



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTILÁN

"DESARROLLAR E IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN, PARA OBTENER UNA GESTIÓN ÓPTIMA DE LOS RECURSOS EN UNA PEQUEÑA EMPRESA MEXICANA, DEL SECTOR ALIMENTICIO, EN UN ENTORNO DE MERCADO COMPETITIVO".

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A:
RAMON VITE MARTÍNEZ

ASESOR: L.A.E. CARLOS MATÍAS ARMAS



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.

AGRADECIMIENTOS

A mi hija Angela Montserrat, porque con su carita inocente y alegre me motiva a lograr mis metas en los momentos más difíciles.

A mi esposa Mariana, porque me dió impulsos para iniciar mi tesis y a pesar de las dificultades, sé que siempre conté con ella.

A mis padres, porque siempre me brindaron su apoyo.

A mis hermanos, porque siempre han sido mis amigos.

A mi asesor de tesis, L.A.E. Carlos Matías Armas, por su incansable apoyo para concluir mi tesis.

Índice

Introducción

Planteamiento Del Problema

Objetivo

Hipótesis

1 La Pequeña Empresa en México

Concepto de Empresa

Concepto de Pequeña Empresa

Antecedentes de la Pequeña Empresa

Estadística y distribución en la economía mexicana

Las Pequeñas Empresas del sector alimenticio

2 La Administración

Concepto de Administración

El Proceso Administrativo

3 Desarrollo e implementación de un Sistema de Administración

Diagnóstico actual de la Administración de la pequeña empresa mexicana

Sistemas de Administración y el Proceso Administrativo

Necesidad de la Planeación

Proceso de Planeación

Técnicas de Planeación

Planeación Estratégica

Planeación Táctica

Organización

Control

Propuesta de un Sistema de Administración

4 El Mercado

Características generales del mercado mexicano

Diagnóstico de las pequeñas empresas en el mercado mexicano

Las 4 P's de la Mezcla de Mercadotecnia

Estructura de la Competencia

5 Caso Práctico

Presentación

Antecedentes

Sistema de Administración

Problemática

Plan de Administración

Informe

Consideraciones Generales

Bibliografía

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿ Cómo repercute la falta de un Sistema de Administración, en el funcionamiento de una pequeña empresa mexicana, del sector alimenticio, en un entorno de mercado competitivo?

OBJETIVO

"Desarrollo e implementación de un Sistema de Administración, para obtener una gestión óptima de los recursos en una pequeña empresa mexicana, del sector alimenticio".

HIPÓTESIS

Si se aplica un Sistema de Administración, acorde a las necesidades y características de la pequeña empresa mexicana, del sector alimenticio, entonces ésta tendrá una gestión óptima de recursos y un enfoque estratégico en un entorno de mercado competitivo.

INTRODUCCIÓN

El impacto de la globalización de la economía mundial, en los mercados mexicanos ha obligado a las empresas, particularmente a las pequeñas empresas a reestructurarse, tanto en su forma de hacer negocios como en su administración.

En México las pequeñas empresas constituyen una gran parte de los distintos sectores de la actividad económica.

Las pequeñas empresas integran una rama específica, en un sector diferenciado de la economía y están orientadas al desempeño de actividades tradicionales y tienen como características distintivas una menor densidad de capital por unidad de producto y una importante contribución al abasto de mercancías básicas al consumidor a nivel nacional, principalmente.

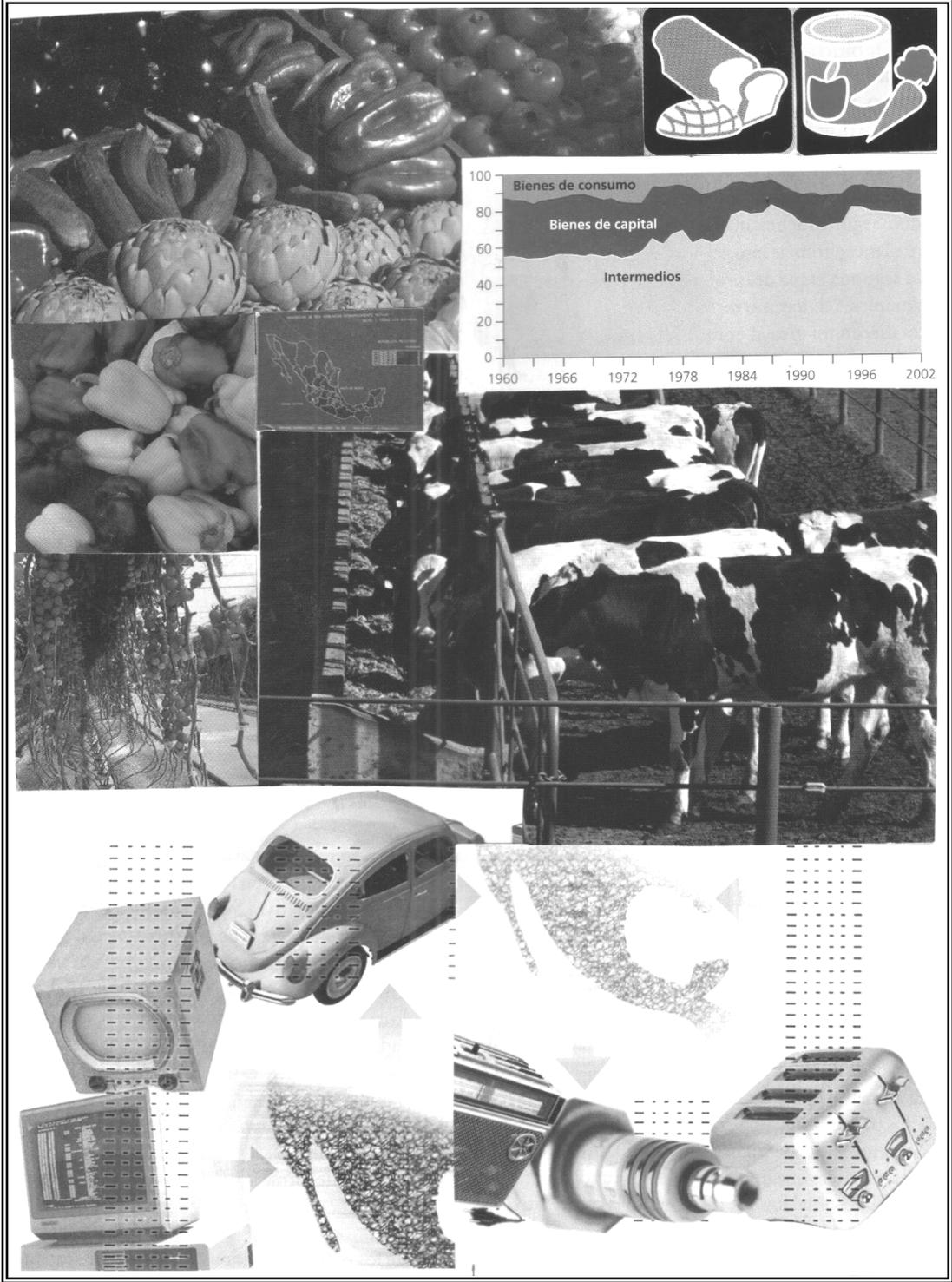
Entre las deficiencias estructurales de las pequeñas empresas tenemos: Un Sistema de Administración mal aplicado, por tanto sin objetivos definidos o insuficientes, planeación nula o inadecuada, mala organización; estilo de dirección enfocado al corto plazo y rígido, por lo que específicamente se resume en la carencia de una gestión óptima de los recursos, medios de financiamiento inadecuados, pérdida de clientes y de mercado, por consiguiente la empresa y/o negocio no es rentable.

El enfoque de desarrollar e implementar un Sistema de Administración, para aplicarlo en una pequeña empresa mexicana del ramo alimenticio, en un entorno de mercado competitivo, pretende aportar ideas para una mejor

administración de las pequeñas empresas, ya que precisamente la falta de una adecuada administración o más bien la carencia de esta, representa que el ciclo de vida de una empresa pequeña no se lleve a cabo, con las consiguientes repercusiones sociales, como el desempleo. Es por ello que el papel del Licenciado en Administración es la de poner en práctica sus conocimientos, en su empresa, comunidad o país, respecto de su profesión, en cuanto a la aplicación suficiente de la misma. Aunque también el entorno influye tanto en el papel del Licenciado en Administración como en la manera en que podrá aplicarse su profesión.

CAPÍTULO 1

La Pequeña Empresa en México.



1.1 Concepto de Empresa.

El concepto de empresa es uno de los más usados en la actualidad. Su estudio abarcará el significado de la palabra “Empresa”, conceptos de algunos autores y su relación con el entorno económico.

Según el diccionario de la lengua española, “Empresa es una Acción de emprender, cosa que se emprende, casa o sociedad mercantil o industrial, proyecto, intento”.

En cierta medida, la historia y el desarrollo económico de un país se sustentan en la creación, operación y desarrollo de sus empresas.

“Así como la parte más importante de la sociedad es la familia, en la economía, la unidad fundamental es la Empresa, la cual cumple con una función social ya que crea fuentes de trabajo, proporciona bienes y servicios para la satisfacción de necesidades de los consumidores, contribuye al bienestar social y económico de la región donde se encuentra, propicia la expansión o el origen de nuevas ciudades, fomenta la investigación y el desarrollo tecnológico de una región o de un país, y mediante los productos o servicios promueve convenios comerciales entre países”.¹

Lourdes Münch, en su libro “Fundamentos de Administración” conceptúa que la Empresa es un “grupo social, unidad productiva, en el que a través de la

¹ Münch Galindo, Lourdes. “Fundamentos de Administración. Casos y Prácticas”. Ed. Trillas. México, 2001. pág. 26

administración del capital y el trabajo, se producen bienes y servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad”.²

La Oficina Internacional del Trabajo, conceptúa en su libro “La Empresa y los factores que influyen en su funcionamiento” acerca de Empresa Industrial: “Es toda organización de propiedad pública o privada cuyo objetivo primordial es fabricar y distribuir mercancías o proveer servicios a la colectividad o a una parte de ella mediante el pago de los mismos”.³

Agustín Reyes Ponce, en su libro “Administración Moderna” conceptúa que la Empresa es “una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de un mercado”.⁴

Los fines de la empresa, objetivamente considerada son:

- a) Su fin inmediato es la producción de bienes y servicios para el mercado.
- b) Sus fines mediatos suponen analizar qué se busca con esa producción de bienes y servicios.

Debido a que una Empresa tiene múltiples interacciones, el logro de sus objetivos se verá afectado por su relación con el entorno:

- a) Entorno jurídico: En todos los países existen leyes especializadas que regulan a las empresas desde su formación y operación, hasta su desaparición. En México, algunas de estas leyes son: La Constitución Política, La Ley Federal del Trabajo, Ley del Seguro Social, Ley del

² Münch Galindo, Lourdes. “Fundamentos de Administración. Casos y Prácticas”. Ed. Trillas. México, 2001. pág. 26

³ Oficina Internacional del Trabajo. “La empresa y los factores que influyen en su funcionamiento”. Ed. Alfaomega. Colombia, 1995. pág. 34

⁴ Reyes Ponce, Agustín. “Administración Moderna”. Ed. Limusa. México, 2002. pág. 18

Infonavit, Ley de Sociedades Mercantiles, Código de Comercio, Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, Ley del Impuesto sobre la Renta, Ley del Impuesto al Activo, Ley del Impuesto al Valor Agregado, Código Fiscal de la Federación, etc..

- b) Entorno económico: Las empresas influyen de manera directa en la economía de un país, ya que se consideran a nivel nacional como uno de los sectores económicos en el Sistema de Cuentas Nacionales y al calcular el Producto Interno Bruto.

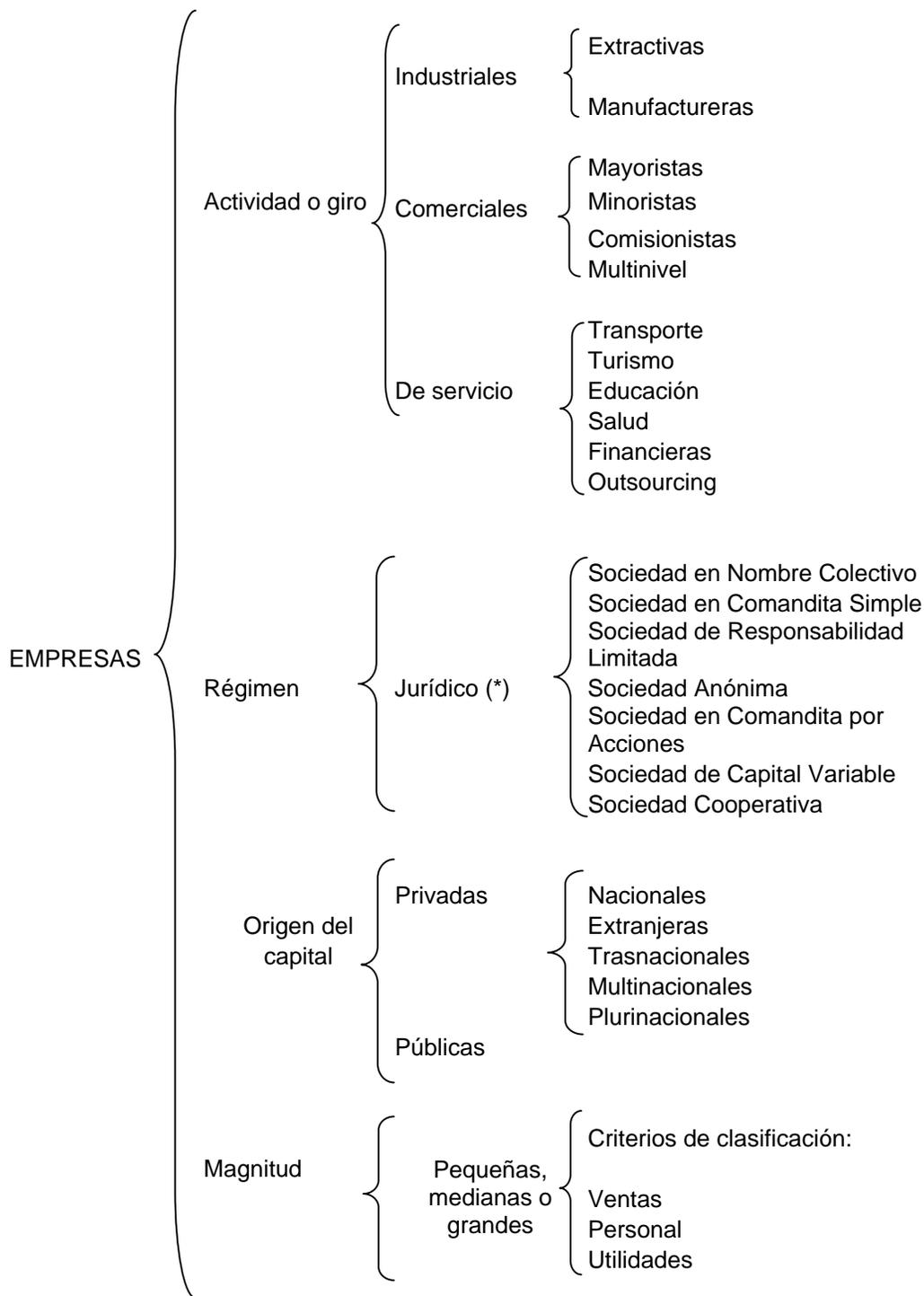
La operación de las empresas afecta a la situación económica de la sociedad en la que se desenvuelven. Algunos de los aspectos más importantes en los que influyen son: La entrada de divisas al país, la exportación, la inversión de capital nacional y extranjero, las políticas fiscales y arancelarias y los convenios comerciales. Por otra parte, el desarrollo económico del país también influye en el éxito de las empresas, el cual se ve afectado por ciertas variables como el tipo de cambio, la distribución de la población, la infraestructura, etc..

- c) Entorno político: En todos los países existen regiones o estados en los cuales la probabilidad de éxito es muy grande para una empresa. Sin embargo, si la situación política no es adecuada, la empresa puede ser afectada.

- d) Entorno social: La existencia de una empresa que produce bienes y/o servicios afecta el entorno social mediante la generación de empleos, la influencia en las compras de la población, etc..

e) Entorno geográfico: De vital importancia es el lugar en el que se establezca la empresa; el clima, la distancia en cuanto a proveedores y clientes y la infraestructura son factores básicos.

En la lámina 1 se muestra una clasificación de las empresas.



* Ley General de Sociedades Mercantiles

Lámina 1 Clasificación de las Empresas

Fuente: Münch Galindo, Lourdes.

1.2 Concepto de Pequeña Empresa.

En la práctica suele clasificarse a las empresas en razón de su magnitud en: Micros, Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas.

Y los criterios que existen para clasificar a la empresa de acuerdo con su magnitud son: Monto de capital, utilidades, monto en ventas y por el número de empleados.

Así mismo las empresas de acuerdo a su actividad o giro y/o sector se clasifican en: Sector comercial, industrial y de servicios, por lo que los criterios para clasificarlas de acuerdo a su magnitud son aplicables para cada sector.

