden, de reunir los elementos incontrolables, para obtener una organización manejable, de manera que se pueda maniobrar la empresa en años venideros, analizar el medio ambiente externo (económico, social, cultural, tecnológico y de la competencia), además poder enfrentar los posibles cambios que puedan aparecer y saber como solucionar problemas, conocer la posición de su empresa, comprender mejor el comportamiento de sus miembros, evaluar sus recursos, identificar objetivos, escoger estrategias necesarias y de ésta manera contar con los medios que permita a los empresarios, mejorar el rendimiento, aprovechamiento de recursos desde humanos hasta materiales, crecimiento, desarrollo, incremento de utilidades, expansión, *entre otros grandes beneficios que serán aportados al aplicar la planeación a cualquier negocio.*

1.17 Limitaciones del estudio.

- Falta de colaboración por parte de los integrantes de la empresa.
- Que cualquier tipo de Información sea ocultada por los integrantes de la empresa.
- Carencia de tiempo para realizar la investigación.
- Resistencia al cambio por parte de los investigados.
- Los investigados pueden llegar a sentirse observados y modificar su comportamiento alterando los resultados de la investigación.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Generalidades de la planeación.

Para comprender perfectamente que es y que comprende la planeación, debemos mencionar en primer lugar que la planeación implica una visión a futuro, ya que de una situación actual, se espera llegar a un fin para lo cual se requiere transcurso del tiempo así como seleccionar las opciones y medios pertinentes que permitan alcanzar los objetivos esperados.

Antes de iniciar cualquier acción administrativa es imprescindible determinar los resultados que pretende lograr un organismo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto solo puede lograrse por medio de la planeación.

Carecer de las bases implica correr riesgos, desperdicio de esfuerzos, recursos y una administración improvisada y empírica.⁸

Por éstas razones la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, además establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por si mismos; es necesario planearlos con anterioridad.⁹

⁸ Rodríguez Valencia Joaquín. *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, ECAFSA pp. 35,36y37.

⁹ Münch Galindo Lourdes y García Martínez José, *Fundamentos de administración*, 5ta.ed., México, Trillas, 1990, p.p 63.

La planeación salva la brecha existente entre dónde se está y a dónde se quiere llegar. Hace posible que ocurran cosas que de lo contrario no ocurrirían. La planeación es un proceso intelectualmente exigente; se requiere determinar en forma consciente el curso de acción y basar las decisiones en el propósito, el conocimiento y estimaciones consideradas. La planeación y el control son inseparables: "los hermanos siameses de la administración".¹⁰

Una vez comprendido lo anterior analizaremos varias definiciones emitidas por algunos autores reconocidos y así poder estar en disposición para obtener los elementos mas comunes antes de emitir un concepto general de lo que es planeación.

Agustín Reyes Ponce – *La planeación consiste en determinar el curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la fijación de tiempos, unidades necesarias para su realización.*¹¹

José Antonio Fernandez Arena- *La planeación es el primer paso del proceso administrativo, por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.*¹²

Harry Jones- *El desarrollo sistemático de programas de acción, encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas.*¹³

¹⁰ Koontz Harold y Wehrich Heinz *Elementos de Administración*, 5ta. ed., McGraw Hill, P.48

¹¹ Reyes Ponce Agustín *Administración de empresas*, México, Limusa, 1980 p.31

¹² Münch Galindo Lourdes y García Martínez José, *Fundamentos de administración*, 5ta. ed., México, Trillas, 1990, p. 63

¹³ Rodríguez Valencia Joaquín. *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, ECAFSÁ p.37

Francisco Sánchez Guzmán – *Herramienta de la administración que nos permite el curso correcto de acción, para la realización de los objetivos previstos.* ¹⁴

Manuel Estrada - *Función administrativa que consiste en elegir entre las diferentes posibilidades reales de acción completa, dentro del campo de cualquier función, la más eficaz o productiva y en descomponer ésta en funciones o actividades subordinadas*¹⁵.

George Terry – *Selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.*¹⁶

Una vez analizadas las definiciones de diversos autores se observa que la mayoría de ellos consideran que el concepto de planeación comprende los siguientes elementos:

- 1 Objetivo. El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados deseados, recordar la pregunta ¿Que es lo que se quiere?
- 2 Cursos de acción. Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción o estrategias, para conseguir los objetivos.
- 3 Elección. La planeación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada.
- 4 Futuro. La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.¹⁷

¹⁴ Sánchez Guzmán Francisco, *Introducción al estudio de la Administración*, México ,CECSA,1983 p.48

¹⁵ Estrada Manuel, *Administración de empresas*, México, Mc Graw-Hill, 1984 p 69.

¹⁶ R. Terry George, *Principios de Administración*, México, CECSA ,1980 p 190

¹⁷ Münch Galindo Lourdes y García Martínez José, *Fundamentos de administración*, 5ta.ed.,México, Trillas, 1990, p. 64

Con los elementos anteriores se está en posibilidad de definir a la “planeación” como :

La primera etapa del proceso administrativo inseparable del control. Que consiste en el establecimiento de objetivos a alcanzar, implementando cursos de acción que han de seguirse en un futuro para alcanzar un fin determinado mediante una eficaz y eficiente optimización e recursos que nos permitan adaptarnos y aprovechar las oportunidades y cambios que se presenten con el transcurso del tiempo para el cual se ha planeado.

2.1.1 Importancia, ventajas y desventajas de la planeación.

Comprendido lo que es la planeación es pertinente mencionar cual es su importancia.

En las organización es la planeación es el proceso de establecer metas y elegir los medios pertinentes para alcanzar dichas metas, sin planes, los gerentes no pueden saber como organizar a su personal, recursos, incluso no tendrían una idea clara de lo que deben organizar. Sin un plan no se puede dirigir con confianza ni esperar que los demás les sigan.

Los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuando y dónde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio difícil, así como los planes deficientes afectan a toda la organización por lo cual la planeación resulta fundamental¹⁸.

La planeación es importante por dos razones, por su primacía y por su transitividad. Lo cual quiere decir que la planeación es importante ya que ocupa una primacía entre las demás funciones administrativas, cuando la planeación es inexistente, el resto de las funciones administrativas salen sobrando.

¹⁸ Stoner James et al., *Administración* Editorial Pearson, 6ª ed, Pearson, p.290

Cuando surge la necesidad de una acción subsiguiente, se evidencia entonces la transitividad de la función de planeación. La implementación de los resultados de planeación, tiene sus efectos en las funciones de organización, dirección, control, etc.

Por lo tanto la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, ya que a través de ella se prevé las contingencias y cambios que puede deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. Por otra parte el reconocer hacia dónde se dirige la acción permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos.¹⁹

A continuación se resumirán los fundamentos básicos que muestran la importancia, ventajas y desventajas de la planeación.

Importancia:

- ✓ Promueve el desarrollo de la organización.
- ✓ Permite establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos.
- ✓ Reduce los niveles de incertidumbre que pueden presentarse en un futuro (mas no los elimina).
- ✓ Permite tener una visión del futuro y un afán por lograr mejor las cosas.
- ✓ Condiciona a la organización al medio ambiente externo.
- ✓ Establece un sistema racional para la toma de decisiones.
- ✓ Evita el "empirismo", intuición e improvisación.
- ✓ Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- ✓ Permite establecer planes de trabajo que suministren las bases a través de las cuales , operará el organismo.
- ✓ Disminuye los problemas potenciales.
- ✓ Proporciona al administrador rendimiento de su tiempo y esfuerzo.
- ✓ Maximiza el aprovechamiento de recursos en todos los niveles de la organización .

¹⁹ Rodríguez Valencia Joaquín. *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, ECAFSA, pp.38y 39.

- ✓ Permite que los empleados reconozcan que es lo que se espera de ellos y les da la oportunidad de tomar parte en las decisiones a que se lleguen.
- ✓ Proporciona los elementos necesarios para realizar el "Control".²⁰

Ventajas:

- Contribuye a actividades ordenadas y con propósitos tratando de eliminar problemáticas.
- Define cursos alternativos de acción para el logro de objetivos deseados con el menor riesgo.
- Considera la complejidad de las variables que afectan a la acción que se desea emprender.
- Proporciona una base para el control, fomenta el logro de los objetivos.
- Obliga a la visualización de un todo, aumenta y equilibra la utilización de las instalaciones y ayuda al gerente a ganar status.
- Permite adoptar decisiones en el presente acerca de condiciones futuras.
- Identifica la naturaleza de los riesgos.
- Mejora la comprensión del personal participante.
- Permite aprovechar oportunidades que se presentan continuamente.²¹

Desventajas:

- La planeación está limitada por la precisión de la información y por los hechos futuros.
- La planeación cuesta demasiado.
- La planeación tiene barreras psicológicas.
- La planeación ahoga la iniciativa.
- La planeación demora las acciones.
- Las personas que planean exageran la planeación.
- La planeación tiene un valor práctico limitado.

2.1.2 Principios de la planeación.

Cada etapa del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar) se rigen por una serie de principios cuya aplicación es indispensable para lograr una administración racional.

Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción

²⁰ Idem.

²¹ Aguirre Octavio, Planeación Corporativa para la empresa mexicana, México, EDUVEM,,p25 y 26

administrativa. Por lo tanto para planear eficientemente es necesario considerar los siguientes principios:

1 Factibilidad. Los planes elaborados deben ser reales, posibles de alcanzar, no tan ambiciosos u optimistas que sea improbable alcanzarlos. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones del medio ambiente. Considerando nuestras fuerzas y debilidades.

2 Precisión. Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos posibles de medir y nunca basarse en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios, pueden usarse datos como: estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, probabilísticos, etc. Lograr que la elaboración de planes precisos reduzcan al mínimo los riesgos.

3 Flexibilidad. Es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan ciertos ajustes para afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción ajustables a las condiciones. El no establecer colchones de seguridad puede ocasionar resultados desastrosos.

4 Unidad. Todos los planes específicos de la empresa deben funcionar de tal manera que permitan el logro y cumplimiento del plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque y armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.

5 Mutables. Este principio se refiere a los cambios radicales y forzosos que deben realizarse en ciertos planes, que por fuerzas mayores es necesario modificar de acuerdo a las necesidades que se presenten.

Cuando se planea a largo plazo las modificaciones y cambios que se presentan en el entorno hacen necesario cambios radicales en nuestros planes que permitan el logro nuestros objetivos y metas.²²

²²Munch Galindo Lourdes y García Martínez José, *Fundamentos de administración*, 5ta.ed., México, Trillas, 1990, pp. 66-69

2.1.3 Propósito de la planeación.

La operación de una organización no ocurre bajo condiciones de completa certeza, ni bajo condiciones de absoluta incertidumbre. Las condiciones de completa certeza, existen más del 99% de todos los factores relevantes que son conocidos, mientras que las condiciones de absoluta incertidumbre están presentes solo cuando se conoce el 1% de los factores relevantes. Las operaciones organizacionales, ocurren bajo condiciones que descansan entre los extremos de certeza e incertidumbre (del 99% al 1%) que es conocida como "riesgo", el cual es definido como: "el conocimiento de la probabilidad de que un evento dado, pueda o no ocurrir".

Durante años, los estudios de la administración, han presentado varios y diferentes propósitos de la planeación los cuales se describen a continuación.

- ❖ Como principal propósito, la planeación pretende minimizar el riesgo, reduciendo la incertidumbre que rodean las condiciones de las organizaciones y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en este sentido.
- ❖ Proveer información, concerniente a las condiciones que rodean un curso de acción propuesto, de manera que el elemento riesgo sea conocido y fijado como una probabilidad .
- ❖ Elevar el nivel de éxito de la organización.
- ❖ Establecer un esfuerzo coordinado dentro de la organización.
- ❖ Ayudar a la organización al logro de sus objetivos. ²³

²³ op cit , pp39 y 40

2.1.4 Tipos de planes.

La falla de algunos gerentes en reconocer la existencia de diferentes tipos de planes ha ocasionado frecuentes dificultades en conseguir una planeación efectiva.

Un plan puede abarcar cualquier curso de acción futuro, lo que demuestra con claridad que los planes son variados. Aquí los clasificaremos de la siguiente manera:

- a) Misión.
- b) Objetivos.
- c) Estrategias.
- d) Políticas.
- e) Procedimientos.
- f) Reglas.
- g) Programas.
- h) Presupuestos.²⁴

2.1.4.1 Misión.

Druker dice que formular la pregunta ¿cual es nuestro negocio? es como preguntar ¿cuál es nuestra misión?, la declaración de la misión es una declaración duradera del propósito de una organización, que la diferencia de otras empresas similares, es una declaración de la "razón de ser".

Solo se puede determinar si una misión es correcta o no hasta después de haber tomado la decisión. La determinación de una misión está basada en el juicio. Sin embargo algunas veces puede parecer que los hechos "dictan" la lógica de una misión, Pero si la conclusión es "correcta" o "equivocada" puede saberse hasta después de que se consuma el hecho.

²⁴ Koontz Harold y Wehrich Heinz *Elementos de Administración*, 5ta. ed., McGraw Hill, P.48 y 49

Tener una misión por escrito, puede ayudar a reforzar su cumplimiento durante el paso del tiempo. Por otro lado, cuando las palabras están escritas ayudan a cristalizar sus enfoques.²⁵

Corona Funes define a la misión como: *Es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser reconocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de la empresa.*²⁶

Entonces podemos determinar que la misión identifica la tarea o función básica de la empresa. La cual debe existir en toda organización para que ésta tenga un significado o razón de existir en el mercado.

El analizar la misión es la determinación de "hacia dónde vamos" y "como sabremos cuando hemos llegado".

En ocasiones la mayoría de los empresario piensan que la misión de un negocio debe ser la de obtener utilidades, es cierto que toda empresa trabaje para tener un excedente y ser rentable, sin embargo éste objetivo básico se alcanza implícitamente al realizar actividades dirigidas en direcciones claramente definidas que satisfagan expectativas y necesidades de los consumidores y automáticamente se alcanzan las metas y propósitos.²⁷

La misión resulta importante por los motivos siguientes:

- Garantiza un propósito unánime en la organización.
- Establece una base para asignar los recursos de la organización.
- Instaura un clima organizacional.
- Sirve de punto focal que permite a las personas identificarse con el propósito y el curso de la organización y las que no puedan hacerlo, para que no sigan participando en las actividades de la organización.

²⁵ Steiner George A., *Planeación estratégica lo que todo director debe saber*, México, CECSA, 1983, pp156, 157 y 159

²⁶ Rodríguez Valencia Joaquín, op cit p145 y146.

²⁷ Koonts Harold, Op cit, pp.49 y50

- Permite que los objetivos se puedan convertir a una estructura laboral que incluya la asignación de tareas, entre los elementos responsables de la organización .
- Especificar los propósitos de la organización y la conversión de estos propósitos a objetivos, de tal manera se puedan evaluar y controlar los parámetros de costos, tiempos y resultados.

La declaración de una misión sirve en los tres niveles de una empresa: Directivo, Administrativo y Operativo.

A nivel directivo; es de utilidad para potenciar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades, que se generan en las diferentes dimensiones del medio ambiente. Así se evitarán costosas desviaciones, deterioro de utilidades y en general en el desánimo del personal.

A nivel administrativo; permite orientar sus programas de trabajo en una dirección clara y conocida, lo que mejora el rendimiento de los recursos aplicados en la organización. Así mismo se logra una interdependencia entre las diferentes áreas que coordinan, desarrollándose un proceso de colaboración y entendimiento permanente.

A nivel operativo; facilita la comprensión de los papeles protagónicos en los procesos de trabajo y la importancia que representa su participación creativa en el desarrollo de su actividad diaria.²⁸

2.1.4.2 Objetivos.

Los objetivos representan los fines hacia los que se dirige la actividad, son los resultados que la empresa espera obtener. Representan el punto final de la planeación, así como también el fin hacia el que se encamina la organización, la integración del personal, la dirección y el control. Aunque los objetivos de la empresa son el plan básico de la misma, también pueden existir objetivos departamentales.²⁹

²⁸ Rodríguez Valencia Joaquín , op cit, p.149 y150.

²⁹ Koontz Harold, op cit P.50

Los objetivos son establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Existen 2 características primordiales de los objetivos, que permiten diferenciarlos de cualquier otro tipo de plan:

- a) Se establecen para un tiempo determinado.
- b) Se determinan cuantitativamente.³⁰

La palabra objetivo implica la idea de algo hacia lo cual se dirigen las acciones de la empresa en términos medibles. Terry G.R. lo define así: *representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo.*

En términos operativos: Un objetivo cuantificado es una Meta. Un objetivo en tiempo es un Programa y un objetivo en recursos financieros es un Presupuesto.

La fijación de objetivos es vital en la vida de todo organismo social, de esto dependerá su éxito, por que ellos son la razón de su existencia. Dada su gran importancia, no conviene fijarlos a la ligera y sin analizar con profundidad las posibles consecuencias, tanto positivas como negativas que esto producirá en la vida de la empresa. Los objetivos son la culminación del esfuerzo colectivo y por consiguiente, deben ser producto de un amplio análisis, ya que implican una gran responsabilidad para quien las establece.

Los objetivos existentes pueden clasificarse de la siguiente manera:

- a)Objetivos generales. Son aquellos que por su amplitud, importancia y trascendencia deben colocarse es primer lugar, se refieren a la empresa como una sola unidad.
- b)Objetivos de funciones. Se refiere a los que se orientan hacia aspectos específicos dentro de la empresa. Ejemplo: ventas, producción, compras etc.

³⁰ Münch Galindo Lourdes y García Martínez José, *Fundamentos de administración, 5ta.ed., México, Trillas, 1990, p81*

c)Objetivos departamentales. Se refieren a una parte de una sección, departamento o área.

d)Objetivos mediatos e inmediatos. Los primeros se relacionan con intermediarios para poderse lograr, y los segundos no tienen relación con algún intermediario que retrase su logro.

e)Objetivos a corto, mediano y largo plazo. Son aquellos que se establecen en función del tiempo en que se pretenden alcanzar.

f)Objetivos individuales. Se refieren principalmente a las satisfacciones en el trabajo, sean económicas, psicológicas y sociales. Permiten que el individuo se identifique con el grupo.³¹

2.1.4.3 Estrategias.

Durante años los militares usaron la palabra "estrategias" para referirse a planes grandiosos diseñados de acuerdo con lo que se creía que pudiera o no hacer un adversario. Aunque el término estrategias sigue teniendo una implicación competitiva, los gerentes lo usan cada vez más para reflejar áreas amplias de la operación de una empresa.

Una estrategia puede definirse como: Programas generales de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos generales.³²

Ahora estamos en disposición de puntualizar que la estrategia es un curso de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones mas ventajosas.

Al establecer estrategias, se deben seguir estas 3 etapas:

1 *Determinación de los cursos de acción o alternativas*- Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.

³¹ Rodríguez Valencia Joaquín, *Administración de pequeñas y medianas empresas* 5ª ed., THOMSON, pp.176 y177

³² Koontz Harold, op cit, P50 y 51

2 *Evaluación*- Analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como investigación de operaciones, árboles de decisión, etc.

3 *Selección de alternativas*- Considerar las alternativas mas idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.

