



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO FACULTAD  
DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN**

---

---

**PROPUESTA DE UN MODELO DE PROCESOS PARA UNA NEVERÍA  
QUE SATISFAGA LAS NECESIDADES DE CALIDAD Y SEA  
COMPETITIVA EN EL ESTADO DE MÉXICO**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**SERGIO MARTÍNEZ MARTÍNEZ**

**ASESOR: DR. CARLOS MATÍAS ARMAS**

**CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO**

**2014**



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

DRA. SUEMI RODRÍGUEZ ROMO  
DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLÁN  
PRESENTE

U. N. A. M.  
ASUNTO: VOTO APROBATORIO  
SUPERIORES CUAUTITLÁN



ATN: L.A. ARACELI HERRERA HERNÁNDEZ  
Jefa del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán.  
DEPARTAMENTO DE  
EXÁMENES PROFESIONALES

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos a comunicar a usted que revisamos LA TESIS:

"PROPUESTA DE UN MODELO DE PROCESOS PARA UNA NEVERÍA QUE SATISFAGA LAS NECESIDADES DE CALIDAD Y SEA COMPETITIVA EN EL EDO. DE MÉX."

Que presenta el pasante: SERGIO MARTÍNEZ MARTÍNEZ

Con número de cuenta: 09556027-6 para obtener el Título de: Licenciado en Administración

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

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 29 de Julio de 2013.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
<b>PRESIDENTE</b>	Dr. Carlos Matias Armas	
<b>VOCAL</b>	M.A. Jorge López Marín	
<b>SECRETARIO</b>	Dra. Sandra Luz Gonzalez Lopez	
<b>1er SUPLENTE</b>	M.A. Dolores Gutiérrez Flores	
<b>2do SUPLENTE</b>	L.A. Sergio V. Hurtado Magdaleno	

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



# AGRADECIMIENTOS



# A DIOS



- Gracias por darme la oportunidad de conocerte y darme la fuerza necesaria para levantarme de mis tropiezos que vivo día a día.
- Dios es amor y quien permanece en el amor permanece en dios y dios en el.
- Gracias por estar siempre a mi lado y estar en mi familia toda la vida te amoo.
- Por tu dolorosa pasión, ten misericordia de nosotros y del mundo entero.

# A LA VIRGEN



- Gracias por darme la fuerza necesaria de seguir luchando y así lograr mis metas que me propongo día a día.
- Por la salud y la enfermedad, por mis penas y alegrías.
- Gracias por permitirme estar aquí.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

# AL DR. CARLOS MATÍAS ARMAS



- Gracias por ser parte de esta gran institución.
- Por ser un modelo a seguir en la vida profesional de varios alumnos de esta institución.
- Gracias por dedicarle tiempo, esfuerzo y profesionalismo a este trabajo de una excelente calidad.
- Gracias por su apoyo, paciencia y dedicación.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

# A LA DRA. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ



- Gracias por ser como es y tener esa hermosa luz que emana dentro de su ser con una fuerza tan maravillosa que contagia a todos a su alrededor para luchar y lograr sus objetivos.
- Por ser la mujer más joven que obtiene su Doctorado en esta gran institución.
- Gracias por su apoyo, dedicación y tiempo.





# RECONOCIMIENTOS

# AL JURADO



Dr. Carlos Matías Armas

M.A. Jorge López Marín

Dra. Sandra Luz González Lopéz

M.A. Dolores Gutiérrez Flores

L.A. Sergio V. Hurtado Magdaleno.

- Gracias por su profesionalismo, tiempo y dedicación.
- Gracias por ser parte importante de esta excelente institución.
- Gracias por ser modelos a seguir en la vida profesional de los estudiantes .
- En especial a aquellos que realmente se preocuparon por transmitirnos sus conocimientos y experiencias, así como enseñarnos a lograr nuestras metas a base de esfuerzo y dedicación.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

# A LA UNAM



- Por ser la institución que forma gente profesional de alto rendimiento a nivel mundial.
- Gracias por darme la oportunidad de pertenecer a la máxima casa de estudios a nivel mundial y ser orgullosamente de sangre azul y piel dorada.
- Gracias por seguir otorgando el apoyo a los alumnos de bajos recursos en su desarrollo académico.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

# A FES CUAUTITLÁN

## CAMPO IV



# UNAM

# CUAUTITLÁN

- Por el gran profesionalismo en todos sus ámbitos como estructural, académico y personal.
- Es de gran orgullo haberme formado en ésta Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán Campo IV.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



# DEDICATORIAS

# A MIS PADRES



ROBERTO MARTÍNEZ VAZQUEZ.

MARIA SOCORRO MARTÍNEZ CORREA.

- Gracias por ser los mejores padres del universo y nunca olviden que soy quien soy por ustedes.
- Les debo todo son mis héroes, mi orgullo, mi motivación, mi motor, mi edén, no hay palabras suficientes para agradecerles el gran amor , cariño, respeto, admiración que me han dado.
- Gracias los Amooo.
- Gracias por estar conmigo y otorgarme su amor ilimitado hasta el último día.



# A MIS HERMANOS



Roberto Martínez Martínez.

Gerardo Martínez Martínez.

- Por ser siempre además de excelentes hermanos, amigos, compañeros, mi ejemplo a seguir y enseñarme a levantarme de cualquier situación que se me presente en la vida.
- Por apoyarme, y motivarme a ser siempre una persona que se aferre a cumplir todos los sueños que se me presentan en mi camino .
- Gracias por ser los mejores hermanos los Amooo.

# A MI HIJO



Sergio Martínez Leíja.

- A ti mi Bebe que desde que naciste eres el regalo más grande que Dios me dio.
- Siempre estas en mi mente y corazón.
- Eres ese ser tan especial que me motiva a seguir luchando día a día y así algún día te sientas orgulloso de mí .
- Te Amooo.

# A MI TÍO



M.A. José Mario Martínez Correa.

- Gracias por apoyarme y motivarme a seguir adelante y culminar este meta.
- Por ser un modelo a seguir en mi vida profesional.
- Por tener la capacidad e inteligencia y saber transmitirla a los demás.



# A MIS SOBRINAS



- A mis princesitas por que motivan a ser mejor cada día y con su alegría e inocencia han llenado de felicidad mi vida y la de los seres que mas amooo.
- Gracias por su cariño , amor y berrinches las amooo.
- A mi cuñada que ha sido buena compañera y madre para su familia .



## ÍNDICE

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	i
OBJETIVO.....	ii
HIPÓTESIS.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULO 1 ADMINISTRACIÓN

1 ADMINISTRACIÓN.....	3
1.1 DEFINICIÓN Y CONCEPTO.....	3
1.1.1 Etapas del Proceso Administrativo según Idalberto Chiavenato.....	5
1.1.2 El Objeto de Estudio.....	6
1.2 LA ADMINISTRACIÓN POR ÁREAS FUNCIONALES.....	6
1.2.1 Estados Financieros de la Empresa.....	7
1.2.1.1 Definiciones esenciales en los Estados Financieros Corporativos.....	7
1.2.1.2 Principales Áreas.....	8
1.2.1.3 Riesgo.....	9
1.2.2 Mercadotecnia.....	9
1.2.2.1 Definición y Objetivo.....	10
1.2.2.2 Mercadotecnia y Globalización.....	11
1.2.2.2.1 Definiciones Asociadas.....	11
1.2.2.2.2 Mezcla de Mercadotecnia (LAS CUATRO P's).....	12
1.2.2.2.3 Objeto de Estudio de Mercadotecnia.....	14
1.2.2.2.4 Influencia de la Mercadotecnia.....	14
1.2.2.2.5 Método de Mercadotecnia.....	15
1.2.2.2.6 El Proceso de Mercadotecnia Consta de Varias Fases.....	15
1.2.2.2.7 Orientaciones Clásicas.....	17
1.2.2.2.8 Posibles Fallas al Introducirse en el Mercado.....	19
1.2.3 La Administración de la Producción.....	21
1.2.3.1 El Cliente.....	21
1.2.3.2 Comercialización.....	21
1.2.3.3 Innovación.....	22
1.2.3.4 Productividad.....	22
1.2.3.5 Ganancia.....	22
1.2.3.5.1 Funciones básicas de la Administración de Producción.....	22
1.2.3.5.2 Los Recursos que maneja.....	23
1.2.3.5.3 Modelos Productivos.....	23
1.3 DESARROLLO HISTÓRICO.....	24
1.3.1 Siglo XX.....	25
1.4 ENFOQUE CONTEMPORÁNEO DE LA ADMINISTRACIÓN.....	25
1.4.1 Escuela de Administración Científica.....	25



1.4.2	Escuela de Administración Clásica.....	25
1.4.3	Escuela Empirológica de Ernest Dale.....	26
1.4.4	Enfoque Humanístico de la Administración.....	27
1.4.5	Escuela de las Relaciones Humanas.....	27
1.4.6	Escuela Estructuralista – Burocrática.....	28
1.4.7	Escuela Psicológica de la Administración (Conductismo).....	28
1.4.7.1	Teoría de la Jerarquía de Necesidades.....	29
1.4.7.2	Teoría de los Dos Factores.....	29
1.4.7.3	Teoría X y Teoría Y.....	29
1.4.7.4	Teoría del Desarrollo Organizacional.....	30
1.4.7.5	Teoría de la Organización.....	30
1.4.8	Escuela Sistemática de la Administración.....	30
1.4.8.1	Teoría Matemática de la Administración.....	30
1.4.8.2	Teoría de los Sistemas.....	31
1.4.8.3	Escuela de Toma de Decisiones.....	31
1.4.9	Escuela Situacional o Contingencial.....	31
1.4.10	Corrientes de Pensamiento surgidas a partir de 1980.....	31
1.4.10.1	Reingeniería.....	32
1.4.10.2	Teoría Z.....	32
1.4.10.3	Teoría de las Limitaciones.....	32
1.4.10.4	Calidad Total.....	33
1.4.10.5	Teoría de la Excelencia.....	33
1.4.11	Características de la Administración.....	33
1.4.12	El Papel del Administrador.....	35
1.4.13	Campo de Aplicación.....	35
1.4.14	Funciones o Áreas Funcionales de las Organizaciones.....	35
1.4.15	Planificación de Personal.....	36
1.4.15.1	Selección de Personal.....	37
1.4.15.2	Reclutamiento y Selección.....	38
1.4.15.3	Política Salarial.....	38
1.4.15.4	Compensación.....	39
1.4.15.5	Capacitación.....	39
1.4.15.6	Coaching.....	39
1.4.15.7	Análisis de Puesto.....	40
1.4.16	Dirección Administrativa.....	41

## **CAPÍTULO 2 PROCESOS**

2	CONCEPTO DE PROCESO.....	43
2.1	CLASES DE CAMBIO ESTRUCTURAL.....	43
2.2	MÉTODO GENERAL DE LOS SISTEMAS.....	45
2.3	REINGENIERÍA DE SISTEMAS.....	46
2.3.1	Procedimiento Esquemático de Reingeniería de Procesos.....	47
2.3.1.1	¿Cómo Identificar y Entender los Procesos?.....	47
2.3.1.2	Las Fases de la Reingeniería.....	48
2.3.1.3	Cuadro Sinóptico “Reingeniería”.....	49





## UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

2.3.1.4 Modelado de Procesos.....	50
2.3.1.5 Modelo.....	50
2.3.1.6 Diagramar.....	50
2.4 CONCEPTO DE CALIDAD.....	51
2.4.1 Antecedente Histórico de la Calidad.....	51
2.4.2 Nacimiento de la Calidad Japonesa.....	53
2.4.3 Antecedentes de la Calidad Total.....	54
2.4.3.1 Años en que las Organizaciones se empeñan en el Mejoramiento de la Calidad.....	55
2.4.4 ¿Qué es la Normalización?.....	56
2.4.5 Noviembre fue Bautizado como “El Mes de la Calidad”.....	57
2.4.6 Desarrollo de la Gestión de Calidad Total.....	57
2.4.6.1 La Gestión de Calidad Total se subdivide en:.....	58
2.4.6.2 Definición de Calidad Total.....	58
2.4.6.3 Modelo de Calidad Total.....	58
2.4.6.3.1 Tipos de Clientes.....	59
2.4.6.3.2 Dirección de la Calidad.....	59
2.4.7 Definición de Percepción de la Calidad.....	59
2.4.7.1 Modelo de Percepción de la Calidad.....	60
2.4.7.2 Satisfacción Global.....	60
2.4.7.3 Modelo de Satisfacción Global.....	60
2.4.8 Beneficio de un Sistema de Calidad.....	61
2.4.8.1 Instrumentos para la Medición de la Calidad.....	61

## CAPÍTULO 3 NEGOCIO

3 CONCEPTO DE NEGOCIO.....	62
3.1 ETIMOLOGÍA DE NEGOCIO.....	62
3.1.1 Concepto de Empresa.....	63
3.1.2 Definición de Comercio.....	63
3.2 DESCRIPCIÓN DE MODELO DE NEGOCIOS INCLUSIVOS.....	64
3.2.1 Concepto de Proceso de Negocio.....	64
3.2.2 Concepto de Proceso según ISO – 9001.....	65
3.3 CLASIFICACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO.....	66
3.3.1 Los Procesos de Negocio consisten en Subprocesos, Decisiones y Actividades.....	66
3.4 CARACTERÍSTICAS DE UN NEGOCIO CON ÉXITO.....	67
3.4.1 Método Para Realizar un Proyecto de Negocios.....	68
3.5 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN SUS ÁMBITOS Y SU PRODUCCIÓN.....	70
3.5.1 Industriales.....	71
3.5.2 Extractivas.....	71
3.5.3 Manufactureras.....	71



3.5.4 De Consumo Final.....	71
3.5.5 De Producción.....	71
3.5.6 Comerciales.....	71
3.5.7 Servicio.....	71
3.6 SEGÚN LA FORMA JURÍDICA.....	72
3.6.1 Empresas Individuales.....	72
3.6.2 Empresas Societarias o Sociedades.....	72
3.6.3 Las Cooperativas u otras Organizaciones de Economía Social.....	72
3.6.3.1 Según su Tamaño.....	72
3.6.4 Según su Ámbito de Actuación:.....	73
3.6.5 Según la Cuota de Mercado que poseen las Empresas.....	73
3.7 RECURSOS Y TRANSACCIONES CONTABLES DE LA EMPRESA.....	74
3.7.1 Finalidades Económicas y Sociales de las Empresas.....	75
3.7.2 Beneficios Concretos y Tangibles para la Empresa.....	76

## **CAPÍTULO 4 CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

4 CIENCIA Y TECNOLOGÍA.....	77
4.1 Ciencia.....	77
4.2 Tecnología.....	77
4.3 Relación entre Administración, Procesos y Negocios, A través de la Ciencia y Tecnología.....	79

## **CAPÍTULO 5 CASO PRÁCTICO**

### **NEVERÍA INUK**

VISIÓN.....	81
MISIÓN.....	81
POLÍTICA DE CALIDAD E INOCUIDAD.....	82
PRINCIPALES REQUISITOS PARA INICIAR UNA NEVERÍA.....	83
5.1 PLANEACIÓN FINANCIERA “Primera Parte”.....	84
5.1.1 Organización Financiera.....	84
5.1.2 Dirección Financiera.....	84
5.1.3 Control Financiero.....	84
5.2 PLANEACIÓN DE MERCADO.....	85
5.2.1 Organización de Mercado.....	86
5.2.2 Dirección de Mercado.....	86
5.2.3 Control de Mercado.....	86
5.3 PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.....	86
5.3.1 Organización de la Producción.....	87
5.3.2 Dirección de la Producción.....	90
5.3.3 Control de la Producción.....	90
5.4 PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	90



## UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

5.4.1 Organización de los Recursos Humanos.....	90
5.4.2 Dirección de los Recursos Humanos.....	91
5.4.3 Control de los Recursos Humanos.....	91
5.5 PLANEACIÓN FINANCIERA “Segunda Parte”.....	92
5.5.1 Organización Financiera.....	93
5.5.2 Dirección Financiera.....	95
5.5.3 Control Financiero.....	95
5.6 PLANEACIÓN DE MERCADO.....	95
5.6.1 Organización de Mercado.....	95
5.6.2 Dirección de Mercado.....	96
5.6.3 Control de Mercado.....	96
5.7 PLANEACIÓN DE PRODUCCIÓN.....	96
5.7.1 Organización de Producción.....	97
5.7.2 Dirección de Producción.....	98
5.7.3 Control de Producción.....	98
5.8 PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	98
5.8.1 Organización de los Recursos Humanos.....	98
5.8.2 Dirección de los Recursos Humanos.....	99
5.8.3 Control de los Recursos Humanos.....	99
5.9 PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS “Tercera Parte”	
(Después de dos años).....	100
5.9.1 Organización de los Recursos Humanos.....	100
5.9.2 Dirección de los Recursos Humanos.....	100
5.9.3 Control de los Recursos Humanos.....	100
5.10 PLANEACIÓN DE MERCADO.....	101
5.10.1 Organización de Mercado.....	101
5.10.2 Dirección de Mercado.....	101
5.10.3 Control de Mercado.....	101
5.11 PLANEACIÓN DE PRODUCCIÓN.....	102
5.11.1 Organización de la Producción.....	102
5.11.2 Dirección de la Producción.....	105
5.11.3 Control de la Producción.....	105
5.12 PLANEACIÓN FINANCIERA.....	105
5.12.1 Organización Financiera.....	106
5.12.2 Dirección Financiera.....	107
5.12.3 Control Financiero.....	107
Estados Financieros de Febrero 2011 a Enero 2012.....	108
Estados Financieros de Febrero 2012 a Enero 2013.....	109
CONCLUSIONES.....	110
GLOSARIO.....	111
BIBLIOGRAFÍA.....	117





## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El carecer de un Modelo de Procesos en una Nevería, no cubre la necesidad de calidad para que sea competitiva en el Estado de México.



## **OBJETIVO**

Desarrollar e implementar un Modelo de Procesos en una Nevería para satisfacer necesidades de calidad y competitividad en el Estado de México.



## HIPÓTESIS

Si se cuenta con un Modelo de Procesos en una Nevería, se cumplirán las necesidades de calidad requeridas, por lo que entonces será competitiva en el Estado de México.





## INTRODUCCIÓN

Este trabajo consiste en llamar la atención respecto a que todo negocio, sin importar su tamaño, debe contar con una administración y un Modelo de procesos claro y eficiente para satisfacer las necesidades de calidad y ser competitivo en el Estado de México. Ya que actualmente, el 98% de los establecimientos económicos en México son micro y medianas empresas teniendo un periodo de vida muy corto, debido a no contar con el ejercicio de una buena Administración y un claro y sistemático Modelo de procesos.

Es muy importante el autoempleo en México debido a la falta de ofertas de trabajo, por lo que debe promoverse la implementación de pequeños negocios que cumplan con requisitos mínimos de calidad para ser competitivos en un mercado muy demandado. Y ello se consigue justamente ejerciendo correctamente las etapas del proceso administrativo, tales como Planeación, con la elaboración de los planes pertinentes; Organización, con una clara división del trabajo; Dirección, con la instauración de un liderazgo efectivo; y Control, donde se observen los avances y áreas de oportunidad. Además del diseño y utilización de un eficiente Modelo de procesos, por medio del cual se tenga documentado y sea objeto de actualización, el conjunto de acciones y procesamientos utilizados para el buen funcionamiento del negocio.

La presente investigación se basa en la propia experiencia en la realización de un micro-negocio manufacturero en el área de Helados, paletas y aguas frescas, por lo que se llevará a cabo la aplicación concreta del proceso administrativo y la elaboración de un Modelo de procesos adecuado al negocio referido. Con lo que me propongo fomentar la realización de nuevas fuentes de trabajo sustentadas en la ciencia de la Administración, así como en el buen uso y manejo de Modelos de procesos, que no solo deben implementarse en los grandes negocios, como pudiera pensarse, sino que en los micro y medianos son condición de calidad, competitividad, duración y existencia.



La utilización de la Ciencia en el trabajo la constituye en Tecnología, al ser la Tecnología Ciencia en aplicación. Por lo que se pretende llevar la Ciencia a los muchos Emprendedores que buscamos auto-emplearnos y emplear a otros, pero utilizando y aplicando la Tecnología.

Por lo tanto, el carecer de un Modelo de procesos, es decir, la no utilización de la Ciencia, Tecnología y Ética en los negocios, no cubre la necesidad de calidad para que sean competitivos y tenderán a desaparecer irremediabilmente.



**CAPÍTULO 1**  
**ADMINISTRACIÓN**



**“Somos lo que hacemos día a día. De modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito.”**

**Aristóteles.**





# CAPÍTULO 1 ADMINISTRACIÓN

## 1 ADMINISTRACIÓN

### 1.1 DEFINICIÓN Y CONCEPTO

Idalberto Chiavenato

Según la etimología. La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, en la actualidad, la palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye (dependiendo de la definición) términos como "proceso", "recursos", "logro de objetivos", "eficiencia", "eficacia", entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original. Además, entender éste término se ha vuelto más dificultoso por las diversas definiciones existentes hoy en día, las cuales, varían según la escuela administrativa y el autor.

Conceptos generales de administración que está basada en las propuestas de algunos prestigiosos autores y un axioma para ser considerado.

#### Conceptos de Administración:

- Según Idalberto Chiavenato, la **administración** es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".
- Para Robbins y Coulter, la **administración** es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas".
- Hitt, Black y Porter, conceptualizan la **administración** como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".
- Según Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez y Perriñez Cristóbal, la **administración** es "el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización".
- Para Koontz y O'Donnell, la **administración** es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos".



- Reinaldo O. Da Silva, conceptua la **administración** como "un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización".

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones se tomó en cuenta la siguiente:

La **administración** es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

Este **concepto** se subdivide en cinco partes fundamentales que se explican a continuación:

1. Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar: Es decir, realizar un conjunto de actividades o funciones de forma secuencial, que incluye:
  - Planificación: Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros. En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.
  - Organización: Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.
  - Dirección: Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.
  - Control: Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.
2. Uso de recursos: Se refiere a la utilización de los distintos tipos de recursos que dispone la organización: Humanos, financieros, materiales y de información.



3. Actividades de trabajo: Son el conjunto de operaciones o tareas que se realizan en la organización y que al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos.
4. Logro de objetivos o metas de la organización: Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no son realizados al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización.
5. Eficiencia y eficacia: En esencia, la eficacia es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia es el logro de objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos.

### **1.1.1 Etapas del Proceso Administrativo según Idalberto Chiavenato**

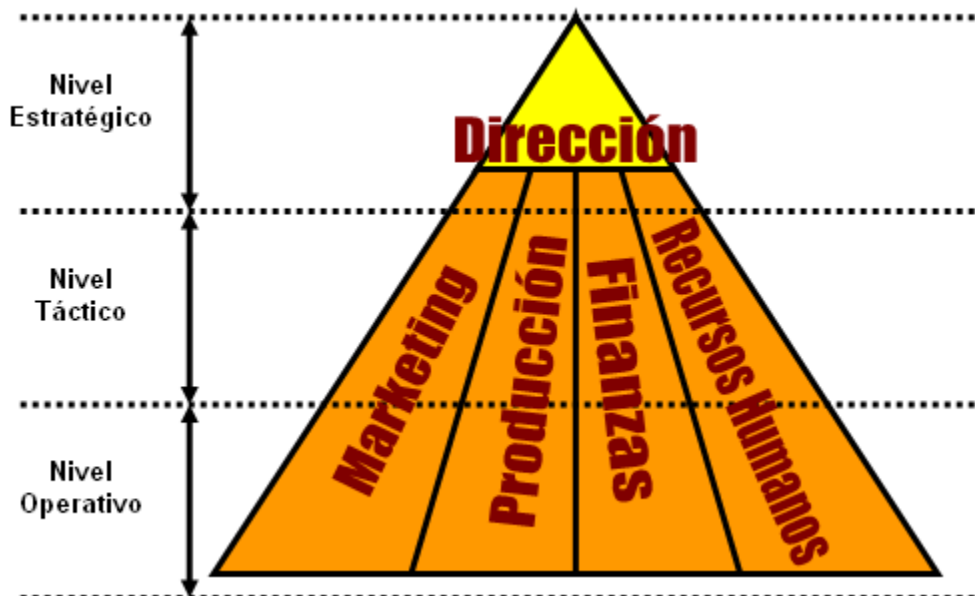
- **Planificar:** Es el proceso que comienza con la visión que tiene la persona que dirige a una organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA). La planificación abarca el largo plazo (de 5 a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 y 5 años) y el corto plazo, donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente. En la actualidad los cambios continuos generados por factores sociales, políticos, climáticos, económicos, tecnológicos, generan un entorno turbulento donde la planificación se dificulta y se acortan los plazos de la misma, y obligan a las organizaciones a revisar y redefinir sus planes en forma sistemática y permanente.
- **Organizar:** Responde a las preguntas ¿Quién? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo? se va a realizar la tarea; ¿Cuándo? se va a realizar; mediante el diseño de proceso de negocio, que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en qué secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.
- **Dirigir:** Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de toma de decisiones.
- **Controlar:** Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización.



### 1.1.2 El Objeto de Estudio

El objeto de estudio de la administración son las organizaciones; por lo tanto, es aplicable a empresas privadas y públicas; instituciones públicas y organismos estatales, y a las distintas instituciones privadas. Por ejemplo: Iglesias; universidades; gobiernos y organismos municipales, provinciales, nacionales; hospitales y otras instituciones de salud, fundaciones, etc. y a todos los tipos de empresas privadas; e incluso las familias y hogares.

## 1.2 LA ADMINISTRACIÓN POR ÁREAS FUNCIONALES



ORGANIZACIÓN CLÁSICA PIRAMIDAL DE LAS ORGANIZACIONES, POR ÁREAS FUNCIONALES.





## 1.2.1 Estados Financieros de la Empresa

Los estados financieros de la empresa son un área de las finanzas que se centra en las decisiones monetarias que hacen las empresas y en las herramientas y análisis utilizados para tomar esas decisiones. El principal objetivo de las finanzas corporativas es maximizar el valor del accionista. Aunque en principio es un campo diferente de la gestión financiera, la cual estudia las decisiones financieras de todas las empresas, y no sólo de las corporaciones, los principales conceptos de estudio en las finanzas corporativas son aplicables a los problemas financieros de cualquier tipo de empresa.

La disciplina puede dividirse en decisiones y técnicas de largo plazo, y corto plazo. Las decisiones de inversión en capital son elecciones de largo plazo sobre que proyectos deben recibir financiación, sobre si financiar una inversión con fondos propios o deuda, y sobre si pagar dividendos a los accionistas. Por otra parte, las decisiones de corto plazo se centran en el equilibrio a corto plazo de activos y pasivos. El objetivo aquí se acerca a la gestión del efectivo, existencias y la financiación de corto plazo.

El término finanzas corporativas suele asociarse con frecuencia a banca de inversión. El rol típico de un banquero de inversión es evaluar las necesidades financieras de una empresa y levantar el tipo de capital apropiado para satisfacer esas necesidades en sí. Así, las finanzas corporativas pueden asociarse con transacciones en las cuales se levanta capital para crear, desarrollar, hacer crecer y adquirir negocios.

### 1.2.1.1 Definiciones esenciales en los Estados Financieros Corporativos

- El dilema entre el riesgo y el beneficio

Mientras más rentabilidad espera un inversionista, más riesgo está dispuesto a correr. Los inversores son adversos al riesgo, es decir para un nivel dado de riesgo buscan maximizar el rendimiento, lo que se puede entender también que para un nivel dado de retorno buscan minimizar el riesgo.