“A los establecimientos que se dedican a actividades productivas cuyo tamaño, por su volumen, valor y número de empleados entran dentro de la clasificación para ser consideradas como pequeñas o medianas se les conoce como PYMES. En México actualmente sólo se utiliza el criterio del número de empleados para clasificar a este tipo de empresa, variando el requisito según sea el sector en que se encuentran”.⁵

De tal manera que se considera como pequeña empresa a la que en la industria tienen de 31 a 100 empleados, en los servicios tienen de 21 a 50 empleados y de 6 a 20 empleados en el sector comercio. Por su parte las medianas empresas son las que emplean de 101 a 500 personas en la

⁵ Aclarando dudas. ¿Qué son las PYMES? Segunda Parte. Finanzas. El Sol de México. México, D.F. 06 de Junio de 2005. pág. 3

industria, de 51 a 100 personas en los servicios y de 21 a 100 personas en el comercio. Las que tienen un número de empleados menor, son las conocidas como microempresas.

En la lámina 2, se muestran un resumen de la clasificación por número de trabajadores por sectores.

Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro Empresa	0-10	0-10	0-10
Pequeña Empresa	11-50	11-30	11-50
Mediana Empresa	51-250	31-100	51-100
Gran Empresa	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Lámina 2 Clasificación por número de trabajadores por sector.
Fuente: Diario Oficial de la Federación / Consulta vía internet.

1.3 Antecedentes de la Pequeña Empresa.

Las organizaciones contemporáneas tienen su origen más inmediato en el México posrevolucionario, el que intenta iniciar el famoso despegue hacia el desarrollo industrial y modernización en general. Particularmente a la época de la expropiación petrolera y en especial a partir de 1945, año en que concluye la segunda guerra mundial y el sistema capitalista internacional inicia una nueva etapa de expansión que en México se traduciría en la introducción de la política desarrollista que aspiraba al crecimiento autosostenido.

“Durante todos estos años la pequeña empresa familiar mexicana, que caracterizó al siglo XIX y los principios del XX fue desapareciendo paulatinamente para dar paso al surgimiento de nuevas, complejas y grandes organizaciones, tanto de tipo privado como gubernamentales, además de la aparición de las gigantescas empresas transnacionales . Sin embargo, lo anterior no significa la ausencia plena de los pequeños empresarios, de las comunidades agrícolas, de algunos talleres artesanales o de los múltiples comercios de poco tamaño. El caso es que se puede considerar que en México hemos vivido un rápido proceso de industrialización, con el cual tuvieron que aparecer nuevas y grandes organizaciones”.⁶

⁶ Castaño Asmitia, Darvelio A. “Crisis y Desarrollo de las Organizaciones. Una aproximación al trabajo organizado”. Ed. Dirección General de Publicaciones de la UNAM. México, 1984. pág. 37

Entre otros factores podríamos mencionar los siguientes como los más importantes que han acompañado al proceso de modernización de México, en los últimos decenios:

- La política del desarrollo económico.
- El incremento de las inversiones del capital privado nacional y extranjero.
- El aumento de las importaciones de tecnología para la industria.
- La difusión acelerada de los procesos de industrialización, en particular en algunos pocos polos de desarrollo.
- El aumento del índice de crecimiento de la población con los constantes movimientos y problemas demográficos.
- El surgimiento de una nueva clase media urbana.
- Aparición de la nueva clase de dirigentes empresariales.

Tal es el marco histórico en que las pequeñas empresas empiezan a dimensionarse y hacerse cada vez más importantes en la economía mexicana.

1.4 Estadística y distribución en la economía mexicana.

“Para 1981, México ya contaba con más de 700,000 empresas entre las llamadas micros, pequeñas, medianas y grandes empresas”.⁷

Actualmente alrededor de 99% de los negocios que conforman el sector privado mexicano corresponden a micros, pequeñas y medianas empresas: Más de 650,000 pequeñas y medianas empresas y 3.7 millones de microempresas generan arriba de 80% del empleo en México y producen 50% del producto interno bruto (P.I.B.) del país.

De hecho, las pequeñas y medianas empresas constituyen el eje del capitalismo

y la iniciativa privada en México.

“Actualmente existen tres tipos de empresas, que todo pequeño empresario debe considerar: empresas de transformación, servicios y de comercialización”.⁸

a) Empresas de transformación: Son aquellas que se dedican a la producción de bienes. Por ejemplo, una fábrica de calzado, una maquiladora de ropa, etc..

⁷ Castaño Asmitia, Darvelio A. “Crisis y Desarrollo de las Organizaciones. Una aproximación al trabajo organizado”. Ed. Dirección General de Publicaciones de la UNAM. México, 1984. pág. 37

⁸ Anzola Rojas, Sérvulo. “Administración de pequeñas empresas” Ed. McGrawHill 2ª. Edición. México 2002. pág. 75

b) Empresas de servicio: Se dedican a prestar servicios a la comunidad. Por ejemplo, un bufete de abogados, un hospital, un despacho de contadores, entre otros.

c) Empresas de comercialización: Este tipo de empresas compra los bienes que una empresa de transformación produce para luego venderlos a sus propios clientes, con lo cual presta un servicio a la comunidad y obtiene una ganancia. Es decir, comercializa los bienes y servicios. Ejemplos de ellos son una boutique, un restaurante y una mueblería.

“Generalmente las pequeñas empresas forman parte de ramas que se orientan al desempeño de actividades tradicionales y tiene como características distintivas una menor densidad de capital por unidad de producto y una importante contribución al abasto de mercancías básicas al consumidor, primordialmente a nivel nacional”.⁹

En este grupo se encuentran: La textil, la confección, la mueblera, la alimentaría, la de cuero y calzado, editorial e imprenta.

⁹ Gómez Ceja, Guillermo. “La Pequeña y Mediana Empresa” Revista Adminístrate Hoy. No. 18, 1995. pág. 23-26

1.5 Las Pequeñas Empresas del sector alimenticio.

La industria alimentaria mexicana tiene sus propias particularidades, obviamente caracterizado por el mercado cuyas necesidades busca satisfacer. El mercado alimentario es enorme y ofrece múltiples oportunidades de negocios, tanto en su contexto nacional como internacional.

Nuestro país no es autosuficiente en materia alimentaria, lo que ha obligado a importar muchos de los insumos, ya sea para el consumidor final o bien para complementar un proceso de fabricación, justificando que son comparativamente más económicos, de mejor calidad, aunque no en todos los casos y de difícil adquisición en México.

Las pequeñas empresas, se pueden apreciar en todas las actividades del sector alimenticio, desde productos terminados para el consumidor nacional pasando a la de insumos (materias primas) para un proceso de producción, generalmente de las grandes empresas como Bimbo, Maseca, Puratos de México, Ingredientes Kerry, etc..

Atendiendo a la clasificación del sector alimenticio, se parte de la agricultura, así tenemos pequeñas empresas agrícolas dedicadas a la siembra y cosecha de maíz, café, tabaco, plátano, etc., que también se denominan pequeñas empresas productoras. Sus productos se venden a otras pequeñas empresas del mismo sector: Los intermediarios o comercializadores quienes a su vez los venden a las medianas y grandes empresas o, bien los comercializan directamente al consumidor.

Pero entre las pequeñas empresas comercializadoras también tenemos aquellas dedicadas a revender materias primas que han sufrido un proceso de transformación, como por ejemplo, el bicarbonato de sodio que es un insumo y/o materia prima terminada, de un proceso químico, y que forma parte de los insumos que a su vez generan otro producto alimenticio terminado, como el polvo de hornear, utilizado en la industria de la panadería.

En el caso de la ganadería y pesca, también encontramos pequeñas empresas que realizan todo el ciclo de la actividad económica ganadera y pecuaria, desde la cría, captura y sacrificio del animal hasta la comercialización de los productos derivados.

A su vez tanto de los productos y beneficios de las actividades agrícolas, ganaderas, etc., se desarrollan otras actividades más complejas, como son pequeñas empresas tostadoras de café, empacadoras de carne, avícolas, etc..

CAPÍTULO 2

La Administración.



2.1 Concepto de Administración.

Desde que el ser humano 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 la Administración. En la época primitiva, 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.

“El crecimiento demográfico obligó a la humanidad a coordinar mejor sus esfuerzos en los grupos sociales y, en consecuencia, a mejorar la aplicación de la Administración. Con la aparición del Estado, que señala 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 la época agrícola, la sociedad se dividió en 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. En la antigüedad grecolatina surgió el esclavismo, durante el cual la Administración se orientaba hacia una estricta supervisión del trabajo mediante el castigo físico”.¹⁰

En el transcurso del feudalismo las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La Administración del feudo estaba sujeta al

¹⁰ Münch Galindo, Lourdes. “Fundamentos de Administración. Casos y Prácticas”. Ed. Trillas. México, 2001. pág. 12

criterio del señor feudal, quien controlaba la producción del siervo. Durante la Revolución Industrial aparecieron diversos inventos y descubrimientos, por ejemplo, la máquina de vapor, que propiciaron el desarrollo industrial y, consecuentemente, grandes cambios en la organización social. Por otra parte, la complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que manejaban directamente todos los problemas de la fábrica.

El siglo XX se distingue por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, en consecuencia, por la consolidación de la Administración.

La Administración es el nombre de una actividad social que sobre todo en el siglo XX ha tomado singular y extraordinaria importancia como objeto de estudio para los científicos y filósofos de la convivencia humana.

José Antonio Fernández Arena, expone un “resumen de las distintas escuelas que sobre la Administración han surgido”.¹¹

a) Administración con base en la ingeniería.

A principios del siglo XX surge la Administración Científica, cuyo iniciador fue Frederick Winslow Taylor, de ahí en adelante, multitud de autores se han dedicado al estudio de esta disciplina que en todas las organizaciones es indispensable para lograr una mayor competitividad.

El desarrollo industrial norteamericano, a partir de 1900, hace que los mejores esfuerzos administrativos se localicen en Estados Unidos. Los

¹¹ Fernández Arena, José Antonio. “Proceso Administrativo”. Ed. Diana. México, 1991. 2ª. Edición. pág. 31-92.

ingenieros, debido a su preparación y actuación, son los primeros que se interesan en el manejo de los trabajadores en el proceso industrial. Aún cuando dan cuenta de algunos problemas psicológicos, sólo les interesa la productividad, considerándola el fin de la Administración. Entre sus representantes están: Frederick W. Taylor, Frank B. Gilbreth y Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt, R.M. Barnes y Harrington Emerson.

b) Administración con base en las relaciones humanas.

Diversos estudios y opiniones tendientes a restablecer el valor integral del ser humano, fueron la respuesta al maquinismo y la identificación del hombre como una simple herramienta, sujeta a incrementos en su productividad, todo ello consecuencia de la Administración con base en la ingeniería. Entre sus representantes están: Chester I. Barnard, Elton Mayo, Fritz J. Roethlisberger y William Dickson, Edwin E. Ghiselli y Clarence W. Brown, Bernard M. Bass, Norman Maier, Morris S. Viteles e Isaac Guzmán Valdivia.

c) Administración con base en la sistematización.

El esfuerzo realizado por los ingenieros, los estudiosos del proceso administrativo y los defensores de las relaciones humanas, dieron una base a los autores que consideran a la Administración como un sistema de carácter general, sujeto a reglas y procedimientos susceptibles de reglamentación.

Esta escuela se caracteriza por su énfasis en la determinación de estructuras formales que permitan una reglamentación que asegure buenos resultados.

Entre sus representantes se citan a Max Weber, Renate Mayntz, James G. March y Herbert A. Simon.

d) Administración Empírica.

Esta escuela acepta como adecuados los procedimientos que han dado buenos resultados en la práctica de los negocios, generaliza la aprobación de los métodos y sugiere la conveniencia de simplificar teorías para lograr aprovechamientos óptimos.

e) Administración con base en las matemáticas.

La complejidad de las empresas actuales demanda un mejor estudio de las posibles alternativas que pueden servir de solución a un problema.

Las matemáticas y, en general la lógica simbólica, han abierto nuevos horizontes en el Proceso Administrativo, debiendo advertir que esto no permite suponer simplificaciones simplistas o soluciones exactas e infalibles.

Entre sus autores se citan a Norbert Wiener, Edward B. Roberts, Charles Bonini y Daniel Teichroew.

f) Administración con base en la eficiencia.

Los ingenieros de la llamada "Administración Científica" esbozarán con toda claridad su gran preocupación por la eficiencia.

El inglés Harry Arthur Hopf, presentó un trabajo en el congreso internacional de ese grupo en 1935 titulado "Administración y lo óptimo". A partir de entonces y durante más de 3 décadas, fueron los autores japoneses o las prácticas administrativas de esa sociedad las que mayormente abordan este afán de optimización, en la década de los 80 y 90 estos temas cubren

muchos espacios en las discusiones administrativas en seminarios y en actividades de consultoría de empresas. Los representantes de esta escuela son entre otros, el ya mencionado Harry Arthur Hopf, William Ouchi, Philip Kotler y Kaoru Ishikawa.

g) Administración General.

Los autores que destacan en esta escuela pretenden delinear principios y considerando generales que otorguen categoría científica a la Administración, proporcionándole universalidad.

Entre sus representantes están Henry Fayol, Mary Parker Follett, George Terry, Luther Gulick y Lyndall F. Urwick, Harold Koontz y Cyril O'Donell, así como Agustín Reyes Ponce.

La mayoría de los autores citados, no se concretan en el análisis de los problemas de la producción, abarcando en sus teorías el aspecto integral de la Administración.

Entre otros conceptos de la Administración, se tienen los siguientes:

Isaac Guzmán Valdivia define: La Administración en sentido humano y social tiene como contenido propio la dirección de los grupos humanos. Es decir que la Administración es la ciencia de la dirección social.

George Terry: La Administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, la organización, la ejecución y el control , ejecutados para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gente y recursos.

Agustín Reyes Ponce: La Administración es la técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas que forman una empresa.

José A. Fernández Arena: La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de una estructura formal y a través del esfuerzo humano.

Sintetizando los conceptos antes expuestos de Administración, se conceptúa que:

“La Administración es un proceso a través del cual se coordinan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos”.¹²

La Administración, según Henry Fayol, tiene las siguientes aportaciones:

- A) Universalidad: Debido a que existe en cualquier grupo social.
- B) Valor instrumental: Dado que su finalidad es eminentemente práctica, por lo cual la Administración resulta ser un medio para lograr un fin, es decir obtener resultados; y no un fin en sí misma.
- C) Unidad temporal: Ya que es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.
- D) Amplitud de ejercicio: Porque se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- E) Especificidad: No puede confundirse con otras disciplinas afines.

¹² Münch Galindo, Lourdes. “Fundamentos de Administración. Casos y Prácticas”. Ed. Trillas.México, 2001. pág. 12

F) Interdisciplinariedad: En virtud de que es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con el logro de la eficiencia en el trabajo.

G) Flexibilidad: Pues los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican.

“Fayol sostenía que los principios de la Administración son flexibles, que no son únicos y que se deben aplicar independientemente de si las condiciones son especiales o cambiantes”.¹³ Por ello, con base en su experiencia formuló catorce principios generales de la Administración, que se presentan de la siguiente manera:

1. División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación del principio individual al general.
7. Remuneración al personal.
8. Centralización.
9. Jerarquización.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad del personal.

¹³ Fernández Arena, José Antonio. “Proceso Administrativo”. Ed. Diana. México, 1991. 2ª. Edición. pág. 93

13. Iniciativa.

14. Espiritu de grupo.

2.2 El Proceso Administrativo.

De los diferentes autores se resumió el Proceso Administrativo elaborado por el maestro Agustín Reyes Ponce, por ser el más utilizado. Dicho proceso se explicará en forma esquemática¹⁴ para una fácil interpretación, detallando de cada elemento lo siguiente:

- * Preguntas
- * Conceptos
- * Etapas
- * Principios
- * Reglas
- * Técnicas

¹⁴ Fuente: Aportación. L.A.E. Carlos Matías Armas.

* Preguntas

FASES	ELEMENTOS	PREGUNTA
	Previsión	¿Qué puede hacerse?
MECÁNICA	Planeación	¿Qué se va a hacer?
	Organización	¿Cómo se va a hacer?
	Integración	¿Con qué se va a hacer?
DINÁMICA	Dirección	"Ver que se haga"
	Control	¿Cómo se ha realizado?