Resulta imprescindible mencionar la importancia que reside en las estrategias;

- La falta de estrategias puede originar que no se logren los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar la acción de la empresa, al establecer varios caminos para llegar a un determinado objetivo.
- Sirven como base para lograr los objetivos, y ejecutar la decisión.
- Facilitan la toma de decisiones al evaluar las alternativas, eligiendo aquella de la que se esperan mejores resultados .
- Establecen otras alternativas, como previsión para caso de posibles fallas en la estrategia decidida.
- La creciente competencia hace necesario su establecimiento.
- Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

Una vez conocidas la importancia de las estrategias, mencionaremos los lineamientos generales para su establecimiento. Para que las estrategias sean operables y cumplan su función es necesario:

- Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo.
- Ser determinadas con claridad.
- No confundir las estrategias con la tácticas.
- Considerar las experiencias pasadas para su establecimiento.

- Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.
- Auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación al establecerlas.³³

2.1.4.4 Políticas.

Las políticas son también planes en el sentido de que son declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. Definen un área dentro de la cual se va a tomar una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya al logro del mismo. Las políticas ayudan a decidir temas antes de que se conviertan en problemas, hacen innecesario el análisis repetitivo, cuando se presentan situaciones similares o iguales, lo que permite a los gerentes delegar autoridad y mantener un control sobre lo que hacen sus subordinados.³⁴

Por lo tanto las políticas son guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización. Precisan el punto de vista y la filosofía de la dirección en determinados campos, permite actuar rápidamente y controlar las delegaciones administrativas de autoridad, permite fijar los límites y los campos en que las personas autorizadas pueden tomar decisiones y realizar actos administrativos, anticipa condiciones y situaciones e indica como enfrentarse a ellas, mantiene un clima administrativo favorable además de crear confianza en las decisiones administrativas, las facilita, estimula el perfeccionamiento de los mandos y mejora sus resultados.³⁵

A diferencia de las reglas, las políticas son flexibles tienen un grado de elasticidad que permiten adecuarse a ciertas circunstancias que puedan

³³ Münch Galindo Lourdes y Garcia Martínez José, *Fundamentos de administración, 5ta. ed., México, Trillas, 1990, p p83-87*

³⁴ Koontz Harold, op cit , pp51 y52

³⁵ Gómez Ceja Guillermo, *Planeación y organización de empresas, 8aed, México, Mc Graw Hill, 1994, p310*

presentarse. Por otra parte las reglas son lineamientos estrictos que deben seguirse al pie de la letra.³⁶

Toda empresa deberá contar con políticas, es casi imposible delegar sin que existan las políticas, pues ningún subordinado puede adoptar decisiones sin contar con las guías. En muchas empresas, es descuidado éste aspecto fundamental.

Gómez Ceja G. Comenta: *Son principios generales de acción que sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas.*³⁷

Es imprescindible mencionar la importancia de las políticas para el éxito de los planes dado que:

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan y estimulan al personal, al dejar la libertad de tomar ciertas decisiones.
- Evitan perdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer los subordinados.
- Otorgan un margen de libertad para la toma de decisiones en determinadas actividades.
- Contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- Indican al personal cómo debe actuar en sus operaciones.
- Facilitan la inducción del nuevo personal.³⁸

Las políticas pueden clasificarse de la siguiente manera:

De acuerdo a los motivos en:

a) Políticas Externas. Cuando se originan por factores externos a la empresa, se elaboran para hacer frente a diversos controles y solicitudes de fuerzas ajenas a la empresa como: Gobierno, Cámaras, Asociaciones, Sindicatos.

³⁶ Galindo Münch, op cit, p.88

³⁷ Rodríguez Valencia Joaquín, op cit, p182

³⁸ Galindo Münch, op cit.p 90

- b) Políticas Internas. Se incluyen las iniciadas por los gerentes en cualquier nivel administrativo, con el fin de contar con las orientaciones necesarias para su propósito y el de sus subordinados en la administración de la empresa.
- c) Políticas Originadas. Cobran existencia por la exigencia de un caso excepcional, que obliga al gerente a pedir a su superior instrucciones respecto al manejo de dicho caso.³⁹

De acuerdo al nivel jerárquico en que se formulan las políticas se clasifican en:

- a) Estratégicas o Generales. Se formulan a nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada.
- b) Tácticas o Departamentales. Son lineamientos específicos que guiarán la acción en cada departamento.
- c) Operativas o específicas. Se aplican principalmente en las decisiones que tiene que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento. Por lo regular, se asignan a los niveles inferiores.⁴⁰

2.1.4.5 Procedimientos.

Los procedimientos son los planes que establecen un método requerido para manejar las actividades futuras. Son guías para la acción más que para el pensamiento y detallan la forma exacta en que se deben llevar a cabo ciertas actividades en sucesiones cronológicas de todas las acciones requeridas. Con frecuencia los procedimientos cruzan las líneas de los departamentos.⁴¹

Cuando una operación se relaciona con las políticas se convierte en un procedimiento. Los procedimientos ayudan mucho a llevar la información pertinente hasta las personas que lo necesiten, y a formar en cada persona una

³⁹ Rodríguez Valencia Joaquín, op cit, p183

⁴⁰ Galindo Münch, op cit., p89

⁴¹ Koontz Harold, wehrich Heinz *Elementos de Administración*. Ed Mc Graw Hill, 5ª ed. P53,54

comprensión sobre lo que debe realizar con ésta información, además facilitan el control de las operaciones comerciales.

Lazzaro Víctor dice, que un procedimiento es *una serie de funciones, pasos empleados por la dirección para que su labor o cualquier trabajo sea desempeñado con mayor eficiencia, efectividad y economía.*

Se puede concebir a los procedimientos como los hábitos o costumbres de un organismo social. Estableciendo una analogía directa con los hábitos de una persona, si una persona tiene hábitos negativos, su vida estará llena de obstáculos y nunca se podrá realizar satisfactoriamente. Del mismo modo, si todo organismo tiene procedimientos complejos, ilógicos, contradictorio, tampoco podrá realizar los objetivos señalados. De aquí la importancia del estudio y mejoramiento de los procedimientos.

El objetivo primordial y básico de los procedimientos, es simplificar los métodos de trabajo, eliminarlas operaciones y papelería innecesaria, con el fin de reducir los costos y dar fluidez y eficacia a las actividades.⁴²

Con lo mencionado anteriormente podemos concluir que un procedimiento es un conjunto de operaciones cronológicas, sucesivas que indican la forma en la cual se procederá en una determinada situación, los cuales tienen una adecuada relación con las políticas, y nos permiten alcanzar un fin determinado.

La estructura de un procedimiento se deduce de la siguiente manera:⁴³

Actividades	Métodos, Secuencia, Comportamiento organizacional, Equipo de oficina y su ubicación, Formas.
Relaciones	De coordinación, De ámbitos de competencia.
Políticas	De operación, de control, de decisión.

⁴² Gómez Ceja Guillermo, op cit, p315

⁴³ Galindo Münch, Martínez García *Fundamentos de Administración* EdTrillas p184,186.

Los procedimientos son de vital importancia para planear dado que:

- Determinan el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y la especialización.
- Delimitan responsabilidades, evitan duplicidades.
- Determinan como deben ejecutarse las actividades, y también cuándo y quién debe realizarlas.
- Son aplicables en actividades que se representan repetitivamente.⁴⁴

2.1.4.6 Reglas.

Explican con claridad las acciones requeridas o las acciones que no se deben llevar a cabo, sin permitir la discreción en esto.

Es importante estar conscientes de la diferencia entre reglas y políticas, ya que con frecuencia suelen ser confundidos éstos dos términos completamente diferentes. Las reglas son inflexibles y se cumplen al pie de la letra, las políticas pueden tener un grado de flexibilidad para adaptarse al medio, además las reglas guían la acción sin especificar un orden de tiempo.

Es necesario distinguir entre reglas y políticas. El propósito de las políticas es guiar la toma de decisiones al señalar áreas en las que los gerentes pueden usar discreción. Aunque las reglas también sirven como guías, no permiten flexibilidad en su aplicación. Muchas compañías piensan que tiene establecidas políticas cuando en realidad han establecido reglas. El resultado es confusión sobre cuando pueden usar su propio criterio para actuar, si es que pueden hacerlo. El establecimiento de reglas y políticas es conveniente cuando se desea que las personas repriman el pensamiento; se deben usar solo cuando no se desea que las personas utilicen su criterio.

⁴⁴ Ibidem, p100

La Ventaja de utilizar reglas...

- Permite uniformidad en el comportamiento, así como en la toma de decisiones.
- Facilita la supervisión y evaluación del desempeño.
- Reduce el uso del criterio (puede resultar una desventaja dependiendo de su aplicación).
- Resultan benéficas para el cumplimiento de los procedimientos.

2.1.4.7 Programas.

El empleo del tiempo es uno de los aspectos primordiales de control en una empresa. El plan establecido, debe ejecutarse, pero ¿qué tiempo requerirá de acuerdo con controles equitativos y razonable?

Los programas en un sentido amplio, son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción; por lo general son respaldados de presupuestos.⁴⁵

Terry G.R nos dice: *Son planes que se apoyan en los objetivos, políticas, y procedimientos, determinando con precisión el desarrollo de actividades en función de los elementos esenciales de tiempo y dinero.*

Por lo cual podemos concluir entonces que un programa es: **Un esquema dónde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes así como todos aquellos eventos involucrados en su consecución. Apoyado de políticas, procedimientos, reglas, los recursos involucrados en su consecución etc.**

⁴⁵ Koontz Harold, wehrich Heinz *Elementos de Administración*. Ed Mc Graw Hill, 5ª ed. P54,55.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo o puede formar parte de una serie de actividades dentro de un programa mas general.

La importancia de elaborar programas es fundamental debido a que:

- Suministra información e indican el estado de avance de actividades.
- Mantiene en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control.
- Facilita la identificación de las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad.
- Determinan los recursos necesarios.
- Disminuye los costos.
- Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizar específicamente.
- Determinan el tiempo de iniciación y terminación de las actividades.
- Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias.
- Evitan la duplicidad de esfuerzos.

Los programas se clasifican de la siguiente manera:

- a) Tácticos. Son aquellos que se establecen únicamente para un área de actividad.
- b) Operativos. Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad.⁴⁶

⁴⁶ Galindo Münch, Martínez García *Fundamentos de Administración* EdTrillas p91-95

2.1.4.8 Presupuestos.

Como herramienta administrativa el presupuesto es una estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado. En suma, el presupuesto es un conjunto de pronósticos referentes a un lapso precisado.

El objetivo del presupuesto en la etapa de Planeación es:

Realizar una planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con los objetivos.

Ser un plan esencialmente numérico que se anticipe a las operaciones que se pretenden llevar a cabo; dónde la obtención de resultados correctos dependerá de la información estadística que se posea en el momento de efectuar la estimación, ya que además de los datos históricos, es necesario enterarse de todo aquello que se procuré realizar y que afecte lo que se planea, para que con base en las experiencias anteriores, puedan apoyarse los posibles resultados a futuro.

Los presupuestos se clasifican de acuerdo a:

El tipo de empresa:

a) Públicos. Realizados por los gobiernos, Estados, Empresas descentralizadas para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.

b) Privados. Planes que utilizan las empresas particulares como herramienta de la administración.

Su contenido:

a) Principales. Especie de resumen que presentan los elementos medulares en todos los presupuestos de la entidad.

b) Auxiliares. Muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la compañía.

Su forma:

a) Flexibles. Consideran anticipadamente, las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad, por sus posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias.

b) Fijos. Presupuestos que permanece invariables, durante la vigencia del periodo presupuestario, la exactitud con que se han formulado obliga a la institución a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones.

Su duración:

- a) Cortos. Abarcan un año o menos.
- b) Largos. Se formulan para mas de un año.⁴⁷

Pueden ser expresados en términos financieros, horas de trabajo, unidades de producto, Horas-Maquina, o cualquier otro término medible numéricamente .⁴⁸

Para concluir determinamos que el presupuesto es un plan, de tipo general o específico que determina por anticipado, en términos monetarios o cuantitativos, el origen y asignación de los recursos de la empresa, para un periodo específico.

2.2 Etapas para la aplicación de la planeación en pequeñas empresas.

A continuación se mencionarán brevemente los pasos a seguir para la aplicación de la planeación .

1 Estar consientes de las oportunidades.

Esta etapa no forma estrictamente parte del proceso de planear, ya que es posible, pero riesgoso planear sin contar con la información necesaria, tanto del ambiente externo, como de propia organización. Ya que esto es el punto de partida real de la planeación, sería como competir contra un desconocido.

Es importante y oportuno observar todas las posibles oportunidades y amenazas que se presentarán en el camino. Todos los gerentes deben conocer cual es su posición en cuanto a sus puntos fuertes y débiles, comprender que problemas desean resolver y por que, así como saber que esperan ganar, la fijación de objetivos realistas depende de éste conocimiento. La planeación requiere diagnósticos realistas.

⁴⁷ Del Río Gonzales Cristóbal *El presupuesto* ECAFSA , p.p.5-20

⁴⁸ Koontz Harold, wehrich Heinz *Elementos de Administración*. Ed Mc Graw Hill, 5ª ed. P56

En esta etapa podemos usar como herramienta el análisis FODA, consiste en considerar aspectos internos y externo a la empresa como nuestras fortalezas - debilidades (internos) y amenazas – oportunidades (externos).

2 Establecimiento de los tipos de planes.

Es importante que cada plan mencionado anteriormente en el punto 4 sea aplicado y adaptado a cada tipo de empresa dependiendo el ramo, necesidades, giro o tipo de industria, tamaño, sea de productos o servicios, etc. Así como adaptarlo a los departamentos que lo requieran.

Cada empresa es diferente y tiene diferentes necesidades, competidores, mercados que satisfacer, expectativas y metas que alcanzar, por lo que es importante diseñar los planes de una manera realista, objetiva que permitan su cumplimiento.

3 Ejecución.

Una vez analizadas las fuerzas debilidades amenazas y oportunidades, creados lo planes, se esta en posibilidad de ejecutar el diseño del plan, evitando desviaciones e implementando correcciones si así lo requieren los planes .

4 Retroalimentación-Control.

Es importante no olvidar evaluar la ejecución de los planes, observar el como se estaba antes y el como se esta ahora, mejorar lo que se pueda estableciendo medidas correctivas de los planes, de tal manera que se alcancen los planes exitosamente.

El control se debe aplicar a todo lo que implica la planeación (cosas, persona, actos) y ejecución de las actividades por medio de los planes, así se podrá estar en posibilidad de determinar y analizar rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.⁴⁹

⁴⁹ Rodríguez Valencia Joaquín *Administración de pequeñas y medianas empresas* EdTHOMSON 5ª edición

2.3 Administración vs. Administración empírica.

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello ha utilizado en cierto grado a la administración.

Para comprender el significado de la Administración Empírica y Administración Científica es necesario retomar algunos antecedentes históricos para revisar las relaciones de trabajo ya que es ahí donde se manifiesta más representativamente el fenómeno administrativo.

2.3.1 Antecedentes de la administración empírica.

*Época primitiva. En esta época, los miembros de la tribu trabajaban en actividades de caza, pesca y recolección. Los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar decisiones de mayor importancia. Existía la división primitiva del trabajo originada por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad. Al trabajar el hombre en grupo, surgió de manera incipiente la administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas.

*Periodo Agrícola. Se caracterizó por la aparición de la agricultura y de la vida sedentaria. Prevalció la división del trabajo por edad y sexo. Se acentuó la organización social de tipo patriarcal. La caza, pesca y recolección pasaron a tener un lugar de importancia secundaria en la economía agrícola subsistente.

*El crecimiento demográfico obligó a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social y en consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración. Ya que gran parte de la experiencia humana está estructurada en fuerzas sociales no provenientes del querer hacer individual.*⁵⁰

La administración incipiente desarrollada en la época primitiva, era ejercida por la especialización que otorgaba la experiencia en el ramo de trabajo, es decir,

⁵⁰ Galindo Munich, García Martínez *Fundamentos de Administración* Ed. Trillas p17

no se contaba con historiales que indicaran la manera, en la que se debían hacer las cosas.

En la época primitiva, los Jefes de familia ejercían la autoridad en la tribu, ya que eran ellos los que contaban con mayor agilidad y destreza, conocimientos sobre la caza, pesca y recolección. Dichos atributos solo podían ser adquiridos, gracias a los años de experiencia en las mismas actividades, al conocimiento heredado de padres a hijos, a la observación para aprender a realizar las tareas.

Prácticamente el desarrollo de la humanidad daba comienzo, al igual que el desarrollo de la industria por lo tanto alguien tenía que hacerse cargo de organizar el grupo de trabajo, donde el bienestar de uno, dependen de las actividades de otro para la pesa caza y agricultura y así poder subsistir (ya que hubiera resultado desgastador realizar todas esas tareas individualmente). Surge la necesidad de una administración de una manera practica, basada en experiencia y la suerte, en la intuición o en lo que se hizo en el pasado.

Posteriormente, con la revolución industrial, las organizaciones pasaron de talleres a fábricas y de fabricas a líneas de ensamblaje, hasta plantas automatizadas, y con esto la subordinación del trabajo humano.⁵¹ Así como el desarrollo económico de los países, unido a la división de trabajo, y en consecuencia a su especialización, hizo necesario el surgimiento de una disciplina administrativa: surgida a raíz de un cúmulo de experiencias empíricas aisladas, la administración contiene ahora un conjunto sistematizado de teorías, conceptos, principios y procedimientos a partir de los cuales se pueden analizar y modificar las formas que asume el trabajo colectivo dentro de una organización.

También se hizo necesaria la existencia de un profesionista de la administración que coadyuvase de manera eficiente al logro de los objetivos de una organización.

⁵¹ Méndez Silvestre J, et al. *Sociología de las organizaciones*, Mc Graw Hill, 2000, P.55

En consecuencia, la preparación del Licenciado en Administración debe abarcar, los principios e instrumentos generales de los que se puede valer una organización para alcanzar eficientemente sus objetivos y los elementos metodológicos necesario para conocer las relaciones que se dan en diversos organismos con distintos objetivos, para de ahí derivar las posibilidades de aplicación de esos principios e instrumentos generales.⁵²

Resulta de vital importancia analizar actualmente, la mayoría de las micro, pequeñas y medianas empresas siguen apoyándose de las prácticas empíricas o experimentales, como resultado de un negocio heredado o familiar, por la observación, suerte, basándose en experiencias y repeticiones de actos pasados. Así como el desarrollo de actividades empresariales de suma importancia, se sigue dando con la ausencia del conocimiento científico de la administración que persiste desde la época primitiva a la fecha actual.

Se podría decir que una buena parte de los que inician un negocio lo hacen más por ilusión que por conocimiento de lo que hacen. Mucho crean empresas haciendo un acopio de sus ahorros, o de su indemnización si fueron cesados de una compañía, y se lanzan al ruedo, imaginando que al cabo de tan solo un año, será millonario y aclamado como un gran empresario.

Para muchos de éstos empresarios, la ilusión dura muy poco, por que es muy probable, que ni siquiera vean viva su empresa al término de un año. La razón? No haber tomado en cuenta todos los factores que determinan la supervivencia durante el tiempo necesario para consolidarla y obtener éxito.

Dicho de otra forma, fracasan debido a la ausencia de la administración como ciencia. Cuyos beneficios entre otros mas, le permite al empresario conocer desde el principio si la empresa tiene posibilidades de prosperar o no, ya que considera todos los elementos que intervienen en el desarrollo saludable de una compañía.⁵³

⁵² Méndez Silvestre J., *Fundamentos de Economía*, 3ª ed., Mc Graw Hill, P25

⁵³ Castañeda Luis *Como destruir una empresa en 12 meses o antes* Ed. Poder P.12

2.3.2 Definición de administración empírica.

Por lo mencionado anteriormente podemos definir la Administración empírica como:

La puesta en práctica del conjunto nociones y aprendizajes adquiridos por la experiencia y práctica de actividades repetitivas que nos permiten dirigir actividades productivas, mediante la ausencia del conocimiento de principios administrativos y administración científica. Apoyándose de la suerte, en tomar el riesgo para ganar o quizá perder, en el recuerdo de experiencias pasadas.