- El valor del dinero en el tiempo

Es preferible tener una cantidad de dinero ahora que la misma en el futuro. Al dueño de un recurso financiero se le tiene que pagar algo para que prescinda de ese recurso, en el caso del ahorrador, es la tasa de interés, en el caso del inversionista la tasa de rendimiento o de retorno.

- El dilema entre la liquidez y la necesidad de invertir

El dinero en efectivo es necesario para el trabajo diario (capital de trabajo) pero a costa de sacrificar mayores inversiones.



- Costos de oportunidad

Considerar que siempre hay varias opciones de inversión. El costo de oportunidad es la tasa de rendimiento sobre la mejor alternativa de inversión disponible. Es el rendimiento más elevado que no se ganará si los fondos se invierten en un proyecto en particular no se obtiene. También se puede considerar como la pérdida que estamos dispuestos a asumir, por no escoger la opción que representa el mejor uso alternativo del dinero.

- Financiamiento apropiado

Las inversiones a largo plazo se deben financiar con fondos a largo plazo, y de manera semejante se deben financiar inversiones a corto plazo con fondos a corto plazo. En otras palabras, las inversiones deben calzarse con financiación adecuada al proyecto.

- Apalancamiento (uso de deuda)

El buen empleo de fondos adquiridos por deuda sirve para aumentar las utilidades de una empresa o del inversionista. Un inversionista que recibe fondos prestados al 15%, por ejemplo, y los aporta a un negocio que rinde 20% en teoría, está aumentando sus propias ganancias con el buen uso de recursos de otro, sin embargo también aumenta el nivel de riesgo de la inversión, propio de un ejercicio de simulación financiera o proyecciones financieras.

- Diversificación eficiente

El inversionista prudente diversifica su inversión total, repartiendo sus recursos entre varias inversiones distintas. El efecto de diversificar es distribuir el riesgo y así reducir el riesgo total.

### **1.2.1.2 Principales Áreas**

El ámbito de estudio de las finanzas abarca tanto la valoración de activos como el análisis de las decisiones financieras tendente a crear valor. El objetivo del equipo directivo de una empresa debe ser la máxima creación de valor posible, es decir, maximizar las ganancias para los accionistas o propietarios, maximizando el valor de los proyectos de inversión que la empresa está tomando y sacarle la mayor rentabilidad posible.

Las empresas crean valor cuando el capital invertido genera una tasa de rendimiento superior al coste del mismo.

El valor de la empresa viene representado por el valor de mercado de su activo; como es lógico, éste debe ser igual al valor de mercado de su pasivo que, a su vez, es igual a la suma del valor de mercado de sus acciones más el valor de mercado de sus deudas.

- Estructura legal de una corporación



- Estructura de capital. Modelos financieros y de inversión
- Capital riesgo
- Costo de capital y el apalancamiento financiero (WACC)
- Fusiones y adquisiciones
- Banca de inversión
- Técnicas de emisión de acciones y deuda: política de dividendos
- Dificultades financieras: reestructuraciones empresariales
- Ética y responsabilidad social corporativa
- Riesgo

### 1.2.1.3 Riesgo

Es la posibilidad de que los resultados reales difieran de los esperados o posibilidad de que algún evento desfavorable ocurra.

**Riesgo total:** Riesgo sistemático + Riesgo no sistemático

Riesgo sistemático (no diversificable o inevitable): Afecta a los rendimientos de todos los valores de la misma forma. No existe forma alguna para proteger los portafolios de inversiones de tal riesgo, y es muy útil conocer el grado en que los rendimientos de un activo se ven afectados por tales factores comunes, por ejemplo una decisión política afecta a todos los títulos por igual.

**Riesgo no sistemático** (diversificable o evitable o idiosincrático): Este riesgo se deriva de la variabilidad de los rendimientos de los valores no relacionados con movimientos del mercado como un conjunto. Es posible reducirlo mediante la diversificación.

### 1.2.2 Mercadotecnia

El término **mercadotecnia** es un anglicismo que tiene diversas definiciones. Según Philip Kotler (considerado por algunos padres del marketing) es el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios. También se le ha definido como el arte o ciencia de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo. Es en realidad una subciencia o área de estudio de la ciencia de la administración.

El marketing es también el conjunto de actividades destinadas a lograr con beneficio la satisfacción del consumidor mediante un producto o servicio dirigido a un mercado con poder adquisitivo, y dispuesto a pagar el precio establecido.



En español, marketing suele traducirse como **mercadotecnia**, **mercadeo** o **mercática**, aunque otros autores también la traducen como **estrategia comercial** o **promoción y propaganda**.

Por otra parte, la palabra marketing está reconocida por el (DRAE) que significa diccionario del idioma español o castellano de la real academia española; y aunque se admite el uso del anglicismo, la (RAE) diccionario usual su 1ª edición data de 1780 recomienda usar con preferencia la voz española **mercadotecnia**. La adaptación gráfica de **marketing** propuesta por la RAE es **márquetin**.

El marketing involucra estrategias de mercado, de ventas, estudio de mercado, posicionamiento de mercado, etc. Frecuentemente se confunde este término con el de publicidad, siendo esta última sólo una herramienta de la mercadotecnia.

### **1.2.2.1 Definición y Objetivo**

El mercadeo tiene como objetivo principal favorecer el intercambio entre dos partes que ambas resulten beneficiadas. Según Philip Kotler, se entiende por intercambio el acto de obtener un producto deseado de otra persona. Para que se produzca, es necesario que se den cinco condiciones:

1. Debe haber al menos dos partes.
2. Cada parte debe tener algo que supone valor para la otra.
3. Cada parte debe ser capaz de comunicar y entregar.
4. Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta.
5. Cada parte debe creer que es apropiado.

Si por algún motivo, alguna de las partes implicadas en el intercambio no queda satisfecha, evitará que se repita de nuevo dicho intercambio.

Como disciplina de influencias científicas, el marketing es un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización, y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes.

El marketing es la orientación con la que se administra el mercadeo o la comercialización dentro de una organización. Así mismo, busca fidelizar clientes, mediante herramientas y estrategias; posiciona en la mente del consumidor un producto, marca, etc., buscando ser la opción principal y llegar al usuario final; parte de las necesidades del cliente o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora o mercadeo de la organización.

El vocablo marketing se refiere también a una función o área funcional de la organización: el área de marketing, área comercial, el departamento de marketing, etc. Otra forma de definir este concepto es considerar marketing todo aquello que una empresa puede hacer





para ser percibida en el mercado (consumidores finales), con una visión de rentabilidad a corto y a largo plazo.

Una organización que quiere lograr que los consumidores tengan una visión y opinión positivas de ella y de sus productos, debe gestionar el propio producto, su precio, su relación con los clientes, con los proveedores y con sus propios empleados, la propia publicidad en diversos medios y soportes, la presencia en los medios de comunicación (relaciones públicas), etc. Todo eso es parte del marketing.

### **1.2.2.2 Mercadotecnia y Globalización**

La mercadotecnia es un proceso en el cual intervienen dos factores El cliente y la empresa, la mercadotecnia es una relación que se da entre estos dos factores para así crear una relación estrecha, entre ambos y generar un valor hacia el cliente. Pero por otra parte tenemos que tener conocimiento de la Globalización la cual es el "acelerado" proceso de cambio que, a nivel mundial, se ha venido desarrollando en todos los ámbitos humanos, pero particularmente en lo referente a lo militar, lo económico, el comercio, las finanzas, la información, la ciencia, la tecnología, el arte y la cultura.

Estos dos fenómenos que han ocurrido en la humanidad son de gran impacto para nuestra sociedad ya que a diario formamos parte de cada una de ellas.

#### **1.2.2.2.1 Definiciones Asociadas**

- **Necesidades, deseos y demanda:** La necesidad es un estado interno de tensión provocado cuando no existe un equilibrio entre lo requerido y lo que se tiene o posee. Las necesidades están habitualmente vinculadas al estado físico del organismo. En ocasiones, cuando las necesidades se traducen o enuncian en objetos específicos nos encontramos con los deseos, es decir, los deseos son necesidades orientadas hacia satisfactores específicos para el individuo. La demanda es el deseo de adquirir un producto, pero con el agregado de que se tiene que tener la capacidad de adquirirlos (económica, de acceso, legal). Sin embargo, el marketing no crea las necesidades, pues estas son inherentes a las personas, el practicante de marketing orienta los deseos y estimula la demanda de determinado producto y marca; ej: necesidad de saciar la sed, deseo de tomar gaseosa, demanda de bebida cola marca xx.
- **Valor y Satisfacción:** El valor es la relación que establece el cliente entre los beneficios (funcionales, status, etc..) que percibe del producto que se ofrece y los costos (económicos, tiempo, esfuerzos) que representa adquirirlo. Otros elementos como la simplificación en la toma de decisión de compra, la lealtad y la jerarquización de beneficios han sido incluidos en el desarrollo de la oferta, a través de la creación de propuestas de valor orientadas a configurar productos y servicios que satisfagan óptimamente las necesidades y deseos de los individuos a quienes



van dirigidas. El grado de satisfacción es el estado anímico de bienestar o decepción que se experimenta tras el uso de un bien. Y si bien la satisfacción está vinculada a criterios de comparación y expectación, donde la percepción sobre la oferta tiene un lugar muy relevante, se ha demostrado que el desempeño real de la oferta en la atención de necesidades, deseos y bienes de orden tiene un efecto más duradero y sostenible en ella, razón por la cual la mercadotecnia estratégica transita de la simbolización a la configuración de la oferta.

- **Intercambio:** Implica la participación de dos o más partes que ceden algo para obtener una cosa a cambio, estos intercambios tienen que ser mutuamente beneficiosos entre la empresa y el cliente, para construir una relación satisfactoria de largo plazo.

#### 1.2.2.2.2 Mezcla de Mercadotecnia (LAS CUATRO P's).

1. El marketing es el conjunto de técnicas que con estudios de mercado intentan lograr el máximo beneficio en la venta de un producto: Mediante el marketing podrán saber a qué tipo de público le interesa su producto. Su función primordial es la satisfacción del cliente (potencial o actual) mediante las cuales pretende diseñar el producto, establecer precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas. El marketing mix son las herramientas que utiliza la empresa para implantar las estrategias de marketing y alcanzar los objetivos establecidos. Estas herramientas son conocidas también como las **P's** del marketing.

Muchos autores no llegan a un acuerdo respecto al número de elementos que componen la mezcla; Kotler y Armstrong exponen que se trata de 4 variables mercadológicas, sin embargo, autores recientes han adoptado diferentes estructuras teóricas que cambia las 4 "P's" tradicionales (Producto, Precio, Plaza y Promoción), tomando en cuenta más aspectos como las **personas** y los **procesos**, los cuales poseen aspectos íntegramente administrativos, pero forman parte en las decisiones mercadológicas.

- **Producto:** Cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, o uso que satisfaga una necesidad.

La política de producto incluye el estudio de 4 elementos fundamentales:

1. La cartera de productos
  2. La diferenciación de productos
  3. La marca
  4. La presentación
- **Precio:** Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto.



## UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

- Es el elemento del mix que se fija más a corto plazo y con el que la empresa puede adaptarse rápidamente según la competencia, costo...
- Se distingue del resto de los elementos del marketing mix porque es el único que genera ingresos, mientras que los demás elementos generan costos.
- Para determinar el precio, la empresa deberá tener en cuenta lo siguiente:
  - Los costos de producción, distribución...
  - El margen que desea obtener.
  - Los elementos del entorno: Principalmente la competencia.
  - Las estrategias de marketing adoptadas.
  - Los objetivos establecidos.
- **Plaza o Distribución:** Elemento de la mezcla que utilizamos para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente. Cuatro elementos configuran la política de distribución:
  1. Canales de distribución. Los agentes implicados en el proceso de mover los productos desde el proveedor hasta el consumidor.
  2. Planificación de la distribución. La toma de decisiones para implantar una sistemática de cómo hacer llegar los productos a los consumidores y los agentes que intervienen (mayoristas, minoristas).
  3. Distribución física. Formas de transporte, niveles de stock, almacenes, localización de plantas y agentes utilizados.
  4. Merchandising. Técnicas y acciones que se llevan a cabo en el punto de venta. Consiste en la disposición y la presentación del producto al establecimiento, así como de la publicidad y la promoción en el punto de venta.

Cuando hablamos de place es un término en inglés para denominar el lugar, también se maneja en español como la evidencia física del lugar, para el marketing es muy importante llevar al cliente experimentar los 5 sentidos en un lugar de venta como lo son: -olor -color -vista -gusto -tacto

Entre más sentidos capte nuestro consumidor mayor será el grado de captación de nuestra empresa, mejorando la aceptación en su top of mind.

- **Promoción:**
  - La comunicación persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado. Los objetivos principales de la comunicación son:
    - Comunicar las características del producto.
    - Comunicar los beneficios del producto.
    - Que se recuerde o se compre la marca/producto.
  - La comunicación no es sólo publicidad. Los diferentes instrumentos que configuran el mix de comunicación son los siguientes:
    - La publicidad.
    - Las relaciones públicas.
    - La venta personal.



- La promoción de ventas.
- El marketing directo.

También se toman en cuenta más aspectos como las **personas** y los **procesos**, los cuales poseen aspectos íntegramente administrativos, pero forman parte en las decisiones mercadológicas.

**Personas:** Cuando hablamos de la P's de personas, nos referimos a que una empresa también cuenta con personal que atiende a nuestro consumidor, esto afecta en muchas empresas ya que un error que cometen es olvidar esta parte del negocio dejándolo a segundo término, pero básicamente los clientes siempre se verán afectados por el buen o mal servicio que reciban de su empresa.

**Procesos:** Los procesos tienen que ser estructurados correctamente, ya sea que hablemos de un servicio o de la creación de un producto, esto nos llevara a la logística de la empresa para reducir costos y aumentar ganancias.

### **1.2.2.2.3 Objeto de Estudio de Mercadotecnia**

- **Los clientes.** Es obvio que los bienes (productos o servicios) se buscan mejor y mucho más rápido si están acomodados adecuadamente en su lugar, satisfacer alguna necesidad de la gente, y la gente estará dispuesta a pagar por esa satisfacción. Sin clientes no hay empresa. Sin un producto que satisfaga una necesidad no hay empresa.

Los esfuerzos de mercadotecnia de una empresa deben enfocarse a satisfacer las necesidades de estos cuatro grupos de gente. Sólo entonces se podrá decir que se tiene una buena estrategia de mercado.

### **1.2.2.2.4 Influencia de la Mercadotecnia**

La influencia de la mercadotecnia en las personas es más grande de lo que la gente puede imaginar. Antiguamente en los mercados la gente realizaba trueques e intercambiaba bienes por bienes, lo cual dejaba mucho que desear puesto que no tenías mucha opción entre el bien ofrecido y el bien que tú deseabas. Con el paso del tiempo las industrias dejaron de producir grandes masas estandarizadas de productos para comenzar a observar al cliente y sus necesidades. Con este avance las industrias se trasladaron a empresas que generaban productos que satisfacían a algunos clientes, pero poco a poco descubrieron que no se podía abarcar todo y que dentro de toda la población era, mucho más rápido y más efectivo, enfocarse sólo en un segmento.

Con esto descubrimos que los consumidores tienen, dependiendo de su segmento, cierto tipo de actitudes a esperar, lo cual ayuda a construir un producto que satisfaga de manera





## UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

más específica a esta parte de la población. Con estudios de mercado sabemos cómo posicionar nuestra marca, dónde, con que segmento y en qué lugar.

Por lo tanto si observamos a nuestro alrededor encontraremos que muchos productos, personas, servicios, etc. Están siendo ofrecidos a los consumidores en cada momento. La venta de un producto implica estudios de mercado, publicidad, posicionamiento, ventas, etc. De igual manera “la venta de uno mismo”; la forma en que te vistes, la actitud que posees, las palabras que utilizas para hablar, los estudios que tienes, tus intereses, la gente con la que te relacionas habla algo de ti y ese algo es lo que consciente o inconscientemente tratas de que la gente vea o crea de ti.

Y esto de la venta de la personalidad no es algo nuevo ya que desde que existimos es mercadotecnia palpable a lo largo de los siglos. Todos hemos sido influenciados por nuestros distintos ambientes y de estos generamos una personalidad que más nos agrada o que más agrada a los demás, lo cual también hacían las amas de casa de la edad media o los filósofos de los primeros tiempos. Por lo tanto la influencia que la mercadotecnia general es innata ya que en cada momento tenemos que elegir entre algún producto, alguna persona, algún servicio y nosotros necesitamos que la gente escoja nuestra forma de pensar, de actuar, de vestir, etc., aunque no lo hagamos de manera consciente.

Nadie se queda atrás en la influencia que tiene la mercadotecnia porque ésta no es solo publicidad de algún producto, si no que abarca muchas áreas que cualquiera de nosotros ha empleado con mayor o menor destreza. Es una materia básica del ser humano saber vender, pero si te especializas y te vuelves consciente de lo que quieres, de lo que vas a proyectar o de cómo la gente espera que actúes, se puede transformar en un gran aliado que te ayude a desenvolverte en el medio y a sobresalir de él si sabes que es lo que éste necesita.

### **1.2.2.2.5 Método de Mercadotecnia**



Método de mercadotecnia basado en Kotler.

### **1.2.2.2.6 El Proceso de Mercadotecnia consta de varias fases**

**Primera fase: Mercadotecnia estratégico**



La dirección marca las pautas de actuación. Antes de producir un artículo u ofrecer algún servicio, la dirección debe analizar las oportunidades que ofrece el mercado; es decir, cuáles son los consumidores a los que se quiere atender (mercado meta), qué capacidad de compra tendrían a la hora de adquirir, el producto o servicio, y si éste responde a sus necesidades. Además, también tienen que detectar cuáles son sus posibles competidores, qué productos están ofreciendo y cuál es su política de mercadeo, cuales son los productos sustitutos y complementarios ofrecidos en el mercado, las noticias y probabilidades respecto al ingreso de nuevos competidores y los posibles proveedores. También deben realizar un análisis interno de la empresa para determinar si realmente cuenta con los recursos necesarios (si dispone de personal suficiente y calificado, si posee el capital requerido, etc.). Por último se debe analizar qué política de distribución es la más adecuada para que el producto o servicio llegue al consumidor. Con todos los datos, la empresa realiza un diagnóstico. Si éste es positivo, se fijan los objetivos y se marcan las directrices para alcanzarlos, determina a qué clientes se quiere dirigir y qué clase de producto quiere. El proceso estratégico se materializa en la creación de una propuesta de valor, donde la empresa configura óptimamente su oferta, enfocándola a su grupo meta a través de un proceso adecuado de segmentación de mercado.

### **Segunda fase: Mercadotecnia mix (de acción)**

El marketing es la estrategia que hace uso de la psicología humana de la demanda, que de esta forma representa un conjunto de normas a tener en cuenta para hacer crecer una empresa. La clave está en saber cómo, dónde y cuándo presentar el producto u ofrecer el servicio. La publicidad es un aspecto muy importante, pero sin un plan de marketing esta sería insulsa y poco atractiva al público, lo cual significaría un gasto más para la empresa. La mercadotecnia es un factor imprescindible en los negocios y muchas veces de ella depende si la empresa triunfa o no, por lo que es un aspecto que ningún empresario debe olvidar.

En el caso ideal, el marketing se vuelve una filosofía de negocios de forma que en la organización todas las áreas (y no sólo la de marketing) son conscientes de que deben responder a las auténticas necesidades de los clientes y consumidores. Es toda la empresa o entidad la que debe actuar de acuerdo con este principio, desde la telefonista o recepcionista, hasta los contables, secretarias y demás empleados. Es así como los clientes recibirán el trato que esperan, por lo cual confiarán en esa organización también en cuanto a sus productos o servicios.

### **Actualización**

El mix comercial original (4P's) fue desarrollado para la comercialización de productos. Sin embargo con el desarrollo del marketing para otras áreas (especialmente por la importancia del sector servicios), este mix original ha sido cuestionado.

En el marketing de servicios, al mix original se le han agregado 3P's nuevas:

- Personal



- Evidencia Física (Physical evidence)
- Procesos

### **Tercera fase: Ejecución del programa de mercadotecnia**

Finalmente, se le asigna al departamento correspondiente la ejecución de las acciones planeadas y se fijan los medios para llevarlas a cabo, así como los procedimientos y las técnicas que se utilizarán. Igualmente deben crearse mecanismos que permitan evaluar los resultados del plan establecido y determinar cuán efectivo ha sido.

### **Cuarta fase: Control**

Supone establecer aquellos mecanismos de retroalimentación y evaluación con los que se puede comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos y establecer las correcciones a las que haya lugar. Algunos de los controles son:

1. Control de plan anual
2. Control de rentabilidad
3. Control de eficiencia
4. Control estratégico

## **1.2.2.2.7 Orientaciones Clásicas**

En la historia y en el contexto del comercio han surgido diferentes orientaciones o enfoques para hacer negocios. Estos enfoques aún están presentes en algunas industrias y mercados, aunque en la actualidad el marketing está cada vez más orientado al mercado y al cliente.

- **Orientación a la producción:** Los consumidores prefieren productos que estén muy disponibles y a bajo costo. Hay un mercado potencial importante, oferta escasa y segmentos desconocidos. La venta es fácil, pero el papel del marketing aún es limitado.
- **Orientación al producto:** Se produce en los casos en los que el mercado es nuevo o está dominado por una única empresa oferente (monopolio). La empresa no se preocupa por las ventas, ya que las tiene aseguradas, y su actividad comercial se limita exclusivamente a mejorar el proceso productivo y la calidad del producto.
- **Orientación a las ventas:** Cuando el mercado se encuentra en expansión y hay varias empresas luchando por su dominio, su esfuerzo se centra en el incremento de las ventas. Al tratarse de un producto nuevo, el consumidor no es muy exigente y lo compra principalmente en función del precio.
- **Mercadotecnia de orientación al mercado:** Una vez que el mercado se ha asentado y los consumidores conocen bien el producto, el enfoque de la comercialización cambia. Las empresas tratan de conocer los gustos de los



compradores potenciales para adaptar los productos a sus necesidades y la producción se diversifica.

- **Orientación a la marca:** En mercados altamente competitivos las marcas juegan el rol principal en los procesos de comercialización. Cuando los mercados están saturados con exceso de oferta las empresas segmentan mercados para introducir productos que encajen en los distintos estilos de vida de sus consumidores. Esta es una batalla de percepciones. La única herramienta empresarial capaz de actuar en este terreno es la marca. Las marcas guían la percepción para generar actitudes positivas hacia los productos y servicios, de esta forma son capaces de influir en las decisiones de compra conectando a los consumidores con deseos y anhelos de una vida más positiva.

### **Tendencias actuales**

Después de un marketing orientado al mercado, algunos autores se ponderan por la orientación al marketing social, mientras que otros autores indican un cambio paradigmático, surgiendo otras orientaciones como por ejemplo: Marketing social, marketing relacional (Alet, Barroso y Martin), marketing 1x1 (Rogers, y Peppers), Warketing, marketing holístico (Kotler), entre otras.

- **Mercadotecnia social** u orientación a la responsabilidad social (marketing responsable): Finalmente, cuando el mercado está completamente asentado, las empresas no sólo tratan de satisfacer las necesidades de sus consumidores, sino que también persiguen objetivos deseables para la sociedad en su conjunto, como iniciativas medioambientales, de justicia social, culturales, etc.
- **Mercadotecnia relacional:** Orientación que indica la importancia de establecer relaciones firmes y duraderas con todos los clientes, redefiniendo al cliente como miembro de alguno o de varios mercados, como pueden ser: Mercado interno, mercado de los proveedores, mercado de inversionistas etc.
- **Mercadotecnia holístico** (Kotler, 2006): Orientación que completa marketing integrado, marketing interno, marketing responsable y marketing relacional
- **Dayketing:** Una herramienta de marketing con la que obtener el máximo rendimiento de los acontecimientos diarios (pasados, presentes o futuros) con diferentes fines comerciales.
- **Warketing:** El arduo combate que diariamente se ven enfrentados los ejecutivos de las empresas, exige que piensen y actúen con iniciativa, que aprovechen toda situación de modo meditado, el valor combativo de una tropa, lo da la capacidad del comandante y de su gente.
- **Neuromercadotecnia:** Consiste en la aplicación de los últimos avances de la neurociencia y de la toma de decisiones por parte del cerebro humano al márketing





y al consumidor. La importancia de esta tendencia se ve reflejada en la reciente creación de la Asociación Española de Neuroeconomía y Neuromarketing (ASOCENE).

- **Inbound Mercadotecnia:** Consiste en la utilización coordinada de técnicas de marketing social, SEO y marketing de contenidos con el fin de atraer a prospectos y clientes, en lugar de comprar espacios publicitarios para conseguirlos. La mejor traducción al español podría ser Marketing de Atracción.

#### **1.2.2.2.8 Posibles Fallas al Introducirse en el Mercado**

**Philip Kotler** hace diez planteamientos acerca de los principales errores que las empresas cometen al introducirse en el mercado o al lanzar nuevos productos y cómo dichos errores pueden ser inteligentemente solucionados. Dichos pecados son:

**1. La empresa no está suficientemente focalizada en el mercado hacia el consumidor:**

Las empresas no centran sus esfuerzos en satisfacer a un grupo determinado de consumidores, ya que, aspiran a tener más éxito focalizándose en todos los segmentos del mercado y no tienen en cuenta que los compradores difieren en necesidades y deseos entre ellos. Por eso, es necesario priorizar los segmentos en los que la empresa debe interesarse a comparación de otros y disponer de vendedores o gestores de mercado especializados para cada uno de esos segmentos.

**2. La empresa no conoce totalmente a sus clientes objetivo:**

Las empresas olvidan con frecuencia lo importante que es tener un estudio de mercado actualizado, con el que puedan estar al tanto de todas las necesidades, comportamientos y pensamientos de sus clientes, por eso muchas veces los clientes se quejan frecuentemente y las ventas se reducen hasta el punto de no cumplir con las expectativas inicialmente planteadas. Así que las empresas deben investigar mejor al consumidor con la inclusión de métodos como encuestas, entrevistas y otras investigaciones con el fin de definir sus necesidades, percepciones, preferencias y cultura, para clarificar que aspecto es necesario priorizar en los productos.

**3. La empresa tiene que definir y controlar mejor a sus competidores:**

Las compañías se enfocan en sus competidores obvios y dejan de lado los más alejados que también pueden generar amenaza. Además tienen muy poca información sobre ellos y esto, les permite prever ciertas consecuencias relacionadas con las preferencias de los consumidores. Según esto, es necesario que las compañías asignen personas y oficinas encargadas de estudiar la competencia para definir cómo piensa y actúa, así como contratar empleados de dicha competencia para el mismo fin. De la misma manera se deben ofertar productos con precios similares a los de la competencia, teniendo en cuenta los diferentes niveles de posicionamientos de valor/precio.

**4. La empresa no ha gestionado bien las relaciones con sus stakeholders:**

Supone buenas relaciones con todas las personas relacionadas con el diseño, producción y distribución de algún producto. Esto, incluye tener empleados satisfechos con sus trabajos,



proveedores con la mejor calidad para ofrecer, distribuidores aptos para la atención prioritaria a los productos de la empresa e inversores motivados por los buenos resultados de las acciones de la empresa.

**5. A la empresa no se le da bien, gestionar nuevas oportunidades:** La falta de innovación de la compañía apunta a una empresa que invierte en muchas nuevas oportunidades pero con resultados desalentadores, estas nuevas oportunidades pueden fracasar por fallas en el proceso de gestión de una idea, esto incluye el desarrollo del concepto, la verificación, el prototipo, la planificación del negocio, etc. Kotler propone diseñar un sistema para estimular el flujo de nuevas ideas entre empleados y otros colaboradores, el cual consiste en darle mucho valor a esas nuevas ideas principalmente y dar un reconocimiento a los proponentes.