* Conceptos

FASES	ELEMENTOS	CONCEPTO
MECÁNICA	Previsión	Es el elemento de la Administración en el que con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa.
	Planeación	Consiste en fijar el curso concreto de acción que se ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de las operaciones para realizarlo, y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización.
	Organización	Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, los niveles y las actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.
DINÁMICA	Integración	Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.
	Dirección	Es aquel elemento de la Administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea formadas directamente ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.
	Control	Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

* Etapas

FASES	ELEMENTOS	ETAPAS
MECÁNICA	Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos alrnativos
	Planeación	Políticas Procedimientos Programas Pronósticos Presupuestos
	Organización	Jerarquías Funciones Obligaciones
DINÁMICA	Integración	Reclutamiento Selección Introducción Desarrollo Integración de las personas y cosas
	Dirección	Comunicación Autoridad Supervisión
	Control	Establecimiento de los medios de control Operaciones de recolección y concentración de datos Interpretación y valoración de resultados Utilización de los resultados

* Principios

FASES	ELEMENTOS	PRINCIPIOS
MECÁNICA	Previsión	Previsibilidad Objetividad Medición
	Planeación	Precisión Flexibilidad Unidad
	Organización	Especialización Unidad de mando Equilibrio de autoridad-responsabilidad Equilibrio de dirección-control
DINÁMICA	Integración	Integración de personas De la adecuación de hombres y funciones De la provisión de elementos administrativos De la importancia de la introducción adecuada Integración de las cosas Del carácter administrativo de esta integración Del abastecimiento oportuno De la instalación y mantenimiento De la delegación y control
	Dirección	De la coordinación de interés De la impersonalidad de mando De la vía jerárquica De la resolución de los conflictos Del aprovechamiento de conflictos
	Control	Del carácter administrativo del control de los estándares Del carácter medial del control Del principio de excepción

* Reglas

FASES	ELEMENTOS	REGLAS
MECÁNICA	Previsión	Para la fijación de objetivos <ul style="list-style-type: none"> * Reglas positivas * Reglas negativas De la investigación De cursos alternativos de acción
	Planeación	Sobre políticas <ul style="list-style-type: none"> De su fijación De su difusión De su coordinación De su revisión periódica De los procedimientos <ul style="list-style-type: none"> Fijarse por escrito y no duplicarse Revisarse Sobre los programas y presupuestos
	Organización	División de funciones Unidades de organización ¿Qué? ¿Quién? ¿Dónde? las realizará
DINÁMICA	Integración	Del reclutamiento De la selección De la introducción Del desarrollo
	Dirección	Sobre el mando o autoridad Tiene 3 características: <ul style="list-style-type: none"> * Estructural * Técnica * Moral
	Control	En el control deben seguirse los siguientes pasos lógicos: <ol style="list-style-type: none"> 1.- Establecer medios de control 2.- Operar y recolectar datos 3.- Interpretar y valorar datos 4.- Buscar el control más estratégico Sirve para: corregir, mejorar, replantear, motivar al personal y ver que las cosas se hagan bien. Los controles deben ser flexibles Los controles deben detectar desviaciones Los controles deben ser claros para los usuarios

* **Técnicas**

FASES	ELEMENTOS	TECNICAS
MECÁNICA	Previsión	Investigación de mercados Investigación de operaciones Observación (hechos, registros, experimentos)
	Planeación	Manuales de: Objetivos, políticas, departamentales, del empleado, de organización, etc.. Diagramas de proceso y de flujo Gráficas (Gantt) Programas Otros sistemas como: PERT, C.P.M., RAMPS.
	Organización	Lineal o Militar Funcional y/o de Taylor Lineal o Staff
DINÁMICA	Integración	Hoja de solicitud Entrevista Entrenamiento Capacitación Formación Calificación de méritos Evaluación de puestos
	Dirección	De mando (disciplina positiva y negativa, recompensas) De la coordinación (quejas, sugerencias, comités, etc..) De la comunicación (memorándums, cartas, circulares, pizarrones) De la decisión (gráficas, teoría de colas, árbol de decisión, etc..)
	Control	Para cada área funcional hay técnicas de control: <ul style="list-style-type: none"> * Mercadotecnia (investigación de mercados, publicidad, ventas por zonas, etc..) * Producción (control de calidad, tiempos y movimientos) * Finanzas (auditorías externas e internas, costos, presupuestos, etc..) * Generales (reportes, informes de gerentes al consejo administrativo)

CAPÍTULO 3 Desarrollo e implementación de un Sistema de Administración.



3.1 Diagnóstico actual de la Administración de la pequeña empresa mexicana.

Dentro del entorno en que se mueven las empresas (globalización de mercados) y ante los acelerados procesos de cambio tecnológico, así como de las fluctuaciones de la economía mexicana y las repercusiones de la economía mundial, necesariamente habrá que pensar en llevar a cabo un pormenorizado ejercicio de planeación institucional, que implica la búsqueda de escenarios adecuados para planear hoy, mañana y pasado mañana (corto, mediano y largo plazo),

Los acontecimientos de todo tipo que se están sucediendo con enorme rapidez y las tendencias de la economía mundial son aspectos fundamentales de los que dependen la capacidad de los empresarios para adaptarse al nuevo entorno, anticiparse a los constantes cambios, tomar la iniciativa y alcanzar por los cambios de la productividad la situación óptima que son capaces de definir para su empresa en el corto, mediano y largo plazo.

Guillermo Gómez Ceja, en su artículo “La pequeña y mediana empresa” publicado en la revista *Adminístrate Hoy*, expone que en México como en el extranjero, “la pequeña y mediana empresa han merecido el calificativo de **ESTRATEGIA**”¹⁵ en función de sus diversas aportaciones y ventajas:

a) Inversión: Es una de las mejores posibilidades de inversión para el ahorro

¹⁵ Gómez Ceja, Guillermo. “La pequeña y mediana empresa”. *Revista Adminístrate Hoy*. No.18,1995. pág.23-26

nacional.

- b) Dinámica: Se concentra en actividades que se pueden realizar sin incurrir a la compra de transferencia de tecnología muy sofisticada. Lo que facilita el proceso de inversión.
- c) Contribución: La pequeña y mediana empresa complementan el proceso de producción de las grandes empresas y en la mayoría de las veces con una flexibilidad y productividad difícil de lograr en la gran empresa.
- d) Participativa: La actividad de los establecimientos de menor tamaño es generalmente regional por lo que propicia el óptimo aprovechamiento de recursos y genera importante derrama económica en sus propias localidades.

El diagnóstico actual de la Administración en las pequeñas empresas mexicanas considera entre otros los siguientes problemas:

1. Estilo de dirección enfocado al corto plazo, rígido y con planeamiento insuficiente o nulo.
2. Fijar como metas importantes, las de producir y vender, sin la debida atención a la calidad de los productos y servicios, ni la gestión óptima de sus recursos.
3. Insuficiente incorporación de tecnologías a sus sistemas de producción.
4. Insuficiente, imprecisa y desfasada información.
5. Hábito de gestionar en una situación de excesiva estabilidad en un mercado protegido y con éxito y sin competidores fuertes.

6. Productividad insuficiente o escasa.
7. Deficiente y costoso abastecimiento de insumos.
8. Inadecuadas estructuras orgánicas.
9. Medios de financiamiento inadecuados, escasos y caros.
10. Inadecuadas estructuras financieras.
11. Baja calificación profesional de los recursos humanos.
12. Escasa atención a los mercados internacionales.
13. No han logrado construir el soporte tecnológico que exige la competencia mundial, causa principal de que muchas de ellas hayan quedado relegadas de los flujos del mercado internacional.
14. Inadecuada y nula planeación de los procesos de una pequeña empresa, lo que hace que se trabaje “apagando fuegos” y resolviendo urgencias, en vez de prevenir y asegurar el cumplimiento de los objetivos de la pequeña empresa.
15. Falta de comunicación integral entre las áreas y/o departamentos.
16. El no contar con presupuestos actualmente impide a la Administración una vigilancia efectiva acerca de los avances que lleva la pequeña empresa.
17. Controles imprecisos o incompletos de los procesos de la pequeña empresa.

3.2 Sistemas de Administración y el Proceso Administrativo.

El diccionario de la lengua española conceptúa la palabra sistema: “Conjunto de elementos interdependientes”.

Según José Antonio Fernández Arena, en su obra “99 Principios Administrativos” expone que “los sistemas representan acciones y programas que son de uso generalizado”.¹⁶

Richard Menschel, en su obra “Management by sistem” , expone que un sistema es “una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo con un esquema integrado para lograr una mayor actividad de las empresas”.¹⁷

Irene Place, en su obra “Business report administrative análisis”, conceptúa que un sistema es “un ensamble de partes unidas por interferencia y que se lleva a cabo por las empresas para lograr así los objetivos de las mismas”.¹⁷

Artur D. Hall, en su libro “Ingeniería de Sistemas” explica que un sistema es “una serie de objetos con una determinada relación entre ellos mismos y entre sus atributos”.¹⁷

Leonard Pand Myess, en su libro “Idea of management”, explica que un sistema es un arreglo ordenado de elementos o rutinas de un todo”.¹⁷

¹⁶ Fernández Arena, José Antonio. “99 Principios Administrativos”. Ed. Diana. México 1983. pág. 170

¹⁷ Gómez Ceja, Guillermo. “Planeación y Organización de Empresas”. Ed. McGraw-Hill. México 1994. pág. 326

Guillermo Gómez Ceja, en su libro “Planeación y Organización de Empresas”, de un estudio de las definiciones hechas por varios eruditos da la siguiente definición:

“Un sistema es una serie de elementos que forman una actividad, un procedimiento o un plan de procedimientos que buscan una meta o metas comunes mediante la manipulación de datos o energía o materia”.

Clasificación de sistemas.

Para fines de un estudio de sistemas dentro de un organismo social, es importante hacer hincapié en lo siguiente:

a) Sistemas naturales y sistemas creados o hechos por el hombre.

Indudablemente que las organizaciones públicas y privadas constituyen sistemas creados o hechos por el hombre.

b) Considerando el número y complejidad de los elementos y sus relaciones, y la posibilidad de predecir su comportamiento, los sistemas pueden ser simples, complejos y muy complejos; deterministas y probabilistas.

Ejemplos de algunas clases de sistemas:

SISTEMA	SIMPLE	COMPLEJO	MUY COMPLEJO
Determinista	Distribución de un salón de máquinas	Computador	Automatización
Probabilista	Control estadístico de calidad	Unidades industriales	La compañía (empresa)

Sin duda, las organizaciones constituyen sistemas muy complejos y simultáneamente probabilísticos.

c) Otra clasificación de los sistemas distingue a los cerrados de los abiertos.

La mayor parte de los sistemas orgánicos son abiertos; esto quiere decir que hay un intercambio de energía con sus integrantes. Se dice que un sistema es cerrado cuando no hay aportación o expedición de información, de calor o de materiales físicos, y por lo tanto no se verifica ningún cambio en sus componentes. Al estudiar un sistema natural o un sistema fabricado por el hombre como un sistema abierto, el interés se debe concentrar sobre los datos iniciales y finales (entradas y salidas) del sistema, o los datos del principio al fin, como debe de llamárseles, puesto que es la transportación de la energía a través del sistema lo que nos permite percibir su trabajo.

Además, la característica de sistema abierto está dada por la influencia recíproca del contexto o suprasistema. Ejemplo: el comportamiento de las instituciones públicas y su relación con el medio o ecología, demuestra fácilmente que son sistemas abiertos.

d) Sistemas mecánicos o no vivientes y sistemas vivientes. Es de fácil comprensión que los organismos públicos son sistemas vivientes, puesto que su principal componente es el ser humano como ente individual y como miembro de un grupo social.

e) Sistemas adaptables y no adaptables. Las organizaciones son sistemas adaptables, puesto que reaccionan o responden a cambios del contexto, produciéndose una nueva situación del sistema frente a la reacción o respuesta; mediante el análisis se pueden establecer en el tiempo los diferentes estados del sistema.

La ubicación de los sistemas y procedimientos de trabajo se halla en el elemento administrativo de la Planeación, que es el momento donde se definen cómo se van a hacer las cosas.

Guillermo Gómez Ceja, considera que no se puede imaginar cualquier unidad de trabajo o cualquier institución, ya sea pública o privada, que no tenga algún sistema de trabajo, porque éstas pertenecen a los elementos técnicos que regulan y controlan, y a los elementos humanos y materiales que reglamentan.

El problema no consiste en tener o no sistemas, ya que es ilógico pensar en su ausencia, sino en que éstos cubran plenamente los objetivos para los que fueron implantados, y además que se desarrollen sobre bases técnicas que permitan un aprovechamiento óptimo de los recursos con que se cuenta.

3.3 Necesidad de la Planeación.

Gran parte del éxito administrativo de una organización depende de la determinación exacta de los resultados que se pretenden obtener, así como del análisis del entorno para prever el escenario futuro, los riesgos y las oportunidades, los recursos y las alternativas óptimas que se requieren para lograr dichos resultados. Todas estas actividades se realizan a través de la Planeación, en la que se trata no sólo de predecir el camino que se habrá de transitar sino también de anticipar su rumbo, minimizar riesgos y, si es posible, mejorar las condiciones futuras. De esta forma, la Planeación es una actividad clave para cualquier empresa en la que la aplicación de los principios de factibilidad, objetividad, cuantificación, flexibilidad, unidad y cambio de estrategias es imprescindible para planear correctamente las actividades de la organización.

Según Agustín Reyes Ponce en su obra “ Administración de Empresas: Teoría y Práctica. Primera Parte” la “Planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo , la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización”.¹⁸

Planear es tan importante como hacer, porque:

¹⁸ Reyes Ponce, Agustín. “Administración de Empresas. Teoría y Práctica”. Primera Parte. Ed.Limusa.México 2004. pág. 165

- a) La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación.
- b) Así como en la parte dinámica, lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear: si administrar es “hacer a través de otros”, necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- c) El objetivo sería infecundo, si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegra y eficazmente: Lo que en la previsión se descubrió como íntegro y conveniente, se afina y corrige en la planeación.
- d) Todo plan tiende a ser económico; desgraciadamente no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.
- e) Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin planes, se trabaja a ciegas.

Guillermo Gómez Ceja, en su artículo “La pequeña y mediana empresa” publicado en la revista *Adminístrate Hoy*, nos explica sobre la necesidad de la planeación:

1. En un ambiente de cambios acelerados, la administración de los mismos es tanto nuestro desafío como nuestra oportunidad.
 - a) Debemos planear para un futuro incierto:
 - El futuro no será sólo una extensión del pasado.
 - La cantidad de cambios continuarán acelerados.

2. Se supone que los gerentes hacen que sucedan cosas que de otro modo no deberían haber sucedido, ¿qué es lo diferente y mejor en su compañía este año por el hecho de haberlo planeado usted así?.
3. Buenos resultados sin una buena planeación provienen de una buena suerte más que de una buena administración.
4. Cada administración debe planear a tres niveles:
 - a) Para su propia área de responsabilidad.
 - b) Para coordinar con otros gerentes la organización.
 - c) Para contribuir en el diseño y ejecución de un amplio plan en la compañía.

3.4 Proceso de Planeación.

Para tener un panorama amplio del proceso de planeación, en primer lugar se presentarán los Principios de la Planeación y en segundo lugar, las reglas de las tres etapas de la Planeación: Políticas, Procedimientos y Programas, tomando como referencia a Agustín Reyes Ponce.

Los principios de la Planeación

A) El principio de la precisión.

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

Cuando carecemos de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que, mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que se coordinan serán necesariamente ineficaces, parcial o totalmente.

B) El principio de la flexibilidad.

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

Flexible, es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.

Todo plan preciso debe prever, en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir:

- Ya sea fijando máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos, como lo más normal.
- Ya proveyendo de antemano caminos de substitución, para las circunstancias especiales que se presenten.
- Ya estableciendo sistemas para su rápida revisión.

C) El principio de la unidad.

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

Por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos: Producción, ventas, finanzas y contabilidad, recursos humanos, etc., deben coordinarse en tal forma, que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables.

Reglas sobre las Políticas.

Las Políticas pueden conceptualizarse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven, por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas.

La importancia de las Políticas en Administración es decisiva, porque son indispensables para la adecuada delegación, la cual a su vez, es esencial en la Administración, ya que ésta consiste, en “hacer a través de otros”.

Suelen existir tres problemas en la formulación de las políticas:

- a) El primero radica en que, en muchas ocasiones, se considera que para formular una política, basta con usar la expresión: “es política de esta empresa que...”
- b) Lo segundo suele ser añadiendo a la regla el término “en lo posible”.
- c) En tercer lugar, hay reglas que fijan tan sólo márgenes o límites, ejemplo: “el sueldo que los jefes podrán autorizar para tal puesto, deberá encontrarse entre \$ 800.00 y \$ 1,000.00” Por su extensión, las Políticas, pueden ser generales y particulares. Así, hay políticas como las de rápido crecimiento, de primacía de la función social de la empresa, etc., que se aplican por igual en todos los departamentos y funciones; otras, por el contrario, se refieren a la producción, ventas, compras, contabilidad, finanzas, relaciones públicas, etc.. Así, en ventas, las de publicidad agresiva, ampliación de mercados, servicio a clientes, precios, etc.; en personal las de admisión, rotación, remuneración, etc.. En finanzas, las de amortización, ampliación de capital, etc..

1ª. Regla. De su fijación.

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

2ª. Regla. De su difusión.

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

3ª. Regla. De su coordinación.

Debe cuidarse de que exista alguien que coordine o interprete válidamente la aplicación de las políticas, pues, de otro modo, pueden ser diversa y aun contradictoriamente aplicadas.

Como las políticas no son normas concretas, sino principios generales de acción, precisamente por su amplitud y generalidad, se corre el peligro de que uno de los jefes que han de aplicarlas la entiendan de un modo, y otros en un sentido diverso o contrario. Para evitar ese peligro, es necesario que, para cada tipo de política, existe alguien encargado de interpretarlas con validez oficial. Por ejemplo, el Director de Personal, para las políticas de personal; el Jefe de la Planta, para las de Producción; el Gerente General, para las generales, etc..