La administración empírica se basa en que la experiencia es la que dá el conocimiento y que el buen administrador es aquel que tiene por medio de la práctica, gran experiencia.

Todas las empresas aplican de una u otra forma las teorías de los administradores empíricos y al tener la combinación de un conocimiento profundo de la organización, el saber como influir en la gente y el comportamiento de liderazgo, logran que todas las organizaciones funcionen adecuadamente.

Esta corriente o escuela se caracteriza porque sus integrantes basan sus estudios en la experiencia y en la observación con la finalidad de encontrar que es lo que está funcionando en las empresas. Dentro de sus principales exponentes encontramos a los siguientes:

- 1 Peter Drucker.
- 2 Ernest Dale.
- 3 Robert C. Appleby.

2.3.3 Características para que una disciplina se considere ciencia.

Una vez definida la administración empírica, resulta pertinente explicar las características para que una disciplina sea considerada como ciencia según Mario Bunge, quien de manera clara ha señalado dichas características.

- 1 El conocimiento científica parte de los hechos y siempre regresa a ellos.
- 2 La ciencia trasciende los hechos (llega a producir nuevos hechos).
- 3 La ciencia es analítica.

4 Especializada.

5 La ciencia es clara y precisa, lo que implica:

- a) Formular claramente los problemas.
- b) Parte de nociones claras.
- c) Define sus conceptos.
- d) Crea lenguajes artificiales (especializados).
- e) Procura medir y registrar los fenómenos.

6 El conocimiento científico se puede comunicar y verificar.

7 La investigación científica sigue un método y es sistemática.

8 Los conocimientos científicos son generales.

9 La ciencia trata de establecer Leyes y aplicarlas.

10 La ciencia es explicativa, intenta explicar los hechos en términos de leyes y las leyes en términos de principios.⁵⁴

La administración cumple con todas las características señaladas? En términos generales se puede decir que si, aunque en algunas ocasiones no se cumpla esto, en la medida que la administración reúna éstas características, será mas científica. Resulta importante definir a la administración científica. Tema que se desarrollará mas adelante.

2.3.4 Antecedentes de la administración.

La administración Científica en general surge con la organización social llamada institución. La necesidad de normarla, vigilarla su conformación y proceso, el cumplimiento de las funciones de sus integrantes, etc., fueron estructurando y definiendo un campo propio de la administración, cuya finalidad es fomentar el sentido esencial de lo económico a través de la organización como base de todo sistema y propiciar la armonía laboral por medio de la aplicación racional de la normatividad.

⁵⁴ Méndez Silvestre J., *Fundamentos de Economía*, 3ª Ed., Mc Graw Hill P.12

Estas funciones fundamentan en gran medida la acción primigenia de la administración.

Sólo las grandes culturas que impulsaron espacios comunes para el aprendizaje bajo la tutoría del Estado pudieron disfrutar de las bondades que representa una organización racionalmente administrada. No es exagerado afirmar que una buena administración se equipara a las ruedas de un vehículo, sobre todo si se repasan algunas funciones actuales de la administración como la contratación y pago de los recursos humanos; el manejo financiero; la contratación de bienes y servicios; el vínculo entre la institución, su contexto social y el Estado; así como aspectos de carácter social, entre otros. En sí la administración mantuvo por mucho tiempo el papel de rectora del sistema social. En éste ámbito es innegable el vínculo sostenido entre administración y planificación. Para ahondar en otros elementos, como las políticas internas y externas, así como en las relaciones del contexto mismo con las demandas e intereses de la sociedad habrá que realizar una semblanza de planificación.⁵⁵

A continuación se mencionan los antecedentes históricos más relevantes de la administración científica.

*Aparición del Estado. Es entonces cuando podemos hablar de los antecedentes de la administración científica ya que con la aparición del Estado surge el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo.

En Mesopotamia y Egipto, estados representativos de esta época, se manifestó el surgimiento de clases sociales. El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie eran las bases en que se apoyaban estas civilizaciones, lo que obviamente exigía una mayor complejidad en la administración. Los precursores de la administración moderna fueron los funcionarios encargados de aplicar las políticas tributarias del Estado y de manejar numerosos grupos humanos en la construcción de grandes obras arquitectónicas.

⁵⁵ Goldfeder Guitela, Aguilar Eduardo *Planificación y Administración un enfoque integrador*, sli, Trillas ,sa, pp.16 y17

El Código de Hamurabi ilustra el alto grado de desarrollo del comercio en Babilonia y, consecuentemente, de algunos aspectos de la administración, tales como las operaciones crediticias, la contabilidad de los templos y el archivo de una gran casa de comercio. Los grandes avances de estas civilizaciones se lograron en gran parte a través de la utilización de la administración.

*Antigüedad Grecolatina. En ésta época apareció el esclavismo y la administración se caracterizó por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma disciplinaria. El esclavo carecía de derechos y se le ocupaba en cualquier labor de producción. Existió un bajo rendimiento productivo ocasionado por el descontento y el trato inhumano que sufrieron los esclavos debido a estas medidas administrativas. Esta forma de organización fue en gran parte la causa de la caída del Imperio Romano.

*Época Feudal. Durante el feudalismo, las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración interior del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien ejercía un control sobre la producción del siervo.

Al finalizar ésta época, un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizándose así los talleres artesanales y el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la administración. Los artesanos – Patrones trabajaban al lado de los oficiales y aprendices en quienes delegaban su autoridad. El desarrollo del comercio en gran escala originó que la economía familiar se convirtiera en economía de ciudad. Aparecieron las corporaciones o gremios que regulaban horarios, salarios y demás condiciones de trabajo; en dichos organismos se encuentra el origen de los actuales sindicatos.

*Revolución Industrial. Esta época se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos como ejemplo tenemos la máquina de vapor, mismos que propiciaron el desarrollo industrial y consecuentemente, grandes cambios en la organización social. Desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción, lo que dio origen al sistema de fábricas en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo.

Surgió la especialización y la producción en serie. La administración seguía creciendo de bases científicas; se caracterizaba por la explotación humana del trabajador (horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas, etc.) y por ser una administración de tipo coercitivo, influida por el espíritu liberal de la época, que otorgaba al empresario gran libertad de acción.

Por otra parte la complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que manejaban directamente todos los problemas de la fábrica.

Todos estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes del pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores y el inicio de investigaciones que posteriormente originarían la administración científica y la madurez de las disciplinas administrativas.

*Siglo XX. Se caracterizó por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, consecuentemente, por la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador, de ahí en adelante multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina. En la actualidad, la Administración Científica se torna indispensable para el buen manejo de cualquier tipo de organización social, ya que solo a través de esta se logra la eficiencia, optimización de recursos, simplificación del trabajo.⁵⁶

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición.

⁵⁶ Galindo Munich, García Martínez *Fundamentos de Administración* Ed. Trillas P.17-21

La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor, considerado el fundador de la moderna escuela de Administración científica.

2.3.5 Definición de administración.

Hasta ahora hemos analizado los antecedentes históricos de la administración la cual consiste en darle forma, de manera consciente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tiene el encargo de servirles para alcanzar sus metas, pero si éstas no tienen una administración eficaz, es probable que fracasen.⁵⁷

A continuación se analizaremos varias acepciones de Administración para una mejor comprensión de la misma:

- 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.
- Harol Koontz y Cyril O'Donnell. Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
- José 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.
- Isaac Guzmán Valdivia. Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.
- American Management Association. La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.

⁵⁷ Stoner James A.F., Freeman Edward R., Gilbret Jr. Daniel R. *Administración* Ed Prentice hall 6ta ed P.7

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

Una vez analizadas las definiciones de varios autores podemos determinar cuales son **los elementos comunes** del concepto de "Administración".

- Objetivos.
- Eficacia.
- Grupo social.
- Coordinación de recursos.
- Productividad.

Con las anteriores definiciones y elementos es posible conceptuar la Administración como:

"Un Proceso (Planeación, Organización, Dirección y Control) cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social, para lograr sus objetivos con la máxima productividad y el menor esfuerzo posible".

2.3.6 Importancia de la administración en cualquier organización.

Es necesario enunciar algunos argumentos relevantes que fundamentan la importancia de ésta disciplina.

*Su universalidad. Demuestra que es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organización aunque resulte mas necesaria en grupos mas grandes.

*Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.

*La Productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.

*A través de sus principios, contribuye al bien estar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.⁵⁸

2.3.7 Niveles de la administración.

Se ha usado el término gerentes para referirse a quien sea responsable de cumplir con las cuatro actividades básicas de la administración en el desarrollo de sus relaciones. Una manera de captar la complejidad de la administración es entender que los gerentes pueden trabajar en diferentes niveles de una organización y en diferentes rangos de actividades dentro de ella. Por lo tanto, a continuación se explican los 3 niveles de administración dentro de una organización, aunque éstos pueden tener variaciones dependiendo del tipo y tamaño de empresa.

- ❖ Gerentes de primera línea- Son las personas responsables del trabajo de las demás que ocupan el nivel mas bajo de una organización, dirigen a empleados que no son gerentes, y con frecuencia reciben el nombre de supervisores.
- ❖ Gerentes Medios- Dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y en ocasiones las de empleados de operaciones, La responsabilidad principal de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones.
- ❖ Alta Gerencia- Está Compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeñas y es responsable de administrar toda la organización con su entorno.⁵⁹

⁵⁸ Galindo Munich, Martínez García *Fundamentos de administración* Ed. Trillas P.25,26, 27, 28.

⁵⁹ Stoner James A.F., Freeman Edward R., Gilbret Jr. Daniel R. *Administración* Ed Prentice hall 6ta ed P17, 18

2.3.8 Habilidades administrativas.

Fayol identificó 3 tipos básicos de habilidades administrativas:

- ✓ Habilidades técnicas- Destreza para usar los procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado.
- ✓ Habilidades Humanistas- Destreza para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos sea en forma individual o en grupo.
- ✓ Habilidad Conceptual- Pericia para coordinar e integrar todas las actividades y los intereses de una organización. Esta implica comprender a la organización como un todo, entender como unas de sus partes dependen de otras y anticipar como un cambio en alguna de sus partes afectará a todo.⁶⁰

2.3.9 Enfoques administrativos.

La manera de enfrentar cognoscitivamente a los individuos que intervienen en la administración ha sido motivo de distintas posturas administrativas, entre las que resaltan las de Taylor, Fayol, las de Relaciones Humanas entre otras.

Para caracterizar satisfactoriamente un enfoque debemos partir de las necesidades que le dieron origen; por tanto es necesario profundizar en los enfoques que se abordarán a través de los siguientes momentos históricos.

Las ideas que derivan de la Revolución Industrial, la producción en serie desencadenan en Estados Unidos por Henry Ford y el Humanismo u Holismo tienen eco en los enfoques que se abordan.

A continuación se presentan posturas clásicas y contemporáneas de la administración, con la finalidad de vincular el proceso de planeación de acuerdo con su postura teórica actual.

⁶⁰ IDEM P.18,19

2.3.9.1 Enfoque de Frederick Winslow Taylor.

El enfoque clásico de Frederick Winslow Taylor (1856-1915) es muy similar al de su contemporáneo Henri Fayol (1841-1925) Ambos proponen el siguiente modelo:

- Planificar.
- Administrar.
- Supervisar.
- Coordinar.
- Evaluar.

Como es evidente las etapas citadas forman un ciclo de innegable validez. Taylor practicó una administración basada en el estudio de la relación entre tiempos y movimientos, con clara tendencia a descentralizar, descomponer el fenómeno en sus mínimas expresiones estructurales, a fin de conocer, controlar, supervisar y evaluar el proceso de trabajo. Se esforzó en definir los mecanismos y estrategias para el crecimiento y desarrollo de su empresa.

Taylor fue pionero en la configuración de la teoría administrativa; reconoció y utilizó elementos cotidianos de la propia organización para integrarlos como instrumentos de análisis y síntesis en estrategias de acción para incrementar la producción; por tanto, resulta relevante indicar la importancia que le brindó al conocimiento de éste campo.

La categoría imperante dentro de su concepción administrativa fue la economía en sus diversas mutaciones (trasfondo político, problemas laborales, proyecciones organizacionales).

A todo integrante de su organización le demandaba las siguientes características:

- Esforzarse por realizar una tarea superior a la acostumbrada.
- Producir hoy mas que ayer.
- Salario mayor a mayor esfuerzo (programa de incentivos salariales).

Al combinarse las tres características propició una revolución productiva, de política laboral y salarial. Pugnó por la especialización como estrategia para alcanzar una alta productividad, pero llegó a propiciar la mecanización de la mano de obra con las consecuencias enajenantes que surgen por el uso indiscriminado y abuso de la especialización y mecanización para la producción.

A los administradores de su organización les inculcó el siguiente ideario:

- La administración garantiza ganancias a todos.
- Cuidar el equilibrio entre los salarios y los costos de producción.
- Organizar racionalmente.
- Uso del instrumento y de la técnica adecuados para cada caso.
- Observancia máxima de los tiempos y movimientos que se desarrollan para la producción.
- Vigilar la relación tiempo-rendimiento (vía para llegar a la especialización).
- El asesor es un supervisor permanente (debe saber orientar y auxiliar para el logro constante de mayores niveles de producción).

“A éste modelo de administración se le conoce como: administración científica”.

2.3.9.2 Enfoque de Henry Fayol.

Una de las preocupaciones del francés Henry Fayol fue erradicar la improvisación y el **“empirismo”**. Su modelo administrativo tiene una estructura orgánica, funcional y centralista, es decir: “Del todo a las partes y de arriba hacia abajo.” Este enunciado es la esencia de la doctrina de Fayol, y bien se puede derivar de él implicaciones de carácter estructural, de comunicación y de relaciones entre las partes comprometidas en el proceso productivo.

Los principios generales de la administración establecidos por Fayol son:

1. División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando y en la dirección.
5. El interés grupal antes que el individual.
6. Paga justa.
7. Centralización.
8. Promociones de puestos.
9. Orden social y material.
10. Justicia en el trato a subordinados.
11. Estabilidad de puestos.
12. Desarrollo de la iniciativa.
13. Espíritu de equipo.

A Fayol se le considera clásico-Anatomista debido al esfuerzo que manifestó por construir un sistema administrativo orgánico (departamentalización). Ello significa que todas las partes que deben integrar una empresa, llámese pública o de cualquier índole, deben operar con un principio de funcionalidad: que no sobre ni falte nada en la medida de lo posible, Hace funcionar los componentes de acuerdo con los principios que, de antemano se sabe, benefician a la empresa, también llamada organismo.⁶¹

2.3.9.3 Enfoque de las relaciones humanas.

"Relaciones Humanas" es una expresión que se usa con frecuencia para designar las formas en que los gerentes interactúan con sus subalternos. Cuando la "administración del personal" estimula la obtención de más y mejor trabajo, tenemos "buenas" relaciones humanas en la organización.

⁶¹ Goldfeder Guitela, Aguilar Eduardo *Planificación y Administración un enfoque integrador* Ed. Trillas P.46,48,49,50,51

Cuando la moral y la eficiencia se deterioran, las relaciones humanas son "deficientes". Para crear buenas relaciones humanas, es preciso que los gerentes sepan por qué los empleados actúan como lo hacen y qué factores sociales y psíquicos los motivan.

Uno de los iniciadores de éste enfoque fue Elton Mayo. Así pues, para Mayo el concepto de "hombre social" (motivado por necesidades sociales, en busca de relaciones en el trabajo y que responde más a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo) tenía que reemplazar el antiguo concepto de "hombre racional", motivado por necesidades económicas personales.

Éste enfoque está orientado hacia las personas que trabajan en una organización y las relaciones que se van generando dentro de ella. Tal parece que los que propusieron la escuela de las Relaciones Humanas sólo se preocuparon por el bienestar y felicidad de los trabajadores, dejando a un lado la producción de bienes y la generación de ganancias para la empresa. Ello ha sido motivo de críticas severas, que la han calificado como una forma de engañar a los empleados para que trabajen mas con menor exigencia. Sin embargo, debe reconocerse que "no solo de pan vive el hombre" ; en la organización deben existir incentivos psicológicos. El ser humano requiere de palabras de aliento que lo motiven a realizar un trabajo mejor y de mayor calidad.

Al trabajador le interesa obtener un mejor salario como medio para satisfacer sus necesidades materiales, pero también es preciso que sus necesidades psicológicas se satisfagan para que su moral sea elevada y rinda el máximo de su fuerza física y espiritual.

Los elementos que determinan el proceso administrativo en la toma y participación de las decisiones son: **el individuo, el grupo social y la organización informal**. Estos tres núcleos humanos están determinados por los incentivos sociales, el sistema de comunicaciones y el liderazgo formal, respectivamente. En la acertada vertebración entre los objetivos y la organización formal, representados por la administración y los objetivos de la organización,

compuesta por los núcleos humanos, radicará el éxito de la decisión tomada de manera tripartita (*individuo, grupo social y organización informal*).

El sistema de organización que propone la escuela de las Relaciones Humanas fomenta la participación en grupo considerándola, incluso como la táctica para la participación colectiva en la toma de decisiones de la organización formal, la construcción de los objetivos y el compromiso que obliga a la participación consciente en la consecución del proyecto general de la organización.

Cabe explicar a que se refiere cada uno de los elementos que determinan el proceso administrativo en la toma y participación de las decisiones en el enfoque de relaciones humanas.

Individuo - Es aquella persona que ha sido contratada por una empresa e inicia una serie de relaciones con los demás integrantes de la organización.

Grupo social - Son aquellas personas con las cuales el individuo tiene que estrechar una relación por motivos de trabajo, asignadas como compañeros de trabajo por la misma organización, sean éstas de su agrado o no.

Organización informal - Son aquellas personas con las cuales el individuo se va relacionando por afinidad de carácter, gustos, conocimientos, etc. Es decir, que el individuo selecciona para relacionarse y que dichas relaciones no han sido impuestas por la organización de la empresa.⁶²

⁶² Arias Galicia Fernando, Administración de recursos humanos Ed Trillas México 1994 p.294

CAPITULO III INSTRUMENTACIÓN

3.1 Presentación de los instrumentos de medición.

Para efectos de ésta investigación se aplicarán como instrumentos de medición:

- ❖ Entrevistas.
- ❖ Cuestionarios.
- ❖ Documentos de la empresa.

La aplicación de las entrevistas, se realizará a gerente y empleados, orientada hacia la obtención de información que afirme o niegue la existencia de una planeación administrativa.

La aplicación de los cuestionarios, de igual forma se aplicarán a gerentes y empleados orientados a la corroboración de las respuestas obtenidas en la entrevista, es decir que exista una congruencia entre ellos y que proporcione mayor confiabilidad en los datos.

Por último se analizarán los documentos que la organización utilice como, estados financieros, manuales, reglamentos, si es que éstos existen dentro de la empresa, así como todos aquellos documentos diferentes a los mencionados usados por la organización para el desarrollo de sus actividades y muestren un panorama mas amplio sobre la existencia o ausencia de una planeación administrativa.