**6. El proceso de planificación de mercadotecnia de la empresa es deficiente:** Algunas de las estrategias de mercadeo, tienen objetivos claros pero no son convenientes, o las tácticas del mismo no son coherentes con la estrategia. Muchas compañías no actualizan sus planes de mercado y esto no les permite considerar ciertas eventualidades, por esto, se debe plantear un análisis situacional en el cual se definan las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, aspectos relevantes, objetivos, estrategia, presupuesto y control.

**7. Hay que reforzar las políticas de productos y servicios de la empresa:** Las empresas tienen a un pequeño porcentaje de sus productos como responsables de gran parte de sus ganancias. Esto se da gracias a la combinación de productos que va aumentando hasta tener demasiados perdedores. Además las compañías ofrecen bastantes servicios gratuitamente como complemento a ciertos productos, lo cual genera un elevado número de pérdidas. Para esto, las empresas, deben diseñar estrategias que permitan identificar los productos débiles para mejorarlos o eliminarlos, y que permitan influir en la decisión sobre qué servicios cobrar (para ciertas personas, por ejemplo) y cuales brindar gratuitamente.

**8. Las capacidades de creación de marca y de comunicación de la empresa son débiles:** Así como las empresas no conocen muy bien a los clientes objetivo, el mercado objetivo tampoco conoce a la empresa o tienen ideas equivocadas acerca de la misma, incluso muchos no perciben mucha diferencia entre unas compañías y otras. Tampoco se ven muchas diferencias entre la promoción de ventas de un año y otro, lo cual produce una caída en la productividad de su marketing. Esto, se debe tener en cuenta para mejorar las estrategias de creación de marca (no sólo con publicidad) de tal manera que los consumidores pongan un valor a tal empresa y diferencien a una de la otra.

**9. La empresa no está bien organizada para llevar adelante una mercadotecnia eficiente:** Esto conlleva directores de marketing poco efectivos en sus labores dentro de la empresa, por tanto, también un departamento de marketing con pocas capacidades y deficiencias en sus habilidades; además las relaciones entre este departamento y los demás también son deficientes y estos últimos suelen quejarse de las prácticas del departamento de marketing. Por eso no se debe dejar de lado aplicar las nuevas habilidades del marketing y desarrollar mejores relaciones con los demás departamentos a partir de la inclusión de un director de marketing que cumpla bien y fielmente todas sus responsabilidades.



**10. La empresa no ha hecho un máximo empleo de la tecnología:** Indica sobre todo el uso insuficiente de Internet, una herramienta que poco a poco se ha convertido una o en la más importante como medio de comunicación masiva, y de la que muchas compañías actuales dependen para promover sus productos y especialmente para tener una relación más estrecha y directa con sus clientes. Además ciertas compañías no aplican la automatización del mercado, lo cual les permite responder a cualquier pregunta de los clientes y brindarles autoridad para tomar decisiones en nombre de la empresa.

### **1.2.3 La Administración de la Producción**

La **Administración de la producción** o la **administración de operaciones** es la administración de los recursos productivos de la organización. Esta área se encarga de la planificación, organización, dirección, control y mejora de los sistemas que producen bienes y servicios. La Administración de las Operaciones es un área de estudio o subciencia de la Administración.

#### **Desarrollo histórico**

Al remontarnos al pasado de la Administración de la Producción u Operaciones podemos darnos cuenta de que existen muy pocos antecedentes sobre este tema. Algunos escritores remontan el desarrollo de la administración a lo que ellos llaman “crear un cliente”, como es el caso de Drucker.

Drucker sostiene que para conocer la naturaleza de la empresa hay que partir de su propósito, el cual es “crear un cliente”. Los mercados son creación de los empresarios, cuya acción convierte el requerimiento potencial de los hombres en demanda efectiva.

#### **1.2.3.1 El Cliente**

El cliente es quien determina la naturaleza de la empresa, qué producirá y cómo prosperará. Lo que el cliente compra no es nunca un producto sino una utilidad, lo que ese producto o servicio le aporta.

El cliente es el cimiento de toda empresa y la clave de su perduración. Es con el fin de atender los requerimientos de los clientes que la sociedad confía a la empresa el uso de recursos creadores de riqueza.

El propósito esencial de toda empresa es crear un cliente; la empresa tiene solamente cuatro funciones básicas: La comercialización, la innovación, la productividad y la ganancia, que son las funciones que producen resultados: todo el resto de las actividades son “costos”.



### **1.2.3.2 Comercialización**

Comercialización es un conjunto de actividades relacionadas entre sí para cumplir los objetivos de determinada empresa. El objetivo principal es hacer llegar los bienes y/o los servicios desde el productor hasta el consumidor, es una función cuya responsabilidad incumbe a todos los integrantes de la empresa, no a un departamento o sector especializado.

### **1.2.3.3 Innovación**

Innovación el proceso de la innovación que cubre desde la generación de ideas, pasando por la prueba de viabilidad hasta la comercialización del producto o servicio. Las ideas pueden referirse a desarrollar o mejorar un nuevo producto, servicio o proceso, mejoras continuas de sus productos y procesos, reducción de los costos, creación de servicios diferentes que ofrezcan un nuevo potencial de satisfacción. La innovación puede darse en muchos campos: Tecnológico, económico, social.

### **1.2.3.4 Productividad**

Productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. Por eso podemos definirla como el empleo óptimo, con el mínimo posible de mermas, de todos los factores de la producción, para obtener la mayor cantidad de producto de esos insumos, en las cantidades planificadas, con la calidad debida, en los plazos acordados.

### **1.2.3.5 Ganancia**

Ganancia es la retribución implícita a los factores aportados por los propietarios de la empresa, donde lo podemos obtener del valor del producto vendido, descontando el costo de los insumos y la depreciación, pagos a los factores contratados, tales como salarios, intereses y arriendos. Es la única prueba efectiva del buen desempeño y es también un premio frente al riesgo de la incertidumbre. Es la fuente del capital necesario para la inversión y el crecimiento de la actividad y del empleo, y también el origen de los fondos fiscales que solventan a los servicios públicos y a la actividad estatal en general.

La producción es la transformación de unos insumos en productos, donde interviene la mano de obra; ésta puede presentarse de distintas maneras, como trabajando en el proceso de conversión o transformación de forma directa (operario, ingeniero, técnico).

#### **1.2.3.5.1 Funciones básicas de la Administración de Producción**



### **Procesos**

Procesos es el diseño del sistema de producción material. Donde se toma una decisión del tipo de tecnología que se utilizará, la distribución de las instalaciones, analizan el proceso, equilibrio de las líneas, control de proceso y análisis de transporte.

### **Capacidad**

Es la determinación de niveles óptimos de producción de la organización —ni demasiado ni pocos—; las decisiones específicas abarcan pronósticos, planificación de instalaciones, planificación acumulada, programación, planificación de capacidad y análisis de corridas.

### **Inventario**

Es la administración de niveles de materias primas, trabajo en proceso y productos terminados. Las actividades específicas incluyen ordenar, cuándo ordenar, cuánto ordenar y el manejo de materiales.

### **Fuerza de trabajo**

Es la administración de empleados especializados, semi especializados, oficinistas y administrativos. Las actividades a desempeñar las podemos resumir en diseñar puestos, medición del trabajo, capacitación a los trabajadores, normas laborales y técnicas de motivación.

### **Calidad**

Es la parte encargada de garantizar la calidad de los productos y servicios que ofrece. Las actividades a desempeñar dentro de estas funciones son controlar la calidad, muestras, pruebas, certificados de calidad y control de costos.

#### **1.2.3.5.2 Los Recursos que maneja**

- Persona: Es la MO y los conocimientos.
- Partes: Son los materiales e insumos.
- Plantas: Son los edificios, instalaciones, máquinas.
- Planificación: Sistema de planificación de la producción y recursos necesarios, la información para la toma de decisiones y el control de las operaciones.
- Procesos: Las distintas fases del sistema productivo de la empresa u organización.

#### **1.2.3.5.3 Modelos Productivos**

- Taylorismo





- Fordismo
- Producción en cadena
- Posfordismo
- Toyotismo, Sistema de producción Toyota
- Método justo a tiempo
- Sistema Kanban
- Kaizen
- Mejora continua
- Mantenimiento productivo total

En la administración de empresas, se denomina **recursos humanos (RRHH)** al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la **función** o **gestión** que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto —los profesionales en Recursos Humanos— junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear el área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos Humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

### 1.3 DESARROLLO HISTÓRICO

Existen dificultades al remontarse al origen de la historia de la administración; algunos escritores, remontan el desarrollo de la administración a los comerciantes sumerios y a los egipcios antiguos constructores de las pirámides, o a los métodos organizativos de la Iglesia y las milicias antiguas. Sin embargo, muchas empresas pre-industriales, dada su escala pequeña, no se sentían obligadas a hacer frente sistemáticamente a las aplicaciones de la administración.



Las innovaciones tales como la extensión de los números árabes (entre los siglos V y XV) y la aparición de la contabilidad de partida doble en 1494 proporcionaron las herramientas para el planeamiento y el control de la organización, y de esta forma el nacimiento formal de la administración. Sin embargo es en el Siglo XIX cuando aparecen las primeras publicaciones donde se hablaba de la administración de manera científica, y el primer acercamiento de un método que reclamaba urgencia dada la aparición de la revolución industrial.

Siglo XIX Algunos piensan en la administración moderna como una disciplina que comenzó como un vástago de la economía en el siglo XIX. Los economistas clásicos, como Adam Smith y John Stuart Mill, proporcionaron un fondo teórico a la asignación de los recursos, a la producción y a la fijación de precios. Al mismo tiempo, innovadores como Eli Whitney, James Watt y Matthew Boulton desarrollaron herramientas técnicas de producción tales como la estandarización, procedimientos de control de calidad, contabilidad analítica y planeamiento del trabajo.

### **1.3.1 Siglo XX**

Durante el siglo XX la administración fue evolucionando en la medida en que las organizaciones fueron haciéndose más complejas y las ciencias como la ingeniería, la sociología, la psicología, la teoría de sistemas y las relaciones industriales fueron desarrollándose.

## **1.4 ENFOQUE CONTEMPORÁNEO DE LA ADMINISTRACIÓN**

La escuela de la administración se desarrolló en los Estados Unidos durante los gobiernos de los presidentes Theodore Roosevelt y Woodrow Wilson. En este contexto nace la escuela de la teoría clásica.

Esta escuela se divide en cuatro corrientes principales, que tratan de establecer principios de aplicación universal, analizando la naturaleza y estructura de la Administración:

### **1.4.1 Escuela de Administración Científica**

Alrededor del 1900, muchos empresarios intentan dar a sus actividades e ideas una base científica. Los ejemplos incluyen Science of Management, de Henry Towne, de 1890, La Administración Científica, de Frederick Winslow Taylor (1911), El estudio aplicado del movimiento, de Frank y Lillian Gilbreth (1917). En 1912 Yoichi Ueno introdujo el taylorismo en Japón y se convirtió en el primer consultor en administración de empresas que creó el llamado "estilo japonés de administración". Su hijo Ichiro Ueno fue un pionero de la garantía de calidad japonesa. Para la década de 1930 hace su aparición el fordismo, siguiendo las ideas de Henry Ford, el fundador de la Ford Motor Company.



### 1.4.2 Escuela de Administración Clásica

Las primeras teorías generales de la administración aparecieron alrededor de 1916. Primero, Henry Fayol, que es reconocido como el fundador de la escuela clásica de la administración, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y estableció los 14 principios de la administración en su libro **Administración general e industrial**:

1. **Subordinación de intereses particulares:** Por encima de los intereses de los empleados, están los intereses de la empresa.
2. **Mando:** En cualquier trabajo un empleado sólo deberá recibir órdenes de un superior.
3. **Unidad de Dirección:** Un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo. Esta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoque. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección, pero no se deriva de esta.
4. **Centralización:** Es la concentración de la autoridad en los altos rangos de la jerarquía.
5. **Jerarquía:** La cadena de jefes va desde la máxima autoridad a los niveles más inferiores y la raíz de todas las comunicaciones van a parar a la máxima autoridad.
6. **División del trabajo:** Quiere decir que se debe especializar las tareas a desarrollar y al personal en su trabajo.
7. **Autoridad y responsabilidad:** Es la capacidad de dar órdenes y esperar obediencia de los demás, esto genera más responsabilidades.
8. **Disciplina:** Esto depende de factores como las ganas de trabajar, la obediencia, la dedicación y un correcto comportamiento.
9. **Remuneración personal:** Se debe tener una satisfacción justa y garantizada para los empleados.
10. **Orden:** Todo debe estar debidamente puesto en su lugar y en su sitio, este orden es tanto material como humano.
11. **Equidad:** Amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal.
12. **Estabilidad y duración del personal en un cargo:** Hay que darle una estabilidad al personal.
13. **Iniciativa:** Tiene que ver con la capacidad de visualizar un plan a seguir y poder asegurar el éxito de este.
14. **Espíritu de equipo:** Hacer que todos trabajen dentro de la empresa con gusto y como si fueran un equipo, hace la fortaleza de una organización.

### 1.4.3 Escuela Empirológica de Ernest Dale

La escuela empirológica de Ernest Dale plantea que la Administración no debe basarse solo en la experiencia práctica que enunciaron los iniciadores de la administración, sino que se deben realizar investigaciones para cada caso en particular y en un determinado momento; también plantean la enseñanza por medio de casos reales.



#### **1.4.4 Enfoque Humanístico de la Administración**

Con el advenimiento del enfoque humanístico, la teoría administrativa sufre una verdadera revolución conceptual: La transferencia del énfasis antes puesto en la tarea (por la administración científica) y en la estructura organizacional (por la teoría clásica de la administración) al énfasis en las personas que trabajan o que participan en las organizaciones. Con el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y por el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales, ceden prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: De los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

#### **1.4.5 Escuela de las Relaciones Humanas**

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos mediante los experimentos de Hawthorne. Fue básicamente un movimiento de oposición a la teoría clásica de la administración.

La escuela de las relaciones humanas surgió, en parte, debido a, aquel enfoque clásico no lograba suficiente eficiencia productiva ni armonía en el centro de trabajo. Esto hizo que aumentara el interés por ayudar a los gerentes a manejar con más eficacia los recursos humanos de sus organizaciones. Varios teóricos trataron de reforzar la teoría clásica de la organización con elementos de la sociología y la psicología.

La línea de investigación en esta escuela es la de Elton Mayo y algunos otros colegas de Harvard, entre ellos Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson que realizaron una serie de estudios en Western Electric Company entre 1924 y 1933, los cuales con el tiempo se conocieron como “los estudios de Hawthorne”, porque muchos de ellos fueron realizados en la fábrica Hawthorne de Western Electric, cerca de Chicago. En estos estudios se investigó la relación entre la cantidad de iluminación en el centro de trabajo y la productividad de los obreros. Los investigadores llegaron a la conclusión de que los empleados trabajarían con más tesón si la gerencia se preocupaba por su bienestar y si los supervisores les prestaban atención especial. Este fenómeno se conoció, más adelante, como el efecto de Hawthorne.

Los investigadores también llegaron a la conclusión de que los grupos informales de trabajo (el entorno social de los empleados) tienen una influencia positiva en la productividad. Muchos de los empleados de Western Electric opinaban que su trabajo era aburrido y absurdo, pero que sus relaciones y amistades con sus compañeros, en ocasiones sujetos a la influencia de un antagonismo compartido contra los jefes, le daban cierto significado a su vida laboral y les ofrecían cierta protección contra la gerencia. Por tal motivo, la presión del



grupo, con frecuencia, representaba una mayor influencia para aumentar la productividad de los trabajadores que las demandas de la gerencia.

Al poner de relieve las necesidades sociales, el movimiento de relaciones humanas mejoró la perspectiva clásica que consideraba la productividad casi exclusivamente como un problema de ingeniería. En cierto modo, Mayo redescubrió el antiguo principio de Robert Owen según el cual, un genuino interés por los trabajadores, las "máquinas vitales" como Owen solía llamarlos, pagaría dividendos.

Además, estos investigadores recalcaron la importancia del estilo del gerente y con ello revolucionaron la formación de los administradores. La atención fue centrándose cada vez más en enseñar las habilidades directivas, en oposición a las habilidades técnicas. Por último, su trabajo hizo renacer el interés por la dinámica de grupos. Los administradores empezaron a pensar en función de los procesos y premios del grupo para complementar su enfoque anterior en el individuo.

#### **1.4.6 Escuela Estructuralista - Burocrática**

La escuela estructuralista-burocrática analiza las relaciones que tienen las organizaciones con el sistema social que las rodea; estudia los intercambios y las influencias del contexto en la organización; también estudia los grupos formales e informales dentro de las organizaciones y cómo influye el contexto en estos. Los principales protagonistas de esta escuela fueron: Ralf Dahrendorf, y Amitai Etzioni. La escuela estructuralista pretende equilibrar los recursos de la empresa, prestando tanto a su estructura como al recurso humano, abordando aspectos tales como la correspondencia entre la organización formal e informal.

Hacia el final de la década de 1950, la teoría de las relaciones humanas -experiencia típicamente democrática y norteamericana- entró en decadencia. Ese primer intento sistemático de introducción de las ciencias del comportamiento en la teoría administrativa, a través de una filosofía humanística, acerca de la participación del hombre en la organización, trajo una profunda transformación en la administración. Si, por una parte, combatió profundamente la teoría clásica, por otra, no proporcionó las bases entre la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas creó un impasse dentro de la administración que la misma teoría de la burocracia no estuvo en condiciones de superar

#### **1.4.7 Escuela Psicológica de la Administración (Conductismo)**

Abraham Maslow, Douglas McGregor y Frederick Herzberg, entre otros, escribieron sobre la superación personal de los individuos. Su obra engendró nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones. Además, determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer al instante. Dado que las personas tenían formas de vida complejas, entonces las relaciones en la organización deberían sustentar dicha complejidad.





Según Maslow, las necesidades que quieren satisfacer las personas tienen forma de pirámide. Las necesidades materiales y de seguridad están en la base de la pirámide y las necesidades del ego (por ejemplo, la necesidad de respeto) y las necesidades de autorrealización (como la necesidad de crecimiento personal y de significado) están en la cúspide. McGregor presentó otro ángulo del concepto de la persona compleja. Distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo. Llamó a estas dos hipótesis teoría X y teoría Y.

Por su parte, Herzberg planteó distintos elementos y factores que motivan, desmotivan o no motivan al factor humano dentro de la organización. Explicó que todo lo que ocurra en la empresa relacionado con el individuo y su forma de sentirse, lo motivará; sin embargo, todo aquello que imponga reglas, políticas de la organización, salarios, entre otros, no lo motivarán pero que, si no están presentes, podrán desmotivarlo.

#### **1.4.7.1 Teoría de la Jerarquía de Necesidades**

La llamada **pirámide de Maslow** o **jerarquía de las necesidades humanas** es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra “Una teoría sobre la motivación humana” (A Theory of Human Motivation), de 1943, que posteriormente amplió. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que, conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

#### **1.4.7.2 Teoría de los Dos Factores**

Frederick Herzberg formuló la llamada teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Este autor plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas. La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

#### **1.4.7.3 Teoría X y Teoría Y**

Douglas McGregor, en su obra “El lado humano de las organizaciones” (1960), describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó Teoría X y Teoría Y. Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.



#### **1.4.7.4 Teoría del Desarrollo Organizacional**

En la década de los años sesenta, en los Estados Unidos, un grupo de científicos sociales desarrolló un trabajo que hace énfasis en el desarrollo planeado de las organizaciones: El desarrollo organizacional (abreviado D.O.). Desde entonces se ha escrito mucho sobre el asunto, en especial algunos profesionales ligados a las ciencias del comportamiento que ejercen también funciones de consultores de organizaciones. El asunto ha sido entendido de diversas maneras por los numerosos autores, y no existe un consenso general bien definido sobre qué es el desarrollo organizacional.

#### **1.4.7.5 Teoría de la Organización**

La teoría de la organización o teoría de las organizaciones tiene como objetivo central descubrir las limitaciones que tiene la racionalidad humana. Parte del llamado hombre administrativo, donde se identifica al ser que se comporta con relativa racionalidad y busca obtener resultados satisfactorios, y la diferencia del llamado hombre económico, que actúa racionalmente y busca maximizar el beneficio.

James March y Herbert Simon realizaron una obra a finales de la década de 1950 donde plantearon cientos de proporciones acerca de los patrones de conducta, sobre todo en relación con la comunicación en las organizaciones. Su influencia sobre el desarrollo de la teoría administrativa posterior ha sido importantísima y permanente, para investigar en forma científica. "Uno de sus mayores aportes fue la teoría de la decisión".

#### **1.4.8 Escuela Sistemática de la Administración**

La llamada escuela sistemática de la administración agrupa en su seno a la cibernética, la teoría matemática de la administración, la teoría de las contingencias y la teoría de los sistemas y es representada por autores como Norbert Wiener, John von Neumann, Ludwig von Bertalanffy, Daniel Katz, Robert L. Kahn y Stanford L. Optner, entre otros. La escuela sistemática propone una nueva forma de analizar la organización reconociendo la importancia de las relaciones entre las partes para alcanzar el propósito del todo.

#### **1.4.8.1 Teoría Matemática de la Administración**

La teoría matemática de la administración manifiesta que la toma de decisión es un proceso y por lo tanto este puede ser traducido a fórmulas matemáticas; realiza modelos matemáticos aplicados a la solución de los problemas administrativos. Esta escuela se divide en dos ramas:

- La cibernética, donde destacan Norbert Wiener y Arturo Rosenblueth, y



- Los investigadores operacionales, donde se aplican modelos matemáticos de programación lineal, teoría de colas, teoría de los grafos, etc.

### **1.4.8.2 Teoría de los Sistemas**

La teoría de los sistemas o teoría general de los sistemas (TGS) se desarrolló durante la Guerra Fría y es un esfuerzo de estudio interdisciplinario que trata de encontrar las propiedades comunes a entidades, los sistemas, que se presentan en todos los niveles de la realidad, pero que son objeto tradicionalmente de disciplinas académicas diferentes. Su puesta en marcha se atribuye al biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy, quien acuñó la denominación a mediados del siglo XX.

Las organizaciones como sistemas: Una organización es un sistema sociotécnico incluido en otro más amplio, que es la sociedad, con el que interactúa en una influencia mutua. También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

### **1.4.8.3 Escuela de Toma de Decisiones**

La escuela de toma de decisiones manifiesta que la ejecución administrativa se lleva a cabo por medio de una decisión; afirman que los administradores necesitan saber tomar decisiones y saber con exactitud cómo tomarlas mediante procesos lógicos. Cuenta, entre sus principales autores, a Howard Raiffa, de Harvard.

### **1.4.9 Escuela Situacional o Contingencial**

La llamada escuela situacional, también llamada escuela contingencial, es un enfoque que plantea que el administrador se ve influido por la situación y por las circunstancias que lo rodean, pero plantea que a su vez puede influir en estas situaciones por medio de la decisión administrativa que toma. Se destacan autores como Hall, Harold Koontz y Weihrich.

### **1.4.10 Corrientes de Pensamiento surgidas a partir de 1980**

Escuela de Administración Estratégica.

Surge en la década de 1980 y, según Henry Mintzberg, tiene dos enfoques: El normativo, que recomienda un método para elaborar una estrategia, lo conciben los expertos y después los trabajadores lo llevan a la práctica; por otro lado el enfoque descriptivo se refiere a como se crean o forman las estrategias y supone que las fases de formulación y ejecución



interactúan y se recrean. Las empresas no crean sus estrategias de forma deliberada sino que surgen de sus actividades.

Los pioneros en esta disciplina fueron Peter Drucker, quien manifestó el pensamiento estratégico mediante preguntas simples: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Dónde estamos? y ¿Dónde queremos estar?. Por lo tanto, definir a qué se dedica (diagnóstico), dónde se quiere llegar (visión) y definir los caminos para poder llegar (cómo). El otro pionero fue Igor Ansoff quien desarrolló una serie de estrategias para conquistar nuevos mercados (matriz de Ansoff).

#### **1.4.10.1 Reingeniería**

Se mencionan hoy en día de manera frecuente las modas administrativas, una de ellas es la llamada reingeniería. Esta forma administrativa contemporánea se ha definido como “el replanteamiento fundamental y rediseño radical de los procesos empresariales para obtener drásticas mejoras en las medidas críticas y contemporáneas de desempeño como costos, calidad, servicio y rapidez”. **(Koontz y Weihrich, 1998, p. 259).**

#### **1.4.10.2 Teoría Z**

La teoría Z, también llamada escuela japonesa, se popularizó durante el "boom" económico, y se interesa en incrementar la apropiación y amor del empleado por la compañía, por medio de un trabajo de por vida, con gran énfasis en el bienestar del empleado, tanto dentro como fuera de su trabajo. Según el doctor William Ouchi, su principal proponente, la administración de la teoría Z tiende a promover los empleos fijos, la alta productividad y alta satisfacción y moral en los empleados.

#### **1.4.10.3 Teoría de las Limitaciones**

La teoría de las limitaciones o teoría de las restricciones (Theory of Constraints - TOC) fue creada por Eliyahu M. Goldratt, doctor en física israelí que, siendo empresario de la industria del software y siendo su empresa la 6ª de más rápido crecimiento en 1982 según Inc. Magazine, se preguntó si acaso existiría alguna relación válida entre las técnicas utilizadas en la resolución de problemas científicos y los que él encontró en su trabajo empresarial. Inició su investigación y el desarrollo de su teoría en forma de una novela, su best-seller “La Meta”.

La esencia de la teoría de las restricciones se basa en cinco puntos correlativos de aplicación:

- Identificar las restricciones del sistema.
- Decidir cómo explotarlas.



- Subordinar todo a la decisión anterior.
- Superar la restricción del sistema (elevar su capacidad).
- Si en los pasos anteriores se ha roto una restricción, regresar al paso (1), pero no permitir la inercia.

#### **1.4.10.4 Calidad Total**

La gestión de calidad total (TQM, del inglés Total Quality Management) es una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales. La TQM ha sido ampliamente utilizando en manufactura, educación, gobierno e industrias de servicio. Se le denomina "Total" porque en ella queda concernida la organización de la empresa globalmente considerada y las personas que trabajan en ella.

#### **1.4.10.5 Teoría de la Excelencia**

La noción de excelencia organizacional surge como un ámbito conceptual y estratégico en las ciencias de la administración en la década de 1980, que se caracterizó por el impacto de tres nuevos modelos teóricos de la administración, estrechamente vinculados. El primero de ellos fue el "milagro japonés" y el énfasis en la calidad (desde Shigeru Kobayashi, 1972, y William Ouchi, 1982). El segundo, derivado en gran medida del anterior, fue el exitoso "best-seller" de Peters y Waterman (1984) sobre la excelencia de las organizaciones. El tercero se centra en las propuestas de los estudiosos de la cultura organizacional, como Eva Kras (1990).

En este contexto, de acuerdo con J. L. Pariente (1993), los intentos por establecer una teoría general de las organizaciones han ido convergiendo, poco a poco, en una visión a nivel macro de las organizaciones como entidades socioculturales en las que actúan los procesos administrativos.