4ª. Regla. De su revisión periódica.

Debe fijarse un término en el cual toda política sea revisada, con el fin de evitar que se considere como vigente alguna que, en realidad ya no lo está, o

que se crea cubierta por las actuales algún nuevo campo que carece en realidad de política al respecto.

Reglas sobre los Procedimientos.

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

Los procedimientos son como “el seccionamiento” funcional de cada acto administrativo. Los procedimientos se dan en todos los niveles de una empresa, pero son lógicamente más numerosos, en los niveles de operación, a diferencia de las políticas que se forman en los altos niveles.

1ª. Regla. Los procedimientos deben fijarse por escrito, y, de preferencia gráficamente.

De esa manera, pueden ser mejor comprendidos, analizados, etc.. Así, por ejemplo, las gráficas de proceso, las de flujo, los cuadros de distribución de trabajo, etc., no hacen sino fijar gráficamente los diversos pasos que constituyen un proceso.

Ello permite darse cuenta mejor de lo que sobra, lo que falta, lo que puede combinarse mejor, etc.. Eliminar, combinar, alterar de orden y mejorar, suelen ser las cuatro reglas básicas que se dan para analizar un procedimiento gráficamente consignado. El hacerlo así, permite también explicarlo mejor, enseñarlo, resolver dudas, etc..

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

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

Con mucha frecuencia dos departamentos están haciendo lo mismo, claro que enfocándolo bajo diverso ángulo. Esto puede ser conveniente; pero, en la mayoría

de los casos, convendrá dejar un solo departamento o persona encargada de ese procedimiento, del que todos puedan aprovecharse.

Reglas sobre los Programas y Presupuestos.

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

Así como es de la esencia de las políticas el orientar genéricamente la acción, y de los procedimientos el fijar la secuencia de acciones, los programas se caracterizan por la fijación del tiempo requerido para cada una de sus partes.

Los programas pueden ser generales y particulares, según que se refieran a toda la empresa, o a un departamento en particular. Aunque también la connotación de programa general por ejemplo en el departamento de

producción, lo es respecto a los programas de mantenimiento, troqueles, etc..

Los programas pueden ser también a corto y a largo plazo.

Suelen considerarse a corto plazo, los que se hacen para un mes, dos, tres, seis y hasta un año. Los que exceden de un año (bienales, trienales, quinquenales, etc.) se consideran como programas a largo plazo.

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

En una empresa, para obtener la aprobación de la gerencia es necesario:

- a) Presentar los programas con “todos sus detalles”: Las gerencias suelen no aceptar aquellos programas de los que no se les pueden dar, todos los datos y las respuesta a sus observaciones.
- b) Presentarlos como una inversión, esto es: Tratar de fijar su costo, y los beneficios que habrán de producir, de preferencia, económicamente determinados.
- c) Fijar un tiempo mínimo para que produzcan resultados, de lo contrario se nos pedirán esos resultados antes de tiempo y, al no existir, se originará desconfianza en la actuación.

2ª. Regla. Debe hacerse siempre “la venta” o convencimiento a los jefes de línea que habrán de aplicarlos.

3ª. Regla. Debe estudiarse el “momento” más oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo.

Los presupuestos son una modalidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.

Se llaman presupuestos financieros, si dichos elementos se estiman en unidades monetarias, por ejemplo: Costos, utilidades, pérdidas, gastos, etc..

Son “no financieros”, si su cuantificación no se lleva hasta unidades monetarias, sino sólo de cantidades de producción, de ventas, de desperdicios, de horas-hombre requeridas, etc..

Un tipo especial de presupuestos lo constituyen los “pronósticos” cuya característica principal es que establecen el número (y a veces los costos, utilidades, etc..) de unidades que se espera vender, gastar, producir, cobrar, etc. Lo básico es que “pronostiquen”, con base en la experiencia pasada – proyectada hacia el futuro con la ayuda de instrumentos más o menos técnico- lo que se espera lograr o realizar.

Los presupuestos suelen considerarse, tanto como instrumentos de planeación, como de control.

3.5 Técnicas de Planeación.

Existen diversas herramientas o técnicas que auxilian al ejecutivo, administrador o empresario para efectuar el proceso de Planeación con bases científicas, lógicas y racionales. Las técnicas de Planeación son imprescindibles para anticiparnos al futuro, minimizar riesgos y optimizar recursos, además de que pueden utilizarse en las dos fases y en todos los elementos del Proceso Administrativo, específicamente en el momento de tomar decisiones.

Las técnicas de Planeación pueden ser generales, cuando apoyan la planeación y la toma de decisiones a nivel gerencial o corporativo, y funcionales o específicas cuando se utilizan en cada área de la organización.

Agustín Reyes Ponce, en su obra “Administración de Empresas: Teoría y Práctica” explica que las técnicas para formular planes, y para presentarlos, explicarlos, discutirlos, etc., suelen ser las más abundantes y diversificadas dentro de todas las etapas de la Administración. La razón es obvia: Hay casi tantas técnicas, como formas diversas de planes.

Las técnicas más usadas son las siguientes:

- a) Manuales de objetivos y políticas, departamentales, etc..
- b) Diagramas de proceso y de flujo, que sirven para representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento.

- c) Programas de muy diversas formas, pero, especialmente, los que se presentan bajo las características de presupuestos no financieros, presupuestos financieros y pronósticos.
- d) Los sistemas conocidos con el nombre de PERT (Program Evaluation and Review Technique); CPM (Critical Path Method) y, RAMPS (Resource Allocation and Multi Project Scheduling), todos los cuales suelen conocerse con el nombre genérico de “Técnicas de Trayectoria Crítica”, porque buscan planear y programar en forma gráfica y cuantitativa, una serie de secuencias coordinadas de actividades simultáneas, que tienen el mismo fin y el mismo origen, poniendo énfasis principalmente en la duración. costo, etc., de aquella secuencia de operaciones que resulte la más larga y costosa, ya que, de nada serviría acortar otras secuencias necesarias y colaterales a la primera, si ésta detiene y dificulta el avance general.

Todas las técnicas de planeación sirven igualmente para el control. Sin embargo se verán con mayor énfasis en el elemento de Control. Es importante definir manual y diagramas de proceso.

Concepto de manual: Significa un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar, se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: Orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa. Ejemplos: Manuales de objetivos y políticas, los manuales departamentales, manuales de bienvenida, manuales de organización.

Diagramas de proceso. Los sistemas de simplificación del trabajo, principalmente los basados en los estudios de movimientos, fueron inicialmente usados en las labores del taller, porque en ellas es más clara y fácil su aplicación. Pero en la actualidad, con las necesarias adaptaciones y modificaciones, se emplean con gran amplitud a los trabajos administrativos y de oficina.

En el taller se toma en cuenta al personal, la maquinaria, el equipo y las herramientas, las condiciones del medio ambiente, etc.; en la oficina se consideran los trámites, las formas de documentos o reportes, las formas de registro y estadística, el personal, el espacio, las condiciones, archivos, el equipo y los útiles.

Los pasos esenciales en todo proceso son cinco: Operación, transporte, inspección, demora y almacenamiento. Cuando se realizan trámites administrativos, se dan también estos pasos, ya que hay:

1. Operaciones: Como son escribir documentos, hacer cálculos, registrar, sellar, etc..
2. Transportes: Como llevar una carta a un departamento, pasar un reporte, llevar al archivo ciertas formas, etc..
3. Inspecciones: Como revisar cuentas, analizar un informe, revisar correspondencia antes de su firma, etc..
4. Demoras: Como cartas dejadas en “charola de salida”, documentos en espera de su trámite, etc..

3.6 Planeación Estratégica.

Lourdes Münch Galindo, en su obra “Fundamentos de Administración: Casos y Prácticas”, expone que “de acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el período de tiempo que comprenda, la planeación puede ser:

- a) **Estratégica:** La realizan los altos directivos, para establecer las directrices y los planes generales de la empresa; generalmente es a mediano y a largo plazos y abarca a toda la organización.
- b) **Táctica:** Es responsabilidad de los jefes o gerentes de área, con el fin de lograr el plan estratégico; se refiere a un área específica de la organización y puede ser a mediano y corto plazos.
- c) **Operacional:** Es a corto plazo, depende de la planeación táctica y se realiza, como su nombre lo indica, en niveles de sección u operación”.¹⁹

La Planeación Estratégica comprende una serie de elementos que se plasman en el plan estratégico. Éstos deben determinarse por la alta dirección y sirven como base para la elaboración de los planes tácticos y operacionales.

Cada uno de los elementos que a continuación se mencionan forma parte de un plan estratégico.

¹⁹ Münch Galindo, Lourdes. “Fundamentos de Administración. Casos y Prácticas”. Ed. Trillas. México, 2001. pág. 46

- Filosofía: Conjunto de valores, prácticas, objetivos, creencias y políticas que son la misión de la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad. Es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones futuras de la organización.
- Credo: Conjunto de valores, postulados o creencias que orientan la conducta de la organización.
- Valores: Pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la organización. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa.
- Compromiso: Responsabilidad de la empresa ante la sociedad.
- Visión: Enunciado que describe el estado deseado en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la organización estimulando acciones concretas en el presente.
- Misión: Definición amplia del propósito de la organización y la descripción del negocio al que se dedica la compañía.
- Objetivos estratégicos: Resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.
- Políticas estratégicas: Lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones; son guías para orientar la acción.
- Estrategias: Cursos de acción de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.
- Programa: Conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar las estrategias.

El Plan Estratégico o Plan Maestro es el documento en el que se plasman los elementos anteriormente mencionados. En la lámina 3 se describe el proceso de planeación estratégica.

En esta lámina es posible observar que en el proceso de planeación es muy importante cada uno de estos elementos, pero, sobre todo, que para el desarrollo de un Plan Estratégico es indispensable contar con sistemas de información y de investigación oportunos y actualizados, ya que a través de éstos es posible efectuar un análisis del entorno, de las premisas externas e internas, de las fortalezas y las debilidades de la empresa, de los riesgos y las restricciones y de las condiciones presentes y futuras que pueden afectar el logro de los objetivos.

La filosofía, la misión, los objetivos y las políticas estratégicas deben establecerse en la alta dirección con un conocimiento pleno y fidedigno de todos los factores que influyen en las situaciones actual y futura de la organización.

Mediante la Planeación se responde a las preguntas: ¿Qué queremos? , ¿Quiénes somos?, ¿Hacia dónde nos dirigimos? y ¿Cómo debemos hacerlo?

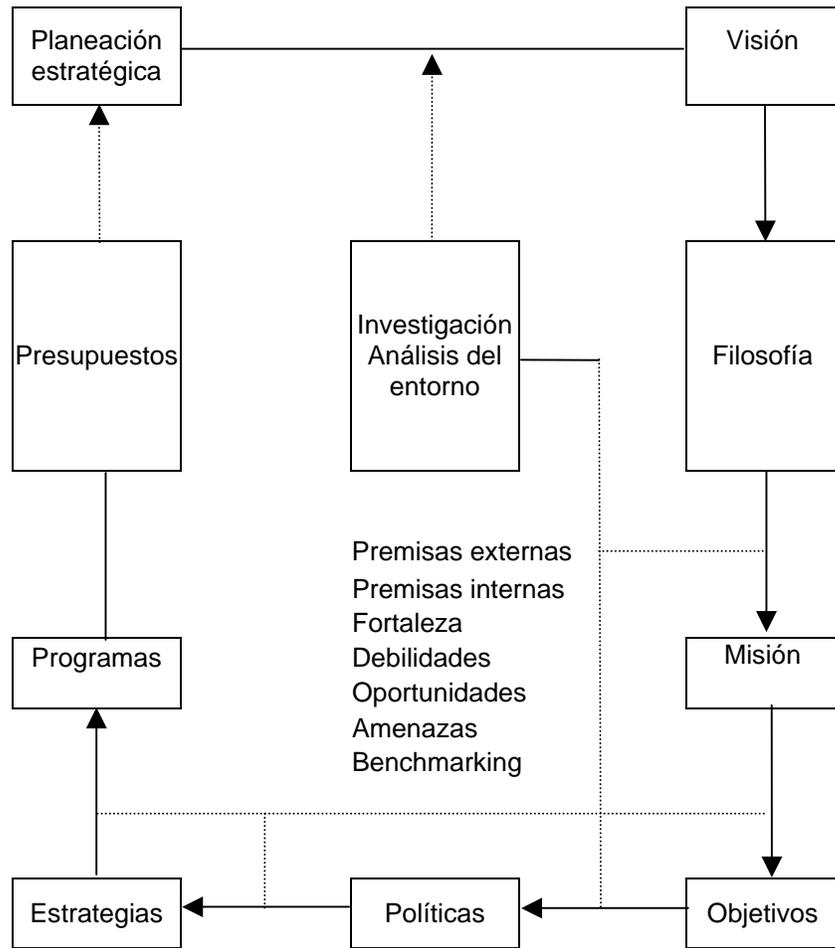


Lámina 3 Proceso de Planeación Estratégica
 Fuente: Münch Galindo, Lourdes. "Fundamentos de Administración: Casos y Prácticas"

De esta forma, con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan recursos, se reducen costos y se incrementa la productividad de la empresa al establecer claramente los resultados que se pretende alcanzar, y minimizar riesgos con bases objetivas para prever y cambiar el futuro.

3.7 Planeación Táctica.

Guillermo Gómez Ceja, en su obra “Planeación y Organización de Empresas”, define que la Planeación Táctica es el proceso mediante el cual los planes en detalle son llevados a cabo, tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realizar la Planeación Estratégica.

La Planeación Táctica parte de los lineamientos sugeridos por la Planeación Estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de la empresa.

Algunas de las características principales de la Planeación Táctica son:

- a) Se da dentro de las orientaciones producidas por la Planeación Estratégica.
- b) Es conducida o ejecutada por los ejecutivos de nivel medio (gerentes divisionales o funcionales).
- c) Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa.
- d) Se maneja información externa e interna.
- e) Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- f) Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

3.8 Organización.

Desde siempre, el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento y la coordinación racional de todos los recursos que forman parte de un grupo social. Una vez que se ha establecido “lo que se quiere hacer”, es decir, los objetivos por alcanzar durante la etapa de planeación, será necesario determinar “cómo hacerlo”, qué medidas utilizar para lograr lo que se desea; esto sólo es posible a través de la organización.

Lourdes Münch en su obra “Fundamentos de Administración. Casos y prácticas” explica que en este elemento del Proceso Administrativo, se diseña la estructura que permite una óptima coordinación de los recursos y las actividades para alcanzar las metas establecidas en la planeación. Mediante la Organización se determinan funciones y responsabilidades y se establecen los métodos tendientes a la simplificación del trabajo. Al organizar es imprescindible aplicar los siguientes principios: Del objetivo, de especialización, jerarquía, paridad de autoridad y responsabilidad, unidad de mando, difusión, tramo de control, coordinación y continuidad.

El propósito de la Organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos, en otras palabras: Que todo resulte sencillo y fácil para quienes trabajan en la empresa y para los clientes. La simplicidad en la estructura facilita la flexibilidad y el diseño de esquemas coherentes que fomentan la eficiencia e iniciativa del personal.

George Terry, conceptúa la Organización diciendo: “Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.”²⁰

Sheldon la considera como: “El proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.”

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

²⁰ Reyes Ponce, Agustín. “Administración de Empresas. Teoría y Práctica”. 2ª. Parte. Ed.Limusa. México, 2004. pág. 211

Técnicas de Organización.

“Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables durante el proceso de organización y deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada grupo social”.²¹ Entre las principales técnicas de Organización se tienen las siguientes:

1. Organigramas.

Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ésta.

2. Sistemas de organización.

Reyes Ponce, define que Sistemas de Organización son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de los cuáles se realiza la organización. Se expresan en las cartas o gráficas de organización, y se complementan con los análisis de puestos.

a) Organización lineal o militar.

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

b) Organización funcional o de Taylor.

²¹ Münch Galindo, Lourdes. “Fundamentos de Administración. Casos y Prácticas”. Ed. Trillas. México, 2001. pág. 92

Hace referencia a la especialización, en la que por cada actividad tuviera autoridad sobre la totalidad del personal.

c) Organización lineal y staff.

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

De estos sistemas se encuentra que el lineal es más fácil y útil en la pequeña empresa.

Los Sistemas de Organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como Cartas o Gráficas de Organización.

3. Manuales.

Documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la Organización de la empresa.

4. Diagramas de procedimiento o de flujo.

También conocidos como flujogramas, son representaciones gráficas que muestran la sucesión de los pasos que consta un procedimiento. Los procedimientos se describen en un formato que se llaman **descripción del procedimiento**, con base en el cual se diseña el diagrama de flujo.

5. Carta de distribución del trabajo o actividades.

A través de ésta se analizan los puestos que integran un departamento o una sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura

de los grupos de trabajo. Sirve para analizar labores relacionadas entre diversas áreas.

6. Análisis de puesto.

Técnica en la que se detallan pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto); incluye también la descripción de las características, los conocimientos y las aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña.