8 La mayoría de las actividades comerciales, se realizan apoyándose de experiencias que se tienen de operaciones pasadas y aprendizajes que ha dejado el tiempo en éste negocio?

Si No

9 Cuando se presentan situaciones en las que es necesario realizar una toma de decisiones, usted se basa en la mayoría de los casos en experiencias adquiridas gracias a hechos del pasado?

Si No

10 Para realizar la mayoría de los trabajos y tomas de decisiones a su cargo dentro de la empresa, usted pone en práctica el conjunto de nociones y aprendizajes adquiridos por la experiencia?

Si No

11 Para conocer la situación actual de la empresa, usted se basa en: juicios personales, fundamentados en percepciones propias del rumbo de la organización?

Si No

12 Cuenta la empresa con un curso concreto de acción ,el cual deba seguirse por un periodo determinado, que se encuentre bien definido, sea conocido por todos y exista establecido por escrito?

Si No

13 Existe una Misión establecida por escrito y conocida por todo el personal?

Si No

14 Existen estrategias establecidas por escrito y conocidas por todos, que permitan tener ventajas con respecto a la competencia?

Si No

15 Existen Reglas estipuladas por escrito que garanticen el comportamiento uniforme del personal?

Si No

16 Cuenta la empresa con objetivos que deban alcanzarse en un tiempo determinado, establecidos por escrito?

Si No

3.1.2 Formato de la entrevista para determinar el tipo de administración que aplica una pequeña empresa.

Instrucciones: El entrevistador preguntará y el entrevistado por favor conteste si o no y justifique su respuesta a cada pregunta.

1 Datos Generales:

Nombre: _____

Nombre de la empresa: _____

Razón social: _____ Giro de la empresa: _____

Tamaño de la empresa: _____

Puesto o función que ocupa dentro de la empresa: _____

2 Existen reglamentos por escritos que le permitan a todos los trabajadores conocer sus deberes?

3 Existen Manuales establecidos por escrito que permitan a todos los trabajadores familiarizarse con la empresa y con el desarrollo de las actividades?

4 Existe algún documento establecido por escrito que indique la manera en que se pueden obtener ventajas con respecto a la competencia?

5 Existe una misión declarada y establecida por escrito que permita dirigir las actividades hacia un fin en particular?

6 Existe establecido por escrito un plan que dirija el rumbo de la empresa en un periodo determinado?

7 Existe una división de trabajo estipulada por escrito, que permita que se realicen todas las tareas de manera eficiente y que evite la sobrecarga de trabajo en una sola persona?

8 Existen reglas establecidas por escrito, que permitan que las actividades se desarrollen conforme a lo que éstas implantan?

9 Existen programas estipulados que guíen el desarrollo de actividades?

10 Existen documentos que muestren lo que se debe hacer en situaciones difíciles ó problemas?

11 Existen por escrito metas u objetivos conocidos por todos los empleados?

12 Usted toma las decisiones a su cargo, apoyándose de sus conocimientos y aprendizajes que le han dejado experiencias pasadas?

13 Realiza la mayoría de las estimaciones del rumbo del negocio apoyándose de la intuición?

14 Utiliza su experiencia para efectuar el manejo de las actividades de la empresa?

15 Se guía de los conocimientos y aprendizajes que le han dejado algunas experiencias pasadas para realizar la mayoría de las transacciones comerciales?

16 Se apoya, en la mayoría de los casos, de intuiciones para realizar las operaciones del negocio (o actividades a su cargo)?

3.1.3 Puntuación del cuestionario para determinar el tipo de administración que aplica una pequeña empresa.

Tabla 1.

Pregunta	Variable Relacionada	Fundamentado en:	Puntuación de Si	Puntuación de No
1	Datos Generales			
2	VD1	CAPITULO	2	1
3	VD1	1	2	1
4	VD1	MARCO	2	1
5	VD1	TEÓRICO	2	1
6	VD1	PUNTO	2	1
7	VD2	1.5	1	2
8	VD2		1	2
9	VD2		1	2
10	VD2		1	2
11	VD2		1	2
12	VI		2	1
13	VI		2	1
14	VI		2	1
15	VI		2	1
16	VI		2	1

Nota: De 01 a 19 Puntos – Administración Empírica.

De 20 a 30 Puntos - Administración.

Variables:

VDI Administración.

VDII Administración empírica.

VI Planeación.

3.1.4 Puntuación de la entrevista para determinar el tipo de administración que aplica una pequeña empresa.

Tabla 2.

Pregunta	Variable Relacionada	Fundamentado en:	Puntuación de Si	Puntuación de No
1	Datos Generales			
2	VI	CAPITULO	2	1
3	VI	1	2	1
4	VI	MARCO	2	1
5	VI	TEÓRICO	2	1
6	VI	PUNTO	2	1
7	VD1	1.5	2	1
8	VD1		2	1
9	VD1		2	1
10	VD1		2	1
11	VD1		2	1
12	VD2		1	2
13	VD2		1	2
14	VD2		1	2
15	VD2		1	2
16	VD2		1	2

Nota: De 01 a 19 Puntos – Administración Empírica.

De 20 a 30 Puntos - Administración.

Variables:

VD I Administración.

VDII Administración empírica.

VI Planeación.

3.2 Aplicación de los instrumentos de medición.

En el siguiente apartado se presentarán los instrumentos de medición aplicados incluyendo las respuestas proporcionadas por los participantes encuestados y entrevistados, así como del análisis de los documentos pertinentes que la empresa ejecute para su funcionamiento. Así poder conocer más a fondo la situación en la que se encuentra la empresa.

3.3 Como analizar los resultados obtenidos de los instrumentos de medición.

3.3.1 Medidas de tendencia central como método para analizar los resultados.

Para analizar los resultados obtenidos de los cuestionarios y entrevistas se utilizarán las Medidas de tendencia central: Media, mediana y moda para datos no agrupados.

La Media, se usará ya que resulta útil y fácil de calcular en grupos de datos pequeños, es un concepto familiar para la mayoría de las personas y es intuitivamente claro. Además cada conjunto de datos posee una media única.

La Mediana, se usará ya que es fácil de entender, se puede calcular a partir de cualquier tipo de datos, es posible encontrarla incluso cuando los datos son descripciones cualitativas.

La Moda, se usará ya que se puede usar como una posición central para datos cualitativos y cuantitativos, es posible usarla sin importar que tan pequeños o grandes sean los valores del conjunto de datos.

Los resultados obtenidos se representarán en gráficas para una mejor percepción.

Al igual que se realizará un análisis detallado de los documentos de la empresa para determinar la presencia de la planeación administrativa, dichos resultados serán redactado en un informe.

3.3.2 Como calcular las medidas de tendencia central.

*La media aritmética para datos no agrupados se usa casi siempre cuando nos referimos al promedio de algo, Se determina presentando los datos, realizando una suma y dividiéndolos entre el número de ellos, mediante la siguiente fórmula:

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

Donde: \bar{x} = media de la muestra.

$\sum x$ = Suma de los valores de todas las observaciones.

n = Numero de elementos de la muestra.

*La moda para datos no agrupados es el valor que más se repite en el conjunto de datos.

*La mediana para datos no agrupados se calcula organizando los datos en orden descendente o ascendente. Si el conjunto de datos contiene un número impar de elementos, el de en medio en el arreglo es la mediana. Pero si hay un numero par de observaciones, la mediana es el promedio de los dos elementos de en medio.

Dónde Mediana = $\frac{(n+1)}{2}$ *ésimo término del arreglo de datos.*⁶³

$$2$$

n = N° de elementos del arreglo.

⁶³ Levin Richard I. Y Rubin David S. *Estadística para administradores* 6ed, Flores Angel H., PEARSON PRENTICE HALL s.a, P PP. 82,87,98,104 y 105.

3.4 Análisis de resultados.

3.4.1 Tabulación de datos.

A continuación se presentarán los resultados obtenidos de los cuestionarios, En la siguiente tabla. La cual indica el numero de pregunta del cuestionario y entrevista, así como los puntos que obtuvo cada uno y la suma total.

Tabla 3.

Preguntas:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Σ
Cuestionario No	p	u	n	t	o	s											
1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	18
3	0	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16
4	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
5	0	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	18
6	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
Preguntas:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Σ
Entrevista No	p	u	n	t	o	s											
1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	16
2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
3	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	17
4	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	17
5	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	17
6	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	17

Nota : De 1 a 19 Administración Empírica.

De 20 a 30 Administración.

En las siguientes tablas se muestran de manera resumida los resultados obtenidos de la aplicación de las entrevistas y cuestionarios respectivamente.

Tabla 4.

Resumen de la tabulación de los resultados obtenidos en las entrevistas aplicadas.

Entrevista	Puntos	Administración Empírica	Administración Científica
1	16	⊕	
2	15	⊕	
3	17	⊕	
4	17	⊕	
5	17	⊕	
6	17	⊕	

Tabla5.

Resumen de la tabulación de los resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados.

Cuestionario	Puntos	Administración Empírica	Administración Científica
1	15	⊕	
2	18	⊕	
3	16	⊕	
4	15	⊕	
5	18	⊕	
6	15	⊕	

Nota : De 1 a 19 Administración Empírica.

De 20 a 30 Administración.

3.4.2 Representación gráfica de los resultados.

Gráfico 1 Resultados obtenidos en las entrevistas.

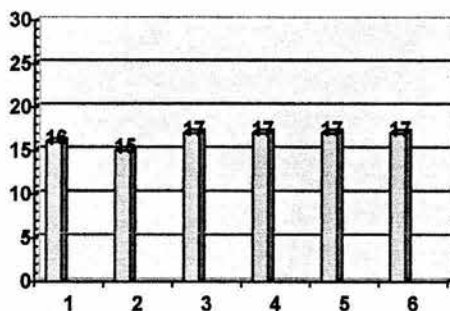
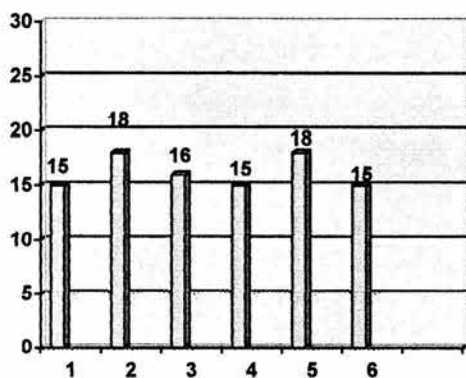


Gráfico 2 Resultados obtenidos en los cuestionarios.



Y= Puntos.

X= Personas Entrevistadas.

Nota: 1-19 Administración Empírica.

20-30 Administración.

3.4.3 Cálculo de las medidas de tendencia central.

*La media aritmética para datos no agrupados de resultados del cuestionario.

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

Donde: \bar{X} = media de la muestra.

$\sum x$ = Suma de los valores de todas las observaciones.

n = Numero de elementos de la muestra.

$$\bar{X} = \frac{15+18+16+15+18+15}{6}$$

$$\bar{X} = 97/6$$

$$\bar{X} = 16.16$$

*La media aritmética para datos no agrupados de resultados de la Entrevista.

$$\bar{X} = \frac{16+15+17+17+17+17}{6}$$

$$\bar{X} = 99/6$$

$$\bar{X} = 16.5$$

*La moda para datos no agrupados de los resultados del cuestionario.

Resultados del cuestionario: 15,15,15,16,18,18

Moda: 15

*La moda para datos no agrupados de los resultados de la entrevista.

Resultados de la entrevista: 15,16,17,17,17,17

Moda: 17

*La mediana para datos **no** agrupados de los resultados del cuestionario.

$$\text{Mediana} = \frac{(n+1)}{2} \text{ésimo término del arreglo de datos.}$$

Orden de datos: 15, 15, 15, 16, 18, 18

$$\text{Mediana} = \frac{(6+1)}{2} = 3.5 \text{ésimo término del arreglo de datos.}$$

$$\text{Promedio : } 15+16 / 2 = 15.5$$

$$M=15.5$$

*La mediana para datos **no** agrupados de los resultados de la entrevista.

$$\text{Mediana} = \frac{(n+1)}{2} \text{ésimo término del arreglo de datos.}$$

Orden de datos: 15, 16, 17, 17, 17, 17

$$\text{Mediana} = \frac{(6+1)}{2} = 3.5 \text{ésimo término del arreglo de datos.}$$

$$\text{Promedio: } 17+ 17 / 2 = 17$$

$$M=17$$

Resumen:

Resumen de resultados.	Cuestionario.	Entrevista.
Media	16.16 ≈ 16	16.5 ≈ 17
Moda	15	17
Mediana	15.5 ≈ 16	17

3.4.4 Análisis de documentos de la empresa.

Dentro de la empresa a investigar, se manejan los siguientes tipos de documentos:

Estado de resultados, Balance General (solo cuando el gerente lo solicita).

Notas de Remisión, (cuando sale la mercancía a venta).

Recibos de dinero, (cuando el cliente efectúa algún pago).

Pagarés, (cuando los clientes adquieren productos a crédito).

Notas de venta, (cuando se realizan ventas de contado y el cliente no requiere factura).

Facturas, (cuando se realiza una venta de contado ó el cliente ha terminado de pagar su mercancía).

Notas de salida, (cuando la mercancía es llevada u otro sitio a almacenar o exhibición).

Órdenes de pedido, (cuando se realiza una venta a crédito recopila los datos del cliente).

Inventario, (control de entradas y salidas de mercancías a la empresa y/o bodega).

Relaciones de cobranza, (recopila todos los pagos realizados por los clientes en un día).

Cartera de clientes, (se registra la información de las cuentas de los clientes, cargos y abonos).

Recibos de Nómina, (registra cuánto y como se le paga a cada empleado).

Relación de compras y ventas, (se relacionan los derechos y obligaciones de la empresa).

Relación de Pagos a Proveedores, (determina como se van efectuando los pagos y deudas con los proveedores).

Listas de precios de sus productos, (determina los precios al público y distribuidores de la mercancía).

Directorio telefónico de clientes y proveedores, (permite localizar rápidamente la información de los clientes y proveedores).

3.4.4.1 Informe de los documentos analizados.

Los documentos manipulados en la empresa contribuyen al desarrollo de actividades, ya que permiten tener cierto tipo de control sobre sus clientes, mercancías, cuentas por cobrar y por pagar, de alguna manera nos proporcionan información muy valiosa para la organización. Mediante el manejo de éstos documentos se pretende el logro de resultados óptimos tanto en ésta como en cualquier organización, sin embargo, el problema radica en que debido a la falta de planeación no se tienen bien definidos cuales son los resultados que se esperan alcanzar, ni en cuanto tiempo, mucho menos las estrategias o planes de los cuales podemos valernos para el logro de los mismos .

Dichos documentos no nos proporcionan la información necesaria para saber manipular cambios que se presenten en el entorno tanto externo, como interno, ni como reaccionar ante situaciones que se presenten inoportunamente. Así como tampoco guían las actividades a corto plazo ni a largo plazo, ya que éstas no se encuentran establecidas, es decir no se tiene determinado por escrito que es lo que debe realizar cada individuo, tampoco se cuenta con políticas o guías de acción, ni reglas que permitan un comportamiento uniforme.

No obstante resulta de vital importancia la información que puede ser recopilada de dichos documentos ya que ésta nos proporciona un panorama mas amplio de las operaciones que se desarrollan y que en conjunción con planes bien definidos sin duda alguna se logrará el éxito empresarial.

Capítulo IV

Aplicación del proceso de planeación .

Actualmente la planeación dentro de las empresas, independientemente del tamaño que éstas sean y del giro comercial al cual dediquen sus actividades resulta de vital importancia, ya que de ésta depende los resultados que se esperan alcanzar en un futuro, así como de tener materia para organizar, dirigir, y controlar.

Como ya se mencionó en el capítulo 2, el proceso de planeación consta de cuatro pasos: Estar conscientes de las oportunidades, Establecer los tipos de planes, ejecución y retroalimentación. Dichos pasos se desarrollarán en éste capítulo.

4.1 Estar conscientes de las oportunidades.

El estar conscientes de las oportunidades o amenazas que representa el establecimiento de una organización es indispensable, por lo que debemos realizar un análisis de datos, pasados, presentes y futuros, que proporcionen una base para desarrollar el proceso de la planeación. Para lo cual en éste caso utilizaremos como herramienta de apoyo el análisis FODA, el cual consiste en la realización de un análisis de las Fortalezas y Debilidades representadas por factores internos y Amenazas y Oportunidades, representadas por factores externos a la empresa. Representada por una estructura conceptual para el análisis sistemático que facilite la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades de la organización.⁶⁴

⁶⁴ Kaufman, R. *Determining and Diagnosing Organizational Needs*, Group and Organizational Studies, vol6, num 3, 1981, p.312

4.1.1 Análisis integral de la situación actual de la empresa (análisis FODA).

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un sistema de ventas a crédito que ofrece diversos planes de pago, y precios especiales de contado. • Existen vendedores con iniciativa que ofrecen un trato amable a los clientes, así como asesoría sobre el uso, ventajas y desventajas de los equipos de interés para ellos. • Cuenta con financiamiento de los proveedores, los cuales ofrecen descuentos por pronto pago y accesibilidad. • Se encuentra ubicado en un lugar céntrico. • Logotipo y slogan llamativos. • De ser posible se mejoran los precios de la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una adecuada Administración. • La falta de planeación dificulta la aplicación de controles. • El espacio de exhibición de la mercancía es reducido. • Existe poco personal. • No se cuentan con la capacidad para producir equipos de marca propia. • El capital es insuficiente para comprar a grandes volúmenes.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Llegar a ser el único distribuidor autorizado en el puerto de Veracruz de las mejores marcas del mercado. • Los programas de apoyo a PYMES implementados por el gobierno. • Algunos proveedores otorgan apoyo para realizar publicidad. • La facilidad que otorgan los bancos para obtener créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen empresas competidoras con sistemas administrativos implementados. • Los precios de los principales competidores son mas bajos en algunas ocasiones. • Algunas empresas competidoras invierten grandes cantidades en publicidad y capacitación. • Algunas fábricas realizan sus ventas directamente al público en general.

4.1.2 Situación actual de la empresa (análisis FODA).

	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Cuenta con un sistema de ventas a crédito. 2.-Vendedores con iniciativa y disponibilidad para asesorar al cliente. 3.-Buena ubicación logotipo y slogan llamativos. 4.-Financiamiento de los proveedores. 5.-Se mejoran los precios de la competencia. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-No existe una administración científica ni planeación lo que dificulta los controles. 2.-capital insuficiente para comprar a mayor volumen . 3.-El espacio es reducido, hay poco personal. 4.-no hay capacidad de producción.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-Se cuenta con personal capaz de Aplicar el proceso de planeación, que dé la pauta para mejorar los controles y continuar con el proceso administrativo. 2.-Se estará en posibilidad de realizar mejoras al proceso administrativo y desarrollar programas de capacitación. 3.-Se cuenta con apoyo de proveedores para publicidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1.-Al aplicar la planeación administrativa, se mejorarán los controles y los planes de ventas a crédito, así como todos los procesos. 2.-Se dará una pauta para continuar el proceso administrativo y desarrollar programas de capacitación, que incrementen el potencial de los vendedores para ofrecer un mejor servicio a los clientes, y programas de publicidad que propaguen el slogan y logotipo llamativos. 3.-Se desarrollarán mejoras en el proceso administrativo que se adecuen a las necesidades. 	
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-Las empresas competidoras cuentan con sistemas administrativos ya implementados, con programas de capacitación y publicidad. 2.- Las fabricas empiezan a venderle directamente al público en general. 3.- En algunas ocasiones los precios de la competencia son mas bajos. 		<ol style="list-style-type: none"> 1.-Implementar un sistema administrativo, que optimice las labores de la empresa, incluyendo programas de capacitación y publicidad que permitan superar a la competencia así como incrementar utilidades . 2.- Implementar un sistema de producción apoyándose de una parte proporcional de las utilidades obtenidas. Y vender directamente al público en gral. A un precio mas bajo. 3.-Introducir marcas de buena calidad pero a un costo mas bajo y mejorar los precios competidores .