La teoría de las organizaciones pretende, como cualquier teoría científica, establecer un cuerpo de conocimientos de validez universal. Universalidad que surge al depender la teoría, como todas las demás propuestas científicas, de un paradigma o marco de referencia, que en el caso de las organizaciones está conformado por las variables, tanto externas como internas de las organizaciones y su entorno, así como de sus interrelaciones. Propone, por tanto, la utilización de modelos consistentes con su circunstancia específica, de manera que se establezca una relación funcional entre las variables externas, la tecnología y la cultura, con las variables internas de la organización, ya sean estructurales o de procesos.

#### **1.4.11 Características de la Administración**

- **Universalidad.** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir





## UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección (liderazgo) y control. Es una ciencia que se basa en técnicas viendo a futuro, coordinando cosas, personas y sistemas para lograr, por medio de la comparación y jerarquía un objetivo con eficacia y eficiencia. La toma de decisiones es la principal fuente de una empresa para llevar a cabo unas buenas inversiones y excelentes resultados. Porque en el tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que la administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

- **Especificidad.** Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. Que la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.
- **Unidad temporal.** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.
- **Unidad jerárquica.** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.
- **Valor instrumental.** La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.
- **Amplitud de ejercicio.** Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa, etc.
- **Interdisciplinariedad.** La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, psicología, filosofía, antropología, ciencia política.
- **Flexibilidad.** Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.



### **1.4.12 El Papel del Administrador**

La profesión de administrador tiene muchos aspectos: Según el nivel en que se sitúe, deberá vivir con la rutina y con la incertidumbre diaria del nivel operacional o con la planificación, organización, dirección y control de las actividades de su departamento o división en el nivel intermedio, o incluso con el proceso decisorio en el nivel institucional, orientado hacia un ambiente externo que la empresa pretende servir. Cuanto más se preocupe el administrador para saber o aprender cómo se ejecutan las tareas, más preparado estará para actuar en el nivel operacional de la empresa. Cuanto más se preocupe por desarrollar conceptos más preparado estará para actuar en el nivel institucional de la empresa. Un administrador debe conocer cómo se prepara un presupuesto de gastos o una previsión de ventas, como se construye un organigrama o fluxograma, como se interpreta un balance, como se elabora la planificación y el control de producción, etc, ya que estos conocimientos son valiosos para la administración, sin embargo lo más importante y fundamental es saber cómo utilizarlos y en qué circunstancias aplicarlos de manera adecuada.

Los destacados de la administración son los administradores, siendo la carrera universitaria que expide el título respectivo la Licenciatura en Administración, asimismo en casi todos los países del mundo existe una maestría de posgrado en negocios llamada MBA.

### **1.4.13 Campo de Aplicación**

- El administrador es un organizador de recursos materiales y humanos.
- Estudiando administración las habilidades y conocimientos que desarrolles te permitirán detectar, prevenir y corregir errores en la planeación del trabajo de las personas.
- Como administrador puedes ayudar a las personas a hacer mejor las cosas y a ser más efectivos en su trabajo.
- El campo de trabajo del administrador comprende todas las Organizaciones Humanas, Públicas y Privadas, Despachos de Asesoría y servicios como emprendedor independiente.

### **1.4.14 Funciones o Áreas Funcionales de las Organizaciones**

- Dirección de Recursos Humanos
- Dirección de operaciones o Administración de la producción
- Dirección estratégica
- Dirección de Mercadotecnia
- Dirección Financiera
- Administración de las tecnologías de la información

**Observe también**



- Administración en salud
- Administración y dirección de empresas
- Dinámica de sistemas
- Doctorado en Administración de Negocios
- Economía de la empresa
- Gerente
- Gerente general
- Herramientas de gestión
- Maestría en Administración de Negocios

En la administración de empresas, se denomina **Recursos Humanos (RRHH)** al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la **función** o **gestión** que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto —los profesionales en Recursos Humanos— junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear el área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

#### **1.4.15 Planificación de Personal**

Podemos considerar la planificación de personal como el conjunto de medidas que, basadas en el estudio de antecedentes relacionados con el personal y en los programas y previsiones de la organización, tienden a determinar, desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas de una industria en un plazo determinado, cuantitativa y cualitativamente, así como su costo.



La planificación personal tiene los siguientes fines:

1. Utilizar lo mejor posible los recursos
2. Colaborar con la empresa en la obtención de beneficios.
3. Prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción del negocio.

La planificación de personal desde un punto de vista general tratará de asegurar cuantitativamente y cualitativamente (personal obrero directo e indirecto, administrativo, cuadros medios y directivos), las necesidades de personal a fin de secundar los planes generales de la empresa.

Desde el punto de vista individual, la planificación comprende el desarrollo profesional, humano y económico del personal, a través de la promoción basada en la oportuna formación, mediante el estudio de las aptitudes y el potencial de cada persona, que permitan su clasificación en orden a dicha promoción.

La sistemática a utilizar para planificar el desarrollo del personal, individualmente considerado, a fin de insertarlo formado y promocionado en los planes generales de la empresa comprende el estudio de la estructura de la misma como punto de partida, el estudio y trazado del organigrama a medio y largo plazo, la valoración o estimación de los hombres que forman la plantilla, es decir, lo que se llama un inventario del potencial humano, política de sustitutos o reemplazos, planificación salarial, planificación de la formación y selección y el estudio de los puestos de trabajo.

### **1.4.15.1 Selección de Personal**

Es la primera cuestión que en relación con el personal se le plantea a la empresa; selección que ha de darse tanto para la entrada del personal en la empresa como para afectar el personal admitido a los distintos puestos de trabajo a cubrir.

El **proceso de selección de personal** es aquel en el que se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente. Esta selección tiene distintos pasos:

- Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.
- Evaluar las competencias relativas de los/as candidatos/as que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas.
- Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
- En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

Cuando se planifica este proceso se debe tener en cuenta la importancia de la confiabilidad en los instrumentos de medición de las capacidades de los posibles candidatos, como los títulos obtenidos, la trayectoria laboral, entrevistas, etc. Así como también la validación entre los resultados de las evaluaciones a las cuales se les asignó un puntaje y la habilidad



concreta para hacer el trabajo. Para realizar el proceso de selección de personal se deben diseñar distintas pruebas y tests confiables donde el postulante demuestre si es capaz de realizar el trabajo. A su vez, estos instrumentos deben validarse en cuanto a los contenidos de conocimientos que los postulantes deben tener y en cuanto a la práctica, en la aplicación de esos contenidos. De esta forma se puede resaltar que no es posible que un método de selección sea válido si no es confiable.

### **1.4.15.2 Reclutamiento y Selección**

Como primer paso para el reclutamiento debe surgir una vacante. El departamento de Recursos Humanos debe decidir si es necesario contratar a una persona por temporada, por contrato, a tiempo parcial o completo. Luego de tomada la decisión, se da a conocer la vacante del puesto para atraer a individuos con las características necesarias para este.

Para escoger la persona más capacitada para el puesto de trabajo, casi siempre, se le hace dos entrevistas en las que se conoce mejor al candidato y se decide si es el correcto para el puesto que solicita y se contrata o no.

Otra manera que existe para cubrir una vacante existente es reubicando a alguno o varios de los empleados de distintas maneras, como:

1. Transferidos
2. Transferidos con promoción

### **1.4.15.3 Política Salarial**

La política salarial es el conjunto de orientaciones, basadas en estudios y valoraciones, encaminadas a distribuir equitativamente las cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un período de tiempo determinado, de acuerdo con los méritos y eficacia de cada uno.

En general, la retribución percibida varía con arreglo a la dificultad del puesto de trabajo, con la oferta y la demanda, con la habilidad, responsabilidad y educación requerida para su ejercicio, etc.. Estas generalizaciones son ciertas, pero no sirven para aplicarlas a casos concretos y obtener retribuciones específicas.

**Hay varios procesos de evaluación:**

1. Sistema de graduación de puestos: Supone que varias personas, por lo general en reuniones de comité, evalúen las descripciones de los puestos de trabajo y los gradúen en orden de importancia para la empresa. Entonces, se fijan las retribuciones de algunos puestos dentro de la escala y se interpolan los restantes.





## UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

2. Sistema de clasificación: Implica la implantación de grados o clases de trabajos en los cuales se ajustan los puestos. Se usa poco en la empresa y sí en cambio, en la Administración Pública y en las Fuerzas Armadas.
3. Sistema de comparación de factores: Consiste en evaluar cinco factores para cada puesto: Requisitos mentales, pericia, requisitos físicos, responsabilidades y condición de trabajo. Una vez determinadas las cantidades monetarias para cada factor, se puede determinar el sueldo sumando todas esas cantidades para obtener la retribución total.
4. Sistema de puntos: Es el método más común. Se analizan los puestos evaluando la cantidad de pericia, esfuerzo, responsabilidad, condiciones del puesto etc., involucrados en cada uno de ellos. En vez de usar cantidades monetarias para determinar la valoración de cada factor, como se hace en el sistema de comparación de factores, se utilizan puntos para determinar esas ponderaciones.

### **1.4.15.4 Compensación**

Es necesario que las compañías ofrezcan compensaciones adecuadas a sus empleados porque estos ofrecen su intelecto y su fuerza física a la empresa, haciéndola más exitosa. Esta compensación no sólo se refiere a un sueldo o salario. También incluye otras recompensas como incentivos que motivan y garantizan la satisfacción del empleado y esto, a su vez, aumenta la producción. Algunos tipos de compensaciones son:

1. Bonos
2. Por cientos de ganancias por las ventas
3. Descuentos en productos
4. Beneficios no monetarios
5. Entre otros, que dependen del tipo de compañía y sus políticas

### **1.4.15.5 Capacitación**

La capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad. Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales.

La buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también hay beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso.

### **1.4.15.6 Coaching**

El coaching es una técnica que ha surgido para mejorar el desempeño de los empleados, trabajando con ellos en diferentes áreas. El coaching desarrolla metódicamente las aptitudes



y habilidades de las personas, haciendo que mejore el autoestima de las personas y el desempeño de las funciones y tareas del puesto de trabajo. El coaching ayuda de varias maneras dentro de la empresa, como:

1. Desarrollar las habilidades de los empleados.
2. Identificar problemas de desempeño.
3. Corregir el desempeño pobre.
4. Diagnosticar y mejorar problemas de comportamiento.
5. Fomenta relaciones laborales.
6. Brinda asesoría.
7. Mejora el desempeño y la actitud.

### **1.4.15.7 Análisis de Puesto**

Cuando las compañías establecen nuevas plazas dentro de su empresa es necesario que establezcan cuáles son las características de este puesto para que así los empleados potenciales puedan conocer qué destrezas o habilidades necesitan para ser elegidos y si cumplen con todos los requisitos. Para esto es necesario diseñar el empleo, esto se hace estableciendo las tareas y responsabilidades que la persona que tenga este puesto debe realizar con su equipo de trabajo.

Luego de diseñado el puesto se debe identificar las tareas, deberes y responsabilidades que se espera que realice en el trabajo. También se establecen las habilidades que la persona deba poseer para cumplir correctamente con las tareas que se le solicite. Este proceso se conoce como análisis de puesto de trabajo. Este proceso es sumamente importante porque ayuda a los posibles empleados o a la persona ya contratada a conocer las necesidades esenciales que tiene la compañía con respecto a este puesto. Esto hace que la compañía se beneficie porque contrata a personas altamente calificadas y evitan problemas por falta de conocimiento o habilidades.

En el análisis de puestos de trabajo se encuentran dos derivaciones: La descripción de trabajo y las especificaciones. La descripción de trabajo consiste en un resumen escrito de las tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo, además de que incluye una lista de detalles. Las especificaciones de trabajo son las habilidades necesarias y con detalles, necesarias para cumplir satisfactoriamente con el puesto. Cuando la descripción y la especificación de trabajo son muy detalladas ayudan a mejorar la calidad de servicio y lleva a la compañía a un nivel mayor de desempeño dentro de una compañía porque a pesar de que en casi todas las empresas existen puestos muy parecidos, cada una tiene un fin, política y manera distinta de trabajar. Es por esto que, a pesar, de que cada puesto sea muy parecido, los detalles ayudan a conocer más a fondo la necesidad de la compañía.

Si se lleva a cabo, de forma adecuada, esta herramienta también puede servir para otros procesos de la empresa, como establecer la retribución económica, comprobar si un empleado está cumpliendo con las funciones de su puesto, planificar las acciones



formativas, en función de las pautas que se establezcan para el trabajo, o promocionar a los empleados.

### **Terminología**

Existe una tendencia creciente en el empleo de la palabra "recurso" para designar directamente a un trabajador. Según consulta realizada a la Real Academia Española este uso es incorrecto tal y como indican: El uso de la expresión recursos humanos en esta acepción es exclusivamente en plural. No es, por tanto, correcta, la utilización de la palabra recurso, en singular, en sustitución de términos como persona o trabajador.

## **1.4.16 Dirección Administrativa**

Es un curso del área de administración de empresas y negocios, también es la relación en la cual una persona, o sea el dirigente, influye en otros para que trabajen juntos voluntariamente en tareas relacionadas para lograr lo que el dirigente desea; también se puede citar como una influencia bajo la cual los subordinados aceptan voluntariamente la dirección y el control por parte de otra persona o jefe, o bien, es la función del proceso administrativo que consiste en guiar las acciones hacia el logro de los objetivos.

### **A) Principio de la autoridad responsabilidad**

Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas.

Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).

### **B) Principio de la disciplina**

Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa.

Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.

### **C) Principio de la unidad de mando**

Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.

### **D) Principio de unidad de dirección**



Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.

**E) Principio de la centralización-descentralización**

Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a su subalterna autoridad suficiente para que puedan: Realizar adecuadamente su oficio.

El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.

**F) Principio de equidad**

Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos

**G) Principio de administrativa**

Debe darse a los subalternos libertades para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se comentan errores.



**CAPÍTULO 2**  
**PROCESOS**



**“Es justamente la posibilidad de realizar un sueño lo que hace que la vida sea interesante.”**

**Paulo Coelho**





## CAPÍTULO 2 PROCESOS

### 2 CONCEPTO DE PROCESO

Es una forma sistemática de hacer las cosas

#### PROCESO

Lo primero que se debe realizar en el rediseño de una organización con sistemas de información es el análisis de las necesidades. Existen dos metodologías importantes para determinar las necesidades de información esenciales de la organización en su totalidad:

- El análisis de la empresa, el cual examina toda la organización en términos de sus unidades, funciones, procesos y elementos de información.
- El análisis de los factores críticos para el éxito, el cual se basa en la premisa de que las necesidades de información de una organización están determinadas por un número reducido de factores críticos para el éxito (CSF, del inglés critical success factors).

### 2.1 CLASES DE CAMBIO ESTRUCTURAL

Existen cuatro clases de cambio estructural en las organizaciones que se pueden presentar en el rediseño de una organización en base a sistemas de información:

1. **Automatización**, la forma más común de cambio en la organización que la tecnología de información hace posible. Esta consiste en el uso de computadoras para acelerar el desempeño de tareas existentes.
2. **Racionalización**, consiste en la agilización de los procedimientos operativos estándar eliminando cuellos de botella obvios, de modo que la automatización haga más eficientes los procedimientos operativos.
3. **Reingeniería**, esta implica rediseñar radicalmente el flujo de trabajo y los procesos de negocios que se siguen para generar productos y servicios, con el objeto de reducir radicalmente los costos del negocio.
4. **Cambios de paradigma**, esta es la forma más radical de cambio en los negocios e implica una reconceptualización de la naturaleza del negocio y de la organización misma.

Un sistema de información nuevo se construye como solución de algún tipo de problema o conjunto de ellos que la organización percibe ante sí. El término desarrollo de sistemas se



refiere a todas las actividades implicadas en la producción de una solución de sistemas de información para un problema u oportunidad de la organización. **El desarrollo de sistemas** es un tipo de resolución de problemas estructurada con actividades bien definidas. Éstas consisten en:

1. El análisis de sistemas. Análisis de un problema que la organización tratará de resolver con un sistema de información. Además de sugerir una solución el análisis de sistemas implica un estudio de factibilidad para determinar si la solución es factible, para ello es preciso analizar tres áreas de factibilidad:

1. Factibilidad técnica
2. Factibilidad económica.
3. Factibilidad operativa.

1. **Diseño de sistemas.** Detalla cómo un sistema satisfará los requisitos de información determinados por el análisis de sistemas. El diseño puede ser lógico, el cual presenta los componentes del sistema de información; y físico, el cual es el proceso de traducción del modelo lógico al diseño técnico específico el sistema nuevo.
2. **Programación.** Proceso de traducir a código de programa las especificaciones del sistema preparadas durante la etapa de diseño.
3. **Pruebas.** Proceso exhaustivo y minucioso que determina si el sistema produce los resultados deseados en condiciones conocidas.
4. **Conversión.** Proceso de cambiar del sistema antiguo al nuevo. Existen cuatro estrategias de conversión principales:
  1. **Estrategia paralela.** Enfoque de conversión seguro y conservador en el que tanto sistema antiguo como posible sustituto operan juntos durante un tiempo hasta que todos quedan convencidos de que el sistema nuevo funciona correctamente.
  2. **Estrategia de cambio directo.** Enfoque de conversión riesgoso en el que el sistema nuevo sustituye totalmente al antiguo en un día designado.
  3. **Estrategia de estudio piloto.** Introduce el sistema nuevo en un área limitada de la organización hasta que demuestre ser plenamente funcional; sólo entonces podrá efectuarse la conversión al sistema nuevo en toda la organización.
  4. **Estrategia del método de fases.** Introduce el sistema nuevo en etapas, ya sea por funciones o por unidades de organización.



- **Producción y mantenimiento.** Una vez que se ha instalado el sistema nuevo y se ha terminado de efectuar la conversión, se dice que el sistema está en producción. En esta etapa, tanto los usuarios como los especialistas técnicos revisan periódicamente el sistema para determinar qué tan bien está cumpliendo con sus objetivos originales y decidir si conviene efectuar alguna modificación. Los cambios con el fin de corregir errores, cumplir con requisitos nuevos o mejorar la eficiencia del procesamiento reciben el nombre de mantenimiento.

Los sistemas difieren en cuanto a su tamaño, complejidad tecnológica y los problemas de organización que se supone van a resolver. Puesto que hay diferentes tipos de sistemas y de situaciones en los que cada sistema se concibe o construye, se han desarrollado varios métodos de construcción de sistemas, los cuales deben cumplir con la metodología explicada en este artículo.

## 2.2 MÉTODO GENERAL DE LOS SISTEMAS

Método general de los sistemas: Se desarrolló durante la Guerra Fría y es un esfuerzo de estudio interdisciplinario que trata de encontrar las propiedades comunes a entidades, los sistemas, que se presentan en todos los niveles de la realidad, pero que son objeto tradicionalmente de disciplinas académicas diferentes. Su puesta en marcha se atribuye al biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy, quien acuñó la denominación a mediados del siglo XX.

- **Las organizaciones como sistemas:** Una organización es un sistema sociotécnico incluido en otro más amplio, que es la sociedad, con el que interactúa en una influencia mutua. También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

En el método de sistemas, en cibernética en la teoría de control, entre otras disciplinas, la **retroalimentación**, cuyo término correcto es realimentación ( en inglés feedback) es un mecanismo de control de los sistemas dinámicos por el cual una cierta proporción de la señal de salida se redirige a la entrada, y así regula su comportamiento. El feedback también está presente en numerosos espacios tecnológicos. En este sentido, gran parte de los aparatos y máquinas que utilizamos en nuestra vida cotidiana funcionan a través del sistema de feedback ya que suponen el intercambio y traspaso permanente de datos (de



cualquier tipo). Un ejemplo claro de esta situación es la conexión a Internet que, además de contar con un espacio virtual, necesita de un soporte técnico y físico a través del cual se mandan y reciben permanentemente datos de diverso tipo. Esta conexión, en este caso particular, se puede realizar a través de cables de fibra óptica que son los responsables de llevar y traer la información necesaria. Los ejemplos de la realimentación se pueden encontrar en la mayoría de los sistemas complejos, tales como ingeniería, arquitectura, economía, y biología y tiene su base en el proceso administrativo donde, el control es una etapa cualitativa y cuantitativa, que sirve de base para la fase de planeación. Arturo Rosenblueth, investigador mexicano y médico en cuya obra llamada “Behavior, Purpose and Teleology“ ("comportamiento, propósito y teleología"), de acuerdo con Norbert Wiener, fijó las bases para la nueva ciencia de la cibernética y propuso que el comportamiento controlado por la realimentación negativa, aplicada a un animal, al ser humano o a las máquinas era un principio determinante y directivo, en la naturaleza o en las creaciones humanas.

## 2.3 REINGINERÍA DE SISTEMAS

### ¿Qué es la reingeniería de sistemas?

Comprendiendo qué es un sistema y cómo éste forma parte integral de las empresas e instituciones, cualquiera que sea su naturaleza, es posible entonces llegar a una definición.

Hammer y Champy definen a la reingeniería de procesos como “la reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez”(Fuente: Institute of Industrial Engineers, "Más allá de la Reingeniería", CECSA, México, 1995, p.4).

Por lo tanto se trata de una reconcepción fundamental y una visión holística de una organización. Preguntas como: ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿por qué lo hacemos como lo hacemos?, llevan a interiorizarse en los fundamentos de los procesos de trabajo.

La reingeniería de procesos es radical hasta cierto punto, ya que busca llegar a la raíz de las cosas, no se trata solamente de mejorar los procesos, sino y principalmente, busca reinventarlos, con el fin de crear ventajas competitivas osadas, con base en los avances tecnológicos.



### 2.3.1 Procedimiento Esquemático de Reingeniería de Procesos

Como extremo ideal es hacer, y se puede establecer una metodología de "papel en blanco", en la que se reinventa toda la estructura y funcionamiento del proceso o de la organización. Se mantienen los objetivos y estrategias básicas del negocio, pero se adopta una libertad total de ideas. Esta metodología se puede restringir aprovechando en mayor o menor medida los procesos ya existentes, haciéndose así un rediseño parcial del proceso.

En cualquiera de los casos, la reingeniería de procesos crea cambios directos y radicales que requieren unas circunstancias en la organización para adoptarse con éxito:

- Sensibilización al cambio.
- Planeación estratégica.
- Automatización.
- Gestión de Calidad Total.
- Reestructuración Organizacional.
- Mejora Continua.
- Valores compartidos.
- Perspectiva individual.
- Comportamiento en el lugar de trabajo.
- Resultados finales.

**No olvidemos que son los procesos y no las organizaciones los sujetos a reingeniería.**

Es una parte difícil dado que normalmente podemos identificar todos los elementos dentro de una organización pero no así los procesos, podemos hablar del departamento de compras y sus procedimientos, pero pocas veces hablamos de un proceso de compras que involucra a varios departamentos y que por definición debería tener un solo encargado.

#### 2.3.1.1 ¿Cómo Identificar y entender los Procesos?

Para identificar y entender mejor **los procesos**, se les pueden poner nombres que indiquen su estado inicial y final:

**Manufactura:** Proceso de aprovisionamiento a despacho.

**Desarrollo de producto:** De concepto a prototipo.

**Ventas:** De comprador potencial a pedido.

**Despacho de pedidos:** De pedido a pago.





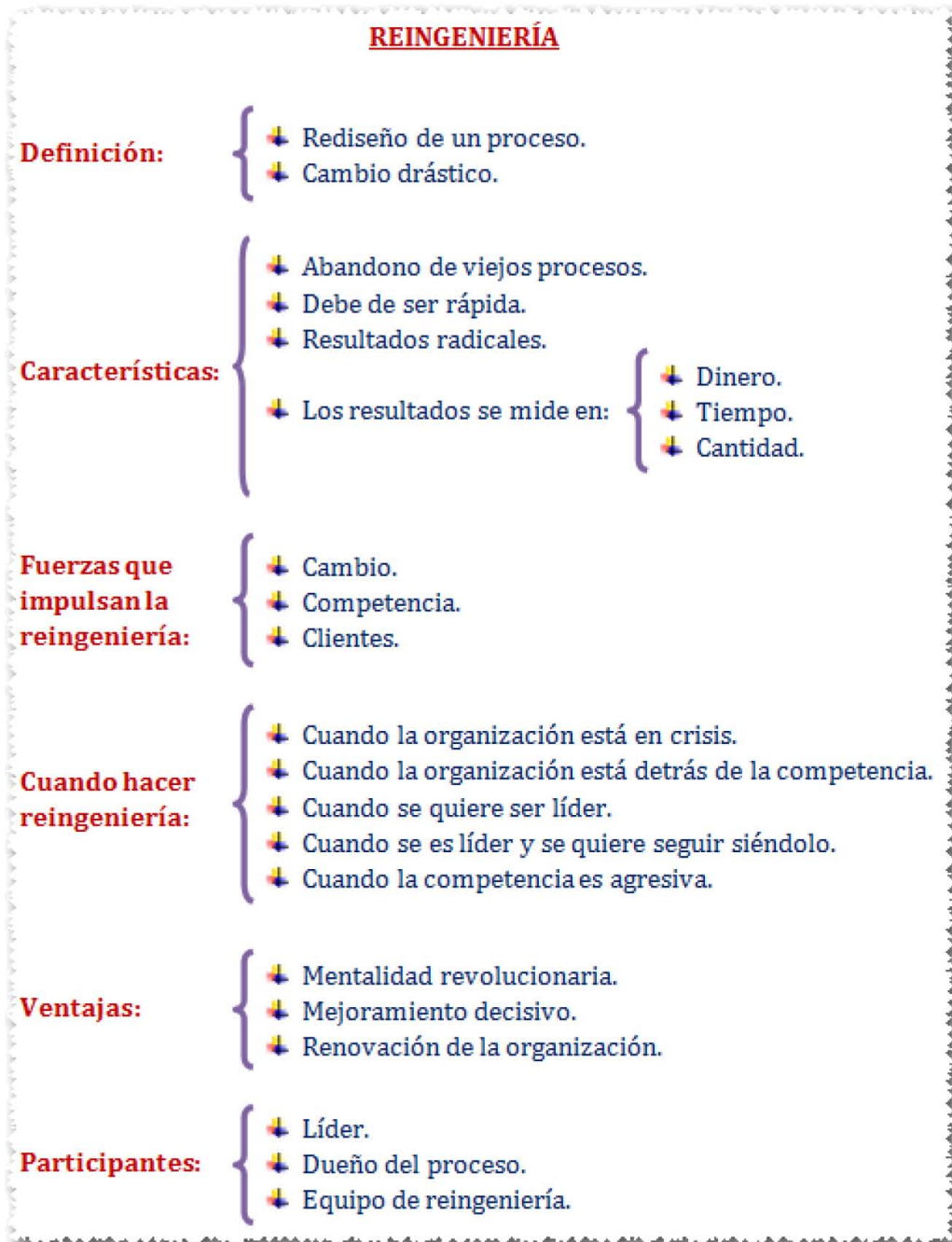
**Servicio:** De indagación a resolución.

### **2.3.1.2 Las Fases de la Reingeniería**

- Identificación de los procesos estratégicos y operativos existentes o necesarios, y creación de un mapa (un modelo) de dichos procesos.
- Jerarquización del mapa de procesos para su rediseño, y determinación de los procesos clave, aquellos que se abordarán primero o con mayor interés.
- Desarrollo de la visión de los nuevos procesos mejorados.
- Reingeniería (creación y rediseño) de procesos, realizada por consultores externos, especialistas internos, o una mezcla de ambos.
- Preparación y prueba de los nuevos procesos (procesos pilotos).
- Procesos posteriores de mejora continua.