3.9 Control.

Íntimamente ligado con la Planeación, el Control es el elemento del proceso administrativo a través del cual se evalúan los resultados obtenidos en relación con lo planeado, a fin de corregir desviaciones y mejorar continuamente.

Maddock define que el Control es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Por su forma de operar, el Control puede ser de dos tipos diversos:

1. Control automático.
2. Control sobre resultados.

Reyes Ponce, explica que todo Control implica, necesariamente, la comparación de lo obtenido con lo esperado. Pero tal comparación puede

realizarse al final de cada período prefijado, o sea, cuando se ha visto ya si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado, tal procedimiento constituye el control sobre resultados.

Su importancia.

- a) Cierra el ciclo de la Administración (Proceso Administrativo).
- b) Se da en todas las demás funciones administrativas: Hay Control de la Organización, de la Dirección, la Integración, etc.. Es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.

Sus principios.

- a) Del carácter administrativo del Control.

Es necesario distinguir “las operaciones” de control, de “la función” de control.

La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación: Ésta no se podría dar sin el control. Cuanta mayor delegación se necesite, se requiere mayor control.

En cambio, “las operaciones” son de carácter técnico. Por lo mismo, son un medio para auxiliar a la línea en sus funciones.

- b) De los estándares.

El control es imposible si no existen “estándares” de alguna manera prefijados, y será tanto mejor, cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

c) Del carácter medial del control.

Un control sólo deberá usarse si el trabajo, gasto, etc., que impone, se justifican ante los beneficios que del mismo se esperan.

d) Del principio de excepción.

El control administrativo es mucho más eficaz y rápido, cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.

Su proceso y reglas.

1. Se definen los pasos o etapas de todo control:
 - a) Establecimiento de los medios de control.
 - b) Operaciones de recolección y concentración de datos.
 - c) Interpretación y valoración de los resultados.
 - d) Utilización de los mismos resultados.
2. Entre la innumerable variedad de medios de control posibles en cada campo, hay que escoger los que puedan considerarse como estratégicos.
3. Los sistemas de control deben reflejar, en todo lo posible, la estructura de la organización.
4. Al establecer los controles, hay que tener en cuenta su naturaleza y la de la función controlada, para aplicar el que sea más útil.
5. Los controles deben ser flexibles.
6. Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones.

7. Los controles deben ser claros para todos cuantos de alguna manera han de usarlos.
8. Los controles deben llegar lo más concentrados que sea posible a los altos niveles administrativos, que los han de utilizar.
9. Los controles deben conducir por sí mismos de alguna manera a la acción correctiva.
10. En la utilización de los datos del control debe seguirse un sistema, cuyos pasos principales son:
 - a) Análisis de los “hechos”.
 - b) Interpretación de los mismos.
 - c) Adopción de medidas aconsejables.
 - d) Su iniciación y revisión estrecha.
 - e) Registro de los resultados obtenidos.
11. El control puede servir para lo siguiente:
 - a) Seguridad en la acción seguida.
 - b) Corrección de los defectos.
 - c) Mejoramiento de lo obtenido.
 - d) Nueva planeación general.
 - e) Motivación del personal.

Clasificación de las principales áreas de control.

- A) Controles de ventas.

Se recomienda llevarlos gráficamente, para poder observar y analizar, “tendencias”, puntos débiles, etc.. Ejemplos:

- Por volumen total de las mismas ventas.
- Por tipo de artículos vendidos.
- Por volumen de ventas estacionales.
- Por el precio de los artículos vendidos.
- Por clientes (al menos, los principales).
- Por territorios.
- Por vendedores.
- Por utilidades producidas en el precio de los artículos vendidos, por clientes, por territorios y por vendedores.

B) Controles de producción.

- Control de inventarios: De materias primas, partes y herramientas, productos, tanto subensamblados como terminados, etc..
- De operaciones productivas: Fijación de rutas, programas y abastecimientos.
- De calidad: Fijación de estándares, empíricos o estadísticos, inspecciones, control de rechazos, etc..
- De tiempos y métodos de operación: Estudios de tiempos y movimientos promedios de años anteriores.
- De desperdicios: Fijación de sus mínimos tolerables y deseables.
- De mantenimiento: Tiempos de máquinas paradas, tiempo “muerto”, costos. etc..

C) Controles financieros y contables.

- Los estados financieros.
- Sistemas de contabilidad de costos.
- Auditoría interna y externa.
- Control de depreciaciones y adicciones.
- Control de efectivo en caja.
- Control de recuperación de inversiones.
- Control de costos y utilidades en cada campo de la empresa.
- Control de acciones, obligaciones y valores en general.

D) Control de la calidad de la Administración.

Estos controles, constituyen en realidad lo estudiado en cada uno de los elementos administrativos analizados anteriormente, por ejemplo: Calificación de méritos, diagramas de proceso, de flujo, etc.

E) Controles generales.

Se comprenden en esta categoría todos aquellos que pueden ser utilizados en todos los campos y con toda clase de fines. Deben considerarse más bien como “instrumentos” para controlar la operación de un área cualquiera. Como ejemplo, cabe mencionar los reportes, gráficas, estadísticas, tendencias, etc..

3.10 Propuesta de un Sistema de Administración.

“La introducción de nuevos Sistemas de Administración, en una empresa ofrece oportunidades sin paralelo para:

- Mejorar el sistema de negocio.
- Desplegar condiciones de operación verdaderas para la Administración.
- Guiar al negocio en la dirección que desea la Administración.
- El enfoque de sistemas dirigido a una meta requiere que se examinen y estipulen de nuevo las verdaderas metas del negocio.”²²

Existen tres etapas en la vida de un sistema de negocios:

Paso 1: Estudio y diseño.

Paso 2: Implantación.

Paso 3: Operación.

La etapa 1: Estudio y proyecto se divide en 3 fases:

Fase 1: Estudio del sistema existente para obtener una visión del negocio y sus claves de relaciones.

Fase 2: Mezclar los resultados de la fase 1 con pronósticos y necesidades previsibles para determinar los requerimientos verdaderos del sistema.

²² Gómez Ceja, Guillermo. “Planeación y Organización de Empresas”. Ed. McGraw-Hill. México 1994. pág. 330

Fase 3: Diseñar o proyectar el nuevo sistema y comunicarlo a la Administración.

La metodología para el estudio de sistemas comprende las siguientes etapas:

1. Planeación del estudio.
2. Investigación de la situación actual.
3. Análisis y crítica de la información.
4. Diseño de procedimientos.
5. Presentación y aprobación.
6. Implantación y seguimiento.

La metodología que se propone comprende una disposición lógica de pasos tendientes a conocer y resolver problemas administrativos por medio de un análisis ordenado, comenzando por una cuidadosa identificación y definición del problema, avanzando sistemáticamente hasta alcanzar su solución.

La ineficiencia tan común en las pequeñas empresas , es el principal síntoma de la necesidad de diseño u optimización de un Sistema de Administración.

La propuesta es el desarrollo e implementación de un Sistema de Administración, para obtener una gestión óptima de los recursos en una pequeña empresa mexicana, en un entorno de mercado competitivo.

CAPÍTULO 4
El Mercado.



4.1 Características generales del mercado mexicano.

En primer lugar, es necesario definir el concepto Mercado: Es una serie de transacciones (basadas en cierta información) que llevan entre sí los productores, los intermediarios y los consumidores para llegar a la fijación del precio de una mercancía o servicio.

La disciplina que estudia los mercados es la Mercadotecnia: Es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio.

El punto de partida para la disciplina de la Mercadotecnia descansa en las necesidades y deseos humanos. La humanidad necesita alimento, aire, agua, vestido y abrigo para sobrevivir. A parte de ello, las personas sienten un fuerte anhelo de recreación, educación y otros servicios y, mantienen decididas preferencias por versiones particulares de artículos y servicios básicos.

Los elementos esenciales de cualquier mercado son:

- a) Las mercancías y servicios que van a ser objeto de transacción, es decir, que se van a comprar o a vender.
- b) La oferta de mercancías y servicios que representa la producción de las unidades económicas que concurren al mercado para su venta.
- c) La demanda de mercancías y servicios que representa la fase final del proceso productivo, o sea, el consumo, que se puede realizar una vez que se han comprado las mercancías y servicios.

d) El precio de las mercancías y servicios que resuelve el problema de distribución y circulación de los bienes y servicios; esto es, la fijación de precios constituye uno de los mecanismos centrales del funcionamiento del mercado y de las sociedades capitalistas en general.

Clasificación de los mercados.

1. Según el área o ámbito geográfico que abarquen, los mercados se clasifican en:

- Local: Es pequeño y no rebasa las localidades; por ejemplo los tianguis de cualquier barrio de alguna ciudad.
- Regional: Es más grande que el local y se forma de varios mercados locales que se integran en una región geográfica o económica; por ejemplo el mercado del Bajío, el mercado de la frontera norte, etc..
- Nacional: También conocido como mercado interno, está formado por el conjunto de mercados locales y regionales que existen en un país. Es el conjunto de transacciones comerciales que ocurren dentro de un país; el mercado mexicano, el mercado colombiano, el mercado estadounidense, etc..
- Mundial: Es el conjunto de transacciones comerciales que se realizan entre los diferentes países que existen en el mundo; también se le conoce como mercado internacional. El mercado mundial se puede integrar con varias zonas que forman mercados regionales como el mercado centroamericano, el mercado europeo, el mercado asiático o el mercado andino.

2. Según lo que se ofrezca, los mercados pueden ser:

- De mercancías: Lo que se ofrece son bienes específicamente producidos para intercambiarlos (venderlos), como el mercado de la carne, el mercado de automóviles, el mercado del algodón, etc..
- De servicios: Lo que se compra en este tipo de mercados no son mercancías tangibles sino servicios, entre éstos destacan: Mercado de trabajo, mercado de servicios financieros, mercado de servicios médicos, etc.

3. De acuerdo con el tiempo de formación del precio, los mercados se clasifican en:

De oferta instantánea: En este mercado el precio se establece rápidamente y se encuentra determinado por el precio de reserva, último precio al cual el oferente está dispuesto a vender sus mercancías; el ejemplo más notable de este tipo de mercados es el de perecederos como las hortalizas, que se comercializan en las centrales de abasto.

De corto plazo: El precio no se establece tan rápidamente, ya que se encuentran determinados sobre todo por el costo de producción de las mercancías. Es de corto plazo porque la empresa no puede variar la proporción en que emplea todos sus recursos.

De largo plazo: El precio de las mercancías se establece con lentitud, aunque el precio está determinado en buena medida por los costos de producción y en este período todos los costos cambian o pueden cambiar de acuerdo con la proporción en que se utilizan los recursos.

En los últimos años el tejido empresarial mexicano se ha caracterizado por la abundancia de micro y pequeñas empresas con gran espíritu emprendedor. El entorno ha generado espacio para diversos grupos empresariales: Desde las grandes transnacionales que trabajan con la última tecnología hasta las empresas de menor escala que se enfrentan al mercado con dificultad. Las pequeñas empresas son más numerosas, aunque no son líderes en indicadores como el valor agregado.

Alejandro Mungaray y Natanael Ramírez, en su artículo “Estructura de mercado y maximización de beneficios en las microempresas”²³, explican que se observa con frecuencia que las grandes empresas segmentan su proceso productivo para no absorber todos los costos y ganar eficiencia en la producción, con el objetivo de responder a las necesidades del mercado. La estrategia de las empresas para lograr este objetivo depende en gran medida de la estructura de mercado que mejor explique su comportamiento, lo cual se relaciona con el poder de mercado que poseen.

Los análisis microeconómicos distinguen dos tipos de mercados: Competitivos y no competitivos. En el primero, las empresas carecen de poder de mercado y no tienen capacidad para fijar precios; es decir, cada empresa se enfrenta a una curva de demanda horizontal, mientras que en el segundo las empresas poseen poder de mercado que les permite fijar el precio con el que maximizan sus ganancias.

²³ Mungaray, Alejandro. Ramírez, Natanael. “Estructura de mercado y maximización de beneficios en las microempresas”. CE Comercio Exterior. Revista de Análisis Económico y Social. Abril de 2005, Vol. 55, Núm. 4 México. pág. 316-321

Jerry Haar, Catherine Leroy-Beltrán y Oscar Beltrán, en su artículo “Efectos del TLCAN en la competitividad de las pequeñas empresas en México”²⁴ concluyen que en el mercado mexicano existe una mayor competencia y es evidente que ante mercados más abiertos, a las empresas establecidas en las principales posiciones les preocupa que nuevos proveedores se incorporen al mercado, ya sea por cuenta propia o en respuesta a una nueva inversión extranjera directa orientada al suministro local.

Así mismo comentan que existe una amenaza para las pequeñas empresas y es el cambio en la demanda de los clientes, ya sean minoristas, mayoristas o industriales. Con una mayor competencia en el mercado, los compradores están exigiendo mucho más que antes en términos de precio, calidad, diferenciación de productos, tiempos de entrega y procedimientos de pago.

El mercado mexicano está constituido por la totalidad de la población que radica en México, de nacimiento y por naturalización, así como los extranjeros radicados en el país, además de extranjeros temporales (turistas). Todo esto queda contemplado en zonas urbanas y rurales, hombres y mujeres (sexo), profesores y trabajadores (actividad), niños y ancianos (edad), es decir todos aquellos que sean susceptibles de mercado.

Algunas de las herramientas de planeación más conocidas en el área de Mercadotecnia son: Análisis del rendimiento del negocio, programas, análisis y estrategias de mercado, sistema de información de mercadotecnia o SIM,

²⁴ Haar, Jerry. Leroy Beltrán, Catherine. Beltrán, Oscar. “ Efectos del TLCAN en la competitividad de las pequeñas empresas en México” . Comercio Exterior. Revista de Análisis Económico . Junio de 2004, Vol.54,Núm. 6, México. pág. 502-515.

pronósticos, mezcla de Mercadotecnia (producto, precio, plaza y promoción), presupuestos, investigación de mercado, ecuación de utilidades y venta, software y benchmarking.

4.2 Diagnóstico de las pequeñas empresas en el mercado mexicano.

En el ámbito empresarial mexicano, alrededor de 98 % de las compañías son Pymes (Pequeñas y medianas empresas).

La composición por tamaño y sector (participación porcentual) de las pequeñas empresas, se podrá apreciar en la lámina # 4.

La concentración geográfica de las Pymes (Pequeñas y medianas empresas) en el mercado mexicano (República Mexicana) es la siguiente:

- De 0 a 4,499 empresas : Ubicadas en los estados de Durango, Colima, Guerrero, Morelos, Oaxaca, Chiapas, Tabasco y Campeche.
- De 4,500 a 9,999 empresas: Ubicadas en los estados de Baja California Sur, Sonora, Chihuahua, Zacatecas, Aguascalientes, Michoacán, Querétaro y Tlaxcala.
- De 10,000 a 49,999 empresas: Ubicadas en los estados de Baja California, Chihuahua, Sinaloa, Nayarit, Guanajuato, Nuevo León, San Luis Potosí, Tamaulipas, Veracruz, Hidalgo, Puebla, Yucatán y Quintana Roo.
- Más de 50,000 empresas: Ubicadas en los estados de Jalisco, Estado México y el Distrito Federal.

Tamaño	Sector			Total
	Industria	Comercio	Servicios *	
Micro	94.40	94.90	97.40	95.70
Pequeña	3.70	4.00	1.60	3.10
Mediana	1.70	0.90	0.50	0.90
Grandes	0.40	0.20	0.40	0.30
Total	100.00	100.00	100.00	100.00

* Servicios Privados No Financieros
Fuente: Censo Económico 1999

Lámina 4 Composición por tamaño y sector (participación porcentual)
Fuente: Diario Oficial de la Federación.

En el caso del sector alimenticio éste aglutina a una serie de industrias de alimentos, bebidas, etc., y son una actividad clave de la economía nacional, tanto por el bienestar social que implica su desarrollo como por la vinculación que guarda con otras actividades productivas. Sus relaciones intersectoriales más importantes son con la agricultura, la ganadería y la pesca, por constituir su fuente principal de materias primas o sea representa el mercado de materias primas, así como con la industria de envases y empaques que constituyen otro mercado y con el sector comercio.

Por ser una industria que produce bienes de consumo generalizado, es altamente sensible a los cambios del ingreso real de la población. Sin embargo la estabilidad del consumo le permite mantener un comportamiento relativamente adecuado en períodos de contracción económica.

La rama alimentaría está conformada por trece divisiones: a) productos cárnicos y lácteos, b) envasado de frutas y legumbres, c) molienda de trigo, d) molienda de nixtamal, e) beneficio y molienda de café, f) azúcar, g) aceites y grasas comestibles, h) alimentos para animales, i) otros productos alimenticios, j) bebidas alcohólicas, k) cerveza, l) refrescos embotellados y m) tabaco.

Respecto a su estructura productiva, durante el período de 1982 a 1990 el número de empresas dedicadas a la producción de alimentos, bebidas y tabaco se incrementó en 52.5%.