4.2 Establecimiento de los tipos de planes.

4.2.1 Misión.

Ser el mejor distribuidor de equipo y mobiliario para la industria de alimentos y bebidas, satisfaciendo las necesidades de asesoría, marca, calidad y precio de nuestros clientes.

4.2.2 Objetivos.

4.2.2.1 Objetivos generales.

Objetivo general a largo plazo.- Lograr un volumen de ventas anuales de: \$3,949,225.00, durante los tres años siguientes.

Objetivo general a mediano plazo.- Lograr una utilidad neta anual de \$1,000,000.00.

Objetivo general a corto plazo.- Lograr una utilidad neta mensual de \$83,333.33.

4.2.2.2 Objetivos funcionales.

- Objetivo funcional de la dirección general.

Contribuir en un 100% al cumplimiento de los objetivos funcionales.

Desarrollar y mantener un clima organizacional dónde interactúen todas las áreas o niveles de la organización optimizando recursos y evitando desviaciones.

Reduciendo en un 100% los gastos innecesarios durante cada mes.

- Objetivo funcional de ventas.

Proporcionar diariamente una excelente atención al cliente, logrando ventas mensuales de: \$329,102.08 que permitan lograr utilidades netas mensuales de: \$83,333.33

- Objetivo funcional de cobranzas.

Recuperar el 90% del monto diario de cobranza, evitando morosidad en los pagos.

- Objetivos funcional compras.

Realizar el 100% de los requerimientos necesarios por el departamento de ventas, en el momento solicitado para una entrega oportuna.

- Objetivos funcional contabilidad.

Desarrollar y mantener un sistema de contabilidad adecuado, asistiendo diariamente a las necesidades de mejora continua que presenten los instrumentos, recursos y sistemas de registro y procesamiento de datos adaptándolas a las características del negocio y que permita contribuir en un 100% al logro de los objetivos generales de la empresa.

4.2.3 Estrategias.

4.2.3.1 Estrategias para lograr los objetivos generales.

4.2.3.1.1 Alternativas, evaluación y selección de estrategias para lograr el objetivo general a largo plazo.

Alternativas para lograr el objetivo general a largo plazo.

- a) Realizar visitas a hoteles y establecimientos de alimentos y bebidas.
- b) Realizar promociones de los productos.
- c) Realizar publicidad por medio de Volantes.
- d) Realizar publicidad por medio de periódico.
- e) Realizar visitas a posibles consumidores.

Cuadro de evaluación de alternativas para lograr el objetivo general a largo plazo.

Alternativas	Ventajas	Desventajas
Realizar visitas a hoteles y establecimientos de alimentos y bebidas.	Las ventas se pueden realizar a mayor volumen. Pueden convertirse en clientes fijos y confiables.	La poca capacidad para dar servicio técnico o post venta, puede representar una amenaza. La mayoría de los hoteles compran directamente a las fábricas.
Realizar Promociones de los productos.	Dar a conocer la empresa y sus productos a un precio bajo. Es un atractivo para los clientes.	Representan utilidades mínimas (en algunas ocasiones).

Cuadro de evaluación de alternativas para lograr el objetivo general a largo plazo.

Alternativas	Ventajas	Desventajas
Realizar publicidad por medio de Volantes.	Es un medio publicitario muy usado y económico.	En la mayoría de los casos no llega al mercado específico y pasa desapercibido.
Realizar publicidad por medio de periódico.	Es un medio publicitario económico, a nivel masivo y muy recurrido por posibles consumidores.	Puede no ser el medio mas idóneo, ya que los lectores buscan artículos de uso a precios bajos.
Realizar visitas a posibles consumidores.	Atención dirigida a un consumidor interesado. Mejor atención, servicio y asesoría.	Puede resultar molesto para los clientes si no cuentan con tiempo disponible.

Selección de alternativas: Estrategia para lograr el objetivo general a largo plazo.

Formar un grupo de vendedores, proporcionándoles capacitación en el ramo, de modo que cada integrante del grupo esté apto para realizar visitas a establecimientos de alimentos y bebidas, hoteles, a pequeños y medianos comerciantes que puedan representar un posible consumidor potencial, ya sea en comunidades vecinas o localidades dentro del puerto de Veracruz, con el propósito de promocionar y ofrecer los productos.

4.2.3.1.2 Alternativas, evaluación y selección de estrategias para lograr el objetivo general a mediano plazo.

Alternativas para lograr el objetivo general a mediano plazo.

- a) Adecuada fijación de precios.
- b) Establecer un punto de equilibrio.
- c) Contactar proveedores que ofrezcan precios que permitan obtener mayores utilidades.
- d) Disminuir los gastos innecesarios.

Cuadro de evaluación de alternativas para lograr el objetivo general a mediano plazo.

Alternativa	Ventaja	Desventaja
Adecuada Fijación de precios.	Permite ser competitivo y rentable.	En caso de no fijar los precios adecuadamente, pueden disminuir las utilidades.
Establecer un punto de equilibrio.	Se determina con exactitud cuanto vender por mes y por año para ser rentable.	Los vendedores pueden volverse conformistas.
Contactar proveedores que ofrezcan precios que permitan obtener mayores utilidades.	Disminuir la inversión de compras y obtener mayores ganancias.	Puede ocasionar que bajen los precios y no guardar el margen de utilidad.
Disminuir los gastos innecesarios.	Ser mas rentable eliminando desviaciones innecesarias.	Pueden confundirse los gastos necesarios con los innecesarios.

Selección de alternativas: Estrategia para lograr el objetivo general a mediano plazo.

Realizar una adecuada fijación de precios que permita obtener el 40% de utilidad neta en cada equipo, (es decir cubriendo los gastos de venta, comisiones entre otros).

Establecer un punto de equilibrio que permita determinar realmente cuánto es necesario vender para lograr el objetivo. Buscar proveedores que nos ofrezcan los mejores precios, tanto en compras de bajo o alto volumen. Además conseguir descuentos por pronto pago, que nos permitan obtener menores costos y establecer precios que generen una mayor utilidad.

4.2.3.1.3 Alternativas, evaluación y selección de estrategias para lograr el objetivo general a corto plazo.

Alternativas para lograr el objetivo general a corto plazo.

- a) Disminución de gastos innecesarios.
- b) Disminución de gastos de fletes.

c) Incrementar el volumen de ventas.

Cuadro de evaluación de alternativas para lograr el objetivo general a corto plazo.

Alternativas	Ventajas	Desventajas
Disminución de gastos innecesarios.	Se evitan aquellos gastos que no generan un beneficio.	Puede confundirse un gasto necesario con no innecesario.
Disminución de gastos de fletes.	Se evita dar vueltas innecesarias reduciendo costos.	Puede retrasar las entregas urgentes.
Incrementar el volumen de ventas.	Incrementarían las utilidades.	En las ventas a crédito existe el riesgo de no recuperar la inversión.

Selección de alternativas: Estrategia para lograr el objetivo general a corto plazo.

Incrementar los volúmenes de ventas, apoyándonos de los vendedores, y de las ventas en la sala de exhibición, haciéndolas más atractivas con descuentos del 5% en ventas a crédito y del 20% en ventas de contado.

Disminuir todos aquellos gastos innecesarios, como lo son llamadas telefónicas personales, desperdicio de papelería, gastos innecesarios de gasolina, etc. Permitiendo a la empresa ser más rentable.

Disminuir costos de flete; comprando en una sola remesa los equipos que sean necesarios, de modo que se realice un solo pedido por semana, en vez de 2 o 3 por semana. Así como realizar las entregas de equipos también por zonas y por fechas programadas, de modo que el traslado de un lugar a otro, sirva para realizar 2 o más entregas.

4.2.3.2 Estrategias para lograr los objetivos funcionales.

4.2.3.2.1 Alternativas, evaluación y selección de estrategias para lograr el objetivo funcional de cobranzas.

Alternativas para lograr el objetivo funcional de cobranzas.

a) Realizar un programa que organice la cobranza por fechas de vencimiento y por zonas.

b) Realizar cargos por concepto de intereses moratorios a las cuentas vencidas.

c) Llevar un control óptimo de: cuentas por cobrar, de saldos, vencimiento de pagos, cargos por intereses.

Cuadro de evaluación de alternativas para lograr el objetivo funcional de cobranzas.

Alternativas	Ventajas	Desventajas
Realizar cargos por concepto de intereses moratorios.	Reduce los atrasos en los pagos, y sirve para solventar los gastos de cobranza.	Puede generar conflictos, disgustos, entre los clientes.
Llevar un control óptimo de: cuentas por cobrar, de saldos, vencimiento de pagos, cargos por intereses.	Se determina el monto de cuentas por cobrar a la fecha actual, Conocer el vencimiento de cada pago para cobrarlo y a partir de cuándo se cobrarán intereses moratorios. Conocer los saldos a la fecha de cada cuenta.	Es un trabajo laborioso, complicado que debe ser desempeñado con responsabilidad y con exactitud ya que no puede haber errores al asentar los pagos y /o cargos.
Realizar un programa que organice la cobranza por fecha de vencimiento y por zona.	Se optimizan los tiempos y recursos. Permite llevar un orden y un control al realizar ésta actividad.	En algunas ocasiones las cobranzas son de extremo a extremo de la ciudad o en poblaciones retiradas y el programa no sería de mucho apoyo.

Selección de alternativas: Estrategia para lograr el objetivo funcional de cobranzas.

Efectuar una intervención óptima en las cuentas por cobrar, en los pagos realizados, en saldos actuales, en los cargos por concepto de intereses, así como en las fechas de vencimiento, llevando un reporte diario de la cobranza y organizándola por zonas geográficas, de modo que las cobranzas se realicen en las fechas oportunas, y con un orden en cada zona. Disminuyendo así el índice de atrasos en los pagos, tiempo y recursos al desarrollar ésta actividad. Realizando cargos por concepto de intereses moratorios a los clientes que se atrasen en sus

pagos con el fin de obligarlos a realizar los pagos en el menor tiempo posible y solventar los gastos de cobranza.

4.2.3.2.2 Alternativas, evaluación y selección de estrategias para lograr el objetivo funcional de ventas.

Alternativas para lograr el objetivo funcional de ventas.

- a) Realizar paquetes promocionales.
- b) Repartir volantes y anuncios en el periódico.
- c) Ventas por teléfono.
- d) Ventas a domicilio.
- e) Realizar una investigación previa a la venta sobre las referencias crediticias de los interesados en adquirir mercancía a crédito.
- f) Realizar visitas a establecimientos de alimentos y bebidas que representen consumidores potenciales.
- g) Ofrecer y promocionar los servicios técnicos en establecimientos que puedan requerirlo.
- h) Vender los productos a intermediarios.
- i) Hacer una penetración mas amplia en el mercado.
- j) Determinar un punto de equilibrio.

Cuadro de evaluación de las alternativas para lograr el objetivo funcional de ventas.

Alternativas	Ventajas	Desventajas
Realizar paquetes promocionales.	Puede resultar atractivo para los consumidores que les interese comprar varios equipos, ya que se ofrecen varios productos a un precio mas bajo, que si se compraran por separado.	Existen interesados en comprar un solo equipo. Si los costos se incrementan, las utilidades disminuyen, ya que se manejan precios al público mas económicos.

Cuadro de evaluación de las alternativas para lograr el objetivo funcional de ventas.

Alternativas	Ventajas	Desventajas
Repartir volantes.	Es un método publicitario económico. Puede utilizarse en las visitas a negocios.	Puede llegar a las personas equivocadas, pasar desapercibido o que no se le muestre el interés suficiente.
Anuncios en el periódico.	Es un medio publicitario masivo muy recurrido, es más económico que otros medios publicitarios.	Si se publica durante un corto tiempo, puede pasar desapercibido por el sector del mercado interesado.
Ventas por teléfono.	Se hace presencia en el mercado proporcionándole atención e interés a los clientes, a un costo bajo.	Puede resultar incomodo si se habla en un momento inoportuno, no se proporciona atención personalizada ni de cara a cara.
Realizar una investigación previa a la venta sobre las referencias crediticias de los interesados en adquirir mercancía a crédito.	Garantiza la recuperación de la inversión realizada para efectuar la venta. Tener referencias crediticias sobre los clientes nos permite tomar la decisión de realizar la venta o no.	Puede representar una inversión de tiempo y empleo de recursos.
Realizar visitas a establecimientos de alimentos y bebidas que representen consumidores potenciales.	Se hace presencia en el mercado a un costo bajo y directamente con consumidores potenciales , que requieren de los productos constante mente y pueden convertirse en clientes fijos.	En caso de requerir volúmenes extremadamente grandes de mercancía, la empresa puede no contar con la capacidad para suministrarlos ni ofrecer los servicios técnicos solicitados.

Cuadro de evaluación de las alternativas para lograr el objetivo funcional de ventas.

Alternativas	Ventajas	Desventajas
Repartir volantes.	Es un método publicitario económico. Puede utilizarse en las visitas a negocios.	Puede llegar a las personas equivocadas, pasar desapercibido o que no se le muestre el interés suficiente.
Anuncios en el periódico.	Es un medio publicitario masivo muy recurrido, es más económico que otros medios publicitarios.	Si se publica durante un corto tiempo, puede pasar desapercibido por el sector del mercado interesado.
Ventas por teléfono.	Se hace presencia en el mercado proporcionándole atención e interés a los clientes, a un costo bajo.	Puede resultar incomodo si se habla en un momento inoportuno, no se proporciona atención personalizada ni de cara a cara.
Realizar una investigación previa a la venta sobre las referencias crediticias de los interesados en adquirir mercancía a crédito.	Garantiza la recuperación de la inversión realizada para efectuar la venta. Tener referencias crediticias sobre los clientes nos permite tomar la decisión de realizar la venta o no.	Puede representar una inversión de tiempo y empleo de recursos.
Realizar visitas a establecimientos de alimentos y bebidas que representen consumidores potenciales.	Se hace presencia en el mercado a un costo bajo y directamente con consumidores potenciales, que requieren de los productos constante mente y pueden convertirse en clientes fijos.	En caso de requerir volúmenes extremadamente grandes de mercancía, la empresa puede no contar con la capacidad para suministrarlos ni ofrecer los servicios técnicos solicitados.

cumplir con los requisitos mínimos que son: presentar una copia de identificación oficial y comprobante de domicilio. Posteriormente se realizará una pequeña investigación dónde se compruebe la veracidad de los datos para ser acreedores al crédito.

Hacer una penetración mas amplia en el mercado mediante la realización de: Paquetes promocionales y descuentos por temporadas en ciertos productos. Anuncios publicitarios en periódicos locales, volantes publicitarios.

Formando un grupo de vendedores que realicen ventas por teléfono, visitas a los establecimientos de alimentos y bebidas, visitas al domicilio de aquellos consumidores potenciales, ofreciendo los productos y servicios técnicos que la empresa ofrece. Así como también ofrezcan una asesoría de los equipos que le convienen para el uso o necesidad requerida.

Seleccionar y determinar cuáles son los intermediarios con los cuales resulta conveniente trabajar con la distribución de la mercancía.

Determinar el punto de equilibrio que establecerá cuánto vender para obtener las utilidades que se esperan y alcanzar los objetivos generales.

4.2.3.2.3 Alternativas, evaluación y selección de estrategias para lograr el objetivo funcional de compras.

Alternativas para lograr el objetivo funcional de compras.

- a) Comparar la relación precio calidad que ofrecen los proveedores de diversas marcas.
- b) Analizar los requisitos y condiciones que establecen los proveedores para poder distribuirle a la empresa sus productos.
- c) Realizar las compras oportunamente para poder ofrecerle al cliente entregas de la mercancía en el tiempo prometido.
- d) Realizar las compras con el proveedor de la marca que ofrezca mejor precio y calidad.

- e) Aprovechar las promociones, ofertas, descuentos de temporada que ofrecen los proveedores, así como el descuento por comprar a mayor volumen.

Cuadro de evaluación de las alternativas para lograr el objetivo funcional de compras.

Alternativas	Ventajas	Desventajas
Comparar la relación precio calidad que ofrecen los proveedores de diversas marcas.	Permite saber si el precio es acorde con la calidad que ofrece determinado producto. Permite conocer el tipo de calidad que se le ofrecerá al cliente y si el producto realmente vale lo que cuesta .	Si existen 2 o mas proveedores que ofrezcan calidades a precios similares puede surgir una dificultad al elegir un proveedor. Si el cliente desea el producto de una marca específica, ésta comparación no servirá de mucho.
Analizar los requisitos y condiciones que establecen los proveedores para poder distribuirle a la empresa sus productos.	Permite determinar si las condiciones que el proveedor establece resultan convenientes para la empresa.	Este análisis no servirá de mucho si el cliente solicita una marca en específico.
Realizar las compras oportunamente para poder ofrecerle al cliente entregas de la mercancía en el tiempo prometido.	Permite tener el menor tiempo de entrega posible y una mayor satisfacción para los clientes .	En caso de que el cliente cancele el pedido o cierta mercancía no sea solicitada, ésta puede permanecer demasiado tiempo en el almacén.
Realizar las compras con el proveedor de la marca que ofrezca mejor precio y calidad.	Permite ofrecerle al cliente productos de las mejores marcas de calidad al menor precio posible.	Si el cliente requiere una marca determinada se deberá solicitar al proveedor de la marca específica.
Aprovechar las promociones, ofertas, descuentos de temporada que ofrecen los proveedores, así como el descuento por comprar a mayor volumen.	Permite comprar a precios bajos y obtener mayores utilidades, obteniendo beneficios como regalos, descuentos etc.	Si se adquiere altos volúmenes de mercancía a bajos costos y no se vende, permanecerá mucho tiempo en el almacén, representando gastos o pérdidas.

Selección de alternativas: Estrategia para lograr el objetivo funcional de compras.

Dividir las compras en:

a) Compras de mercancías especiales. (Se refiere a equipos especiales con características específicas y muy especiales que por sí difícil venta no se recomienda su compra a menos que el cliente primero lo pida y posteriormente se realice la entrega. Ya que no es conveniente tener almacenado éste tipo de mercancía por mucho tiempo.

Para éste tipo de compras se realizará una comparación de la relación precio calidad que ofrecen los proveedores de diversas marcas, para estar en disposición de saber si el precio va de acuerdo con la calidad que ofrece cada marca. De ésta manera poder ofrecerle a los clientes el mejor producto a un costo redituable para la empresa. Siempre y cuándo éste no exija una marca específica.

Una vez realizado lo anterior las compras se efectuarán inmediatamente después de haber cerrado el pedido para estar en disposición de efectuar las entregas en el menor tiempo posible.

b) Compras de existencias fijas. (Se refiere a los equipos y accesorios que debe haber por lo menos 1 de cada modelo en existencia "siempre", ya que por su cotidiana venta es conveniente tenerlos en existencia para ofrecer una entrega inmediata o en el momento que el cliente lo solicite).