2.3.1.3 Cuadro Sinóptico “Reingeniería”





### **2.3.1.4 Modelado de Procesos**

Debe ser entendido, a saber, por dos cuestiones importantes: El modelado y los procesos. Frecuentemente los sistemas (conjuntos de procesos y subprocesos integrados en una organización) son difíciles de comprender, amplios, complejos y confusos; con múltiples puntos de contacto entre sí y con un buen número de áreas funcionales, departamentos y puestos implicados. Un modelo puede dar la oportunidad de organizar y documentar la información sobre un sistema.

### **2.3.1.5 Modelo**

Pero ¿qué es un modelo? Un modelo es una representación de una realidad compleja. Modelar es desarrollar una descripción lo más exacta posible de un sistema y de las actividades llevadas a cabo en él.

Cuando un proceso es modelado, con ayuda de una representación gráfica (diagrama de proceso), pueden apreciarse con facilidad las interrelaciones existentes entre distintas actividades, analizar cada actividad, definir los puntos de contacto con otros procesos, así como identificar los subprocesos comprendidos. Al mismo tiempo, los problemas existentes pueden ponerse de manifiesto claramente dando la oportunidad al inicio de acciones de mejora.

### **2.3.1.6 Diagramar**

Diagramar es establecer una representación visual de los procesos y subprocesos, lo que permite obtener una información preliminar sobre la amplitud de los mismos, sus tiempos y los de sus actividades.

La representación gráfica facilita el análisis, uno de cuyos objetivos es la descomposición de los procesos de trabajo en actividades discretas. También hace posible la distinción entre aquellas que aportan valor añadido de las que no lo hacen, es decir que no proveen directamente nada al cliente del proceso o al resultado deseado. En este último sentido cabe hacer una precisión, ya que no todas las actividades que no proveen valor añadido han de ser innecesarias; éstas pueden ser actividades de apoyo y ser requeridas para hacer más eficaces las funciones de dirección y control, por razones de seguridad o por motivos normativos y de legislación.



Diagramar es una actividad íntimamente ligada al hecho de modelar un proceso, que es por sí mismo un componente esencial en la gestión de procesos de negocios.

## **2.4 CONCEPTO DE CALIDAD**

Es hacer bien todo a la primera.

### **2.4.1 Antecedente Histórico de la Calidad**

La calidad no es un tema nuevo ya que desde los tiempos de los jefes tribales, reyes y faraones han existido los argumentos y parámetros sobre calidad. El Código de Hammurabi (1752 a. C.), declaraba: “Si un albañil construye una casa para un hombre, y su trabajo no es fuerte y la casa se derrumba matando a su dueño, el albañil será condenado a muerte”. Los inspectores fenicios, cortaban la mano a quien hacía un producto defectuoso, aceptaban o rechazaban los productos y ponían en vigor las especificaciones gubernamentales. Alrededor del año 1450 a. C., los inspectores egipcios comprobaban las medidas de los bloques de piedra con un pedazo de cordel. Los mayas también usaron este método. La mayoría de las civilizaciones antiguas daban gran importancia a la equidad en los negocios y cómo resolver las quejas, aún cuando esto implicara condenar al responsable a la muerte, la tortura o la mutilación.

En el siglo XIII empezaron a existir los aprendices y los gremios, por lo que los artesanos se convirtieron tanto en instructores como en inspectores, ya que conocían a fondo su trabajo, sus productos y sus clientes, y se empeñaban en que hubiera calidad en lo que hacían, a este proceso se le denominó control de calidad del operario. El gobierno fijaba y proporcionaba normas y, en la mayor parte de los casos, un individuo podía examinar todos los productos y establecer un patrón de calidad único. Este estado de los parámetros de aplicación de la calidad podía florecer en un mundo pequeño y local, pero el crecimiento de la población mundial exigió más productos y, por consecuencia, una mayor distribución a gran escala, en la primera guerra mundial también se dio al control de la calidad del capataz.

Es así que con la ayuda de la Revolución industrial, surgida en Gran Bretaña con la aparición de la máquina de vapor, la producción en masa de productos manufacturados se hizo posible mediante la división del trabajo propuesta por Adam Smith en su obra “La riqueza de las naciones” y la creación de partes intercambiables; sin embargo, esto creó problemas para los que estaban acostumbrados a que sus productos fueran hechos a la medida.



## UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

El sistema industrial moderno comenzó a surgir a fines del siglo XIX en los Estados Unidos, donde Frederick Taylor fue el pionero de la Administración Científica; suprimió la planificación del trabajo como parte de las responsabilidades de los trabajadores y capataces y la puso en manos de los ingenieros industriales, que se les conoce como Ingenieros de Métodos y Tiempos.

En el siglo XX se desarrolló una era tecnológica que permitió que las masas obtuvieran productos hasta entonces reservados sólo para las clases privilegiadas. Fue en este siglo cuando Henry Ford introdujo en la producción de la Ford Motor Company la línea de ensamblaje en movimiento. La producción de la línea de ensamblaje dividió operaciones complejas en procedimientos sencillos, capaces de ser ejecutados por obreros no especializados, dando como resultado productos de gran tecnología a bajo costo. Parte de este proceso fue una inspección para separar los productos aceptables de los no aceptables. Fue entonces cuando la calidad era sólo la responsabilidad del departamento de fabricación.

Muy pronto se hizo evidente que la prioridad del director de la producción era cumplir con los plazos fijados para fabricación en lugar de preocuparse por la calidad. Perdería su trabajo si no cumplía con las demandas de la producción, mientras que sólo recibiría una sanción si la calidad era inferior. Eventualmente la alta dirección llegó a comprender que la calidad sufría a causa de este sistema, de modo que se creó un puesto separado para un inspector jefe.

Entre 1920 y 1940 la tecnología industrial cambió rápidamente. La Bell System y su subsidiaria manufacturera, la Western Electric, estuvieron a la cabeza en el control de la calidad instituyendo un departamento de ingeniería de inspección que se ocupara de los problemas creados por los defectos en sus productos y la falta de coordinación entre su departamentos. George Edwards y Walter A. Shewhart, como miembros de dicho departamento, fueron sus líderes. Edwards declaró: “Existe el control de la calidad cuando artículos comerciales sucesivos tienen sus características más cercanas al resto de sus compañeros y más aproximadamente a la intención del diseñador de lo que sería el caso si no se hiciera la aplicación. Cualquier procedimiento, estadístico u otro que obtenga los resultados que acabo de mencionar es control de calidad, cualquier otro que no obtenga estos resultados no lo es“. Edwards acuñó la frase “seguridad en la calidad” y la defendía como parte de la responsabilidad de la administración.

En 1924 el matemático Walter A. Shewhart introdujo el Control de la Calidad Estadístico, lo cual proporcionó un método para controlar económicamente la calidad en medios de producción en masa. Shewhart se interesó en muchos aspectos del control de la calidad. Aunque su interés primordial eran los métodos estadísticos, también estaba muy consciente los principios de la ciencia de la administración y del comportamiento, siendo él la primera persona en hablar de los aspectos filosóficos de la calidad. El punto de vista de que la calidad tiene múltiples dimensiones es atribuible únicamente a Shewhart.

En 1935, E. S. Pearson desarrolló el British Standard 600 para la aceptación de muestras del material de entrada, el cual fue sucedido por el British Standard 1008, adaptación del 41 U.S. Z –1 Standard desarrollado durante la Segunda Guerra Mundial. La Segunda Guerra





Mundial apresuró el paso de la tecnología de la calidad. La necesidad de mejorar la calidad del producto dio por resultado un aumento en el estudio de la tecnología del control de la calidad. Fue en este medio ambiente donde se expandieron rápidamente los conceptos básicos del control de la calidad. Muchas compañías pusieron en vigor programas de certificación del vendedor. Los profesionistas de la seguridad en la calidad desarrollaron técnicas de análisis de fracasos para solucionar problemas; los técnicos de la calidad comenzaron a involucrarse en las primeras fases del diseño del producto y se iniciaron las pruebas del comportamiento ambiental de los productos.

En 1946 se instituyó la ASQC (American Society for Quality Control) y su presidente electo, George Edwards, declaró en aquella oportunidad: “La calidad va a desempeñar un papel cada vez más importante junto a la competencia en el costo y precio de venta, y toda compañía que falle en obtener algún tipo de arreglo para asegurar el control efectivo de la calidad se verá forzada, a fin de cuentas, a verse frente a frente a una clase de competencia de la que no podrá salir triunfante”. En ese mismo año, Kenichi Koyanagi fundó la JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers) con Ichiro Ishikawa como su primer presidente. Una de las primeras actividades de la JUSE fue formar el Grupo de Investigación del Control de la Calidad (Quality Control Research Group: QCRG) cuyos miembros principales fueron Shigeru Mizuno, Kaoru Ishikawa y Tetsuichi Asaka, quienes desarrollaron y dirigieron el control de la calidad japonés, incluyendo el nacimiento de los círculos de la calidad.

## **2.4.2 Nacimiento de la Calidad Japonesa**

Después de acabar la Segunda Guerra Mundial Japón estaba frente a la reconstrucción del país, y las fuerzas de ocupación estadounidenses decidieron apoyarlo en la reconstrucción de su economía con el fin de evitar que recuperara su capacidad bélica.

Para eso Estados Unidos envió a un grupo de expertos para ayudar en su labor. Sin embargo, antes debían ganarse la confianza de los japoneses, que los veían como meros enemigos, por lo que se lanzaban a través de la radio mensajes pro-EE.UU. Lamentablemente Japón no contaba con radios, y se propuso montar unas fábricas orientadas a su fabricación. Pero, como se contaba con mano de obra inexperta, el resultado fue la mala calidad de las radios creadas. Para sanar este problema se creó el NETL (National Electric Testing Laboratory), sin embargo poco tiempo después se reconoció que esa estrategia no era buena, y se decidió reorientar los esfuerzos a la capacitación de esta nueva generación de administradores japoneses. Esto se consiguió gracias al programa realizado por la organización llamada Unión de Científicos e Ingenieros del Japón.

Entre los temas de capacitación se incluyó el control estadístico de la calidad, este tema fue aplicado gracias a los aportes de Walter A. Shewhart. La JUSE vio en esta temática una razón de la victoria de los EE.UU en la guerra, por lo que solicitaron a la CCS que les recomendaran a expertos en este tema para poder profundizar y reforzar el tema. Debido a que Shewhart no estaba disponible, se le recomendó a un profesor de la Universidad de Columbia, que había estudiado y ampliado los temas Shewhart; este profesor era W.



## UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Edwards Deming. Ya en 1947 Deming había estado en Japón como parte de una misión de observación económica, por lo que ya lo conocían los japoneses, lo que facilitó su incorporación como instructor.

En 1950 W. Edwards Deming, un hombre dedicado a la estadística que había trabajado en la Bell System con George Edwards y Walter A. Shewhart, fue invitado a hablar ante los principales hombres de negocios del Japón, quienes estaban interesados en la reconstrucción de su país al término de la Segunda Guerra Mundial, e intentando entrar en los mercados extranjeros y cambiando la reputación del Japón de producir artículos de calidad inferior. Deming los convenció de que la calidad japonesa podría convertirse en la mejor del mundo al instituirse los métodos que él proponía.

Muchas empresas comienzan a trabajar con el concepto de “Sistema Integral de Calidad”, que afecta al diseño, la fabricación y la comercialización, produciéndose un fenómeno singular que afectó a la comercialización y economía industrial de muchos países, como consecuencia del despegue de la industria japonesa, aplicando los conceptos del aseguramiento de la calidad y la prevención.

Los industriales japoneses aprendieron las enseñanzas de Deming y la calidad japonesa, la productividad y su posición competitiva se mejoraron y reforzaron, para ser lo que son hoy en día. Es por ello que cada año se otorga en el Japón los muy deseados Premios Deming al individuo que muestre logros excelentes en teoría o en la aplicación del control de la calidad por estadísticas, o aquella persona que contribuya notablemente a la difusión de las técnicas del control de calidad por estadísticas, así como a su aplicación. Las compañías japonesas que han obtenido dichos premios incluyen Nissan, Toyota, Hitachi y Nipon Steel. En 1989, la Florida Power and Light Company fue la primera compañía extranjera en ganar el premio Deming.

### **2.4.3 Antecedentes de la Calidad Total**

En los años 1950 y 1960, Armand V. Feigenbaum fijó los principios básicos del control de la calidad total (Total Quality Control, TQC): El control de la calidad existe en todas las áreas de los negocios, desde el diseño hasta las ventas. Hasta ese momento todos los esfuerzos en la calidad habían estado dirigidos a corregir actividades, no a prevenirlas. Es así que en 1958, un equipo japonés de estudio de control de la calidad, dirigido por Kaoru Ishikawa, visitó a Feigenbaum en General Electric; al equipo le gustó el nombre TQC y lo llevó consigo al Japón; sin embargo, el TQC japonés difiere del de Feigenbaum.

Con la Guerra de Corea se incrementó aún más el énfasis en la confiabilidad y ensayos del producto final. A pesar de todos los ensayos adicionales realizados, ello no capacitaba a las firmas para hacerle frente a sus objetivos de calidad y confiabilidad, de modo que empezaron surgir los programas del conocimiento y mejoramientos de la calidad en las áreas de la fabricación e ingeniería. El aseguramiento de la calidad en la industria de los servicios (Service Quality Assurance: SQA) también se empeñó a enfocarse al uso de los métodos de la calidad en los hoteles, bancos, gobierno y otros sistemas de servicios.



En 1954, Joseph Juran fue invitado al Japón para explicar a administradores de nivel superior y medio el papel que les tocaba desempeñar en la obtención de las actividades del control de la calidad. Su visita fue el inicio de una nueva era de la actividad del control de la calidad, dirigiendo la senda de las actividades hacia esta y basadas tecnológicamente en fábricas hacia un interés global sobre la misma en todos los aspectos de la administración en una organización. En uno de sus libros más importantes, Managerial Break through ("Adelanto Administrativo"), él responde la pregunta de muchos administradores, "¿para qué estoy aquí?". Él explica que los administradores tienen dos funciones básicas:

- a) Romper los procesos existentes para llegar a nuevos niveles de rendimiento, y
- b) Mantener los procesos mejorados en sus nuevos niveles de rendimiento.

Estas nociones básicas con capitales en el respaldo de la filosofía del TQC tal como se conoce hoy en día. Otro libro importante es Quality Control Hand book (Manual del Control de la Calidad), una guía para el mejoramiento de la calidad.

A mediados y finales de los años 1950 se le dio nombre al TQC por los trabajos hechos por Armand V. Feigenbaum, pero sus conceptos se desarrollaron tomando como base las obras de Deming y Juran. El TQC extendió el concepto de la calidad para incluir esta en diseño y en el rendimiento, así como también el punto de vista tradicional de la misma. El TQC requiere que todos los empleados participen en las actividades de mejoramientos de la calidad, desde el presidente de la junta de directores hasta los obreros, pasando por quienes atienden a los clientes y toda la comunidad.

A finales de los años 1960 los programas de la calidad se habían extendido a través de la mayoría de las grandes corporaciones estadounidenses. Esta industria ocupaba la primera posición en los mercados mundiales, mientras que Europa y Japón continuaban su reconstrucción.

La competencia extranjera empezó a ser una amenaza para las compañías estadounidenses en los años 70's. La calidad de los productos japoneses, en especial en las ramas automotrices y de artículos electrónicos, comenzó a sobrepasar la calidad de los productos elaborados en Estados Unidos. Los consumidores fueron haciéndose más sofisticados al decidir sus compras y empezaron a pensar en el precio y calidad en términos de la duración del producto. El aumento del interés por parte del consumidor en la calidad y competencia extranjera obligó a los administradores estadounidenses a preocuparse cada vez más por la calidad.

### **2.4.3.1 Años en que las Organizaciones se empeñan en el Mejoramiento de la Calidad.**

El final de los años 70's y el principio de los 80's fue marcado por un empeño en la calidad en todos los aspectos de los negocios y organizaciones de servicios, incluyendo las



## UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

finanzas, ventas, personal, mantenimientos, administración, fabricación y servicio. La reducción en la productividad, los altos costos, huelgas y alto desempleo hicieron que la administración se volviera hacia el mejoramientos en la calidad como medio de supervivencia organizacional.

Hoy día muchas organizaciones se empeñan en lograr el mejoramiento de la calidad, incluyendo JUSE, ASQC, EOQC (European Organization for Quality Control), e IAQ (International Academy for Quality). Así mismo, varios centros de estudio han establecido sus propias investigaciones para estudiar este concepto como: Las Universidades de Miami, Wisconsin, Tennessee, el Centro MIT para el Estudio de Ingeniería Avanzada y la Universidad Fordham.

Así mismo, La Organización Internacional de Normas ISO creada desde hace más de cinco décadas, desde su fundación su propósito fue mejorar la calidad, aumentar la productividad, disminuir los costos e impulsar el comercio internacional.

De este organismo surgen la familia de normas ISO 9000, que están integradas por un conjunto de modelos y documentos sobre gestión de calidad. En 1987 se publicaron las normas internacionales actuales sobre aseguramiento de la calidad. Por primera vez, cada una de ellas sirve como un modelo de calidad dirigido a determinada área de la industria, la manufactura o los servicios. En la actualidad cubren todas las funciones o posibilidades de desempeño, y tienen el objetivo de llevar la calidad o la productividad de los productos o servicios que se oferten. Aunque los antecedentes más remotos de la existencia de la norma ISO 9000 datan de hace más de 50 años, es importante destacar que la aceptación internacional de la normalización ha tenido vigencia, sobre todo, a partir de la década de 1980.

### **2.4.4 ¿Qué es la Normalización?**

Actualmente la normalización es un requerimiento indispensable para exportar a los países del primer mundo, principalmente a los ubicados en el área de Europa; sin embargo otros países como Japón, a pesar de su indiferencia anterior, tienen ahora entusiasmo en participar en la aplicación de estas normas, ya que será imposible introducirse al mercado global si no se demuestra su cumplimiento específico para garantizar la calidad de productos y servicios al mercado futuro de los consumidores.

La aplicación de las normas ISO está avalada por la Organización Internacional para la Estandarización (por sus siglas en Inglés: International Standarization Organization), que es una federación mundial de cuerpos nacionales colegiados de normalización, denominados cuerpos de los países miembros de ISO. Cada uno de estos comités tiene como objetivo preparar y establecer los estándares internacionales de normalización realizados a partir de estudios de los comités técnicos.

La ISO tiene reconocimiento mundial y está avalada por más de 75 países, mismos que aceptan su autoridad moral en cuanto a las restricciones que se establecen, en los



## UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

intercambios internacionales de comercio, para aquellos que incumplen la certificación de sus modelos. ISO 9001 también ha sido aplicada en educación.

Por último, cabe destacar que existen muchos consultores, certificados y teorías involucradas en enfoques del mejoramiento de la calidad. Tales como los catorce pasos de W. Edwards Deming, Joseph Juran y su adelanto administrativo, Kaoru Ishikawa y su TQC, y Daniel Maximilian Da Costa de Latin American Quality Institute con las 40 + 10 acciones que componen el concepto de Responsabilidad Total.

### **2.4.5 Noviembre fue Bautizado como “El Mes de la Calidad”**

En 1952 siendo director de la Sociedad Química del Japón Ishikawa se creó un comité ejecutivo para conferencias anuales de control de calidad, simultáneamente con la entrega de los premios Deming cada noviembre de cada año.

En esta conferencia se crearon para escuchar los informes de las industrias, pero evolucionaron hasta convertirse en la actual Conferencia Anual de Control de Calidad para Gerentes y Estado Mayor.

En 1962 se inauguró la Conferencia Anual de CC para Supervisores y la conferencia Anual de CC para Altos Gerentes.

El mes de noviembre es bautizado como “el mes de la calidad”, donde se realizan muchas actividades sugerida por el comité del mes de la calidad.

El símbolo del control de calidad es una C y la bandera es de color rojo igual a la nacional del Japón.

La idea del Mes de la Calidad tuvo su inspiración en la “semana de la seguridad” que se ha celebrado por mucho tiempo en el Japón. En 1978 la República Popular de China designó el mes de septiembre como su mes de la calidad

### **2.4.6 Desarrollo de la Gestión de Calidad Total**

La **Gestión de Calidad Total** (abreviada **TQM**, del inglés Total Quality Management) es una estrategia de gestión desarrollada en las décadas de 1950 y 1960 por las industrias japonesas a partir de las prácticas impulsadas por los expertos en materia de control de calidad W. Edwards Deming, el impulsor en Japón de los círculos de calidad, también conocidos, en ese país, como “Círculos de Deming”, y Joseph Juran. La TQM está orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales y ha sido ampliamente utilizada en todos los sectores, desde la manufactura, educación, gobierno e





industrias de servicio. Se le denomina “Total” porque en ella queda concernida la organización de la empresa globalmente considerada y las personas que trabajan en ella.

Tras un análisis de la TQM publicado en el Harvard Business Review en 1983, la estrategia fue ampliamente adoptada por empresas estadounidenses.

#### **2.4.6.1 La Gestión de Calidad Total se subdivide en:**

- **Gestión:** El sistema de gestión con pasos tales como planificar, organizar, controlar, liderar, etc.
- **Total:** Organización amplia.
- **Calidad:** Con sus definiciones usuales y todas sus complejidades.

#### **2.4.6.2 Definición de Calidad Total**

En el concepto de calidad se incluye la satisfacción del cliente y se aplica tanto al producto como a la organización. La Calidad Total pretende, teniendo como idea final la satisfacción del cliente, obtener beneficios para todos los miembros de la empresa. Por tanto, no sólo se pretende fabricar un producto con el objetivo de venderlo, sino que abarca otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal.

El concepto de la calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas.

Kaoru Ishikawa, un autor reconocido de la gestión de la calidad, proporcionó la siguiente definición respecto a la Calidad Total: "Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad".

La calidad total puede entenderse como la satisfacción global aplicada a la actividad empresarial en todo aspecto.

#### **2.4.6.3 Modelo de Calidad Total**

Como modelo, podemos referirnos a la necesidad que surge de comunicarnos usando el sentido del oído de manera específica, en el momento en que se instala una línea telefónica fija que permite satisfacer esa necesidad en específico, se está dando un servicio de calidad total.



## UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Después surgirá la exigencia del cliente de que esa línea telefónica sea móvil, y será en el momento en que se adquiera un teléfono celular cuando se esté satisfaciendo totalmente esa necesidad de movilidad.

A lo que mercadotecnia se refiere, la calidad está directamente relacionada con la satisfacción del cliente, así es que se dice que a mayor satisfacción del cliente, el producto o servicio prestado adquiere mayor grado de calidad.

El cliente es el árbitro de la calidad total, todo gira en relación al cliente.

### **2.4.6.3.1 Tipos de Clientes**

El concepto de calidad total distingue a dos tipos de clientes, los cuales son identificados como **internos y externos**.

- Se consideran clientes internos a los departamentos de la empresa que solicitan un producto o servicio a otro departamento de la misma empresa.
- El cliente externo es quien compra los productos o servicios a la empresa, sin necesariamente tener relación con esta.

Por lo mismo la calidad total es un proceso al cual se suman esfuerzos para alcanzar una meta establecida y superarla de forma relevante y mejorar el producto o servicio a oferta.

La calidad total puede ser definida en dos palabras: "**Mejora continua**".

### **2.4.6.3.2 Dirección de la Calidad**

La responsabilidad que recae en la dirección de la calidad juega un papel importante en todo el proceso, puesto que mientras mejor estén organizados y compenetrados todos los miembros, mejor será el trabajo que realicen y mejores resultados se obtienen en su conjunto.

El cliente es el árbitro de la calidad total, todo gira en relación al cliente



## **2.4.7 Definición de Percepción de la Calidad**

La definición de calidad total está relacionado con otro concepto: el de la "percepción de la calidad", que es la percepción que tenemos de la calidad de un producto o de ¿cómo? ve la gente a una empresa o una marca (su forma de vender, el trato hacía los clientes, su implicación en proyectos sociales o con el medio ambiente...).

### **2.4.7.1 Modelo de Percepción de la Calidad**

La percepción de la calidad es muy evidente en el mundo de los coches, donde las marcas gastan mucho dinero en el diseño del vehículo, para que sea llamativo, atractivo y diferente de los demás, aunque a nivel práctico lo importante sea la mecánica y la seguridad es indudable que la parte emocional del cliente tiene mucho peso.

### **2.4.7.2 Satisfacción Global**

La satisfacción global, como su nombre indica, no sólo atañe a los clientes de cada empresa, sino a todo el "universo" de la empresa, es decir: A los propios empleados y a otras empresas que le venden sus productos/servicios (lo que se denomina clientes internos).

### **2.4.7.3 Modelo de Satisfacción Global**

Siguiendo con el modelo de los coches, una marca de coches que nos venda un vehículo, pero que para una simple reparación o avería tenga que mandarlo a otro país o estar varias semanas en el taller no cumpliría con la calidad total, ya que su nivel de calidad en el servicio de garantía no es ni siquiera aceptable.

Así mismo una empresa que ofrezca un gran servicio de postventa o de atención al cliente a costa de contener gastos en personal o en recursos tampoco cumple con este principio, ya



que los propios empleados o suministradores no estarán contentos, por que la empresa les ofrece un bajo o mínimo nivel de calidad.

### **2.4.8 Beneficio de un Sistema de Calidad**

La experiencia ha demostrado que tras implantar un sistema de calidad se consiguen beneficios tales como:

- Aumento en la satisfacción del cliente.
- Trabajo interno de la empresa más eficaz.
- Incremento de la productividad.
- Mayores beneficios.
- Menores costos.
- Mayor calidad en los productos elaborados.

La calidad de un producto es, por tanto, una consecuencia de cómo una empresa está organizada.

#### **2.4.8.1 Instrumentos para la Medición de la Calidad**

Existen diversos métodos de medición de la calidad, ya sea mediante instrumentos propios o bien instrumentos de ayuda de implantación (estadísticas, indicadores de calidad preestablecidos, estándares de producción, peso, tamaño, color...). La medición es a la vez el último y el primer paso a la hora de mejorar la calidad de servicio y conseguir ofrecer un servicio excelente. Es muy difícil conseguir mejorar un servicio si no se tiene en cuenta los resultados que se están obteniendo con un sistema que permita cuantificarlos.



**CAPÍTULO 3**

**NEGOCIO**



**“Sólo una cosa convierte en imposible un sueño: el miedo a fracasar.”**

**Paulo Coelho**



## CAPÍTULO 3 NEGOCIO

### 3 CONCEPTO DE NEGOCIO

Un **negocio** consiste en una actividad, sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer bienes o servicios a otras personas.

Un modelo sería la creación de una página web en donde se brinde asesoría gratis sobre negocios, y se gane dinero por la publicidad que se coloque en ella. Otro ejemplo podría ser el solicitar un financiamiento, viajar a un país extranjero, comprar un lote de autos usados, y luego venderlos en nuestro país.

Pero también, un negocio consiste en una entidad creada o constituida con la finalidad de obtener dinero a cambio de realizar actividades de producción (por ejemplo, una fábrica de muebles), comercialización (por ejemplo, una tienda de repuestos de autos o una distribuidora) o prestación de servicios (por ejemplo, una restaurante o un taller de mecánica), que beneficien a otras personas.

Negocio es una actividad comercial o social que se ha pensado y que se desea desarrollar. Es una herramienta que nos permite organizar y planificar las actividades que debemos realizar para lograr las metas de nuestra empresa cooperativa.

Un negocio en Internet consiste realizar las actividades de producción y ventas a través de Internet. Este tipo de negocio tiene como tienda una página web la cual utilizan para mostrar sus productos o servicios. Frecuentemente estas páginas permiten hacer transacciones con tarjetas de crédito.