De las 25,177 empresas que hasta octubre de 1990 se dedicaban a esa actividad, el 83.5% estaba constituido por micro empresas, el 12.37% por

pequeñas empresas, el 2.18% por empresas medianas y el restante 1.63% por empresas grandes.

Para las Pymes es importante explicar cuál es el nicho dentro del mercado, así como determinar el tamaño medido en número de clientes potenciales que se pueden tener, el crecimiento esperado del mercado, así como la participación de mercado comparado con el resto de los competidores.

Así mismo se debe describir a la industria y/o sector en que encuentre, a fin de comprobar que tiene gran mercado, además de identificar las posibles barreras para entrar a dicho mercado.

4.3 Las 4 P's de la Mezcla de Mercadotecnia.

Lourdes Munich, en su obra "Fundamentos de Administración. Casos y Prácticas" define que:

"La Mezcla de Mercadotecnia es el conjunto de variables controlables que una organización utiliza para influir el mercado".²⁵

Es necesario definir la asignación y utilización de recursos a esta mezcla que comúnmente está integrada por las cuatro "P", que son:

A) PRODUCTO.

Es un conjunto de características tangibles e intangibles: Materia prima, envase, empaque, marca, etiqueta, etc..

²⁵ Münch Galindo, Lourdes. "Fundamentos de Administración. Casos y Prácticas". Ed.Trillas. México, 2001. pág. 68-69

Ejemplo: Cuando un consumidor compra un sillón, lo considera como un medio efectivo para descansar, pero también lo ve como un objeto que va a decorar su sala.

“El producto representa un conjunto de satisfacciones para el consumidor”.²⁶

Todos los fabricantes están relacionados con la producción de bienes y/o servicios. Compran materia prima y la transforman en productos industriales o de consumo.

B) PRECIO.

Cantidad de dinero que los consumidores tienen que pagar por el producto, para lo que se toman en cuenta factores como: Demanda, participación en el mercado, competencia, costos, etc..

C) PROMOCIÓN.

Actividades mediante las cuales se da a conocer el producto, como publicidad, promoción, ventas y relaciones públicas.

D) PLAZA (CANALES DE DISTRIBUCIÓN).

Medios a través de los cuales se hace llegar el producto al consumidor: logística, canales de distribución, posicionamiento.

²⁶ Anzola Roja, Sérvulo. “Administración de pequeñas empresas”. Ed. McGraw-Hill. 2a. Edición. México, 2002. pág. 169

4.4 Estructura de la Competencia.

De acuerdo con el tipo de competencia que se establezca, los mercados son de dos tipos:

1. De competencia perfecta o pura.
2. De competencia imperfecta.

En primer lugar, la competencia se define como la rivalidad que existe entre diversas personas para lograr sus objetivos. La competencia económica se da entre los diversos entes económicos que participan en la economía de un país. En el caso del mercado, se enfrentan por un lado los oferentes y por otro los demandantes: Tanto compradores como vendedores desean obtener las mejores ventajas del mercado.

Cuando existe competencia, se da la posibilidad de elección entre diversas alternativas.

Debido a que en el mercado se enfrentan dos fuerzas sociales que buscan su interés personal tratando de lograr el máximo de bienestar o de ganancias, se tiene que analizar la forma y condiciones del mercado. En primer lugar se pensó un mercado "ideal", que también se llama perfecto, puro o libre, el cual no existe en la realidad pero sirve de modelo para estudiar los mercados no puros o imperfectos.

Condiciones para que un mercado pueda ser considerado puro o perfecto.

- a) Existe un gran número de oferentes y demandantes (vendedores y compradores), de manera que uno o más oferentes no pueden determinar por sí solos el precio del mercado, ni algún demandante en forma individual puede influir en el precio. Esta situación permite tanto a vendedores como a compradores una elección adecuada, tomando en cuenta diversas alternativas entre las cuales puede optar. El precio del mercado o precio de equilibrio es fijado por el libre juego de la oferta y la demanda.
- b) Los productos o mercancías que se ofrecen deben ser homogéneos, es decir, tipificados, de tal suerte que los consumidores no tengan preferencias por una mercancía en especial y les de lo mismo comprar a cualquier oferente.
- c) Existencia de libre movilidad de los factores productivos; es decir, que no existan restricciones artificiales para que cualquier empresa, si quiere y puede, entre al mercado; lo mismo del lado de los demandantes. En otras palabras, cualquier oferente o demandante puede entrar o salir del mercado en el momento que lo desee, sin fricciones.
- d) El Estado no interviene en las actividades económicas, porque si participa de alguna manera el mercado se vería influido por esta participación. El Estado no debe participar ni como oferente ni como demandante;

simplemente debe dejar en juego a las fuerzas de la oferta y la demanda.

El Estado no regula ni controla los precios.

- e) Existencia de un perfecto conocimiento, por parte de oferentes y demandantes, de las condiciones que imperan en el mercado; debe existir una plena transparencia tanto en las transacciones que se realizan como en el conocimiento de ellas, de tal suerte que compradores y vendedores puedan elegir la mejor opción.

En resumen: “Para que exista un mercado de competencia perfecta, se supone que concurren las siguientes condiciones; un número ilimitado de pequeñas unidades de producción y consumo; todas las firmas competidoras producen un bien homogéneo; libre entrada y salida de firmas al sector industrial; no intervención del Estado en la actividad económica; conocimiento de las condiciones del mercado por los interesados; y finalmente, perfecta movilidad de los factores de producción”.

Condiciones para que un mercado pueda ser considerado de competencia imperfecta.

- a) Existe un número limitado de oferentes o demandantes, de manera que la decisión de alguno de ellos influye en el comportamiento del mercado; los oferentes, en forma individual, pueden influir en el precio o incluso determinarlo, así como también los demandantes. Esta influencia en el precio se debe a la gran cantidad que ofrece un productor o a la gran demanda de un consumidor.

- b) Existe diferenciación de productos: Las mercancías no son homogéneas, ni tipificadas; tienen diferencias reales o supuestas que implican costos y precios diferentes, así como gustos y preferencias diversas por parte de los consumidores.
- c) No existe libre movilidad de los factores, ya sea porque exista alguna agrupación empresarial o sindical que limite dicha movilidad, o bien porque exista alguna restricción o limitación por parte del Estado.
- d) El Estado interviene de alguna manera en las actividades económicas, más que nada en lo relacionado con las transacciones comerciales del mercado; puede regular o controlar precios, puede actuar como demandante, y como oferente, y puede legislar en materia comercial.
- e) No existe pleno conocimiento del mercado ni de oferentes y demandantes, lo que ocasiona que muchas veces no se tome la mejor decisión. En general, los consumidores compran los productos más caros porque no conocen todas las opciones que ofrece el mercado. Todos los mercados que existen en la realidad suelen ser de competencia imperfecta; sin embargo, éstos se han agrupado y los más importantes son: Monopolio puro, competencia oligopolística y competencia monopolística.

Monopolio puro: Es una “forma de mercado en que existe una sola empresa como único vendedor”, según lo define Santiago Zorrilla Arena en su libro “Diccionario de Economía”.

La palabra monopolio está formada por los vocablos griegos: *monos*, que significa único, y *polein*, que significa vendedor. El monopolio es aquella situación en que se tiene un solo vendedor de un producto que no tiene sustituto, y que ejerce un dominio total sobre el precio.

En el mercado mexicano algunos ejemplos de monopolios puros se refieren a las empresas públicas, como: Petróleos Mexicanos (PEMEX), Comisión Federal de Electricidad (C.F.E.), Teléfonos de México y Ferrocarriles Nacionales.

Competencia oligopolística: Está formada por los oligopolios, representa un tipo de mercado de competencia imperfecta en el cual una rama económica se encuentra dominada por unos cuantos productores-vendedores, que son precisamente las empresas oligopólicas. Algunas de las características de los oligopolios son:

- Se trata de unos cuantos productores-vendedores que dominan el mercado, por lo que sus divisiones afectan el nivel de producción y de precios.
- Puede existir diferenciación real o supuesta de las mercancías o no existir, por lo cual se habla de dos tipos de oligopolio: El oligopolio puro o perfecto se da cuando existen buenos sustitutos para las mercancías que se producen; por ejemplo dos empresas que producen medicinas con la misma fórmula. El oligopolio imperfecto se da cuando existen mercancías diferenciadas para las cuales no existen buenos sustitutos: empresas automovilísticas que producen diversos tipos de automóviles.

- Los oligopolios tienen un gran control de patentes y marcas, así como de la tecnología en general y de las materias primas, lo cual limita la entrada de nuevas empresas.
- Existe una publicidad competitiva y no informativa entre los diversos oligopolios.
- Los consumidores no conocen plenamente el mercado y los productos sustitutos de las empresas oligopolísticas.

Competencia monopolística: Es otra “forma de competencia imperfecta que se da cuando grandes empresas controlan el mercado debido a que producen mercancías diferenciadas de tal manera que alguna o varias de ellas puedan influir en los consumidores para que se prefieran sus productos con base en la diferenciación. La diferenciación de mercancías puede ser real o supuesta, tomando en cuenta el tamaño, la calidad, la marca, la etiqueta, etc. Finalmente es el consumidor quien realiza la diferenciación, y una sola empresa puede producir mercancías diferenciadas con el objeto de incrementar sus ganancias. Ejemplo de competencia monopolística son:

- Empresas que producen diferentes tipos y marcas, y de presentación de jabones de tocador, como Colgate y Procter and Gamble.
- Empresas galleteras que producen diversos tipos, marcas y presentaciones de galletas, como Gamesa y Nabisco.
- Empresas farmacéuticas que producen un medicamento con varias presentaciones y contenido, como Laboratorios Roussell y Upjohn.

CAPÍTULO 5

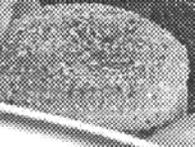
Caso Práctico.



GALLIAPAN, S.A. DE C.V.
Una empresa subsidiaria de *Lallemand Inc.*

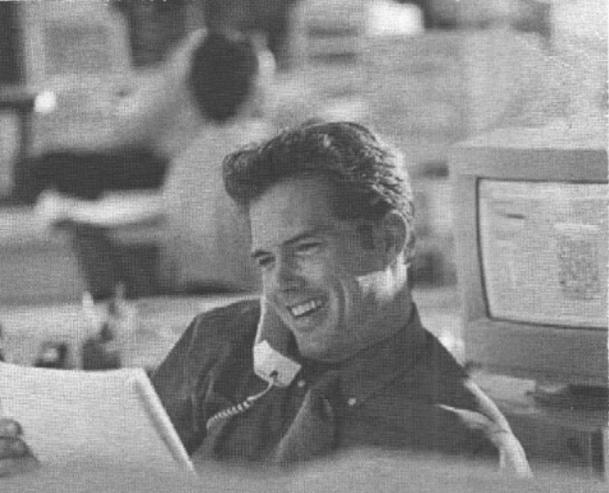
Inicio
Nosotros
Ingredientes Panadería
Ingredientes Tortillería
Ingredientes Molinos
Representación

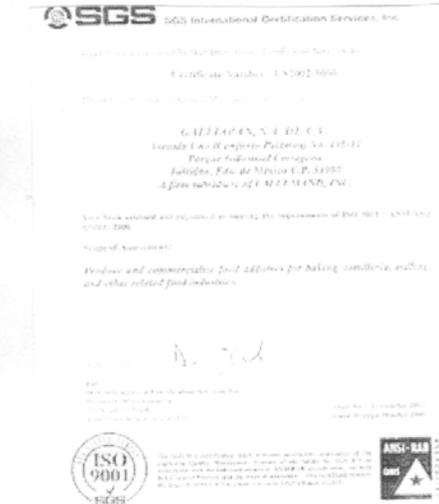










5.1 Presentación.

En este capítulo se elaborará un caso práctico de una pequeña empresa del sector alimenticio, cuya razón social es Galliapan, S.A. de C.V.

Historia y estructura.

Galliapan, S.A. de C.V. es una empresa constituida el 07 de Febrero de 1997, de capital canadiense, del giro alimenticio y su actividad preponderante es la fabricación y comercialización de aditivos alimenticios para los negocios de panificación, tortillería y molinería.

La necesidad que busca satisfacer mediante los productos que vende es la de ofrecer un mejor producto a un precio competitivo y que cumpla con los estándares de la industria alimentaría nacional e internacional, el cuál podrá ser utilizado en los procesos de producción de sus clientes. Entre sus principales clientes se encuentran: Bimbo, Marinela, Cadenas de Panificadoras, Cadenas de Tortillerías y Molinos.

El mercado que abarca es tanto en el D.F., como el Área Metropolitana, interior del país y el extranjero, principalmente E.U.A., Canadá, Guatemala, Honduras y Costa Rica.

Esta empresa tuvo su origen en Distribuidora Galia, S.A. de C.V. y Alimentos Framex, S.A. de C.V., las cuáles fueron constituidas en 1985, con capital mexicano, y con el fin de entrar y competir en el mercado de la panificación,

en un principio. Con el propósito de poder cumplir con el fin para el cual fueron creadas, administrativamente y legalmente, Distribuidora Galia, S.A. de C.V. tuvo la encomienda de la comercialización de los productos que Alimentos Framex, S.A. fabricaba.

La empresa empezó con muy pocos empleados y trabajadores en la línea de producción y con una tecnología rudimentaria. La estructura administrativa era muy simple. El estilo de dirección estaba centralizado en una sola persona, en este caso el dueño de la empresa. Se fue armando una cartera de clientes y los productos fueron posicionándose en el mercado mexicano, con la marca de Gallia.

Sin embargo la inadecuada Administración propició que los recursos de la pequeña empresa fueran limitándose conforme transcurrió el tiempo, hasta llegar al punto de descapitalizarse y llegar al límite de que no podía asegurar su permanencia en el mercado, por lo que ésta tuvo que buscar inversionistas o bien vender la empresa. La operación de venta se hizo en 1997 y la compraron inversionistas canadienses de Lallemand, Inc., registrando a la empresa con un nuevo nombre: Galliapan, S.A. de C.V.

5.2 Antecedentes.

El mercado meta de la empresa lo constituyen todos los negocios y/o establecimientos relacionados con la elaboración de pan en todas sus modalidades, así como de tortilla y de harinas, ubicados en México o en el extranjero.

Entre los productos, por tipo de mercado, que se fabrican son los siguientes:

A) Panadería: Polvo de hornear, Mejorantes, Abrillantadores y Conservadores.

B) Tortillería: Antiadherentes, Conservadores y Colorantes.

C) Molinería: Agentes fortificadores y Mezclas para la Harina.

Los productos que la empresa también vende pero no son sujetos a alguna transformación, sino que se compran para su reventa son: Levadura Seca, Bicarbonato de sodio, Lecitina de soya y Estabilizantes.

Demanda de bienes y servicios de la empresa: Siendo la alimentación una necesidad, existe una amplia gama de oferentes de productos y/o satisfactores que buscan satisfacer esta necesidad. Por lo que se trata de un mercado altamente competitivo.

En el caso de Galliapán, el mercado en el que ofrece sus productos: Panadería, molinería y tortillería, es bastante amplio y con un enorme potencial, pero escasamente aprovechado y pésimamente atendido.

Si bien tiene una participación de mercado significativa, ha sido más bien resultado de que los productos son comprados por clientes cautivos, que de un esfuerzo organizado para entrar al mercado, posicionar la marca y crecer. Entre las principales causas que inhiben el crecimiento de la empresa se tienen los siguientes:

1. Carencia de una Administración profesional que coordine los diferentes procesos (comercialización, producción, recursos humanos y recursos financieros) que tienen lugar en la empresa.
2. Trabajar sin una metodología y hacerlo en forma empírica, “apagando fuegos” en vez de implantar una cultura de la prevención.
3. Carencia de una metodología para lograr una gestión óptima de recursos.
4. No existe una Administración de los recursos que se asignan (económicos, humanos y materiales) para el desarrollo de los procesos que tienen lugar en la empresa.
5. La premisa de la Dirección General es que los departamentos de la empresa trabajan para el departamento de ventas, siendo éste quien acapara las preferencias, cuando lo correcto es que todos los departamentos se engranan para alcanzar los objetivos de la empresa, bajo el concepto de sinergia; ya que en caso de fallar un departamento fallan todos los demás.
6. No se tiene una adecuada planeación del mercado y, por ende una inadecuada Administración de ventas.

7. Se tienen manuales de políticas, de procedimientos, de organización y de instrucciones de trabajo, pero no se utilizan a la hora del desempeño de las actividades diarias y reflejan muchas incongruencias.

8. No existe un adecuado sistema de comunicación al interior de la empresa.

La empresa tiene un monto promedio de ventas por mes de: \$ 5,569,011.60 (correspondiente al período febrero-junio de 2005).

Volúmenes de ventas: Las ventas de la empresa se determinan en kg de productos vendidos por línea de negocio.

Reportes comparativos de ventas: Se adjunta un reporte que muestra el análisis de las ventas mensuales reales vs. presupuesto, correspondiente al período febrero-octubre de 2005. Ver lámina # 5.