Para éste tipo de compras se analizarán los precios y la calidad que ofrece cada proveedor, así como los requisitos y condiciones que establecen los mismos para poder ser distribuidores de sus marcas y determinar si es conveniente comprarles directamente o buscar intermediarios, así como las promociones y descuentos que éstos ofrezcan. Una vez determinado esto y contar con los proveedores adecuados, se efectuará éste tipo de compras antes de que las existencias fijas del almacén de cada producto queden en ceros, es decir siempre deberá haber por lo menos un producto de cada modelo de éste tipo de existencias.

4.2.3.2.4 Alternativas, evaluación y selección de estrategias para lograr el objetivo funcional de contabilidad.

Alternativas para lograr el objetivo funcional de contabilidad.

- a) Realizar informes internos de ingresos, egresos y costos.
- b) Realizar los registros necesarios para declarar y pagar los impuestos.
- c) Presentar los estados financieros: Balance general, estado de resultados y otros.
- d) Realizar los cálculos para el pago de nómina.
- e) Realizar los cálculos de pagos de comisiones.
- f) Realizar la facturación de las ventas.

Cuadro de evaluación de las alternativas para lograr el objetivo funcional de contabilidad.

Alternativas	Ventajas	Desventajas
Realizar informes internos de ingresos, egresos y costos.	Permite juzgar y evaluar el desarrollo de la empresa con respecto a políticas, metas y objetivos. Permite comparar el desempeño pasado con el presente. Permite determinar los costos globales para fijar los precios y conocer los márgenes de utilidad.	Requiere personal capacitado para su elaboración. Requiere de un trabajo continuo para presentar los informes mes con mes, o cada que se requieran.
Realizar los registros necesarios para declarar y pagar los impuestos.	Permite contar con la información actualizada y necesaria para presentar los pagos y las declaraciones en el momento requerido. Permite conocer el monto pagado de impuestos.	Se requiere de un trabajo constante. Reunir la información de los movimientos de todo el mes, puede resultar complicado si el resto de la organización no coopera.

Cuadro de evaluación de las alternativas para lograr el objetivo funcional de contabilidad.

Alternativas	Ventajas	Desventajas
Presentar los estados financieros: Balance general, estado de resultados y otros.	Permite registrar, clasificar, resumir y presentar la información cuantitativa en términos monetarios de las operaciones realizadas en la empresa.	Requiere una cooperación de todos los integrantes de la empresa para pasar la información de las actividades realizadas día a día. Requiere personal especializado y trabajo constante, para obtener los resultados de los movimientos del mes.
Realizar los cálculos para el pago de nómina.	Permite determinar exactamente los ingresos y deducciones de un trabajador. Crea una atmósfera de confianza y seguridad entre los empleados.	Requiere personal altamente capacitado.
Realizar los cálculos de pagos de comisiones.	Permite determinar sanamente el importe por concepto de comisiones que un empleado deberá recibir y la fecha en la cuál se le deberá pagar.	Puede ocasionar desacuerdos entre los vendedores y el encargado de determinar las comisiones.
Realizar la facturación de las ventas.	Permite llevar un mejor control al elaborar las facturas de la mercancía vendida cada mes. Así como realizar las entregas de las mismas a los clientes que liquiden sus cuentas.	El encargado de ésta actividad requiere dedicación de tiempo, conocimientos, experiencia y mucho orden.

Selección de alternativas: Estrategia para lograr el objetivo funcional de contabilidad.

Realizar una clasificación y resumen de los datos que permitan realizar registros diarios de los movimientos de la empresa y estar en disposición de presentar las declaraciones de impuestos, los estados financieros, Balances generales, Estados de resultados, en el momento en que sean solicitados.

Al igual que la realización de los informes internos, de ingresos, egresos y costos que fundamenten la toma de decisiones y nos indiquen el rumbo de la empresa con respecto al pasado. Así como la práctica de un sano cálculo de nómina, pagos de comisiones. y facturación de las ventas.

4.2.3.2.5 Alternativas, evaluación y selección de estrategias para lograr el objetivo funcional de dirección general.

Alternativas para lograr el objetivo funcional de la dirección general.

- a) Establecer los canales de comunicación necesarios para un óptimo desempeño de la empresa.
- b) Practicar una sana delegación de autoridad.
- c) Realizar programas de capacitación por lo menos dos veces por año.
- d) Supervisar continuamente el desempeño de cada área, así como la puesta en práctica de todos los lineamientos establecidos durante la planeación de la organización, mediante el establecimiento de estándares y control.
- e) Aplicar el estilo de liderazgo que mas se adecue a la situación. Logrando las formas de conducta mas deseada en cada empleado.
- f) Motivar al grupo.
- g) Implementar eficaces técnicas para la toma de decisiones.
- h) Promover la coordinación de los recursos para el logro de los objetivos de cada área.

Cuadro de evaluación de las alternativas para lograr el objetivo funcional de la dirección general.

Alternativa	Ventaja	Desventaja
Establecer los canales de comunicación necesarios para un óptimo desempeño de la empresa.	Permite que la comunicación sea clara, que integre a los miembros de la organización. Se aprovecha la organización informal para suplir los canales de información de la organización formal. Permite un equilibrio en la organización.	Los canales deben permitir la comunicación necesaria, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia. Los sistemas y canales de comunicación deben evaluarse y perfeccionarse periódicamente.
Practicar una sana delegación de autoridad.	Permite al directivo dedicarse a actividades importantes. Así como compartir responsabilidad. Motiva a los subordinados al hacerlos partícipes del logro de objetivos. Capacita a los subordinados en la toma de decisiones.	Requiere capacitar al personal, y que sea de confianza con aptitudes y actitudes específicas. Es necesario delimitar la autoridad y responsabilidad preferentemente por escrito para evitar conflictos posteriores.
Realizar programas de capacitación por lo menos dos veces por año.	Facilita los procesos de aprendizaje y estimula a la especialización. Incrementa la calidad del trabajo y de vida del empleado. Existen diversas técnicas de capacitación, que pueden aplicarse de acuerdo a las situaciones. Permite desarrollar las cualidades del personal, disminuyendo las debilidades de la empresa. Permite responder a las necesidades de cambio.	Representa inversiones importantes para la empresa. Requiere capacitadores competentes. Requiere empleo de mucho tiempo, ya que es un proceso que nunca termina. En algunas ocasiones resulta difícil determinar la efectividad de los programas de capacitación.

Cuadro de evaluación de las alternativas para lograr el objetivo funcional de la dirección general.

Alternativa	Ventaja	Desventaja
Supervisar continuamente el desempeño de cada área, así como la puesta en práctica de todos los lineamientos establecidos durante la planeación de la organización, mediante el establecimiento de estándares y control.	Permite vigilar y guiar a los subordinados para que las actividades se realicen adecuadamente. Permite detectar desviaciones y corregirlas. Permite elegir puntos críticos para supervisarlos y determinar si todo marcha bien. Permite manejar un grupo mayor de subordinados ocasionando ahorros y mejoras en la comunicación. Permite medir y corregir el desempeño asegurando el cumplimiento de los objetivos.	Algunas actividades requieren una supervisión compleja. Se requiere de disponibilidad de tiempo. Se requiere de personas capacitadas para seleccionar los puntos críticos a supervisar de cada área.
Aplicar el estilo de liderazgo que mas se adecue a la situación. Logrando las formas de conducta mas deseada en cada empleado.	Permite influir en las personas, de la manera mas adecuada en cada situación, para lograr que se esfuercen de buen grado y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo. Permite una interacción entre el grupo y el líder.	Requiere de seguimiento. El liderazgo puede verse afectado por la situación de la que emerge el líder. El estilo de líder adoptado, puede no resultar el adecuado. Se requiere de mucha experiencia para saber como reaccionar ante las diversas situaciones e influir positivamente en las personas.

Cuadro de evaluación de las alternativas para lograr el objetivo funcional de la dirección general.

Alternativa	Ventaja	Desventaja
Motivar al grupo.	Permite conocer que factores motivan al grupo. Permite la creación y mantenimiento de un ambiente dónde las personas trabajen juntas hacia el logro de objetivos comunes. Se induce a las personas a actuar.	Existe una gran complejidad para determinar los factores que motivan a las personas, ya que cada individuo es diferente.
Implementar eficaces técnicas para la toma de decisiones.	Existen variadas técnicas para la toma de decisiones, a base de herramientas matemáticas y de investigación de operaciones.	El éxito de una empresa depende de una adecuada toma de decisiones por lo cuál, esta no puede estar en manos de inexpertos.
Promover la coordinación de los recursos para el logro de los objetivos de cada área.	Permite la sincronía y armonía en los recursos y esfuerzos, para realizar eficientemente una tarea. Permite que las funciones y resultados se desarrollen y relacionen con facilidad. Existe un mayor aprovechamiento de los medios para el logro de objetivos.	La coordinación está relacionada con la eficacia de la organización, por lo cual si es ejecutada por personas incipientes, la empresa corre mayor riesgo. Para una coordinación, eficiente se deben establecer líneas de comunicación y autoridad fluida.

Selección de alternativas: Estrategia para lograr el objetivo funcional de dirección general.

Establecer canales de comunicación efectivos para la empresa, considerando a cada uno de los integrantes de la misma, practicando una adecuada delegación de autoridad, y un estilo de liderazgo idóneo a cada situación de modo que se puedan crear las formas de conducta deseadas. Así como la práctica persistente de la motivación del grupo.

Realizar programas de capacitación como: conferencias, congresos, capacitación en el trabajo, rotación de puestos, entre otras que puedan ofrecer los proveedores, congresistas, o la propia empresa, por lo menos dos veces por año.

Promover la coordinación de los recursos de cada área, de modo que exista una sincronía y armonía tanto en los recursos como en los esfuerzos, permitiendo que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen fácilmente. Aprovechando fundamentalmente los medios para el logro de objetivos.

Practicar una supervisión continua del desempeño y de la puesta en práctica de todos los lineamientos establecidos en la planeación, mediante el establecimiento de estándares a evaluar, de modo que se puedan detectar desviaciones y realizar las correcciones pertinentes en el tiempo oportuno, apoyándose siempre de técnicas para la toma de decisiones como: decisiones programadas y no programadas, árboles de decisión, análisis de riesgos, entre otras que sean de utilidad para cada circunstancia.

4.2.4 Políticas.

4.2.4.1 Políticas de ventas.

1 Las ventas podrán efectuarse mediante dos formas de pago:

- a) Contado riguroso.
- b) Crédito.

2 Para ser merecedor del crédito, el interesado, deberá cubrir los requisitos que la empresa solicita para otorgar los créditos.

3 Las ventas a crédito se operarán requiriendo el 40% de la compra como enganche y el resto en 4 pagos mensuales, ó el 30% de la compra como enganche y el resto en 3 meses.

4 En ventas de contado se podrá realizar hasta el 20% de descuento sobre el precio de lista.

5 En ventas de crédito los descuentos no podrán exceder del 8% sobre el precio de lista.

6 En la operación de ventas a crédito o de contado que se encuentren en competencia con otra casa comercial, se podrán establecer precios competitivos, siempre y cuando ésta operación se encuentre dentro de los márgenes de utilidades y con previa aprobación del encargado de ventas.

7 Las ventas de accesorios y refacciones se liquidarán en efectivo.

8 Se deberá especificar al cliente que el plazo de entrega de mercancías especiales, es aproximadamente de 15 días hábiles, después de la fecha de elaboración del pedido.

9 No se tomarán como enganche ni como abono en cuenta aparatos usados.

10 En ventas de servicio, se deberá realizar primero una cotización y posteriormente se ofrecerá el precio al cliente.

4.2.4.2 Políticas de compras.

1 Realizar las compras al postor de precios mas bajos y facilidades de crédito entre 3 calificados.

2 Los pagos de las compras realizadas se efectuarán con cheques.

3 Todos los proveedores deberán expedir facturas de las mercancía que les haya sido comprada en la misma fecha.

4 Todas las compras que la empresa realice a crédito deberán liquidarse puntualmente.

5 Los proveedores seleccionados, deberán ofrecer garantía en toda la mercancía, por un plazo de 6 a 12 meses.

6 Los proveedores seleccionados, deberán representar bajos costos de fletes.

7 Los proveedores seleccionados, deberán ofrecer descuentos por pronto pago, rebajas, o facilidades de pago.

4.2.4.3 Políticas de contabilidad.

- 1 El pago de comisiones, sueldos y salarios se efectuará en cheque o en efectivo.
- 2 Las comisiones por venta realizada a precio de lista serán del 7%.
- 3 En la realización de ventas ya sea de crédito o de contado otorgando descuentos que excedan el 8% y el 20% respectivos, sobre el precio de lista. Las comisiones bajaran en proporción al descuento realizado.
- 4 Los pagos de impuestos deberán realizarse puntualmente cada fin de mes, así como los informes financieros que indiquen los movimientos del mes.

4.2.4.4 Políticas de cobranzas.

- 1 El cliente deberá realizar sus pagos, en las oficinas de la empresa, de lo contrario, las cobranzas a domicilio se realizarán en la fecha de vencimiento del pagaré.
- 2 Si el cliente no efectúa su pago en la fecha de vencimiento ya sea en las oficinas o en su domicilio, tendrá un plazo de 3 días para presentarlo sin ningún cargo extra.
- 3 De no presentar el cliente su pago después del tercer día, la cobranza a domicilio, tendrá un cargo extra de \$50.00, además se realizará el cargo del 10% sobre el monto de su pagaré por concepto de intereses moratorio, dichos cargos deberán liquidarse el mismo día en efectivo.
- 4 Las cobranzas a domicilio, no se incluyen dentro del precio de venta.
- 5 Los abonos a cuenta que no sean realizados en efectivo, deberán efectuarse con cheques o mediante depósitos bancarios a cuenta de la empresa, y éstos serán considerados como efectivos salvo buen cobro.
- 6 Los pagos efectuados con cheques post fechados, después de 4 días de la fecha de vencimiento, se les cobrará un interés moratorio del 10% sobre el monto de su pagaré.

4.2.4.5 Políticas de dirección general.

- 1 Las desviaciones laborales, se sancionarán y corregirán de la manera en que se considere pertinente.
- 2 Para la solución de problemas se deberá elegir la alternativa que beneficie al cliente y a la empresa.
- 3 Los permisos solo se otorgarán bajo circunstancias ineludibles.
- 5 Los empleados que laboren en la empresa, tendrán la posibilidad de ascender de puesto, de acuerdo con su eficiencia y su antigüedad.
- 6 El esfuerzo del grupo de trabajo deberá reflejarse en la satisfacción del cliente.
- 7 El monto de los créditos se otorgará de acuerdo a las posibilidades de cada cliente.
- 8 El comportamiento de cada empleado, deberá ser el mas adecuado para lograr los objetivos establecidos.

4.2.5 Procedimientos.

4.2.5.1 Procedimientos para la realización de ventas.

4.2.5.1.1 Procedimiento para la venta de existencias fijas de contado.

- 1 Hacer labor de venta.- Se saluda al cliente, preguntándole que equipos son los que busca, se le hacen recomendaciones sobre los equipos que mas le convengan de acuerdo a el giro de su empresa. Hasta que el cliente decida que mercancía comprar.
- 2 Llenado del pedido.- El formato de los pedidos, se le llenan reuniendo todos sus datos. el pedido deberá estar firmado por cliente y el vendedor.
- 3 Llenado del recibo de dinero.- Para una entrega inmediata, el cliente deberá pagar la cantidad total de la venta en efectivo. Si el pago lo efectúa con cheque, la mercancía se le entregará, salvo buen cobro del mismo. En el recibo, se deberá especificar si la cantidad fue recibida en cheque o en efectivo y deberá estar firmado por la persona que recibe el importe.

4 Facturación.- La factura se llenará con los datos que el cliente solicite y por el importe total de la compra, desglosando el I.V.A., y se le entregará la original al cliente, debiendo firmar la copia verde y la copia amarilla se le entrega a contabilidad. Nota: En caso de pagar con cheque, la factura original solo se entregará salvo buen cobro de los mismos.

5 Llenado de la remisión.- En éste formato, se establecerá la mercancía que el cliente ha de recibir, la cual deberá firmar en el momento en que reciba dicha mercancía, quedándose el cliente la copia y la original se quedará en ventas.

6 Entrega de la mercancía.- Ésta se efectuará en el momento en que el cliente realice su pago en efectivo o hasta el buen cobro de los pagos en cheque. Si el cliente tiene manera de transportar la mercancía y decide llevársela bajo su propia responsabilidad, se le entregará en ese momento. Si el cliente no puede transportar la mercancía, se le hará una entrega a domicilio el mismo día.

7 Realización de el expediente.- Toda la documentación deberá ser ordenada en un sobre para formar el expediente de cada cliente.

8 Archivar el expediente.- Cada expediente deberá ser archivado, para formar un historial. Deberá contener la leyenda de pagado y facturado.

4.2.5.1.2 Procedimiento para la venta de existencias fijas de crédito.

1 Hacer labor de venta.- Se saluda al cliente, preguntándole que equipos son los que busca, se le hacen recomendaciones sobre los equipos que mas le convengan de acuerdo a el giro de su empresa. Hasta que el cliente decida que mercancía comprar.

2 Llenado de la solicitud de crédito.- El cliente deberá llenar una pequeña solicitud, proporcionando los datos requeridos.

3 Presentar los requisitos para otorgar el crédito.- El cliente deberá presentar copia de: credencial oficial, comprobante de domicilio y 2 referencias.

4 Concesión del crédito.- El encargado de ventas y/o Director general deberán analizar si los datos y documentos presentados son confiables, llamar a las referencias para corroborar datos y determinar si la persona es sujeta de crédito.

5 Llenado del pedido.- El formato de los pedidos, se le llenará reuniendo todos los datos de el cliente, el importe total de la compra, el monto de enganche y mensualidades, el pedido deberá estar firmado por el cliente y el vendedor.

6 Llenado del recibo de dinero.- Para una entrega inmediata, el cliente deberá pagar en efectivo el monto correspondiente al enganche, de efectuar el pago con cheque, la mercancía se le entregará, salvo buen cobro del mismo. En el recibo, se deberá especificar si la cantidad fue recibida en cheque o en efectivo y deberá estar firmado por la persona que recibe el importe.

7 Llenado de pagarés.- En los pagarés se deberá establecer los datos del deudor y avales, el importe que deberá pagar mensualmente el deudor, el porcentaje de intereses que deberá pagar en caso de retrasos en sus pagos, la fecha de vencimiento del pago, la fecha de adquisición de la deuda, el número de cuenta y "firmas" de los deudores y/ o avales.

8 Facturación.- La factura se llenará con los datos que el cliente solicite y por el importe total de la compra, desglosando el I.V.A, En este caso las facturas se entregarán únicamente hasta que todos los pagos mensuales estén liquidados y la cuenta no presente cargos por concepto de intereses moratorios ni de cobranzas. Nota: En su momento, se entregará la original debiendo firmar la copia verde y la copia amarilla se le entrega a contabilidad.

9 Llenado de la remisión.- En éste formato, se establecerá la mercancía que el cliente ha de recibir, la cual deberá firmar en el momento en que la mercancía le sea entregada, quedándose el cliente con la copia y la original se queda en ventas.

10 Entrega de la mercancía.- Ésta se efectuará en el momento en que el cliente realice el pago de el enganche en efectivo o hasta el buen cobro de los pagos en cheque. Si el cliente tiene manera de transportar la mercancía y decide llevársela bajo su propia responsabilidad, se le entregará en ese momento. Si el cliente no

puede transportar la mercancía, se le hará una entrega a domicilio el mismo día en que el enganche este cubierto.