#### 3.1 ETIMOLOGÍA DE NEGOCIO

El término **negocio** deriva de las palabras latinas nec y otium, es decir, lo que no es ocio. Para los romanosotium era lo que se hacía en el tiempo libre, sin ninguna recompensa; entonces negocio para ellos era lo que se hacía por dinero. Es una ocupación lucrativa que cuando tiene un cierto volumen, estabilidad y organización se llama empresa. También es la consecuencia de la correcta administración de los recursos con un resultado





económicamente positivo para las partes; es importante señalar que no solamente puede ser dinero sino relaciones de poder.

Por la extensión, la palabra se hizo sinónima "de una empresa individual comercial" (tan recientemente como el siglo XVIII) y tomaba también a veces el sentido "del nexo de actividades comerciales" o "de los representantes de la actividad comercial".

Específicamente, negocio puede referirse a entidades individuales de la economía. En algunas jurisdicciones legales, tales entidades son reguladas por la ley para conducir las operaciones a favor de empresarios. Un negocio industrial es referido comúnmente como una industria: por ejemplo:

- Industria de entretenimiento
- Industria de lechería
- Industria pesquera

### 3.1.1 Concepto de Empresa

Una **empresa** es una organización, institución, o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.

Se ha notado que, en la práctica, se puede encontrar una variedad de definiciones del término

### 3.1.2 Definición de Comercio

Se denomina **comercio** a la actividad socioeconómica consistente en el intercambio de algunos materiales que sean libres en el mercado de compra y venta de bienes y servicios, sea para su uso, para su venta o su transformación. Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor. Por actividades comerciales o industriales entendemos tanto intercambio de bienes o de servicios que se efectúan a través de un mercader o comerciante.



El comerciante es la persona física, moral o jurídica que se dedica al comercio en forma habitual, como las sociedades mercantiles. También se utiliza la palabra comercio para referirse a un establecimiento comercial o tienda

## 3.2 DESCRIPCIÓN DE MODELO DE NEGOCIOS INCLUSIVOS

**Los negocios inclusivos** son actividades económicas que permiten lograr la participación de los más pobres en cadenas de generación de valor, de manera tal que éstos logren capturar valor para sí mismos y mejorar sus condiciones de vida. Un negocio inclusivo incorpora a los sectores de bajos ingresos, ya sea como socios, consumidores, proveedores o distribuidores. Debe intentar transformar el statu quo, tener una motivación de negocios, conectar lo local y lo global, ser innovador y paciente, aprovechar los recursos locales y tener protagonistas no habituales.

Los negocios inclusivos no son filantropía empresarial ni responsabilidad social empresarial. Se trata más bien de buscar modelos empresariales sustentables que permiten "prosperar ayudando a los demás", donde el negocio central genera impacto social y ambiental positivo.

El rol predominante de la empresa en la sociedad ha sido el de generar riqueza económica para sus accionistas de acuerdo a lo postulado por Milton Friedman. Las empresas tradicionalmente se concentran en los consumidores de los segmentos de ingresos intermedios y altos de la sociedad, y en los suministradores y proveedores de servicio de la economía formal. Los negocios inclusivos proponen un nuevo rol para la empresa en la sociedad, bajo una orientación ética diferente donde el rol de las empresas es generar bienestar para la sociedad al mismo tiempo que genera riqueza económica. Dada la baja participación de la ciudadanía en la economía formal, que se ve reflejada en los índices de inequidad del mundo globalizado los negocios inclusivos constituyen una alternativa viable para el desarrollo sostenible.

### 3.2.1 Concepto de Proceso de Negocio

Un **proceso de negocio** es un conjunto de tareas relacionadas lógicamente llevadas a cabo para lograr un resultado de negocio definido. Cada proceso de negocio tiene sus entradas, funciones y salidas. Las entradas son requisitos que deben tenerse antes de que una función pueda ser aplicada. Cuando una función es aplicada a las entradas de un método, tendremos ciertas salidas resultantes.



## UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Es una colección de actividades estructurales relacionadas que producen un valor para la organización, sus inversores o sus clientes. Es, por ejemplo, el proceso a través del que una organización ofrece sus servicios a sus clientes.

Un proceso de negocio puede ser parte de un proceso mayor que lo abarque o bien puede incluir otros procesos de negocio que deban ser incluidos en su función. En este contexto un proceso de negocio puede ser visto a varios niveles. El enlace entre procesos de negocio y generación de valor lleva a algunos practicantes a ver los procesos de negocio como los flujos de trabajo que efectúan las tareas de una organización. Los procesos poseen las siguientes características:

1. Pueden ser medidos y están orientados al rendimiento
2. Tienen resultados específicos
3. Entregan resultados a clientes
4. Responden a alguna acción o evento específico
5. Las actividades deben agregar valor a las entradas del proceso.

Los procesos de negocio pueden ser vistos como un recetario para hacer funcionar un negocio y alcanzar las metas definidas en la estrategia de negocio de la empresa. Las dos formas principales de visualizar una organización, son la vista funcional y la vista de procesos.

### **3.2.2 Concepto de Proceso según ISO – 9001**

La norma internacional ISO-9001 define un proceso como “una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados” (ISO, 2000; pp. 6). Oscar Barros hace una importante distinción, al introducir el concepto de valor agregado en la definición de proceso, señalando que “un proceso es un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que existen para conseguir un resultado bien definido dentro de un negocio; por lo tanto, toman una entrada y le agregan valor para producir una salida. Los procesos tienen entonces clientes que pueden ser internos o externos, los cuales reciben a la salida, lo que puede ser un producto físico o un servicio. Éstos establecen las condiciones de satisfacción o declaran que el producto o servicio es aceptable o no” (Barros, 1994; pp.56). Thomas Davenport, uno de los pioneros de la reingeniería, señala que un proceso, simplemente, es “un conjunto estructurado, medible de actividades diseñadas para producir un producto especificado, para un cliente o mercado específico. Implica un fuerte énfasis en CÓMO se ejecuta el trabajo dentro de la organización, en contraste con el énfasis en el QUÉ, característico de la focalización en el producto” (Davenport, 1993; pp. 5).



Hammer (1996) por su parte, establece la diferencia sustancial entre un proceso y una tarea, señalando que una tarea corresponde a una actividad conducida por una persona o un grupo de personas, mientras que un proceso de negocio corresponde a un conjunto de actividades que, como un todo, crean valor para el cliente externo. Al hacer esta comparación, Hammer hace la analogía con la diferencia que existe entre las partes y el todo. Por su parte, Ould (1995) lista una serie de características que deben cumplir los procesos de negocio y que refuerzan la posición de Hammer; según este autor, un proceso de negocio contiene actividades con propósito, es ejecutado colaborativamente por un grupo de trabajadores de distintas especialidades, con frecuencia cruza las fronteras de un área funcional, e invariablemente es detonado por agentes externos o clientes de dicho proceso.

### 3.3 CLASIFICACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIOS

1. **Procesos estratégicos:** Estos procesos dan orientación al negocio. Por ejemplo, "Planificar estrategia", "Establecer objetivos y metas".
2. **Procesos sustantivos:** Estos procesos dan el valor al cliente, son la parte principal del negocio. Por ejemplo, "Repartir mercancías"
3. **Procesos de apoyo vertical u horizontal:** Estos procesos dan soporte a los procesos centrales. Por ejemplo, "Registrar los hechos económicos", "Dar Soporte/Servicio técnico".

Acorde a la filosofía planteada en el libro Sistema Empresa Inteligente, los procesos se dividen en: Procesos sustantivos, procesos de apoyo vertical y procesos de apoyo horizontal

#### 3.3.1 Los Procesos de Negocio consisten en Subprocesos, Decisiones y Actividades.

Un **subproceso** es parte de un proceso de mayor nivel que tiene su propia meta, propietario, entradas y salidas.

Las **actividades** son partes de los procesos de negocio que no incluyen ninguna toma de decisión ni vale la pena descomponer (aunque ello sea posible). Por ejemplo, "Responde al teléfono", "Haz una factura"

Un **proceso de negocio** es usualmente el resultado de una Reingeniería de Procesos. El modelado de procesos es usado para capturar, documentar y rediseñar procesos de negocio.

Vamos a decir que en la época de Taylor un operario realizaba una tarea específica, y luego se cambió esa perspectiva en torno a los procesos que son realizados por un trabajo en equipo teniendo en cuenta al cliente el cual fija los ritmos de los resultados.



Esto facilita el acercamiento y el acuerdo con los clientes, mejora la motivación de los empleados y existe una mayor facilidad para responder a cambios en el contexto.

Para aplicar los procesos se deben tener claras las tareas, una estructura jerárquica y una tendencia a la interacción y comunicación vertical.

**1. Visión funcional:** Descansa en el organigrama de la empresa como modelo fundamental del negocio; las actividades que debe ejecutar la organización, para cumplir con su misión, se estructuran en conjuntos de funciones relativamente homogéneas (por ejemplo, todas las actividades que tienen que ver con las finanzas de la organización, se unen bajo un mismo ‘techo’). Y así, los recursos pertenecen a los departamentos y la especialización funcional y el expertizaje, son las principales consideraciones a la hora de formar los departamentos, los cuales se relacionan a través de una jerarquía de estructuras de autoridad.

**2. Visión de procesos:** Se orienta al trabajo mismo que se debe desarrollar en la organización, para que el negocio funcione y entregue un producto o servicio, por el cual un cliente externo está dispuesto a pagar. La vista de procesos es una manera tan poderosa de visualizar y analizar un negocio, porque provee de la lógica con la cual los clientes lo miran; los clientes interactúan con la empresa, a través de los procesos del negocio, contratando un servicio, recibiendo dicho servicio, pagándolo y recibiendo atención de post venta. Cuando se entiende el negocio desde esta perspectiva, es posible evaluar.

Lo que realmente ocurre cuando se mira la firma como un conjunto lógico e integrado de procesos, es que resulta posible percatarse que los procesos reales, cruzan las estructuras organizacionales de manera longitudinal; por ejemplo, si consideramos el proceso ‘diseñar nuevos productos’, éste pasa por el área funcional de Marketing (que identifica los requerimientos del mercado), Investigación y Desarrollo (que diseña el producto de acuerdo a las especificaciones entregadas por Marketing), Ingeniería (que diseña los componentes), Operaciones (que evalúa la factibilidad de fabricar el producto, con las instalaciones existentes) y Finanzas (que evalúa la factibilidad económica y financiera de llevar a cabo el proyecto). Sin embargo, en el enfoque funcional, el proceso se hace invisible y por lo tanto, nadie se responsabiliza por su desempeño de manera integral y cada unidad funcional que tiene la responsabilidad de una parte solamente de este proceso, intenta optimizarlo, suboptimizando el proceso propiamente tal. Cuando una organización cambia de un enfoque basado en funciones a una lógica de procesos, lo que hace es pasar de enfatizar el quién hace qué, al qué se debe hacer para lograr cierto resultado

### **3.4 CARACTERÍSTICAS DE UN NEGOCIO CON ÉXITO**

**1. Que tenga un enorme y creciente Mercado.** Ya que de no ser así se tendrá mucha competencia y tendrá que trabajar más duro cada año para poder lograr sus metas

**2. Que tenga un producto único y / o que sea consumible:** Si su producto no es único en el mercado los posibles clientes buscaran a quien tenga el menor precio y mejor calidad. Y



si no posee un producto consumible se verá forzado a tener que convencer nuevamente a los mismos clientes de que le vuelvan a comprar.

**3. Que el Mercado Mundial muestre que sus productos o servicio van a ser requeridos por miles o millones de personas:** Porque de no ser así usted tendrá que ser un súper vendedor para poder competir y lograr ventas.

**4. Que el negocio ofrezca la misma igualdad de oportunidades a cada socio o colaborador de generar altos ingresos e ingresos extras por el trabajo de otros:** Esa es la única forma en que se pueden retener a los líderes y personas productivas. Ya que la mentalidad de un empleado mal pagado es no trabajar tanto si igual ganara lo mismo. Y con este tipo de estructura donde cada integrante puede ganar dinero por el esfuerzo de las personas debajo. Se lograra un avance más rápido hacia sus metas. Ya que todos trabajaran ayudándose unos a otros. Porque el sistema mismo lo premia sin temer a que le quiten su puesto por enseñar lo que sabe.

**5. Que sea un negocio accesible económicamente y que cualquier persona pueda hacer:** Esto ampliará tu mercado e incrementara más rápidamente tus ingresos.

**La definición correcta de Mercadeo Multi Nivel:** Sistema de Mercadeo y Ventas en el cual usted puede ser pagado en múltiples o varios niveles.

La percepción que existe acerca de las Pirámides. Es que las personas arriba o que ingresan primero ganan más que las que están abajo o entran de último y que supuestamente hacen todo el trabajo.

Más hoy día las empresas que utilizan el sistema multinivel han puesto reglas que hacen de este sistema el más justo y que ofrece igualdad de oportunidades para alcanzar altos ingresos tanto como al más antiguo como al más nuevo. Pues cada empresa sólo paga comisiones hasta cierto nivel. Y debido a ello sólo gana más dinero quien logre las organizaciones o equipos de ventas más productivos.

Las auténticas Pirámides serían entonces Las Empresa convencionales donde sólo los dueños, inversionistas y CEO's (ejecutivos Corporativos) quienes por lo regular sólo dan ordenes son los que gozan de altos ingresos mientras que el resto de sus colaboradores que están debajo de la cadena de mando y que regularmente hacen la mayor parte del trabajo apenas si les alcanza lo que ganan para vivir y difícilmente le dan un aumento salarial

### **3.4.1 Método para realizar un Proyecto de Negocios**

Para emprender un negocio exitoso debe tener una guía profesional, o sea, un buen plan de negocios.

“Uno de los errores más frecuentes de los emprendedores al iniciar su negocio es que no tienen por escrito cuáles son sus objetivos, en qué consiste la empresa y no vislumbrar





resultados alcanzables”, dijo el contador público de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Gregorio Pérez.

Esta herramienta no es un simple documento, es plasmar el proyecto en sí en papel para identificar las fortalezas, necesidades y sobre todo, para presentarse en caso de requerir asesoría o financiamiento.

Entre las ventajas que representa elaborar un plan de negocios está evitar el desperdicio de recursos en pago de rentas, salarios y materias primas que se compran ‘por intuición’: “El plan ofrece además indicadores de desempeño para corregir el rumbo o, en el peor de los casos, cancelar el proyecto a tiempo para no perder más dinero”, afirmó Pérez.

De ahí la necesidad para los micro y pequeños empresarios de contar con plan básico y un proyecto de inversión.

El contador de la UNAM **propone 7 pasos para hacerlo**, aunque éstos pueden ajustarse según la complejidad de cada unidad de negocio.

- **1. Descripción:** Es la información básica de la empresa y debe incluir su visión corporativa, quién eres, qué ofrecerás, qué necesidades de mercado intentarás satisfacer y por qué es viable tu idea comercial.
- **2. Nichos de mercado deseados:** Es una de las partes más importantes y debe tomar en cuenta el tamaño actual y las tendencias del mercado. Una vez que el nicho esté definido, descríbelo mediante la geografía, la dimensión de la empresa, la organización del negocio, el estilo de vida, el género, la edad, la ocupación y demás características necesarias para retratar a las empresas o consumidores que probablemente compren tu producto o utilicen tu servicio.
- **3. Posicionamiento del negocio:** Esto constituye la identidad de la empresa en el mercado; es la forma en que deseas que el mercado y la competencia perciban tu producto o servicio. Se recomienda responder estas preguntas: ¿Qué hace que tu producto o servicio sea único?, ¿qué necesidades del cliente cubre?, ¿cómo deseas que la gente perciba los productos o servicios? y ¿cómo se posiciona la competencia?
- **4. Competencia:** Ésta indica si los productos y servicios son adecuados para el entorno competitivo. Si se incluye, se demostrará que se entiende la industria y se está preparado para hacer frente a algunos de los obstáculos que encontrará la empresa. Las evaluaciones deben incluir comentarios sobre los modos en que éstas satisfacen y no las necesidades de los clientes. Explica por qué piensas que tu empresa puede obtener una participación del mercado.
- **5. Costo de producción y desarrollo:** En esta parte el presupuesto entra en acción. Deberá incluir el costo del diseño del prototipo y los gastos de su producción en el caso de productos. En cuanto a servicios, debe llevar los gastos de consultoría,



capacitación, preparación de material, etc. Asegúrate de incluir la mano de obra. Cuando planifiques los costos, da un plan de contingencia que mencione qué ocurriría si hubiera problemas como retrasos, dificultades para cumplir con los estándares de la empresa, errores, etc.

- **6. Ventas y Marketing:** Describe tanto la estrategia como las tácticas que emplearás para lograr que los clientes compren tus productos o servicios. Las ventas y la comercialización son los eslabones débiles de muchos planes de negocios, de modo que es importante que les dediques todo el tiempo que sea necesario. Una sección sobre ventas y comercialización sólidamente preparada puede servirte como hoja de ruta. También les asegura a los posibles inversores que tienes un plan viable y los recursos necesarios para promover y vender tus productos y servicios.
- **7. Fortalezas gerenciales:** Un buen equipo gerencial es capaz de tomar una idea, aunque sea mediocre, y hacerla volar. Este apartado del plan de negocios se refiere a la dirección de la empresa que debe mostrar claramente que el equipo que formaste o formarás, es un equipo ganador. Es esencial que cada integrante tenga el talento y la experiencia pertinentes al negocio.

### 3.5 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN SUS ÁMBITOS Y SU PRODUCCIÓN

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspecto se fijen, podrán clasificarlas de varias formas. Dichas empresas, además cuentan con funciones, funcionarios y aspectos disímiles, a continuación se presentan los tipos de empresas según sus ámbitos y su producción.

#### Según la actividad o giro

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

- Empresas del **sector primario**.
- Empresas del **sector secundario**.
- Empresas del **sector terciario**.

Una clasificación alternativa es:



### **3.5.1 Industriales:**

La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:

### **3.5.2 Extractivas:**

Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.

### **3.5.3 Manufactureras:**

Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados.

### **3.5.4 De Consumo Final:**

Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: Prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.

### **3.5.5 De Producción:**

Estas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: Maquinaria ligera, productos químicos, etc.

### **3.5.6 Comerciales:**

Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- Mayoristas: Venden a gran escala o a grandes rasgos.
- Minoristas (detallistas): Venden al por menor.
- Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.

### **3.5.7 Servicio:**

Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:

- Transporte
- Turismo



- Instituciones financieras
- Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
- Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
- Educación
- Finanzas
- Salud

### **3.6 SEGÚN LA FORMA JURÍDICA**

Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Podemos distinguir:

#### **3.6.1 Empresas Individuales**

Si sólo pertenece a una persona. Esta puede responder frente a terceros con todos sus bienes, es decir, con responsabilidad ilimitada, o sólo hasta el monto del aporte para su constitución, en el caso de las empresas individuales de responsabilidad limitada o EIRL. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.

#### **3.6.2 Empresas Societarias o Sociedades**

Constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria, la sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad por acciones simplificada SAS.

#### **3.6.3 Las Cooperativas u otras Organizaciones de Economía Social.**

##### **3.6.3.1 Según su Tamaño**

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- **Micro empresa:** si posee 10 o menos trabajadores.
- **Pequeña empresa:** si tiene un número entre 11 y 49 trabajadores.



- **Mediana empresa:** si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.
- **Gran empresa:** si posee entre 250 y 1000 trabajadores.
- **Macro emprendimiento:** si tiene más de 1000 trabajadores

### **3.6.4 Según su Ámbito de Actuación**

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir

#### **Empresas locales:**

Son aquellas empresas que venden sus productos o servicios dentro de una localidad determinada.

#### **Empresas nacionales:**

Son aquellas empresas que actúan dentro de un solo país.

#### **Empresas multinacionales o empresas internacionales:**

Son aquellas que actúan en varios países.

#### **Empresas Transnacionales:**

Las empresas transnacionales son las que no solo están establecidas en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países, para realizar sus actividades mercantiles no solo de venta y compra, sino de producción en los países donde se han establecido.

### **3.6.5 Según la Cuota de Mercado que poseen las Empresas**

#### **Empresa aspirante:**

Aquella cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota frente al líder y demás empresas competidoras, y dependiendo de los objetivos que se plantee, actuará de una forma u otra en su planificación estratégica.

#### **Empresa especialista:**



Aquella que responde a necesidades muy concretas, dentro de un segmento de mercado, fácilmente defendible frente a los competidores y en el que pueda actuar casi en condiciones de **monopolio**. Este segmento debe tener un tamaño lo suficientemente grande como para que sea rentable, pero no tanto como para atraer a las empresas líderes.

**Empresa líder:**

Aquella que marca la pauta en cuanto a precio, innovaciones, publicidad, etc., siendo normalmente imitada por el resto de los actuantes en el mercado.

**Empresa seguidora:**

Aquella que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar a la empresa líder.

**3.7 RECURSOS Y TRANSACCIONES CONTABLES DE LA  
EMPRESA.**

Toda empresa requiere una serie de recursos para su existencia y consecución de sus fines, estos recursos pueden ser: Humanos y Materiales. Los recursos humanos, la empresa los obtiene a través del proceso de reclutamiento y selección de personal y los recursos materiales, se obtienen mediante la aportación del dueño y además recurriendo a préstamos y créditos que le conceden otras personas ó entidades comerciales. Podemos concluir entonces, que los recursos materiales de la empresa los obtiene a través de dos fuentes: 1. Fuentes propias-Propietarios: aportaciones, utilidades 2. Fuentes ajenas- Acreedores: préstamos, créditos

Transacciones Contables (Operaciones Contables) Todas las empresas de cualquier tipo que sea, realizan una serie de transacciones u operaciones que requieren registrarse contablemente.

Una transacción contable puede definirse como un acontecimiento comercial que produce efectos financieros sobre los recursos y fuentes de donde proceden esos recursos y que por lo tanto deben registrarse en los libros contables. Ejemplo: Compra de un escritorio, pago de servicios públicos, etc. Las transacciones u operaciones comerciales. Generalmente deben de estar fundamentadas o apoyadas en documentos comerciales. Estos documentos





constituyen la fuente de datos para los procesos contables. Pueden ser: Recibos, letras de cambio, pagarés, facturas, notas de crédito, etc.

### **3.7.1 Finalidades Económicas y Sociales de las Empresas**

- **Finalidad económica externa:**

Que es la producción de bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad.

- **Finalidad económica interna:**

Que es la obtención de un valor agregado para remunerar a los integrantes de la empresa. A unos en forma de utilidades o dividendos y a otros en forma de sueldos, salarios y prestaciones. Esta finalidad incluye la de abrir oportunidades de inversión para inversionistas y de empleo para trabajadores. Se ha discutido mucho si una de estas dos finalidades está por encima de la otra. Ambas son fundamentales, están estrechamente vinculadas y se debe tratar de alcanzarlas simultáneamente. La empresa está para servir a los hombres de afuera (la sociedad) y a los hombres de adentro (sus integrantes).

- **Finalidad social externa:**

Que es contribuir al pleno desarrollo de la sociedad, tratando que en su desempeño económico no solamente no se vulneren los valores sociales y personales fundamentales, sino que en lo posible se promuevan.

- **Finalidad social interna:**

Que es contribuir, en el seno de la empresa, al pleno desarrollo de sus integrantes, tratando de no vulnerar valores humanos fundamentales, sino también promoviéndolos.

La empresa, además de ser una célula económica, es una célula social. Está formada por personas y para personas. Está insertada en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella. La sociedad le proporciona la paz y el orden garantizados por la ley y el poder público; la fuerza de trabajo y el mercado de consumidores; la educación de sus obreros, técnicos y directivos; los medios de comunicación y la llamada infraestructura



económica. La empresa recibe mucho de la sociedad y existe entre ambas una interdependencia inevitable. Por eso no puede decirse que las finalidades económicas de la empresa estén por encima de sus finalidades sociales. Ambas están también indisolublemente ligadas entre sí y se debe tratar de alcanzar unas, sin detrimento o aplazamiento de las otras.

Esto es lo que conocemos como responsabilidad social empresarial, el rol que la empresa tiene para con la sociedad que va más allá de la mera producción y comercialización de bienes y servicios, sino que también implica el asumir compromisos con los grupos de interés para solucionar problemas de la sociedad.

### **3.7.2 Beneficios Concretos y Tangibles para la Empresa**

- **Un incremento de la productividad**, ya que el trabajador está a gusto en la empresa y se le capacita para que lo haga cada vez mejor;
- **Mejoramiento de las relaciones** con los trabajadores, el gobierno y con las comunidades a nivel regional y nacional;
- **Un mejor manejo en situaciones de riesgo o de crisis**, ya que se cuenta con el apoyo social necesario;
- **Sustentabilidad en el tiempo para la empresa y para la sociedad**, dado que RS fortalece el compromiso de los trabajadores, mejora su imagen corporativa y la reputación de la empresa, entre otros.
- **Imagen corporativa y reputación:** frecuentemente los consumidores son llevados hacia marcas y compañías consideradas por tener una buena reputación en áreas relacionadas con la responsabilidad social empresarial. También importa en su reputación entre la comunidad empresarial, incrementando así la habilidad de la empresa para atraer capital y asociados, y también con los empleados dentro de la empresa.
- **Rentabilidad de sus negocios o rendimiento financiero:** se refiere a la relación entre prácticas de negocio socialmente responsables y la actuación financiera positiva. Se ha demostrado que las empresas fieles a sus códigos de ética resultan de un rendimiento de dos a tres veces superior respecto a aquellas que no los consideran, de esta forma las compañías con prácticas socialmente responsables obtienen tasas de retorno a sus inversiones muy superiores a las expectativas.
- **Reducción de Costos Operativos:** Son múltiples las iniciativas que logran reducir costos a las empresas, principalmente del área ambiental, como los es el reciclaje, que genera ingresos extras.
- **Acceso al Capital:** Las compañías que demuestran responsabilidades éticas, sociales, y medioambientales tienen acceso disponible a capital, que de otro modo no hubiese sido sencillo obtener.



**CAPÍTULO 4**  
**CIENCIA Y TECNOLOGÍA**



**“Una persona creativa es motivada por el deseo de lograr, no por el deseo de vencer a otros”.**

**Ayn Rand**



## **CAPÍTULO 4**

### **4 CIENCIA Y TECNOLOGÍA.**

A continuación se presenta la relación que existe entre Administración-Procesos-Negocio y para ello se expone lo que es Ciencia y Tecnología pues se consideran el hilo conductor en dicha relación interdependiente.

#### **4.1 CIENCIA.**

Conocimiento es el conjunto de información adquirida a través de la experiencia o de la introspección y que puede ser organizado sobre una estructura de hechos objetivos, accesibles a distintos observadores. Y se denomina Ciencia al conjunto de métodos y técnicas que se utilizan para alcanzar tal conocimiento. El vocablo Ciencia proviene del latín scientia y significa precisamente, conocimiento.

La aplicación sistemática de estos métodos y técnicas genera nuevos conocimientos objetivos (científicos), que adquieren una forma específica. Primero se realiza una predicción/suposición –como respuesta a una pregunta de investigación-, la cual es puesta a prueba a través del método científico. Por otra parte, estas predicciones de la ciencia pueden ubicarse dentro de una estructura gracias a la detección de reglas universales, que permiten describir cómo funciona un sistema. Estas mismas leyes universales son las que posibilitan saber de antemano cómo actuará el sistema en cuestión bajo determinadas circunstancias.

#### **4.2 TECNOLOGÍA.**

La tecnología es un concepto amplio que abarca un conjunto de técnicas, conocimientos y procesos, que sirven para el diseño y construcción de objetos para satisfacer necesidades humanas.