Competencia: La competencia de la empresa la constituyen todas aquellas empresas, micro, pequeñas o medianas que atacan el mismo mercado con productos que cumplen las mismas funciones, aunque bajo distintos nombres y/o marcas. Los principales competidores son entre otros:

- Estrategia en Alimentos, S.A. de C.V.
- Puratos de México, S.A. de C.V.
- Produpan, S.A. de C.V.
- Grupo La Florida, S.A.
- Helm de México, S.A. de C.V.
- Degussa Texturan Systems de México, S.A. de C.V.
- Deutsche Química, S.A. de C.V.
- Levadura Nevada, S.A.

- DSM Bakery Ingredients
- Grupo INSARMECA, S.A. de C.V.
- Lasem Panificación, S.A. de C.V.
- Trade Chemicals and Products, S.A. de C.V.
- Mauripan, S.A. de C.V.
- Químicos Alimenticios Internacionales, S.A. de C.V.

Budget 2005/06

REAL													REAL	BUDGET	VARIANCE
LINE OF BUSINESS	FEB	MARCH	APRI	MAY	JUNE	JULY	AUGUST	SEPT	OCT	NOV	DIC	JAN	FEB-OCT	YTD	\$
EXP.AMEYEAST	749,138	1,091,231	1,102,546	950,445	1,582,230	1,242,940	1,388,339	933,855	1,286,266				10,326,990	10,517,862	(190,872)
KERRY	48,278	42,446	27,682	45,616	20,991	32,157	43,307	8,898	38,692				308,067	670,932	(362,865)
LECITHIN	358,265	209,998	704,310	264,568	316,322	227,410	437,098	412,710	401,992				3,332,673	3,547,162	(214,489)
MALLET	267,562	393,537	259,549	277,098	241,959	302,146	446,550	353,562	317,987				2,859,950	1,627,096	1,232,854
MILLS	123,336	97,929	204,620	151,329	126,620	63,003	109,298	64,406	97,807				1,038,347	1,044,747	(6,400)
BAKERY	748,694	895,360	831,725	848,829	748,052	929,570	995,596	977,572	1,040,639				8,016,037	8,710,191	(694,154)
RIBOSA/LACOBACILUS	29,086	284,722	19,321	276,064	108,114	0	70,612	0	199,161				987,080	308,493	678,587
TORTILLA	351,343	289,042	430,012	367,926	458,797	450,229	408,427	385,944	530,699				3,672,419	2,880,720	791,699
CREM YEAST	539,071	630,014	532,019	636,050	630,282	686,418	713,498	598,566	499,548				5,465,466	4,920,923	544,543
FERMIPANSELENIUM YEAST	626,173	214,980	279,588	742,976	191,008	248,245	290,404	263,948	257,943				3,115,265	4,878,900	(1,763,635)
RESALE LALLEMAND	29,395	20,242	29,044	16,590	23,098	43,170	11,667	14,624	10,098				197,928	274,565	(76,637)
RESALE BAKERY	55,032	15,704	122,617	6,159	89,520	21,095	28,137	31,078	14,067				383,408	76,860	306,548
SODA & S.DIACETATE	1,178,977	1,067,240	1,179,626	1,444,027	1,200,934	1,116,950	713,529	1,169,821	1,507,729				10,578,833	8,335,045	2,243,788
TOTAL	5,104,350	5,252,445	5,722,659	6,027,677	5,737,927	5,363,334	5,656,462	5,214,984	6,202,628	0	0	0	50,282,465	47,793,496	2,488,969
% / BUDGET	96.74	99.38	108.11	113.69	108.05	100.84	106.18	97.74	116.06	-	-	-	78.72		
BUDGET													BUDGET		
LINE OF BUSINESS	FEB	MARCH	APRIL	MAY	JUNE	JULY	AUGUST	SEPT	OCT	NOV	DIC	JAN	FEB-JAN		
EXP.AMEYEAST	1,156,295	1,159,385	1,162,473	1,165,563	1,168,652	1,171,741	1,174,829	1,177,917	1,181,007	1,184,097	1,187,185	1,190,274	14,079,418	10,517,862	
KERRY + DAWN	74,548	74,548	74,548	74,548	74,548	74,548	74,548	74,548	74,548	74,548	74,548	74,548	894,576	670,932	
LECITHIN	389,962	391,004	392,046	393,087	394,129	395,171	396,213	397,254	398,296	399,338	400,380	401,421	4,748,301	3,547,162	
MALLET	178,877	179,354	179,832	180,310	180,789	181,266	181,745	182,223	182,700	183,178	183,656	184,133	2,178,063	1,627,096	
MILLS	116,083	116,083	116,083	116,083	116,083	116,083	116,083	116,083	116,083	116,083	116,083	116,083	1,392,996	1,044,747	
BAKERY	967,799	967,799	967,799	967,799	967,799	967,799	967,799	967,799	967,799	967,799	967,799	967,799	11,613,588	8,710,191	
RIBOSA/LACOBACILUS	33,914	34,005	34,096	34,187	34,277	34,367	34,458	34,549	34,640	34,730	34,820	34,911	412,954	308,493	
TORTILLA	320,080	320,080	320,080	320,080	320,080	320,080	320,080	320,080	320,080	320,080	320,080	320,080	3,840,960	2,880,720	
CREM YEAST	540,988	542,434	543,879	545,324	546,769	548,214	549,660	551,105	552,550	553,995	555,440	556,886	6,587,244	4,920,923	
FERMIPAN	542,092	542,094	542,096	542,098	542,100	542,102	542,104	542,106	542,108	542,110	542,112	542,114	6,505,236	4,878,900	
RESALE LALLEMAND	30,185	30,266	30,345	30,427	30,508	30,587	30,669	30,749	30,829	30,911	30,991	31,070	367,537	274,565	
RESALE BAKERY	8,540	8,540	8,540	8,540	8,540	8,540	8,540	8,540	8,540	8,540	8,540	8,540	102,480	76,860	
SODA & S.DIACETATE	917,166	919,402	921,641	923,878	926,117	928,353	930,592	932,828	935,068	937,305	939,543	941,780	11,153,673	8,335,045	
TOTAL	5,276,529	5,284,994	5,293,458	5,301,924	5,310,391	5,318,851	5,327,320	5,335,781	5,344,248	5,352,714	5,361,177	5,369,639	63,877,026	47,793,496	
ACCYTD	5,276,529	10,561,523	15,854,981	21,156,905	26,467,296	31,786,147	37,113,467	42,449,248	47,793,496	53,146,210	58,507,397	63,877,026			
% ACC									105.21						

5.3 Sistema de Administración.

Galliapan, S.A. de C.V. opera bajo un Sistema de Aseguramiento de la Calidad ISO 9001-2000, por lo que las actividades del sistema se respaldan y ejecutan mediante los Manuales de Calidad, Procedimientos, Organización e Instrucciones de Trabajo.

ISO por sus siglas en inglés significa: International Organization for Standardization. En español significa: Organización Internacional para la Normalización. Su propósito es: Desarrollar y promover normas de uso común a nivel mundial.

El estándar internacional ISO 9001 especifica los requerimientos para un Sistema de Administración de la Calidad que pueda ser utilizado por una organización para lograr la satisfacción del cliente, a través del cumplimiento con el mismo y de los requerimientos regulatorios aplicables.

El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una empresa están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y, el tamaño y estructura de la empresa.

A parte del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, tiene un sistema administrativo implícito y escasamente formalizado, que no es suficiente para asegurar una gestión óptima de los recursos de la empresa.

La política de Calidad de la empresa es: Galliapan,S.A. de C.V. asegura la satisfacción de sus clientes elaborando y distribuyendo productos, que

cumplen con normas y estándares internacionales de la industria alimentaria, mediante la mejora continua de sus procesos, sistema de calidad y capacitación constante del personal.

Los objetivos son:

1. Cumplir con las entregas en cantidad, calidad y tiempo, en un 90%.
2. Optimizar los estándares y reducir los costos de producción.
3. Cumplir con el plan de capacitación en un 80%.
4. Generar la utilidad de la entidad.

Bajo este sistema todos los departamentos que integran la empresa, en teoría, respaldan sus actividades, ya que lo que se ha detectado es que los departamentos no trabajan en armonía con este sistema, ya que existen áreas que no siguen ni cumplen a cabalidad con el sistema, generando confusiones y desorganización.

Por lo que los posibles logros que se pudieran obtener de la aplicación de este sistema se esfuman, por la falta de un Sistema de Administración que coordine el trabajo y esfuerzo de todos los procesos que tienen lugar en la empresa.

Un ejemplo de este tipo de situaciones es: No se ha establecido una correcta política para la recepción de pedidos de clientes, generando conflictos entre los departamentos involucrados. Lo que implica que el Manual de Procedimientos al no contemplarlo, significa que está incompleto e insuficiente o mal elaborado.

Otro ejemplo es: Los pedidos no son surtidos en su totalidad, considerando causas como pedidos no surtidos por falta de camionetas y/o transportistas particulares para reparto, pedidos no surtidos por el departamento de distribución y/o almacén por falta de información con el área de producción para reabastecer stock de productos terminados o, bien pedidos no surtidos por falta de materias primas que pueden ser a su vez originados por falta de un programa de materiales, problemas de pago a proveedores o fallas del proveedor en el suministro, los problemas de crédito y cobranzas, etc..

Manual de Calidad.

En el Manual de Calidad se definen los lineamientos para hacer y mantener que la empresa se apegue al sistema de calidad. Ejemplo: En el manual de calidad se documentan la Política de Calidad, Objetivos de Calidad, Visión y Misión.

Manual de Procedimientos.

El Manual de Procedimientos establece los criterios para la elaboración y revisión de la documentación que integra el sistema de calidad de Gallipán.

Manual de Organización.

En el Manual de Organización se explica la estructura organizativa de la empresa, y se presenta mediante los organigramas.

Organigrama (estructura) actual de la empresa.

Se adjuntan los organigramas que muestran como están organizados los departamentos y como están asignados los puestos.

Cómo se podrá apreciar se trata de un sistema de organización lineal en el que la autoridad fluye de arriba hacia abajo y la responsabilidad de abajo hacia arriba, es decir la autoridad y responsabilidad correlativas, se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. Sin embargo, en Galliapán con este tipo de organización hay conflictos de autoridad y fugas de responsabilidad, ya que por ejemplo si las áreas de Compras, Finanzas, Contabilidad, Recursos Humanos y Marketing dependen de la Gerencia Administrativa, éstas áreas reciben órdenes también de la Dirección General, por lo que se origina confusión y desorden, en pocas palabras se genera un monstruo de dos cabezas.

El organigrama está documentado en el Manual de Organización y, también representa un área de oportunidad para mejorar el sistema.

	MANUEAL DE ORGANIZACIÓN	CLAVE: MO-OR-DG-02
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	REVISIÓN: 3 FECHA DE ELABORACIÓN: JUNIO 2005

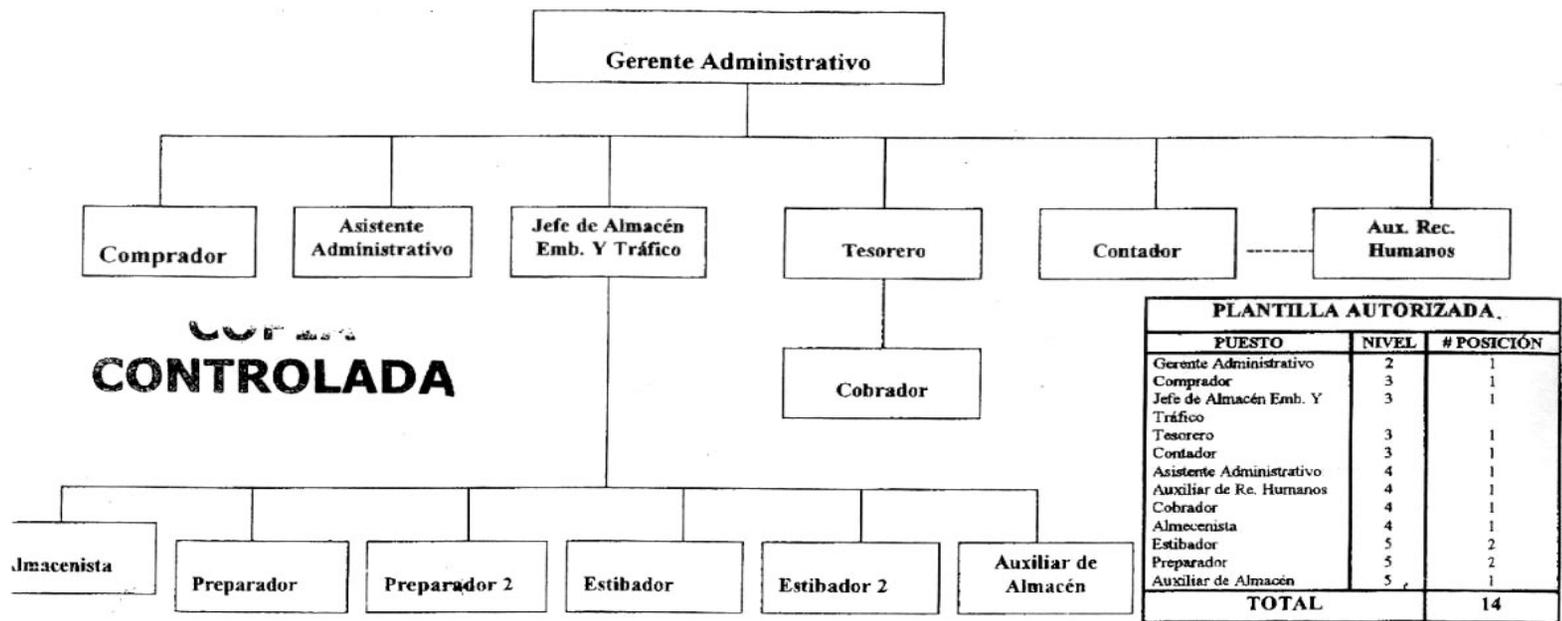


PLANTILLA AUTORIZADA		
PUESTO	NIVEL	# POSICIÓN
Director General	1	1
Ejecutivo de Ventas	3	1
Ing. Para Tortillas		
Ejecutivo de Ventas	2	4
Representante de Ventas	4	6
Técnicos Demostradores	4	2
TOTAL		14

COPIA CONTROLADA

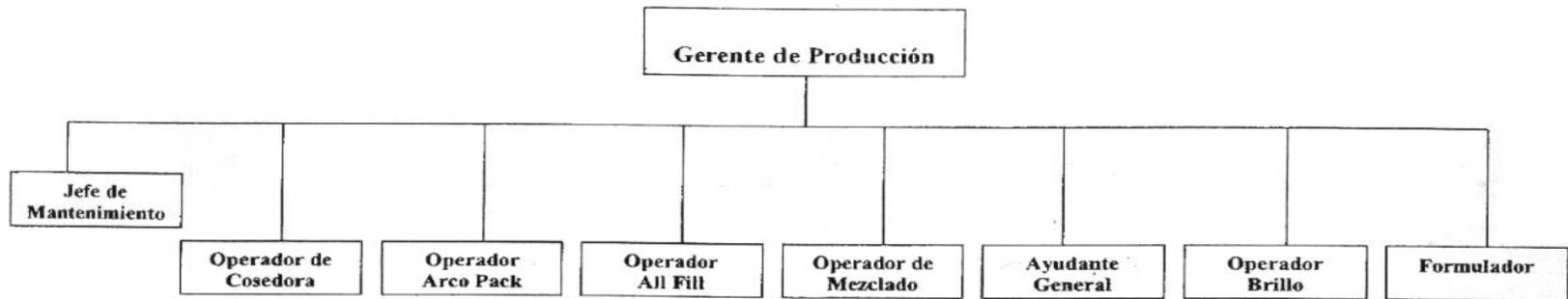
ELABORÓ	REVISÓ Y APROBÓ	AUTORIZÓ EMISIÓN
Gabriela Juárez Rodríguez	Carlos Aguirre Acosta	Francisco Javier Román Ortega

	MANUEAL DE ORGANIZACIÓN	CLAVE: MO-OR-AD-01
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	REVISIÓN: 3 FECHA DE ELABORACIÓN: OCTUBRE 2004



ELABORÓ	REVISÓ Y APROBO	AUTORIZÓ EMISIÓN
Rene Márzilli Hernández	Carlos Aguirre Acosta	Francisco Javier... Ortega

	MANUEAL DE ORGANIZACIÓN	CLAVE: MO-OR-DG-02
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	REVISIÓN: 2 FECHA DE ELABORACIÓN: OCTUBRE 2004



COPIA CONTROLADA

PLANTILLA AUTORIZADA		
PUESTO	NIVEL	# POSICIÓN
Gerente de Producción	2	1
Jefe de Mantenimiento	3	1
Operador de Cosedora	5	2
Operador All Fill	5	2
Operador Arco Pack	5	2
Operador de Mezclado	5	2
Ayudante General	5	2
Operador de Brillo	5	1
Formulator	5	2
TOTAL		15

ELABORÓ	REVISÓ Y APROBÓ	AUTORIZÓ EMISIÓN
Gabriela Juárez Rodríguez 	Enrique Martín Navarrete Cortes 	Francisco Javier Sotomayor Ortega

	MANUEAL DE ORGANIZACIÓN	CLAVE: MO-OR-AC-01
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	REVISIÓN: 3 FECHA DE ELABORACIÓN: JUNIO 2005

Gerente de Investigación & Desarrollo y
Aseguramiento de la Calidad

Asistente de
Calidad "A"

Asistente de
Documentación

Asistente de
Calidad "B"

Limpieza en
Planta

**COPIA
CONTROLADA**

PLANTILLA AUTORIZADA		
PUESTO	NIVEL	# POSICIÓN
Gerente de Inv. y Des. Y Aseg. Calidad	2	1
Asistente de Calidad "A"	4	1
Asistente de Calidad "B"	4	1
Asistente de Documentación	4	1
Limpieza en Planta	5	2
TOTAL		6

ELABORÓ	REVISÓ Y APROBÓ	AUTORIZÓ EMISIÓN
 Gabriela Juárez Rodríguez	 Francisco Javier Román Ortega	 Francisco Javier Román Ortega

Manual de Instrucciones de Trabajo.