11 Realización de el expediente.- Toda la documentación deberá ser ordenada en un sobre de cobranza para formar un expediente por cada cliente. Dónde se archivará el pedido y pagarés. Y el sobre deberá contener los datos del cliente.

12 Archivar el expediente.- Cada expediente deberá ser archivado, para formar un historial y será ordenado de acuerdo a la fecha de vencimiento de su próximo pago.

4.2.5.1.3 Procedimiento para la venta de mercancías especiales de contado.

1 Hacer labor de venta.- Se saluda al cliente, preguntándole que equipos son los que busca, se le hacen recomendaciones sobre los equipos que mas le convengan de acuerdo a el giro de su empresa. Hasta que el cliente decida que mercancía comprar. Se le especificará al cliente que esa mercancía tardará de (3) a (15) días hábiles en llegar, dependiendo el caso, y que deberá dejar un anticipo para poder mandar a pedir los equipos.

2 Llenado del pedido.- El formato de pedido, se llenará reuniendo todos los datos del cliente, al igual que las firmas del cliente y vendedor. Especificando las fechas de entrega.

3 Llenado del recibo de dinero.- Para una entrega en el menor tiempo posible, el cliente deberá pagar el 3% del importe total de la compra como anticipo en efectivo. Si el pago lo efectúa con cheque, la mercancía se mandará a pedir hasta el buen cobro del mismo. En el recibo, se deberá especificar si la cantidad fue recibida en cheque o en efectivo y deberá estar firmado por la persona que recibe el importe.

4 Pasar el reporte del pedido a compras.- Se le informará a compras la cantidad y modelo de los equipos solicitados para que éste a su vez realice su solicitud de compra y se adquiera la mercancía en cuanto el importe del enganche esté cobrado.

- 5 Notificación de entrega de la mercancía.- Ésta se efectuará en el momento en que la mercancía especial llegue a la empresa. Se le notificará al cliente que la mercancía ya está disponible para realizar la entrega. Y que deberá pasar a las oficinas a liquidar el resto del importe en efectivo, de realizar su pago en cheque, la mercancía se entregará salvo buen cobro del mismo.
- 6 Llenado del recibo.- En el momento en el que el cliente pase a liquidar el resto del importe, se llenará un segundo recibo, por la cantidad restante para liquidar el 100% del importe de la compra.
- 7 Facturación.- La factura se llenará con los datos que el cliente solicite y por el importe total de la compra, desglosando el I.V.A, y se le entregará al cliente la original hasta su liquidación total, debiendo firmar la copia verde y la copia amarilla se le entrega a contabilidad. Nota: En caso de pagar con cheque, la factura original solo se entregará salvo buen cobro de los mismos.
- 8 Llenado de la remisión.- En éste formato, se establecerá la mercancía que el cliente ha de recibir, la cual el cliente, deberá firmar en el momento en que reciba dicha mercancía, entregándosele la copia al cliente y la original se queda en ventas.
- 9 Entrega de la mercancía.- Una vez que el cliente ha realizado su pago en efectivo o hasta el buen cobro de los pagos efectuados con cheque, se realizará la entrega de la mercancía. Si el cliente tiene manera de transportar la mercancía y decide llevársela bajo su propia responsabilidad, se le entregará en ese momento. Si el cliente no puede transportar la mercancía, se le hará una entrega a domicilio el mismo día.
- 10 Realización de el expediente.- Toda la documentación deberá ser ordenada en un sobre para formar un expediente por cada cliente y deberá contener todos los datos del cliente.
- 11 Archivar el expediente.- Cada expediente deberá ser archivado, para formar un historial.

4.2.5.1.4 Procedimiento para la venta de mercancías especiales de crédito.

1 Hacer labor de venta.- Se saluda al cliente, preguntándole que equipos son los que busca, se le hacen recomendaciones sobre los equipos que mas le convengan de acuerdo a el giro de su empresa. Hasta que el cliente decida que mercancía comprar. Se le especificará al cliente que esa mercancía tardará de (3) a (15) días hábiles en llegar, dependiendo el caso, y que deberá dejar un anticipo para poder mandar a pedir los equipos.

2 Llenado de la solicitud de crédito.- El cliente deberá llenar una pequeña solicitud, proporcionando los datos requeridos.

3 Presentar los requisitos para otorgar el crédito.- El cliente deberá presentar copia de: credencial oficial, comprobante de domicilio y 2 referencias.

4 Concesión del crédito.- El encargado de ventas y/ o Director general deberán analizar si los datos y documentos presentados son confiables, llamar a las referencias para corroborar datos y determinar si la persona es sujeta de crédito.

5 Llenado del pedido.- El formato de los pedidos, se le llenará reuniendo todos los datos de el cliente, el importe total de la compra, el monto de enganche y anticipo, las mensualidades, fecha de entrega, el pedido deberá estar firmado por el cliente y el vendedor.

6 Llenado del recibo de dinero por pago del anticipo.- Para una entrega en el menor tiempo posible, el cliente deberá pagar el 3% del importe total del enganche de la compra como anticipo en efectivo. Si el pago lo efectúa con cheque, la mercancía se mandará a pedir hasta el buen cobro del mismo. En el recibo, se deberá especificar si la cantidad fue recibida en cheque o en efectivo y deberá estar firmado por la persona que recibe el importe.

7 Pasar el reporte del pedido a compras.- Se le informará a compras la cantidad y modelo de los equipos solicitados para que éste a su vez realice su solicitud de compra y se adquiera la mercancía en cuanto el importe de anticipo esté liquidado.

8 Notificación de entrega de la mercancía.- Ésta se efectuará en el momento en que la mercancía especial llegue a la empresa. Se le notificará al cliente que la mercancía ya está disponible para realizar la entrega.

Y que deberá pasar a las oficinas a liquidar el resto del importe del enganche en efectivo, de realizar su pago en cheque, la mercancía se entregará salvo buen cobro del mismo.

9 Llenado del recibo por el pago del enganche.- En el momento en el que el cliente pase a liquidar el resto del importe del enganche, se llenará un segundo recibo, por la cantidad restante para liquidar el importe del enganche de la compra.

10 Llenado de pagarés.- En los pagarés se deberá establecer los datos del deudor y avales, el importe que deberá pagar mensualmente el deudor, el porcentaje de intereses que deberá pagar en caso de retrasos, la fecha de vencimiento del pago, la fecha de adquisición de la deuda, el número de cuenta y firmas de los deudores y/ o avales.

11 Facturación.- La factura se llenará con los datos que el cliente solicite y por el importe total de la compra, desglosando el I.V.A, En este caso las facturas se entregarán únicamente hasta que todos los pagos mensuales estén liquidados y la cuenta no presente cargos por concepto de intereses moratorios ni de cobranzas. Nota: En su momento, se entregará la original debiendo firmar la copia verde y la copia amarilla se le entrega a contabilidad.

12 Llenado de la remisión.- En éste formato, se establecerá la mercancía que el cliente ha de recibir, la cual deberá firmar en el momento en que la mercancía le sea entregada, quedándose el cliente con la copia y la original se queda en ventas.

13 Entrega de la mercancía.- Ésta se efectuará en el momento en que el cliente realice el pago de el enganche en efectivo o hasta el buen cobro de los pagos en cheque. Si el cliente tiene manera de transportar la mercancía y decide llevársela bajo su propia responsabilidad, se le entregará en ese momento. Si el cliente no puede transportar la mercancía, se le hará una entrega a domicilio el mismo día en que el enganche este cubierto.

14 Realización de el expediente.- Toda la documentación deberá ser ordenada en un sobre de cobranzas para formar un expediente por cada cliente. Dónde se archivará el pedido y pagarés. El sobre deberá contener todos los datos del cliente.

15 Archivar el expediente.- Cada expediente deberá ser archivado , para formar un historial y será ordenado de acuerdo a la fecha de vencimiento de su próximo pago.

4.2.5.1.5 Procedimiento para la venta de refacciones y accesorios.

1 Hacer labor de venta.- Se saluda al cliente, preguntándole que refacciones y o accesorios son los que busca, se le hacen recomendaciones sobre los que mas le convengan de acuerdo a sus necesidades. Si el cliente está interesado, se le muestra la mercancía, hasta que decida comprarla.

2 Llenado de una nota de venta o factura.- se llenará una nota de venta cada vez que un cliente realice una compra menor a \$100.00 . Se realizará una factura en caso de que el cliente los solicite solo en compras mayores a \$100.00, deberá contener los datos que el cliente solicite.

3 Cobro en efectivo.- Se le cobrará al cliente en efectivo, no se aceptan cheques ni ventas a crédito. Se le dará el cambio en caso de que se requiera.

4 Entrega de la nota de venta o factura.- Al cliente se le entregara la nota de venta o factura original con el sello de pagado y la firma de quien recibe el dinero.

5 Guardar la copia de la nota de venta o factura.- Todas las copias de notas o facturas del día, se archivarán en un expediente, deberán coincidir con el folio y todas deberán estar firmadas por la persona que recibe el dinero. De cometer algún error, se cancelará dicha nota, tanto original y copia y deberán guardarse junto con las demás.

6 Corte de caja.- Al finalizar el día se realizará la suma de los importes de todas las notas o facturas, importe que deberá estar en efectivo en caja.

7 Reporte de lo vendido en el día.- Al finalizar el corte de caja, se deberá realizar un reporte de toda la mercancía vendida en el día, la cual debe coincidir con cada nota de ventas y será entregada al encargado de compras para que éste las de baja del inventario.

4.2.5.1.6 Procedimiento para la venta de servicios.

1 Llenado de solicitud de servicios técnicos.- En éste formato, se pondrán todos los datos del cliente, así como el servicio que solicita.

2 Cotización del servicio.- El encargado de realizar el servicio realizará una valoración aproximada de lo que costará la realización de dicho servicio, considerando materiales, mano de obra, IVA, garantías, etc. y estar en posibilidad de determinar el precio de venta del servicio.

3 Determinar el precio.- Una vez realizada la cotización, se determinará el precio de venta del servicio.

4 Hacerle saber al cliente el precio del servicio.- Al cliente se le deberá hacer saber lo que le costará dicho servicio. Y decidir si el servicio se realizará o no.

5 Programación del servicio.- La realización del servicio, deberá ser programada para una fecha y hora determinada, de acuerdo a los servicios anteriores a éste, ya que se le dará prioridad a los que fueron solicitados previamente.

6 Realización del servicio.- El encargado de ventas de servicios, enviará a un técnico especializado a reparar los equipos pesados de transporte dificultoso. Los equipos pequeños que puedan ser transportados con facilidad deberán ser llevados a la sala de exhibición para que un técnico especializado los repare.

7 Llenado de la nota de venta o Factura.- Una vez que los equipos hayan sido reparados y queden en perfectas condiciones, se elaborará una nota de venta o factura, según lo requiera el cliente. Este formato deberá contener la cantidad que el cliente ha de pagar en efectivo por la realización del servicio técnico.

8 Entrega de la nota o factura y de los equipos reparados.- El cliente deberá pagar el importe total de la nota o factura y quedarse con la original. Así mismo se le hará entrega de los equipos reparados.

4.2.5.2 Procedimiento para la realización de cobranzas.

1 Llenado de la póliza de cobranza.- Se llenará una póliza de cobranza con los datos de las cuentas por cobrar, incluyendo la fecha de vencimiento de cada pago, nombre del cobrador, fecha de elaboración, incluir la firma de quien autoriza, la cobranza deberá estar ordenada por zonas.

2 Organizar los pagarés.- Una vez que se sabe cuales son las cuenta por cobrar del día, se extraerán los pagarés de cada expediente que deba ser liquidado a la fecha y se guardarán en una cartera para su fácil manejo y evitar pérdidas.

3 Realizar la cobranza a domicilio.- El encargado de ésta función deberá visitar a cada cliente relacionado en la póliza y cobrarle el importe de cada pagaré vencido. De no pagar el cliente tendrá 3 días para pasar a las oficinas y ponerse al corriente. De no hacerlo, se le realizará una segunda visita al cuarto día, la cual tendrá un cargo extra de \$50.00 por visita extra realizada, mas un cargo del 10% por concepto de intereses moratorios.

4 Llenado de la póliza.- A la póliza se le abonarán todos los pagos que cada cliente realice a su cuenta.

5 Reportar los pagos a las oficinas.- Una vez terminado el recorrido, el encargado de ésta función deberá entregar la póliza con la suma de los pagos realizados, el importe de los pagos y los pagarés. La póliza deberá estar firmada por quien recibe el dinero y la cantidad con letra de quien recibe el dinero.

6 Reordenar los expedientes para su próxima fecha de vencimiento.- Los pagarés que fueron extraídos de su expediente, deberán ser reordenados y colocados para la fecha de su próximo vencimiento o visita.

4.2.5.3 Procedimiento para la realización de compras.

1 Revisar el inventario: El encargado deberá realizar un conteo del inventario y determinar que existencias fijas hacen falta o harán pronto falta.

2 Confirmar con ventas: El encargado deberá confirmar con ventas si necesita mercancía para surtir algún pedido.

3 Llenar la solicitud de compra.- Una vez confirmado cuáles son las mercancías que hace falta reponer, el encargado deberá llenar su solicitud de compra incluyendo: la cantidad, modelo, capacidades, fecha de elaboración, firma y nombre de quien elabora, etc.

4 Autorizar la solicitud.- La solicitud, deberá ser autorizada y firmada por el director general, para poder realizar la compra.

5 Ordenar el pedido de compra.- El encargado deberá contactar a los proveedores indicados. Vía Internet, teléfono, fax, etc. Y realizar el pedido de la mercancía.

6 Realizar el depósito o pago.- Se deberá efectuar el pago al proveedor sea directamente o mediante un depósito bancario.

7 Recibir la mercancía.- El encargado deberá estar al tanto de el momento en que la mercancía llegue a la empresa, una vez que esta sea recibida, deberá rectificar que la orden de pedido del proveedor y la orden de compra de la empresa, la mercancía recibida, el pago efectuado y la factura o copia de la factura coincidan.

8 Revisión de la mercancía.- El encargado de ésta función deberá revisar que la mercancía haya sido entregada en perfectas condiciones, que no exista desperfectos, de encontrar alguna falla el encargado deberá reportarlo inmediatamente al proveedor, para hacer válida la garantía.

9 Inventariar la mercancía.- El encargado deberá introducir la mercancía que acaba de ingresar a la empresa, en el inventario incluyendo: piezas, unidades, fechas, series, costos, descuentos, proveedor, descripción de la mercancía, etc.

10 Ordenar la mercancía.- El encargado deberá acomodar la mercancía que ha recibido en su lugar, deberá dejarla lista para una adecuada exhibición.

4.2.6 Reglas.

4.2.6.1 Reglas de ventas.

1 Todos los miembros de la organización deberán poner siempre en primer lugar al cliente y esforzarse por brindarle una excelente atención y servicio.

2 Las operaciones de venta podrán efectuarse únicamente bajo dos formas de pago, crédito y contado.

3 Los vendedores le deberán presentar el pedido al encargado de ventas y para surtirlo, debe estar autorizado por el encargado de ventas y/ o el director general.

4 Para ser sujetos de crédito, el interesado deberá llenar una solicitud de crédito con todos sus datos, reunir todos los requisitos. Y presentar una identificación oficial, un comprobante de domicilio y mínimo dos referencias.

5 Para poder realizar una venta a crédito. El crédito deberá estar autorizado por el encargado de ventas y /o director general de la empresa.

6 Para efectuar ventas de crédito o de contado, el cliente deberá aceptar las condiciones de venta establecidas por la empresa, mismas que ningún empleado ni vendedor podrán modificar.

7 Al efectuar la venta de crédito, se deberá llenar una forma de pedido, una recibo por la cantidad que se dé como enganche, los pagarés por la cantidad que se deba pagar mensualmente, una remisión de la mercancía que sea entregada, se le dará al cliente su póliza de garantía y solo la factura, se entregará hasta que la mercancía sea liquidada al 100%.

8 La entrega de facturas originales solo se realizará cuando el cliente haya liquidado el 100% del monto de la compra y no tenga ningún cargos por concepto de intereses moratorios.

9 Al efectuar una venta de contado, se llenará una factura, un recibo por la cantidad pagada, una remisión por la mercancía que le ha sido entregada al cliente y la póliza de garantía.

10 Los pagos de enganches, deberán realizarse en efectivo. De realizarse con cheque o depósitos a la cuenta bancaria de la empresa deberán presentar la ficha de depósito y la mercancía solo será entregada salvo buen cobro de los mismos.

11 Únicamente la mercancía nueva, tendrá 6 meses de garantía, a partir de la fecha de entrega al cliente y solo bajo las condiciones normales de uso.

12 Los formatos para la realización de una venta, deberán reunir la todos los datos solicitados tanto del comprador como del (os) aval(es). Así como la confirmación de la fecha de entrega.

13 Las ventas de servicios solo podrán pagarse de contado y en efectivo.

14 En ventas de refacciones o accesorios solo podrán pagarse de contado y en efectivo.

15 En ventas de refacciones o accesorios ,solo se expedirán facturas en compras de \$100.00 o más.

16 Los precios de venta de servicios, no incluyen I.V.A, en caso de requerir factura, el cliente deberá pagar la diferencia.

17 Solo en la entrega de pedidos locales, el flete será gratuito.

18 En entregas de pedidos foráneos, el flete tendrá un cargo extra, que será determinado dependiendo de la distancia en que se encuentre la zona.

19 En ventas de mercancías especiales el cliente deberá dejar como anticipo el 3% sobre el monto de la compra. Dicho anticipo, se considerará como parte del pago al enganche si la venta es de crédito y si la venta es de contado, será restado al pago total.

4.2.6.2 Reglas de compras.

1 Antes de realizar una compra, el encargado deberá:

a) Revisar el inventario para determinar que mercancía debe ser reordenada.

b) Verificar si ventas tiene entregas pendientes de mercancía.

2 Cada vez, que se agoten o estén a punto de agotarse las existencias, el encargado de ésta función deberá llenar una solicitud de compra, donde se establezca la mercancía que hace falta reponer o esté siendo solicitada por ventas.

3 La elaboración de la solicitud deberá hacerse de preferencia con anticipación mencionando toda lo necesario.

4 La solicitud de compra deberá ser autorizada y firmada por el director general.

5 El encargado de recibir la mercancía, deberá revisar que ésta llegue en perfectas condiciones, de no ser así deberá reportarlo inmediatamente con el proveedor.

6 Toda la mercancía que llegue, deberá ser comparada con la orden de compra y con la copia de la factura expedida por el proveedor.

7 Una vez que la mercancía sea recibida en la empresa, el encargado, deberá montarla para exhibición, y presentarla de modo llamativo dentro de la sala.

8 Todas las facturas de gastos de fletes, deberán ser entregadas al encargado de contabilidad.

9 El día Sábado de cada semana, deberá realizarse un conteo general de todas las existencias comparando los resultados con lo establecido en el inventario.

10 Deberá informársele al encargado de ventas la llegada de la mercancía, para que éste realice las entregas pendientes.

11 La mercancía deberá ser inventariada inmediatamente a su llegada.

4.2.6.3 Reglas de cobranza.

1 Los pagos de las compras a crédito, deberán realizarse en las oficinas de la empresa.

2 En caso de que el cliente no pueda pagar en las oficinas, éste deberá hacerlo saber con anticipación y la empresa le ofrecerá un servicio de cobranzas a domicilio, las cuales se realizarán en la fecha de vencimiento de cada pago.

3 De no pagar ni en las oficinas, ni en las cobranzas a domicilio, el cliente tendrán un plazo de 3 días a partir de la fecha de vencimiento, para poner su cuenta al corriente.