En la sociedad, la tecnología es consecuencia de la ciencia, aunque muchos avances tecnológicos en ocasiones sean posteriores a este concepto.

La palabra tecnología proviene del griego tekne (técnica, oficio) y logos (ciencia, conocimiento).

La tecnología puede referirse a objetos que usa la humanidad (como máquinas, utensilios, hardware), pero también abarca sistemas, métodos de organización y técnicas de producción.

El término también puede ser aplicado a áreas específicas como "tecnología de la construcción", "tecnología médica", "tecnología de la información", "tecnología de asistencia", "tecnología de la producción" y otras.

La humanidad comienza a hacer tecnología convirtiendo los recursos naturales en herramientas simples. El descubrimiento prehistórico de controlar el fuego incrementa la disponibilidad de fuentes de comida y la invención de la rueda ayuda a los humanos a viajar y controlar su entorno.

La tecnología formal tiene su origen cuando la actividad empírica simple y común, comienza a vincularse con la ciencia, sistematizándose así los métodos de producción. Ese vínculo con la ciencia, hace que la tecnología no sólo abarque "el hacer", sino también su reflexión teórica. Tecnología también hace referencia a los productos resultado de esos procesos.

Muchas tecnologías actuales fueron originalmente meramente empíricas. Por ejemplo, la ganadería y la agricultura surgieron del ensayo de la prueba y error. Luego se fueron tecnificando a través de la ciencia –conjunto de teorías-, para llegar a ser tecnologías. Lo mismo pasa con todo tipo de actividades económicas y negocios, que pasaron de la tradición o simple sentido común, a estar fundamentadas en el conocimiento, teorías estructuradas, sistemáticas y bien fundamentadas, es decir, en la Ciencia,

Actualmente, el mercado y la competencia en general, hacen que deban producirse nuevas tecnologías continuamente (tecnología de punta), apoyados por la gran transferencia de tecnología mundial. También existe una tendencia a la miniaturización de los dispositivos tecnológicos.

Una buena forma de distinguir a la tecnología, de ciencia y del arte es a través de su finalidad:

- Las ciencias buscan la verdad a través de los métodos científicos, construyendo teorías.
- Las artes buscan llegar a los sentimientos humanos, el placer intelectual, la belleza de todas las cosas.



- Las tecnologías buscan satisfacer necesidades y deseos humanos, buscan resolver problemas prácticos usando la ciencia –la teoría-.

También existen múltiples formas de clasificación de las tecnologías, la más general suele ser la que separa entre:

\* Tecnologías blandas o flexibles: Básicamente aquellas que son intangibles.

\* Tecnologías duras o fijas: Básicamente aquellas que son tangibles.

El analfabetismo tecnológico hace referencia a la falta de conocimientos básicos acerca de las nuevas tecnologías. Y el analfabetismo científico hace imposible la tecnología, debido a que, al no poseer teoría alguna al realizar una actividad, no podrá hablarse de tecnología. Pues la tecnología está basada en la Ciencia; una es la teoría y la otra la práctica; es la Ciencia en acción; la tecnología es teoría aplicada, son conocimientos científicos, probados y verificados, aplicados a casos prácticos y concretos.

### **4.3 Relación entre Administración, Procesos y Negocio, a través de la CIENCIA y TECNOLOGÍA.**

Ahora pongamos un ejemplo: Si te contratan para dirigir una empresa y lo haces basándote en tu sentido común, intuiciones, experiencia previa, “corazonadas”, en realidad no vas a hacer Administración, pues no estas aplicando los conocimientos científicos al respecto. Si aplicas la teoría administrativa, por el contrario, estarás haciendo una labor o trabajo sustentado en el conocimiento, estarás aplicando la Ciencia, estarás haciendo algo con técnica, apareciendo con ello la tecnología. Pues la Administración es una ciencia social y una técnica –que cuando están juntas se transforman en tecnología-, encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una institución, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la institución.

La ciencia administrativa es un proceso, es decir, es una forma sistemática de hacer las cosas. Si no hay proceso, no hay Ciencia ni tecnología; y cuando hay un proceso, se entiende que se está haciendo algo recurriendo a la teoría, conocimiento, a la Ciencia, así como a la técnica, y es cuando se está en presencia de la tecnología. Cuando hoy se hace





algo de una forma y mañana de otra, no se está aplicando un proceso sistemático, por lo que no hay técnica.

Un negocio consiste en una actividad, sistema, método o forma de obtener una utilidad, a cambio de ofrecer bienes o servicios a otras personas. Y para que funcione con eficiencia y eficacia, incluso con un nivel de calidad adecuado, deberá fundamentarse en el conocimiento científico, es decir, deberá fundamentarse en las teorías de la administración de recursos humanos, de la producción, de las finanzas y de la mercadotecnia. No solo en las buenas intenciones y buena voluntad.

Un negocio bien administrado, es decir, que basa su práctica en la ciencia administrativa, se sustenta en una serie de procesos que le dan solidez, sistematicidad, eficiencia y calidad: que le llevan a la excelencia y competitividad.

Debido a ello, dicho negocio deberá ser un proceso que va de una planeación integral, a la constitución de una organización inteligente, al establecimiento de una dirección humanista y a la instauración de un control eficiente. Cubriendo todos los ámbitos operativos y funcionales del negocio, sin importar su tamaño: pequeño, mediano o grande. Desde la definición de la Visión y Misión; los Valores principales; las Estrategias y Productos esperados; las Metas e Indicadores de medición del avance; el Diagnóstico inicial y Control y Seguimiento final. Siempre basándose en la Teoría científica que existe al respecto para hacerlo con conocimiento y técnica, es decir, con Ciencia y Tecnología.



## CAPÍTULO 5 CASO PRÁCTICO

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE PROCESOS PARA UNA NEVERÍA QUE SATISFAGA LAS NECESIDADES DE CALIDAD Y SEA COMPETITIVA EN EL ESTADO DE MÉXICO”.**



**“Si lo puedes soñar, lo puedes hacer.”**

**Walt Disney**



## CAPÍTULO 5 CASO PRÁCTICO

### NEVERÍA INUK

#### VISIÓN

Ser una nevería en el año 2015 de alta calidad en su producto, a bajo costo y con altas ventas en la región.

#### MISIÓN

Elaborar y ofrecer productos de calidad e inocuos optimizando los recursos utilizados logrando ser una nevería reconocida a nivel regional.



## **POLÍTICA DE CALIDAD E INOCUIDAD**

En INUK nuestro compromiso es elaborar productos de calidad e inocuos, cumpliendo con los requisitos del cliente a través de la mejora continua de nuestros procesos.



## **PRINCIPALES REQUISITOS PARA INICIAR UNA NEVERÍA**

Para iniciar un negocio en regla y no tener problemas más adelante hay que acudir a la oficina de finanzas de la SHCP de la localidad correspondiente al establecimiento para darnos de alta y así evitar cualquier problema más adelante.

LOS REQUISITOS SON:

- Credencial de elector.
- Acta de nacimiento.
- CURP.
- Comprobante de domicilio con antigüedad máxima de 3 meses.
- Un croquis de ubicación del domicilio.

Para tramitar licencia de funcionamiento del negocio en el municipio para poder laborar y un permiso para mi trabajador ambulante se requiere:

- Un croquis de ubicación del domicilio.
- Credencial de elector o CURP.
- Giro del negocio.
- Comprobante de domicilio.
- Estar dado de alta en la SHCP.
- \$1200 pesos para dicho trámite.



## **5.1 PLANEACIÓN FINANCIERA “Primera Parte” (Tres meses antes de iniciar el negocio).**

Se realizara un estudio detallado de los gastos e inversiones más importantes que se deben hacer para poder definir si existen las condiciones mínimas necesarias para garantizar la implementación tanto en lo estructural como en lo funcional de la Nevería para tener un aproximado de cuanto capital se requiere antes de iniciar el negocio .Ya que este estudio nos ayudará a determinar la aprobación o el rechazo o bien la rentabilidad que retorna la inversión; ya que sus beneficios a obtener deben ser superiores a sus costos en un tiempo determinado.

### **5.1.1 Organización Financiera.**

Platiqué con mi socio para ver si reuníamos el capital suficiente para hacer realidad dicho negocio y ponernos de acuerdo en todo los gastos que se van a presentar.

### **5.1.2 Dirección Financiera.**

Nos reunimos para dejar en claro las posibles inversiones que se debían realizar para no tener ningún conflicto respecto al dinero y tener todo claro desde el principio ya que la confianza es vital para el buen funcionamiento de cualquier negocio.

### **5.1.3 Control Financiero.**

Se empezó a llevar un control financiero sobre todos los gastos que se generaban al hacer la investigación de la maquinaria y equipo, materia prima, pasajes, gasolina, internet, comidas, etc.





## UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Así como también elaboramos un plan de trabajo para las actividades más importantes antes de emprender nuestro negocio para tener un registro de las actividades realizadas y así ir observando el avance que se tenía.

### PROGRAMA DE TRABAJO

Concepto                      Semanas                      Noviembre del 2011 a Enero 2012

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Marco legal.	X	X	X									
Cotizaciones de maq. y equipo.			X	X	X	X						
Estudio de mercado.						X	X	X	X			
Producción y calidad.									X	X	X	X
Ejecución del negocio.												X

## 5.2 PLANEACIÓN DE MERCADO.

Se realizara un análisis sobre el panorama actual y proyecciones del entorno en donde se va a establecer el negocio; con el objetivo de estar preparados para superar cualquier situación que se nos presente y conocer nuestros clientes potenciales e identificar cuáles son sus gustos, preferencias y nivel económico de la zona. Cómo también identificar nuestros principales competidores; que calidad de producto ofrecen, si ellos lo elaboraban o se los llevan y que precios manejan.

Es importante conocer no sólo el mercado local, si no el regional y el nacional o el internacional. También es relevante definir estrategias de mercadeo, publicidad y



presentación del producto; y ver su tecnología incorporada en su proceso productivo, sus fallas y limitaciones en cuanto a la calidad de su producto, empaque, mercadeo y divulgación.

Ya que una vez realizado el análisis de oferta y demanda, se podrán hacer estimaciones del precio esperado de los productos.

### **5.2.1 Organización de Mercado.**

Una vez identificadas las principales actividades para hacer funcional el negocio compartimos tareas para después cotejar lo que cada quien tenía.

### **5.2.2 Dirección de Mercado.**

Aquí nos enfocamos principalmente en la zona en que vamos a establecer la Nevería.

### **5.2.3 Control de Mercado.**

Elaboramos un plan de trabajo para llevar un buen control de los tiempos y tareas a realizar en donde ya presentamos nuestro programa de trabajo.

## **5.3 PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.**

Se debe contar con el personal capacitado y requerido para llevar a cabo el negocio. Por eso se buscó y se contrató una persona que nos enseñara a elaborar todo lo referente a una nevería, así como el tipo de maquinaria y equipo y materia prima que se requiere para empezar a funcionar.



Después se hizo una lista de toda la materia prima que se utiliza comparando precios, calidad y marcas. Eligiendo la mejor para elaborar un helado de calidad en donde la materia prima principal es la calidad de la leche que es la que le da el sabor de ahí el saborizante, polietileno y la fruta de primera calidad para que se obtenga lo más natural posible ya que muchos manejan lo artificial y un producto de mucho menor calidad.

Al final nos ayudó a ver qué tipo de maquinaria, equipo y materia prima teníamos que emplear para ser competitivos como su tipo de distribución y comercialización.

### **5.3.1 Organización de la producción.**

Una vez hecho el estudio de lo que se buscaba y lo que se pretendía para realizar nuestro producto, lo llevamos a la práctica gracias a que se nos presentó la oportunidad de que nos prestara su maquinaria y equipo antes de hacer la inversión nosotros y así empezar a aprender a elaborar el helado, paletas, sándwich congelados, aguas y congeladas en donde me ahorre tiempo, dinero, esfuerzo y ver realmente lo que se produce; en cuanto tiempo, cuanto se invertía y cuanta producción salía. Para que posteriormente sacara bien mi precio de venta, costos y mi utilidad. Ya que él contaba con una experiencia de 30 años en su negocio lo cual me dio la confianza de aprender y esperar a cotejar mi investigación de mercado para ver realmente si me convenía emprender el proyecto.

Se hizo un recetario para la elaboración de nuestros productos ejemplo helado sabor fresa y a su vez se calculó el costo, precio de venta y utilidad.

4 litros de leche para helado.

½ kilo de fresa.

Color y sabor 2 tapas del bote líquido.

30 minutos en la garrafa y listo.

Costo para elaborar un bote de 5 litros de helado sabor fresa \$149.00

En donde sale para 40 helados de fresa

Precio de venta por helado \$10.00 y \$15.00

1 litro a \$80.00 y \$40.00 el medio.



En donde se vende de \$400.00 a \$450.00 por bote.

Utilidad de \$250.00 a \$300.00 por bote.

Ingredientes para la elaboración de la paleta de leche sabor nuez:

3 litros de leche para helado.

Nuez al gusto.

1 chorro de sabor y color al gusto.

Costo \$130.00 en donde sale para 50 paletas.

Precio de venta por paleta de leche \$10.00

En donde se obtiene \$500.00 por molde de 50 pzas.

Utilidad es de \$370.00

Ingredientes para la elaboración de la paleta y congelada de agua sabor limón:

8 litros de agua.

1 1/2 kg azúcar.

½ litro de limón.

Un cucharon de crema.

Una pizca de color verde limón.

Costo \$80.00 en donde sale para 100 congeladas ó 100 paletas.

Precio de venta \$7.00 por pieza.

En donde se obtiene \$700.00



Utilidad es de \$620.00

Elaboración de agua de Jamaica.

15 litros de agua.

1kg. de Jamaica.

2kg Azúcar al gusto.

30 minutos para hervir.

Costo \$80.00 en donde salen 17 litros.

Precio de venta 1 litro \$15.00 y ½ litro \$8.00

En donde se obtiene \$255.00

Utilidad es de \$175.00

Elaboración del mordisco sabor vainilla.

2 ½ de leche para helado.

10ml. de vainilla.

Una pisca de sabor vainilla.

5gms. de color.

Costo \$100.00 en donde salen 40 piezas.

Precio de venta \$10.00 pza.

En donde se obtiene \$400.00.

Utilidad es de \$300.00



### **5.3.2 Dirección de la producción.**

Delegar la responsabilidad a una persona que sea la que elabore el producto para el beneficio del negocio. Para que posteriormente sea quien capacite al personal que vaya a ser requerido más adelante.

### **5.3.3 Control de la producción.**

Se empezó a llevar un control de entradas y salidas de la materia prima que se utiliza, cuantos equipos de refrigeración se requerían para conservar el producto terminado y cuánto tiempo se necesitaba para madurar; También que fabricante de paletas era el idóneo para empezar a producir nuestro producto nosotros.

## **5.4 PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

La idea era empezar nosotros 2 solos para que posteriormente sea un negocio familiar quedando de mutuo acuerdo ambos ya que mi socio es mi hermano en donde hay la plena confianza de ambas partes.

### **5.4.1 Organización de los Recursos Humanos.**

Conforme se hizo el plan de trabajo nos reunimos 3 veces a la semana para ver los avances y dificultades que se presentaban, buscando siempre soluciones.





### **5.4.2 Dirección de los Recursos Humanos.**

Se debe contar con gente responsable, trabajadora y con ganas de trabajar para poder cumplir con los objetivos establecidos y a su vez tener la plena confianza de que todo va a salir excelente.

### **5.4.3 Control de los Recursos Humanos.**

Aquí se deben establecer horarios, como a qué hora se va abrir el negocio y a qué hora se va a cerrar.



## **5.5 PLANEACIÓN FINANCIERA “Segunda Parte” (Conocer el negocio durante el primer año).**

Este estudio nos ayudó a determinar la aprobación o el rechazo. Ya que este mide la rentabilidad que retorna la inversión, todo medido en bases monetarias.

Se refiere a que se dispone del capital en efectivo o de los créditos de financiamiento necesarios para invertir en el negocio en donde se espera que sus beneficios a obtener sean superiores a sus costos en un tiempo determinado.

¿Por qué es tan importante este estudio de mercado antes de poner un negocio o hacer una inversión?

- Nos ayudó a tener la plena confianza de invertir y tener claras las metas del negocio y así cumplir con nuestros objetivos y plantearnos nuevas metas conforme vamos avanzando.
- Ver qué tipo de tecnología y materia prima teníamos que emplear para ser competitivos como su tipo de distribución y comercialización de nuestro producto.
- Que nuestro producto sea de mejor calidad.
- Que se ofrezca un buen precio.
- Que se tiene claro el mercado al que se le está compitiendo.
- Que nosotros elaboramos nuestro producto.
- Que no pagamos renta.



### **5.5.1 Organización Financiera.**

#### Inversión Inicial

Paletera	\$ 45,000
Capacitador	\$ 20,000
Instalación de luz adecuada para su funcionamiento (transformador)	\$ 10,000
Refrigeradores (5pzas). 5,000 pzas.	\$25,000
Compensadores de Energía (5 pzas.) 500 pzas.	\$ 2,500
Selladora (1pza.).	\$ 2,000
Mostrador o Vitrina	\$ 6,000
Moldes para Paletas Normal (2pzas).	\$ 1,500
Moldes Mini P/Paletas (2pzas).	\$ 1,500
Moldes P/Sándwich (2pzas).	\$ 1,500
Botes P/Helado (10pzas). 200 pzas.	\$ 2,000
Botes P/Agua (8 pzas). 200 pzas.	\$ 1,600
Polietileno p/congelada	\$ 1,000
Bote P/Chocolate (2pzas). 200 pzas.	\$ 400
Hielera de plástico (2 pzas). 1650 pzas.	\$ 2,300
Hielera de Unisel (2 pzas). 200 pzas.	\$ 400
Bolsa de Celofán Grande (1000 pzas.)	\$ 500
Bolsa de Celofán Chica (1000 pzas.)	\$ 350
Servidor para helado de titanio 2 pzas.	\$ 400



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Caja p/barquillo Alteza 320pzas. (2 cajas).	\$ 1080
Caja p/canastas Alteza 180 pzas.	\$ 320
Costal de Azúcar 50 kgs.	\$ 600
Saborizantes	\$ 500
Colorantes	\$ 250
Conservador 3.5 lts.	\$ 150
Ácido cítrico 100 gms.	\$ 100
Cubeta de Chocolate 19 lts.	\$ 750
Palillo p/paletas 10 kgs.	\$ 250
Fruta	\$ 400
Vasos y cucharas	\$ 100
Coladera, Cuchillos, Exprimidor de limón y licuadora.	\$ 500
10 Garrafrones de Agua	\$ 200
Etiquetas, volantes, tarjetas y diseño de imagen	\$ 1,500
Luz, agua y teléfono	\$ 800
Otros gastos	\$ 7,000

**TOTAL \$ 138,450**



### **5.5.2 Dirección Financiera.**

Una vez hecha la inversión nos enfocamos a un mismo objetivo para el buen funcionamiento del negocio ya que contamos con una buena decisión después de todo lo planeado.

### **5.5.3 Control Financiero.**

Se empezó a llevar un registro de todo lo que se vende diario en el negocio así como los gastos que se ocasionan para la elaboración del producto.

## **5.6 PLANEACIÓN DE MERCADO.**

Aquí se debe contar con la persona capaz al frente del negocio y contar mínimo con tres proveedores que cumplan con los estándares de calidad requeridos para su buena elaboración del helado.

Se debe contar con diferentes estrategias para ganar clientela en el lugar y así dar a conocer nuestro producto en la zona por ejemplo: Que en la compra de 2 helados una paleta de agua gratis y los sábados y domingos se regalaba la prueba de una paleta mini en la compra mínima de 25 pesos, también de vez en cuando 2 x 1. Así como también se tenía medio litro de helado de cada sabor para darse la prueba con una cucharita.

Se diseñaron unas tarjetas de presentación con el nombre del negocio “INUK”.

### **5.6.1 Organización de Mercado**

En nuestro primer año nos preparamos para mantenernos estables y competitivos en la zona en que se estableció el negocio ya que había registros de negocios similares al nuestro que no habían podido permanecer; ya que su durabilidad era de un año máximo por su falta



de planeación ya que no salía en ocasiones ni para la renta del lugar, la luz y sus empleados los cuales unos establecimientos contaban hasta con 2 personas.

### **5.6.2 Dirección de Mercado**

Principalmente nos enfocamos el primer año a observar cómo eran las ventas en el lugar del negocio y hacernos de nuestra clientela para posteriormente seguir con lo planeado.

### **5.6.3 Control de Mercado**

Tratamos de cumplir con lo planeado manejando un plan de trabajo para observar si se cumplió con el objetivo trazado para después si surgen nuevos retos, agendar y empezar a trabajar en ellos ya que debemos estar atentos para los cambios constantes ya que a diario surgen cosas nuevas.

## **5.7 PLANEACIÓN DE PRODUCCIÓN**

Durante la planeación anterior nos ayudó a ver qué tipo de maquinaria, equipo y materia prima teníamos que emplear verificando factores diversos como resistencia estructural, durabilidad, operatividad y mecanismos de control. Para ser competitivos así como su distribución y comercialización de nuestros productos.

Aquí en particular a nosotros nos enseñaron en una maquina paleta trífásica la cual no era conveniente para nosotros ya que en la actualidad ya se cuenta con paleta monofásica la cual en precio, su mantenimiento, luz, rendimiento y durabilidad es bueno y nos abastece bien de acuerdo a lo que nosotros requerimos.

Al inicio se utilizaron 5 refrigeradores para la presentación del producto el primero se ocupó con 8 botes de 5 kgs. de helado cada uno con 8 sabores diferentes en el segundo refrigerador se ocupó de paletas de agua, paletas de leche, galletas tipo mordisco, paletas de



leche con chocolate y congeladas; el tercer refrigerador se ocupó de agua de jamaica, horchata, tamarindo y frutas.

Los otros 2 se ocuparon uno para almacenar mercancía y el otro se utilizó para la maduración del helado y paleta ya que se requiere al menos de 24 hrs. para su maduración y finalización del proceso y poder ofrecerlo al público.

### **5.7.1 Organización de producción.**

Ya en marcha el negocio se observó que nuestra máquina requiere de 5 hrs. para estar preparada para la elaboración de helado, en donde tarda 30 minutos por bote en donde tiene una capacidad de 5 kgs. Cuando en la elaboración de la paleta se tarda 30 minutos y se pueden utilizar 2 moldes con la capacidad de 50 pzas cada molde para paletas grande o mini paletas.

Un problema que se presentó aquí es que en donde se estableció el negocio había una variación de luz en donde nos dimos cuenta ya sobre la marcha que no había la energía necesaria para poder producir el producto en donde se tuvo que hacer una modificación en el lugar. Se contrató un ingeniero en donde se tuvo que instalar un transformador de casa de 7500 watts de potencia y cambiar el cable de alimentación el que va del poste al medidor ya que el que estaba era de un calibre chico para la energía que se utiliza en el negocio además de las variaciones que hay en el lugar a partir de esas modificaciones se repartió la carga mediante un tablero de control en donde se separaron las cargas de los refrigeradores, un motor de un caballo de fuerza de la garrafa para la elaboración del helado, en otro la paletera y por último la energía de la casa como se muestra en la foto.

Además de las modificaciones anteriores se protegieron los refrigeradores con unos compensadores que son los que utiliza coca cola y holanda en sus equipos para las variaciones o descargas que puede haber en los lugares en donde prestan sus equipos de refrigeración.

En la elaboración de la congelada se tarda aproximadamente 30 minutos por cada 100 piezas y 30 minutos de congelación.

Además se elaboró un recetario para todos los productos que producimos para que se tuviera la misma consistencia y calidad.





### **5.7.2 Dirección de producción.**

Con el negocio ya en marcha observamos que teníamos un buen asesor y nos orientaba que tanta producción se tenía que producir en el local y se compró lo necesario hasta ese momento para hacerlo funcional e ir en buen camino.

### **5.7.3 Control de producción.**

Se empezó a planear que para el siguiente año debíamos a empezar a realizar los procedimientos para la elaboración de nuestros productos para tener un excelente control en nuestra producción.

También se empezó a manejar un stock del producto que más se vendía en el negocio como de toda la materia prima que se requiere para hacerlo y a su vez se hace un inventario semanal de toda la materia prima que se utiliza en el negocio para después hacer el pedido de lo que se requiere para posteriormente producir lo que haga falta.

## **5.8 PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Aquí el responsable del buen funcionamiento del negocio somos ambos de acuerdo a todo lo planeado con anticipación contando con el asesor que nos enseñó a elaborar nuestro producto ya que cualquier duda o problema que se nos presente contamos con su apoyo.

### **5.8.1 Organización de los Recursos humanos.**

Al empezar el negocio se tomaba nota de cualquier cosa que se requería para posteriormente anotarlo y comentarlo para tener todo bien organizado así como también observar cómo se desplazaba nuestro producto en el lugar que se estableció y que era lo que más les gustaba.



### **5.8.2 Dirección de los Recursos Humanos.**

Realmente aquí se tenía la plena confianza de ambos para seguir adelante con lo planeado y enfocarnos primero en el lugar del establecimiento.

### **5.8.3 Control de los Recursos Humanos.**

Se estableció un horario de lunes a domingo de 09:00 a 19:00 de la noche para abrir y cerrar el negocio.



## **5.9 PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS “Tercera Parte” (Después de dos años).**

Se contrató una persona para que se acercara a las escuelas y sus alrededores para dar a conocer el producto de manera más directa después de la experiencia adquirida de un año.

Ya que de esa manera habría un ingreso más al negocio. Pidiendo un año de experiencia vendiendo este tipo de producto y a su vez fuera una persona responsable.

### **5.9.1 Organización de los Recursos Humanos.**

Se dieron 2 rutas para el vendedor para recorrer de acuerdo a lo antes investigado en donde se localizaban las escuelas, parques, paraderos, plazas y mercados.

### **5.9.2 Dirección de los Recursos Humanos.**

Se le comento que nos interesaba que primero hiciera el recorrido de acuerdo a la ruta que se le dió y posteriormente fuera a donde el creyera que podía vender mejor el producto.

### **5.9.3 Control de los Recursos Humanos.**

Se estableció un horario de entrada de 10:00 a 18:30 la salida con un día de descanso en la semana el que él necesite ya que se le paga de acuerdo a lo que el venda diario el 35%.



## **5.10 PLANEACIÓN DE MERCADO**

Empezamos a observar que se requería plantear una nueva estrategia de mercado lo cual contratamos a una persona que distribuyera nuestro producto en la zona y observar que tal se desplazaba nuestro producto como el vendedor de acuerdo al estudio antes hecho. Como también seguimos aplicando estrategias para nuestra venta, ejemplo: el 2 x 1 en días festivos con las paletas de agua o se hacen minis y se regalan en la compra de \$30.00.

### **5.10.1 Organización de Mercado.**

Nos reunimos cada semana para seguir con lo planeado y verificar que todo funcione lo mejor posible atendiendo todas las novedades y precios a nuestro alrededor para seguir en la competencia y ver que más se le puede ofrecer a nuestros clientes.

### **5.10.2 Dirección de Mercado.**

Nos enfocamos en las escuelas, mercados y plazas; por que los niños y mujeres son nuestros principales clientes y siguiendo nuestra investigación de mercado antes hecha. Además de empezar a enfocarnos para el siguiente año en hacer crecer más nuestras ventas y nuestro negocio.

### **5.10.3 Control de Mercado.**

Aquí se realiza un programa de trabajo para ver si vamos en buen camino y si se cumple lo planeado en el tiempo previsto.