En el manual de Instrucciones de trabajo se definen los lineamientos generales de todas y cada una de las actividades de trabajo que se realizan en la empresa.

Ejemplo: En el manual de instrucciones de trabajo se explican la secuencia de actividades para la Recepción de Materiales que entran al Almacén. Otro ejemplo es: La secuencia de actividades para la medir la trazabilidad del producto terminado.

En el marco de este sistema, los resultados que se obtienen no reflejan una Administración de la que se derive una gestión óptima de los recursos y un enfoque estratégico en un entorno de mercado competitivo, ya que surgen continuamente necesidades y problemas que no son previstos por dicho sistema, lo que se explicará en el análisis de la problemática que vive la empresa.

El tipo de sistema administrativo que prevalece en Galliapán, es muy simple pero caótico, en el que las personas que tienen la responsabilidad gerencial no la ejecutan ya que fallan en la principal premisa que es la coordinación entre los distintos departamentos. Y ante la falta de coordinación no se pueden lograr y/o cumplir los objetivos de la empresa.

5.4 Problemática.

El mejor modo de conocer la problemática de la empresa es mediante el conocimiento breve y analítico de las actividades que desempeñan cada uno de los departamentos que la integran. Como ya se aprecia en el organigrama existen 5 gerencias y/o departamentos: Gerencia Administrativa, Gerencia de Investigación, Desarrollo y Aseguramiento de Calidad, Gerencia de Producción, Gerencia de Ventas y Dirección General.

A) Gerencia Administrativa.

Dentro de esta gerencia se encuentran las funciones de Compras, Distribución, Tesorería, Contabilidad y Recursos Humanos. Su actividad es coordinar las funciones ya descritas, apegándose a las necesidades de la empresa. Ejemplos:

Compras realiza el proceso de adquisiciones de todos los departamentos de la empresa, desde las materias primas para la línea de producción, hasta las compras generales. Una fuente constante de problemas en la línea de producción es la falta de materiales, situación que ocurre porque falta coordinación con la Gerencia de Producción, respecto a los programas de producción semanales, quincenales, mensuales, etc., y la revisión de políticas de inventario.

Aunque el Manual de Organización detalla las actividades que cada Gerencia debe realizar, por el perfil del puesto, se observa que falta "actitud" para atender las necesidades y problemas de la empresa.

Obviamente la falta de actitud genera falta de comunicación, afectando a los demás puestos y funciones en su respectivo organigrama.

Si bien la Gerencia Administrativa tiene que coordinar, no se hace, simplemente porque se deja hacer y se deja pasar. Adolece de visión del conjunto de la empresa, para establecer prioridades.

Otros ejemplos que afectaron las actividades recientes de la empresa fue la notificación de la S.H.C.P. respecto al Programa Pitex, auditorías fiscales, etc., problemas que otras administraciones no resolvieron.

Otros problemas que entran dentro del ámbito de esta función es la Administración del Almacén, actividad que corresponde al supervisor de Distribución, sin embargo hay problemas en la forma de organizar al departamento, desde que no se surten adecuadamente las órdenes de producción, hasta falta de logística del almacén que se refleja en el desorden y susceptibles al maltrato de las mercancías y/o productos terminados, lo que ocasiona daños a los productos y por consiguiente pérdidas económicas a la empresa.

La problemática en esta función es que falta Previsión y Planeación, así como una secuencia ordenada de sus actividades, principalmente no se apegan al manual de procedimientos.

B) Gerencia de Investigación, Desarrollo y Aseguramiento de Calidad.

Sus funciones son las de generar y garantizar los materiales y productos terminados de la empresa, en base a los requerimientos del sistema de calidad y las normas de la industria química.

Esta función es de vital importancia para la empresa, pero necesita darle mayor congruencia al sistema de calidad ISO 9001-2000, el cual gestiona, a fin de direccionar los esfuerzos de la empresa en cuanto al cumplimiento de los objetivos trazados.

C) Gerencia de Producción.

Su función es la de planear y controlar la producción, así como el mantenimiento de la planta. Las fallas de esta gerencia es no proporcionar planes de producción a tiempo con la explosión de materiales en tiempo y correcta, a fin de coordinar con la Gerencia Administrativa, vía Compras, el proceso de compras oportuno de los materiales, todo con un fin encaminado en mantener inventarios de productos terminados en condiciones óptimas para cumplir con la demanda de nuestros clientes.

D) Gerencia de Ventas.

Esta función es directamente administrada por el Director General, y se tienen a los Ejecutivos de Ventas Panadería, Ejecutivo de Ventas Ingredientes para Tortilla, Ejecutivo de Ventas Zona Noroeste, Ejecutivo de Ventas Industriales.

La principal problemática de esta gerencia, es la falta de congruencia con los procedimientos que marca el Sistema de Calidad ISO 9001-2000 y la falta de un Pronósticos de Ventas aproximado a la realidad, ya que siempre reportan pedidos de urgencia, lo cual afecta el proceso normal de las actividades de Compras, Producción y Distribución, que tienen que abandonar las actividades que se hacen en el momento y dar prioridad a las urgencias.

E) Dirección General.

El principal problema de la Dirección General es que carece de una Administración Profesional, ya que las gerencias trabajan de forma individual y rara vez se coordinan para lograr los mejores resultados y propiciar la mejor administración de los recursos de la empresa, premisa que debe garantizar el director general.

Con lo anteriormente expuesto se refleja que hace falta dar énfasis al desarrollo de un Sistema de Administración que propicie una gestión óptima de los recursos y un enfoque estratégico en un entorno de mercado competitivo.

5.5 Plan de Administración.

El propósito es presentar un Sistema de Administración, acorde a las necesidades y características de la pequeña empresa mexicana del sector alimenticio, en este caso de Galliapan,S.A. de C.V., que asegure una gestión óptima de recursos y un enfoque estratégico en un entorno de mercado competitivo.

El nuevo Sistema de Administración que se propone para Galliapan,S.A. de C.V. debe mejorar los errores e imperfecciones del sistema actual, e incluir los preceptos del Sistema de Calidad ISO-9001 2000.

El Plan de Administración, se refiere básicamente a establecer los lineamientos, para desarrollar e implementar un Sistema de Administración. El plan de trabajo especificará qué es lo que se va a hacer y por qué, dónde, cómo y cuándo, y quiénes lo harán y en qué tiempo. Ver lámina # 6.

Los pasos para el desarrollo e implementación del sistema son los siguientes:

Paso 1: Estudio y diseño.

Fase 1: El sistema actual de la empresa, tiene las siguientes características:

- 1) Las funciones y actividades que se ejecutan en cada puesto, departamento y/o gerencia, son coordinadas en forma individual, es decir la forma en que se trabaje se tiene sólo a los lineamientos que marque el jefe y/o gerente de cada área y no visualizan el contexto general de la empresa.

Actividad	Meses										
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Definición del problema	■										
Definición del objetivo		■									
Recopilación de información sobre la historia, estructura y antecedentes de Gallipán, S.A.			■	■	■						
Estudio y diseño del sistema actual					■						
Requerimientos del sistema						■					
Desarrollo del nuevo sistema							■	■	■		
Implantación del sistema									■	■	■
Operación del sistema											■

Lámina 6 Plan para el Desarrollo e Implementación de un Sistema de Administración.

Ejemplo: El responsable del área de Compras conoce que su función es la de comprar todos aquellos insumos que requiera la empresa, en las condiciones y especificaciones requeridas, con proveedores confiables y a los mejores precios. Así mismo da seguimiento a las entregas de los proveedores mediante un Registro Histórico de Adquisiciones. Los resultados financieros de su función, como el ahorro en las compras, no son conocidos directamente por otras áreas con las que interactúa.

- 2) Se dan conflictos de autoridad, ya que los gerentes de un nivel jerárquico dan órdenes directamente a los subordinados sin consultar a los jefes de éstos, ocasionado el famoso “monstruo de dos cabezas”, que genera distorsiones y confusiones.
- 3) Cada gerencia y/o departamento administra los recursos bajo su responsabilidad y pierden de vista la gestión óptima de recursos a nivel empresa.
- 4) La Dirección General, interviene en todos los asuntos de la empresa, hasta en los que no le corresponden.
- 5) La Gerencia de Ventas, no aplica la Administración de las Ventas, en forma integral, y tampoco elabora los Presupuestos y Pronósticos de Ventas necesarios y suficientes a fin de posicionar aún más la marca de “Gallia” en el mercado y apoyar a los demás departamentos de la empresa, directamente involucrados, en generar los productos y servicios que los clientes demandan.

- 6) La empresa aplica un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2000, para asegurar la calidad de los productos que se fabrican.
- 7) No existe una vinculación entre el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2000 y el sistema administrativo de la empresa.
- 8) No existe una coordinación de los diferentes procedimientos aplicables en cada departamento y/o gerencia, enfocados a un fin común.

Fase 2: Determinar requerimientos del Sistema.

1. El nuevo sistema tiene que coordinar los diferentes procedimientos que siguen cada departamento y/o gerencia, de modo que constituya un sistema administrativo integral que asegure la gestión óptima de los recursos, tanto materiales, como humanos y financieros de la empresa.

Ejemplo: El departamento de Distribución, se encarga de surtir los pedidos de los clientes, para ello establece las rutas y logística de reparto. Al no contar con una política de pagos de fletes, así como tampoco tener definidos los rangos en que las cotizaciones de fletes pueden ser rentables, implica que se contratarán fletes sin control de rangos, lo que repercutirá en los costos de distribución y, por ende comprometerá los recursos financieros de la empresa.

Fase 3: Diseño del nuevo sistema.

1. El sistema propuesto será mediante un procedimiento para la gestión óptima de recursos, que coordine las actividades de los diferentes departamentos y los interrelacione con el fin de lograr el objetivo de la empresa. El procedimiento es el siguiente:

PROCEDIMIENTO DE GESTION OPTIMA DE RECURSOS

Objetivo: Asegurar el correcto manejo de los recursos necesarios en el desarrollo de las actividades del negocio, garantizando su rentabilidad y generación de nuevos recursos en un entorno de mercado competitivo.

Alcance: Todos los gerentes de departamento: Gerente Administrativo, Gerente de Producción, Gerente de Ventas, Gerente de Investigación y Desarrollo y Aseguramiento de Calidad, así como el Director General.

Procedimiento:

- 1.1 Director General asegura la gestión óptima de recursos de la empresa mediante la recepción del plan de trabajo que los gerentes de departamento le entregan.
 - 1.2 Gerentes de departamento entregan el plan de trabajo correspondiente a su área, previamente aprobado.
 - 1.3 Director General verifica que los recursos asignados a cada departamento se ajusten al presupuesto.
 - 1.4 Director General convoca a una junta semanal para comentar las observaciones al plan de trabajo presentado e integrar un solo plan de trabajo general.
 - 1.5 El plan de trabajo es aceptado o rechazado.
 - 1.6 Si se rechaza se pasa al punto 1.1
 - 1.7 Si acepta se pasa al siguiente punto.
 - 1.8 El plan de trabajo se implementa y se obtienen resultados satisfactorios que aseguran la gestión óptima de recursos.
-

Paso 2: Implantación.

Se emitirá una circular dirigida a todos los gerentes de departamento para informar de la implantación formal del procedimiento anterior, reuniéndolos en una sala de juntas y en una fecha adecuada.

Paso 3: Operación.

El procedimiento estará en plena vigencia y monitoreado de su correcta aplicación, así como de los resultados que se vayan obteniendo.

5.6 Informe.

Al no contar Galliapan,S.A. de C.V. con un Sistema de Administración que coordine y organicé los diferentes procesos y operaciones del negocio, y debido a que la empresa tiene mucho desorden en sus procesos de trabajo y como si fuera un barco sin timón, y que el tipo de administración vigente sólo “apaga fuegos”, se hace necesario establecer un nuevo Sistema de Administración que permita una gestión óptima de los recursos, tanto humanos, como materiales y financieros, así como la implantación de un enfoque estratégico en un mercado competitivo, en el cual están inmersas las pequeñas empresas mexicanas.

El sistema propuesto está en función de las responsabilidades de las gerencias y su forma de trabajo, por lo que se diseñó un procedimiento de gestión óptima de recursos.

Los costos de implantar este sistema se detectarán en los resultados coordinados de las gerencias, optimización de recursos y manejo del mercado bajo un enfoque estratégico.

La limitación más grande al sistema provendría de la resistencia al cambio por parte de la Dirección General, dada la falta de costumbre de trabajar bajo un sistema administrativo organizado así como la actitud de las Gerencias de trabajar en forma individual, que a parte del sistema de Calidad, se refleje en una filosofía de trabajo coordinada y, no solamente cumplir con los requerimientos documentales para certificar el sistema de calidad.

CONSIDERACIONES GENERALES.

El enfoque de desarrollar e implementar un Sistema de Administración, para aplicarlo en una pequeña empresa mexicana del ramo alimenticio, en un entorno de mercado competitivo, pretende aportar ideas para una mejor administración de las pequeñas empresas, como el diseño de un Procedimiento para la Gestión Óptima de Recursos; ya que precisamente la falta de una adecuada administración o más bien la carencia de esta, representa que el ciclo de vida de una empresa pequeña no se lleve a cabo, con las consiguientes repercusiones sociales como el desempleo.

La gestión óptima de los recursos de una pequeña empresa y el enfoque estratégico en un entorno de mercado competitivo, dependerán mucho de que tan eficaz sea el Sistema de Administración que se aplique en la misma. Al mostrarse la problemática del sistema actual implantado en Galliapan, S.A. de C.V. (caso práctico) y diagnosticar la situación actual, así como recomendar que a parte de incluir los preceptos del sistema de Calidad ISO 9001-2000 se requiere desarrollar e implementar un Sistema de Administración, que coordine todos los procesos que tienen lugar en la empresa y cumplir los objetivos trazados, fortaleciendo el activo principal de todo negocio: LOS CLIENTES, de modo que se logre una mayor participación en el mercado, con actuales o nuevos productos, etc. consiguiéndolo con los mismos recursos y, de acuerdo a la hipótesis establecida que a la letra dice "Si se aplica un Sistema de Administración,

acorde a las necesidades y características de la pequeña empresa mexicana, del sector alimenticio, entonces ésta tendrá una gestión óptima de recursos y un enfoque estratégico en un entorno de mercado competitivo, se puede comprobar", se puede comprobar.

BIBLIOGRAFÍA

- Anzola Rojas, Sérvulo. “Administración de pequeñas empresas”. Ed. McGrawHill 2ª. Edición. México, 2002.
- Baena Paz, Guillermina. “Instrumentos de Investigación: Manual para elaborar trabajos de investigación y tesis profesionales”. Editores Mexicanos Unidos. México, 2000.
- Fernández Arena José Antonio. “Proceso Administrativo”. Ed. Diana. 2ª. Edición. México, 1991.
- Gómez Ceja, Guillermo. “La pequeña y mediana empresa”. Revista Adminístrate Hoy. Fascículo # 18. Edición Latinoamericana. México, 1995.
- Gómez Ceja, Guillermo. “Planeación y Organización de Empresas”. Ed. McGraw-Hill. México, 1994.
- Hernández, Sergio. “Introducción a la Administración”. Ed. McGraw-Hill. México, 1994.

- Hicks, Herbert G. "Administración". Cía. Ed. Continental,S.A. México, 1989.
- Kras, Eva. "La Administración mexicana en transición". Grupo. Ed. Iberoamérica. México, 1991.
- Münch Galindo, Lourdes. "Fundamentos de Administración. Casos y Prácticas". Ed. Trillas. México, 2001.
- Oficina Internacional del Trabajo. "La empresa y los factores que influyen en su funcionamiento". Ed. Alfaomega. Colombia, 1995.
- Reyes Ponce, Agustín. "Administración por Objetivos". Ed. Limusa. México, 2004.
- Reyes Ponce, Agustín. "Administración MODERNA" Ed. Limusa. México, 2002.
- Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Primera Parte". Ed. Limusa. México, 2004.

- Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Segunda Parte". Ed. Limusa. México, 2004.
- Pomar Fernández, Silvia. García Rodríguez, Ma.Isabel. "Financiamiento para las micro, pequeñas y medianas empresas". Revista Adminístrate Hoy. Fascículo # 27. Edición Latinoamericana, México, 1996.