4 Al cuarto día de no haber realizado el pago, se realizará otra cobranza a domicilio, la cual tendrá un cargo extra de \$50.00 por visita, más un cargo del 10% sobre el monto del pago correspondiente, por concepto de intereses moratorio. Dicha cantidad deberá ser cubierta en efectivo el mismo día.

5 Para la realización de la cobranza a domicilio, se deberá llenar una póliza de cobranzas con todos los datos de los clientes y esta póliza, deberá estar autorizada por el encargado.

6 El encargado de la cobranza a domicilio, deberá regresar los pagarés a la empresa, deberá guardarlos en su expediente y ordenarlos según la fecha de su próximo vencimiento.

7 La póliza deberá ser firmada por quien recibe el dinero y los documentos devueltos.

8 Los cargos de cobranza a domicilio, no se incluyen dentro del precio de venta.

9 La póliza firmada, deberá ser entregada al encargado de contabilidad inmediatamente, para que registre los abonos que los clientes realizaron a sus respectivas cuentas.

10 Deberán presentarse al encargado de contabilidad, todas las facturas de los gastos que genere la función de cobranzas.

11 Los gastos de cobranza no podrán exceder de \$100.00 por día salvo previa autorización del director general.

12 Los pagos efectuados con cheques post fechados, después de 4 días de la fecha de vencimiento, se les cobrará un interés moratorio del 10% sobre el monto de su pagaré.

13 Se levantará una demanda jurídica contra aquellos clientes que represente gastos, pérdidas y conflictos en la realización de la cobranza. Siendo consignado a las autoridades.

14 El encargado de cobrar, no podrá realizar cobranzas sin presentar pagarés o recibos de la empresa.

4.2.6.4 Reglas de contabilidad.

1 El pago de comisiones a los vendedores que realicen una venta a crédito, se efectuará hasta que el 40% del monto de la compra esté totalmente liquidado.

2 El pago de comisiones a los vendedores que realicen una venta de contado, se efectuará hasta que el 100% del monto de la compra esté totalmente liquidado en efectivo.

3 Las comisiones de ventas efectuadas con descuentos excedentes, disminuirán en proporción al descuento otorgado.

4 Cada fin de mes, se relacionarán todas la actividades que hayan generado gastos o movimientos, comprobando esto mediante la presentación de facturas.

5 Cada fin de mes deberá presentarse el cierre mensual de los movimientos efectuados en la empresa.

6 Los pagos de impuestos, seguros, infonavit, etc. no deberán presentar atrasos por ningún motivo.

7 El pago de nómina, se realizará el día sábado de cada semana.

8 Los días en que un empleado falte por motivos injustificados y sin previo aviso, se le descontará de su pago semanal conforme a la ley lo estipule.

9 Cada mes el encargado de ésta función, deberá presentar los estados financieros, de la manera mas clara y transparente posible.

4.2.6.5 Reglas de dirección general.

1 Todos los empleados deberán tener un contrato laboral realizado por escrito y presentar sus documentos en regla.

2 Todos los integrantes de la empresa, deberán respetar el horario de entrada y de salida de las oficinas, el cual inicia de 9:00am a 1:30 PM. Y de 4:00pm. A 7:30 PM.

3 Los integrantes de la empresa deberán portar el uniforme.

4 Todos los miembros de la organización, deberán participar en los proceso de comunicación y capacitación.

5 Colaborar para lograr un ambiente laboral agradable, deberá ser tarea de todos.

6 Cuando el director general no se encuentre presente, el encargado de área, deberá solucionar de la mejor manera, cualquier situación que se presente.

7 Las cotizaciones y compras deberán ser autorizadas por el director general.

8 Se deberá hacer un buen uso de la autoridad delegada.

9 Los empleados o vendedores, no podrán fumar dentro de la empresa.

10 Evitar a toda costa conflictos o malos entendidos con los clientes y proveedores.

11 Cualquier empleado o vendedor que sea sorprendido realizando actos desleales, ilícitos o fraudulentos en contra de la empresa, será sancionado según

el artículo N° 47 de la Ley Federal el Trabajo. O consignado a las autoridades pertinentes.

4.2.7 Programas.

4.2.7.1 Programa general de planeación.

Actividad Enero:	Del 01 al 07	Del 08 al 14	Del 15 al 21	Del 22 al 31
1 Establecimiento de Objetivos.				
2 Establecimiento de Estrategias.				
3 Establecimiento de Políticas.				
4 Establecimiento de Procedimientos.				
5 Establecimiento de Reglas.				
6 Establecimiento de Programas.				
7 Establecimiento de Presupuestos.				

4.2.7.2 Programa de selección de proveedores.

Actividad Febrero:	Del 01 al 08	Del 09 al 16	Del 17 al 23	Del 24 al 31
1 Evaluación de posibles proveedores.				
2 Selección de Proveedores fijos.				
3 Contactar proveedores fijos.				
4 Establecimiento de proveedores fijos.				

4.2.7.3 Programa de ventas.

Actividad	Ene	Feb	Mzo	Abril	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1 Reclutar vendedores.												
2 Selección de vendedores.												
3 Contratación de vendedores.												
4 Formar un grupo de vendedores.												
5 Inducir a los vendedores.												
6 Capacitar a los vendedores.												
7 Realizar visitas a establecimientos de alimentos y bebidas.												
8 Realizar visitas a Hoteles.												
9 Realizar visitas a Mercados.												
10 Realizar visitas a paleterías y neverías.												
11 Realizar visitas a panaderías y pastelerías.												
12 Realizar visitas a supermercados.												
13 Efectuar ventas.												

4.2.7.4 Programa de promoción y publicidad.

Actividad	Mzo	Abril	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb
Descuentos en equipos de refrigeración.												
Descuentos en equipos de cocción.												
Anuncios publicitarios en periódico.												
Menciones en la radio loca.												
Anuncio por medio de volantes en lugares estratégicos.												
Ventas por teléfono.												
Realización de Paquetes promocionales.												
Realización de exposiciones comerciales.												

4.2.8 Presupuesto.

4.2.8.1 Presupuesto de ventas esperado para el año 2004.

Periodo :del 01 de Marzo del 2003 al 01 de Marzo del 2004.

Ventas del ejercicio Anterior		\$2,999,262.00
Factores Específicos de venta:		
a)De ajuste: Disminución de Ventas	\$320,099.20	
b)De cambio: Aumento de ventas	\$500,000.00	
c)De crecimiento	\$600,000.00	\$779,900.80
Presupuesto con factores específicos de venta		\$3,779,162.80
Factores Económicos:		
Se considera que las ventas disminuyan un 5%		\$188,958.14
Presupuesto hasta factores económicos gales.		\$3,590,204.70
Factores Administrativos:		
Se estima un aumento del 10%		\$359,020.47
Importe de las ventas del nuevo ejercicio.		\$3,949,225.10

4.2.8.2 Presupuesto de gastos y de ingresos.

Variables:		
Precio de Compra	\$2,400,000.00	
Sueldos y Salarios directos	\$132,000.00	
Otros Gastos Variables	\$108,000.00	\$2,640,000.00
Constantes:		
Gtos. Administrativos	\$40,000.00	
Gtos. Distribución	\$180,000.00	
Intereses y Seguros	\$50,000.00	
Otros gastos constantes	\$39,225.10	\$309,225.10
Total de gastos		\$2,949,225.10
UTILIDAD		\$1,000,000.00
Total de Ventas		\$3,949,225.10

4.2.8.3 Punto de equilibrio anual.

Costos fijos: \$309,225.10

Costos variables: \$2,640,000.00

Ventas: \$3,949,225.10

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - (\text{costos variables} / \text{ventas})}$$

$$\text{PE} = \frac{\$309,225.10}{1 - (\$2,640,000.00 / \$3,949,225.10)}$$

$$\text{PE} = \$932,764.93$$

4.2.8.4 Ventas mensuales esperadas para el año 2004.

Meses.	% de Ventas al mes.	Ventas Esperadas.	Total / Aprox.
Enero	8%	\$3,949,225.10	\$315,938.00
Febrero	8%		\$315,938.00
Marzo	9%		\$355,430.25
Abril	10%		\$394,922.51
Mayo	10%		\$394,922.51
Junio	8%		\$315,938.00
Julio	8%		\$315,938.00
Agosto	8%		\$315,938.00
Septiembre	7%		\$276,445.75
Octubre	7%		\$276,440.75
Noviembre	8%		\$315,938.00
Diciembre	9%		\$355,430.25
Total	100%		\$3,949,225.00

Capítulo V
Medición después del proceso de planeación.

5.1 Aplicación de los instrumentos de medición después del proceso de planeación.

Después de la aplicación del proceso de planeación a la empresa, se aplicarán por segunda vez los instrumentos de medición.

5.2 Tabulación de datos.

A continuación se presentarán los resultados obtenidos de los cuestionarios y entrevistas que fueron aplicados después del proceso de planeación. Indicando los puntos que obtuvo cada uno y la suma total.

Tabla 6.

Preguntas:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Σ
Cuestionario No	p	u	n	t	o	s											
1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	29
2	0	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	29
3	0	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	28
4	0	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	27
5	0	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	29
6	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	29
Preguntas:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Σ
Entrevista No	p	u	n	t	o	s											
1	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	28
2	0	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	28
3	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	29
4	0	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	28
5	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	29
6	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30

Nota : De 1 a 19 Administración Empírica.

De 20 a 30 Administración .

5.3 Resumen de los resultados obtenidos en la aplicación de las entrevistas y cuestionarios después del proceso de planeación.

Tabla 7.

Segunda aplicación de las entrevistas.

Entrevista N°	Puntos	Administración Empírica	Administración Científica
1	28		☺
2	28		☺
3	29		☺
4	28		☺
5	29		☺
6	30		☺

Tabla 8.

Segunda aplicación de los cuestionarios.

Entrevista N°	Puntos	Administración Empírica	Administración Científica
1	29		☺
2	29		☺
3	28		☺
4	27		☺
5	29		☺
6	29		☺

Nota: De 1 a 19 Administración Empírica.

De 20 a 30 Administración.

5.4 Representación gráfica de los resultados después de la aplicación del proceso de planeación.

Gráfico 3 resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario, después de la Planeación .

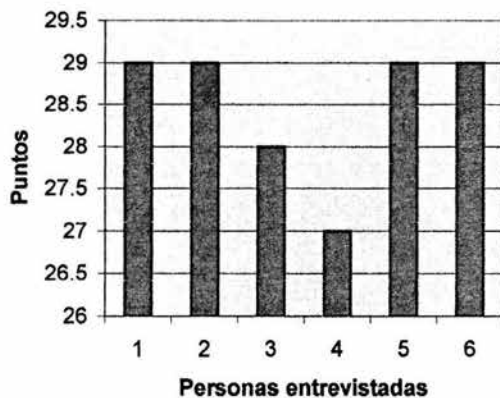
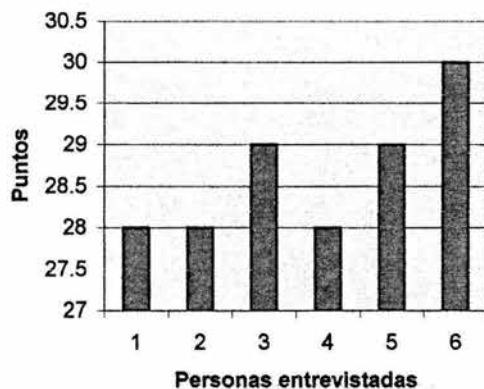


Gráfico 4 resultados obtenidos en la aplicación de la entrevista, después de la Planeación.



5.5 Cálculo de las medidas de tendencia central sobre los resultados obtenidos del cuestionario.

Media aritmética para datos no agrupados.

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$
$$\bar{X} = \frac{27+28+29+29+29+29}{6} =$$
$$\bar{X} = 171/6$$
$$\bar{X} = 28.50 \approx 29$$

Moda para datos no agrupados.

Resultados del cuestionario = 27,28,29,29,29,29.

Moda = 29

Mediana para datos no agrupados.

Resultados del cuestionario: 27,28,29,29,29,29.

Mediana = $(n+1) / 2$

Mediana = $(6+1) / 2 = 3.5$

Promedio : $29 + 29 / 2 = 29$

5.6 Cálculo de las medidas de tendencia central sobre los resultados obtenidos de la entrevista.

Media aritmética para datos no agrupados.

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$
$$\bar{X} = \frac{28+28+28+29+29+30}{6} =$$
$$\bar{X} = 172/6$$
$$\bar{X} = 28.66 \approx 29$$

Moda para datos no agrupados.

Resultados de la entrevista = 28,28,28,29,29,30.

Moda = 28

Mediana para datos no agrupados.

Resultados de la entrevista: 28,28,28,29,29,30.

Mediana= $(n+1) / 2$

Mediana = $(6+1) / 2 = 3.5$

Promedio : $28 + 29 / 2 = 28.50 \approx 29$

5.7 Comparación de los resultados obtenidos antes y después de la aplicación del proceso de planeación.

Resultados antes del proceso de planeación.

Tabla 9.

Resumen de resultados.	Cuestionario.	Entrevista.
Media	16.16 \approx 16	16.5 \approx 17
Moda	15	17
Mediana	15.5 \approx 16	17

Resultados después del proceso de planeación.

Tabla 10.

Resumen de resultados	Cuestionario	Entrevista
Media	28.50 \approx 29	28.66 \approx 29
Moda	29	28
Mediana	29	28.50 \approx 29

Nota: De 1 a 19 Administración Empírica.

De 20 a 30 Administración.

Capítulo VI

Conclusiones y Recomendaciones.

6.1 Conclusiones.

Las entrevistas y cuestionarios aplicados antes de el establecimiento del proceso de Planeación arrojan resultados dentro del rango de 1 a 19. Dichos resultados hacen constar la práctica de una administración Empírica, en la empresa en la cual se realiza el estudio.

Después de aplicar el proceso de planeación, los resultados obtenidos de las entrevistas y encuestas tuvieron una variación, ubicándose dentro del rango de 20 a 30. Lo cual indica que después de la aplicación de el proceso de planeación, existe una base confiable, que da la pauta para una administración. Esto nos lleva a darle aceptación a la hipótesis de trabajo, la cual establece que la administración empírica de una pequeña empresa, cambia a administración debido a la aplicación de la planeación.

Este estudio afirma que el proceso de planeación da origen a la presencia de una administración en una pequeña empresa, ya que siendo la primera etapa del proceso administrativo, en la cual se establecen misiones, objetivos, políticas, reglas, estrategias, procedimientos y presupuestos, da la pauta para que la organización tome un rumbo mayor y mejor controlado, un sentido mas estricto, menos improvisado, capaz de adaptarse y sobrevivir a los cambios, así como adaptarse al trabajo en equipo mediante procesos dinámicos controlables.

Ya que sin duda antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que se pretenden alcanzar, las condiciones para lograrlo, los métodos, procedimientos y la interrelación de los elementos necesarios para que dicha organización funcione adecuadamente.

Carecer de los fundamentos implícitos dentro de la etapa de planeación implica grandes riesgos, desperdicios tanto de esfuerzos como de recursos así como de una administración por demás fortuita e improvisada. Esto sin dejar fuera que para tener una administración óptima, es necesario darle seguimiento mediante la aplicación de la Organización, Dirección y Control. Así como cada uno de los aspectos que conlleva cada una de éstas etapas.

Dado la universalidad de la administración, se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, ya que simplifica el trabajo, permite lograr mayor rapidez, efectividad, productividad y eficiencia en cualquier empresa. Por ende, el éxito de toda corporación se relaciona directamente con la aplicación y ejecución de una buena administración.

6.2 Recomendaciones.

De acuerdo al estudio realizado y a los resultados obtenidos, como recomendaciones, se establecen las siguientes:

- Dar a conocer en toda la empresa la aplicación del proceso de planeación y cada una de sus etapas.
- Lograr una plena familiarización de cada uno de los integrantes de la empresa con el proceso de planeación y cada uno de sus aspectos.
- Darle seguimiento al proceso de planeación, mediante el establecimiento y ejecución de las etapas de:
 - a) Organización; Mediante una división de trabajo y coordinación.
 - b) Dirección; Mediante una adecuada toma de decisiones, Integración, Motivación, Comunicación y Supervisión.

c) Control; Mediante el establecimiento de estándares de medición, medición de resultados, detectar y corregir desviaciones y retroalimentación.

- Hacer una revisión periódica de Objetivos, Misión, Políticas, Estrategias, Reglas, Procedimientos y Presupuestos, para realizar mejoras necesarias de acuerdo a las necesidades cambiantes de la empresa.

- Desarrollar las actividades de trabajo conforme a lo planeado, apoyándose de cada una de las etapas del proceso, de manera que se siga el curso concreto de acción establecido y con el paso del tiempo pueda perfeccionarse el proceso y mejorar en lo requerido.

- No olvidar que la planeación y el control son los hermanos siameses de la administración, por lo cual se recomienda un estricto control de estándares que permita detectar desviaciones y estar en posibilidad de corregir dichas desviaciones, realizando modificaciones y adaptaciones necesarias, que perfeccionen el proceso de lo planeado.

BIBLIOGRAFÍA

1 Aguirre Octavio, Planeación Corporativa para la empresa mexicana, México, EDUVEM.

2 Arias Galicia Fernando, Administración de recursos humanos Ed Trillas México 1994

3 Arias Galicia Fernando, *Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento*, 3aed, México, Trillas

4 Castañeda Luis *Como destruir una empresa en 12 meses o antes* Ed. Poder

5 Del Río Gonzáles Cristóbal *El presupuesto* ECAFSA

6 Estrada Manuel, *Administración de empresas*, México, Mc Graw-Hill, 1984

7 Goldfeder Guitela, Aguilar Eduardo *Planificación y Administración un enfoque integrador*, sli, Trillas ,sa, pp.16 y17

8 Gómez Ceja Guillermo, Planeación y organización de empresas, 8aed, México, Mc Graw Hill.

9 Grabinsky Salo, *La empresa familiar Guía para crecer , competir, y sobrevivir*, s.l.i, Del Verbo Emprender, s.a .

10 Levin Richard I. Y Rubin David S. *Estadística para administradores* 6ed, Flores Angel H., PEARSON PRENTICE HALL s.a,

11 Méndez Silvestre J., *Fundamentos de Economía*, 3ª ed., Mc Graw Hill

12 Méndez Silvestre J, et al. *Sociología de las organizaciones*, Mc Graw Hill, 2000

13 Münch Galindo Lourdes y García Martínez José, *Fundamentos de administración*, 5ta.ed., México, Trillas, 1990

14 Reyes Ponce Agustín *Administración de empresas*, México, Limusa, 1980

15 Rodríguez Valencia Joaquín. *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, ECAFSA

16 Rodríguez Valencia Joaquín, *Administración de pequeñas y medianas empresas* 5ª ed., THOMSON

17 R. Terry George, *Principios de Administración*, México, CECSA ,1980

18 Sánchez Guzmán Francisco, *Introducción al estudio de la Administración*, México ,CECSA,1983

19 Stoner James et al., *Administración* Editorial Pearson, 6ª ed, Pearson

20 Steiner George A.,*Planeación estratégica lo que todo director debe saber*,México,CECSA,1983

21 Kaufman, R. *Determining and Diagnosing Organizational Needs*, Group and Organizational Studies, vol6, num 3, 1981, p.312

22 Koontz Harold Ed y Weihrich Heinz, *Elementos de administración*, 5ta. Ed.,Mc Graw Hill,