## **5.11 PLANEACIÓN DE PRODUCCIÓN**

Después de un año de experiencia adquirida aprendimos a que se produce de acuerdo a como se va vendiendo. Ya que de esa manera nuestro producto siempre está fresco y no requiere de una rotación del producto porque cuándo llega haber un pedido se va todo lo que hay en el mostrador y se vuelve a llenar con nuevo producto.

La observación que hicimos es que requeríamos forzosamente realizar los procedimientos de cada producto que producimos para obtener siempre la misma calidad y consistencia de nuestro producto; así que nos pusimos a trabajar en ello, más adelante se muestra un ejemplo de dichos procedimientos que elaboramos.

En cuanto a la máquina de hacer paletas notamos que se salía el agua al momento de empezar a producir lo que nos generó un gasto fuerte ya que se tuvo que reparar de inmediato y al estar observando la reparación notamos que antes de comprar otra máquina similar debe de ser bien sellada para que no ocurra lo mismo ya que todas vienen igual fabricadas.

Por eso me dio la inquietud de empezar el siguiente año a tratar de enseñarme como se reparan los refrigeradores ya que no se requiere de mucha ciencia y su mantenimiento es un poco caro además de que quiero saber todo lo referente a este negocio.

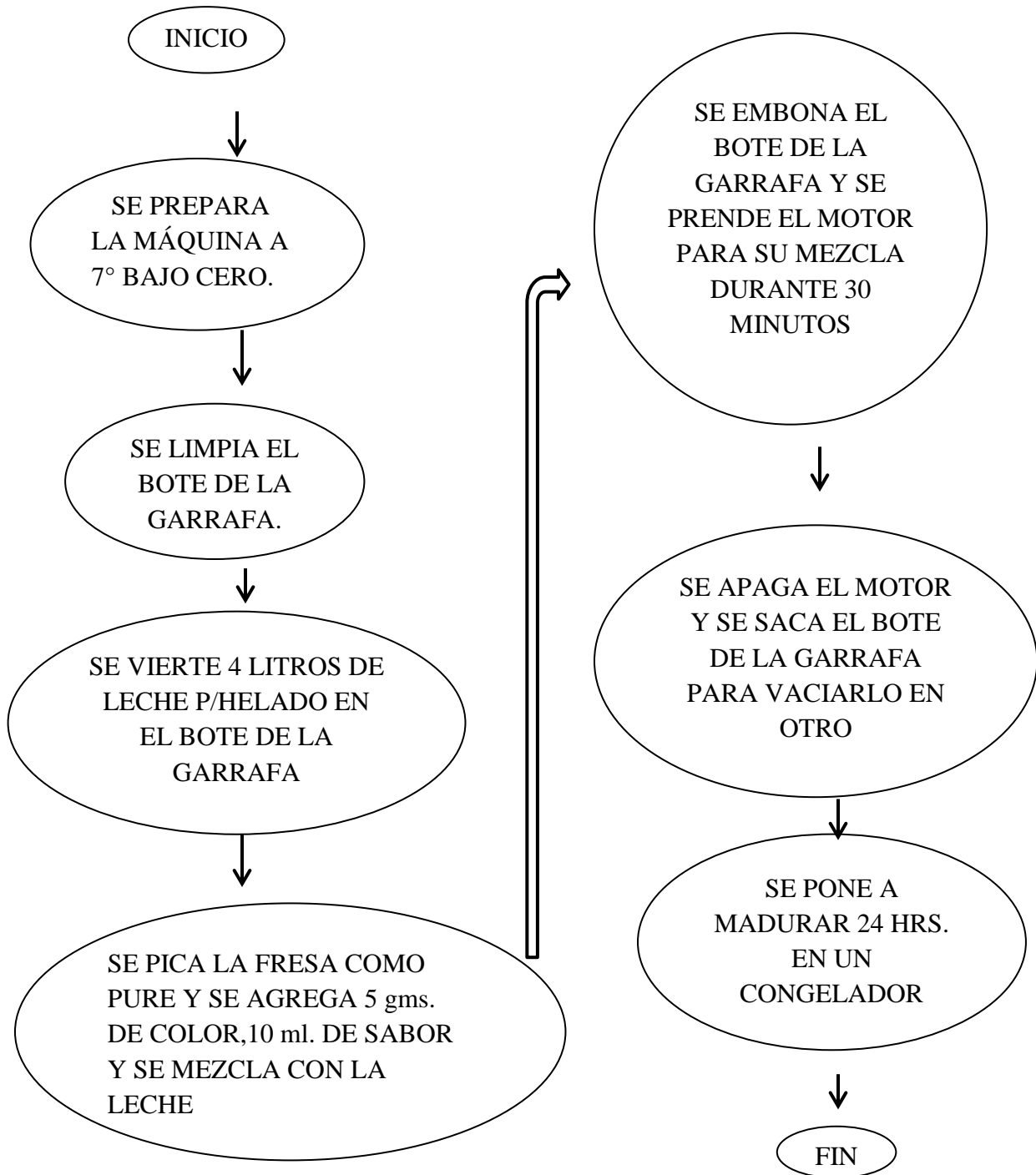
### **5.11.1 Organización de la Producción.**

Con la experiencia y confianza que fuimos obteniendo ya sabíamos con cuanto y en qué tiempo podemos hacer una entrega de acuerdo a algún pedido extra que saliera en el mercado a sí que solo se pedía una semana de anticipación para cualquier pedido que se llegara a tener y con la producción en el local se llena de preferencia cada viernes para que se venda el sábado y domingo ya que son las ventas más fuertes.

A continuación se muestran algunos de los procedimientos que hemos elaborado en nuestro negocio:

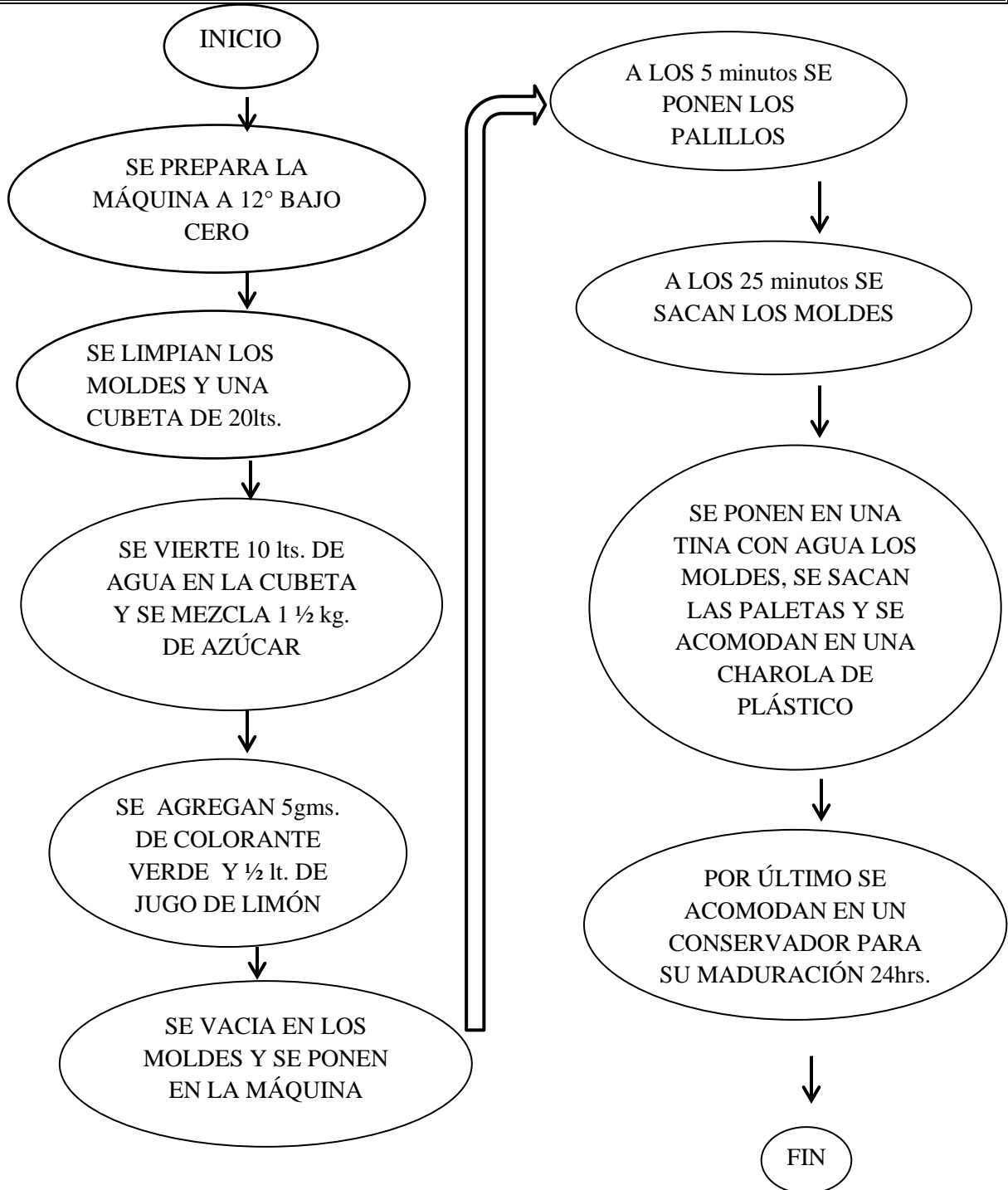


## PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL HELADO DE FRESA





## PROCIMIENTO PARA ELABORAR LA PALETA DE AGUA SABOR LIMÓN







### **5.11.2 Dirección de la Producción.**

Hasta el momento se ha cumplido con lo antes planeado.

### **5.11.3 Control de la Producción.**

Con los inventarios semanales y se tenga el registro de algún pedido antes de una semana se lleva un excelente control en mi producción. Y en cuanto a la calidad de nuestros productos, con la elaboración de nuestros procedimientos se asegura la calidad de nuestro producto ya que siempre se ofrece la misma calidad al cliente.

## **5.12 PLANEACIÓN FINANCIERA (Después de dos años).**

Después de 2 años en marcha el negocio se muestran los ingresos que se han obtenido durante este tiempo así como sus egresos y su utilidad para verificar si es rentable o no dicho negocio.



### 5.12.1 Organización Financiera.

#### INGRESOS.

	1 AÑO		2 AÑO
Consumo promedio			
Por cliente diario.	\$ 20		\$ 20
Número de Clientes. (18 x día).	131,400	(21 x día)	153,300 al año.
Ventas de los repartidores.	0	(300 x día)	90,000 al año.

<b>Total de Ingresos.</b>	<b>\$ 131,400</b>		<b>\$ 243,300</b>
---------------------------	-------------------	--	-------------------

#### EGRESOS.

Materia Prima.	\$ 31,990		\$ 45,500
Sueldo repartidores.	0	(35% de vta.)	31,500
Aguinaldo	0		1,524
Sueldo p/ atiende (\$ 3000 mensual).	36,000		36,000
Alquiler. (\$ 1,500 mensual).	18,000		18,000
Luz, agua y mantenimiento.	11,000		24,000
Impuestos	2,800		5,800

<b>Total de Egresos.</b>	<b>\$ 99,790</b>		<b>\$ 162,324</b>
--------------------------	------------------	--	-------------------

<b>Utilidad Neta \$31,610</b>	<b>\$ 80,976</b>		
-------------------------------	------------------	--	--

% Margen de utilidad	0.24		0.33
----------------------	------	--	------



### **5.12.2 Dirección financiera.**

Realmente sentimos que hasta este momento va bien el negocio de acuerdo al reflejo de los estados financieros y al programa que se ha ido manejando hasta este momento con la finalidad de crecer cada día en el mercado.

### **5.12.3 Control financiero.**

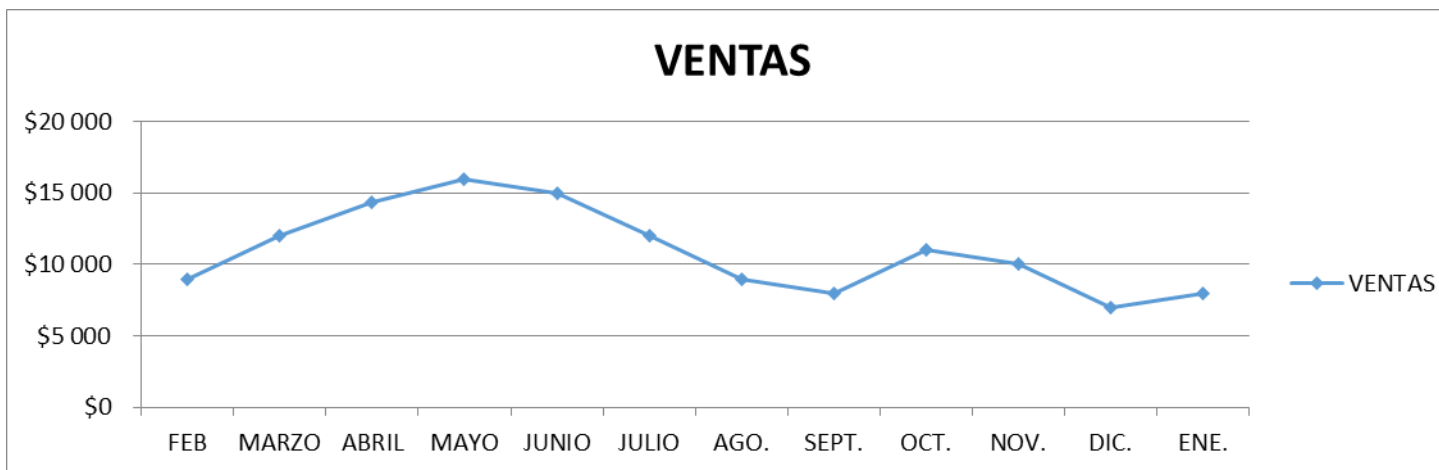
Con mis ingresos y egresos mensuales es más que suficiente para ir observando qué tal va el negocio sin dejar de hacerlo ya que es la base fundamental para ver si existe una pérdida o utilidad de cualquier negocio.



ESTADOS FINANCIEROS MENSUALES DE FEBRERO DEL 2011 A ENERO DEL 2012

	FEB	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.	
<b>VENTAS</b>	<b>\$9,000</b>	<b>12000</b>	<b>14400</b>	<b>16000</b>	<b>15000</b>	<b>12000</b>	<b>9000</b>	<b>8000</b>	<b>11000</b>	<b>10000</b>	<b>7000</b>	<b>8000</b>	<b>131400</b>
Renta y Sueldo	\$4,500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	54000
Materia Prima	\$2,000	2000	2980	2980	2730	2480	1500	1500	2480	2230	1250	1980	26110
			480	1480	480	1480			1000	480		480	5880
Luz, agua y manten.	\$500	700	2200	700	700	700	700	700	2200	500	700	700	11000
Impuestos	\$200	250	350	450	350	250	150	150	250	200	100	100	2800
<b>Gastos total \$</b>	<b>7200</b>	<b>7450</b>	<b>10510</b>	<b>10110</b>	<b>8760</b>	<b>9410</b>	<b>6850</b>	<b>6850</b>	<b>10430</b>	<b>7910</b>	<b>6550</b>	<b>7760</b>	<b>99790</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$1,800</b>	<b>4550</b>	<b>3890</b>	<b>5890</b>	<b>6240</b>	<b>2590</b>	<b>2150</b>	<b>1150</b>	<b>570</b>	<b>2090</b>	<b>450</b>	<b>240</b>	<b>31610</b>
<b>% Margen Utilidad</b>	0.2	0.38	0.27	0.37	0.42	0.22	0.24	0.14	0.05	0.21	0.06	.03	0.24

Observación materia prima: leche , fruta, hule p/ congelada, barquillo, etc.



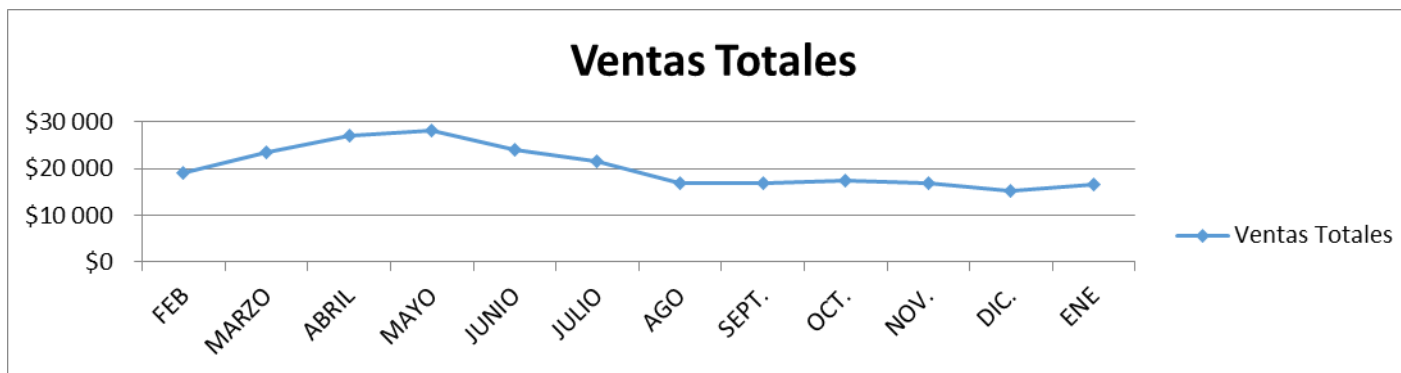


## UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

### ESTADOS FINANCIEROS MENSUALES DE FEBRERO DEL 2012 A ENERO DEL 2013

	FEB	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	ENE		
<b>Ventas Totales</b>	<b>\$19,000</b>	<b>23500</b>	<b>27000</b>	<b>28000</b>	<b>24000</b>	<b>21500</b>	<b>17000</b>	<b>17000</b>	<b>17500</b>	<b>17000</b>	<b>15300</b>	<b>16500</b>	<b>243300</b>	
<b>Vtas. Negocio</b>	\$12,000	15000	18000	19000	16000	14000	10000	10000	10500	10000	9300	9500	153300	
<b>Vtas. Vendedor</b>	\$7,000	8500	9000	9000	8000	7500	7000	7000	7000	7000	6000	7000	90000	
aguinaldo													<b>\$1,524</b>	<b>1524</b>
Sueldo 35 %	\$2,450	2975	3150	3150	2800	2625	2450	2450	2450	2450	2100	2450	31500	
Renta y sueldo	\$4,500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	54000	
Materia Prima	\$2,000	2500	3000	3250	2500	2750	1750	1750	2000	1750	1500	1500	26250	
	\$1,000	1730	1980	1980	1780	1680	1280	2280	1330	1280	1180	1750	19250	
Luz, agua y manten.	\$1,000	1000	1000	13000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	24000	
impuestos	\$450	550	750	750	550	500	400	350	400	350	300	450	5800	
<b>Gastos total \$</b>	<b>11400</b>	<b>13255</b>	<b>14380</b>	<b>26630</b>	<b>13130</b>	<b>13055</b>	<b>11380</b>	<b>12330</b>	<b>11680</b>	<b>11330</b>	<b>12104</b>	<b>11650</b>	<b>162324</b>	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$7,600</b>	<b>10245</b>	<b>12620</b>	<b>1370</b>	<b>10870</b>	<b>8445</b>	<b>5620</b>	<b>4670</b>	<b>5820</b>	<b>5670</b>	<b>3196</b>	<b>4850</b>	<b>80976</b>	
<b>% Margen Utilidad</b>	0.4	0.44	0.47	0.05	0.45	0.39	0.33	0.27	0.33	0.33	0.21	0.29	0.33	

Observación materia prima: leche , fruta, hule p/ congelada, barquillo, etc.





## CONCLUSIONES

Se comprobó la hipótesis que a partir de la aplicación del Modelo de procesos en base a una buena –aunque perfectible- planeación, organización, dirección y control de todos los recursos económicos, tecnológicos y humanos a nuestro alcance, aprovechando lo mejor de ellos así como implementando una política, procedimientos y controles para el buen funcionamiento de la nevería. Partiendo de la aplicación sistemática del proceso administrativo y de las distintas áreas de la administración: de la mercadotecnia; de los recursos humanos; de las finanzas; y, principalmente, de la teoría sugerida por la administración de la producción. Se considera que podría mejorarse aun más la utilización de la teoría científica en el diario desempeño de este negocio, para con ello asegurar su buen desempeño, calidad y sobrevivencia.

Instaurada la Heladería en calle Colima #5 San Lorenzo Tetliltac, Coacalco, Estado de México, se constató que la utilización de la Ciencia, que son todos los conocimientos adquiridos en la formación de una persona profesional; la Tecnología, que es cuándo aplicamos esos conocimientos; y la Ética, que son todos esos valores, principios y responsabilidades que como profesionales debemos de aplicar haciendo bien las cosas. Solo así se asegura la sobrevivencia del negocio dentro del mercado ya que, en consecuencia de lo anterior (utilización de la ciencia, tecnología y ética), se ofrece un producto de calidad cumpliendo con los principales requisitos requeridos para hacer funcional un negocio que satisfaga las necesidades de calidad y sea competitivo en el Estado de México.



## GLOSARIO



**“Donde hay soberbia, allí habrá ignorancia; mas donde hay humildad, habrá sabiduría.”**

**Frases de Salomón**





## GLOSARIO

**Análisis:** Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo.

**Análisis de costo (beneficio):** búsqueda de la mejor razón entre beneficios y costos.

**Análisis de riesgos:** enfoque del análisis de problemas que pondera los riesgos de una situación al incluir probabilidades para obtener una evaluación más exacta de los riesgos existentes.

**Análisis del punto de equilibrio:** Gráfica y análisis de relaciones, por lo general entre ventas y gastos, para determinar el tamaño o volumen en que una operación alcanza el punto de equilibrio entre las pérdidas y las utilidades; se puede usar en cualquier área problemática donde sea posible determinar con precisión los efectos marginales.

**Auditoria:** Es la investigación, consulta, revisión, verificación, comprobación, y evidencia aplicada a la empresa. Es el examen realizado por el personal cualificado e independiente de acuerdo con Normas de Contabilidad; con el fin de esperar una opinión que muestre lo acontecido en el negocio, requisito fundamental es la independencia.

**Autoridad:** Responsabilidad para ejecutar tareas y la obligación que se le debe a quien realice la delegación para que estas actividades se cumplan.

**Benchmarking:** Método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria.

**Cargo:** Es la denominación que exige el empleo de una persona que, con un mínimo de calificaciones acorde con el tipo de función, puede ejercer de manera competente las atribuciones que su ejercicio le confiere.

**Comité:** Grupo de personas a las que, en conjunto se les encomienda algún asunto con fines de información asesoría, intercambio de ideas o toma de decisiones.

**Comunicación:** Transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor comprenda.



**Control:** Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas.

**Costos:** La suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir una cosa.

**Coordinación:** Logro de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupo hacia el logro de los propósitos y objetivos del grupo.

**Cronograma:** Es el detalle minucioso de las actividades que desempeña o que va a desempeñar una empresa al realizar un evento o una serie de eventos.

**Delegación:** Dar de una persona a otra la jurisdicción que tiene por su oficio para que haga unas tareas o conferirle su representación. Otra posible dirección sería el proceso que nos permite conferir a un colaborador el encargo de realizar una tarea, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado. La delegación implica al mismo tiempo la obligación de rendición de cuentas al superior de las tareas que han sido delegadas.

**Departamento:** Área, división o sucursal definidos de una empresa sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades y el logro de resultados específicos.

**Descentralización:** Es la transferencia de funciones, recursos y autoridad para la toma de decisiones desde los niveles centrales a los entes autónomos.

**Dirección:** Función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.

**División de trabajo:** Número de tareas distintas en que se distribuye el trabajo necesario para la producción de un bien o servicio, tareas que han de ser realizadas por distintos trabajadores especializados en cada una de ellas.

**Eficacia:** Consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.

**Eficiencia:** Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

**Efectividad:** Es la congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos, sin cuestionar si dichos objetivos son o no adecuados.



**Entorno:** Conjunto de agentes externos a la organización- jurídicos, políticos, sociales, económicos, tecnológicos, de la competencia, etc.. Que afectan a su supervivencia, mantenimiento o desarrollo y que provoca en ella una determina respuesta en sus propios agentes internos.

**Emprendedores:** Personas con capacidad de ver una oportunidad para obtener el capital, el trabajo y otros insumos necesarios, así como los conocimientos para estructurar exitosamente una operación. También deben estar dispuestos a correr el riesgo personal del éxito o del fracaso.

**Equilibrio:** Situación de una economía en la cual las proporciones de las cantidades globales permiten el ajuste armónico de los flujos, la estabilidad de los precios y el funcionamiento satisfactorio del conjunto económico.

**Equipo:** grupo de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común y una serie de metas de desempeño, de los que son mutuamente responsables.

**Estrategia:** Determinación del propósito (misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de recursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

**Ética:** Sistema de principios o valores morales que se relacionan con el juicio moral, el deber y la obligación; disciplina que trata del bien y del mal.

**Gestión administrativa:** Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

**Incentivo:** Estimulo que se ofrece a una persona, grupo o sector para elevar la producción o la actividad a realizar.

**Iniciativa:** Idea que sirve para iniciar o hacer una actividad en la organización.

**Kaizen:** Termino japonés que señala la importancia del mejoramiento continuo. La idea es que dar continuamente pequeños pasos en mejorías será la clave para el éxito a largo plazo.

**Lealtad:** Cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y el honor.

**Liderazgo:** Influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.

**Línea:** Relación de autoridad en puestos organizacionales, donde una persona tiene la responsabilidad de las actividades de otra persona.



**Manuales administrativos:** Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

**Materias primas:** Elemento primario que al ser procesado o al ser conducido dentro de un proceso de manufactura sufre unos cambios que generaran un bien o servicio.

**Medición:** Se refiere a la información numérica que cuantifica los recursos, procesos, servicios, desempeño y resultados de la organización

**Mercado:** El mercado, en economía, es cualquier conjunto de transacciones, acuerdos o intercambios de bienes y servicios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio regular y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes.

**Meta:** Fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la plantación.

**Organizar:** Establecer una estructura intencional de roles para que sean ocupados por miembros de una organización.

**Desarrollo Organizacional:** Enfoque sistemático, integral y planeado para mejorar la eficacia de los grupos de personas y de toda la organización, mediante la utilización de diversas técnicas para identificar y resolver problemas.

**Participación:** Es estar involucrado o desempeñar un papel en algo. Ser escuchado y tomado en serio.

**Planeación:** Selección de misiones y objetivos, y estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones.

**Planeación contingente:** Plantación para ambientes futuros cuya posibilidad de existencia es remota, pero que pueden presentarse; si este futuro posible es muy diferente al supuesto, será necesario elaborar premisas y planes alternativos.

**Planes:** Propósitos o misión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

**Poder:** Capacidad de las personas o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.

**Políticas:** Declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de dediciones; la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.



**Presupuesto:** Exposición de planes y resultados esperados, expresados en términos numéricos.

**Principios administrativos:** Orden sistemático del ejercicio de administrar.

**Procedimientos:** Planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades.

**Productividad:** Razón producción de insumos en un periodo, tomando en cuenta debidamente la calidad.

**Programas:** Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un determinado curso de acción, normalmente respaldado por capital y presupuestos de operación.

**Racionalidad:** Análisis que requiere de una meta y una comprensión clara de las alternativas mediante las que se pueden alcanzar una meta, un análisis y evaluación de las alternativas en términos de la meta deseada, la información necesaria y el deseo de optimizar.

**Reglas:** Normas que dictan la acción o la abstención, pero que no permiten la discrecionalidad.

**Responsabilidad:** Obligación que los subordinados le deben a sus superiores con respecto al ejercicio de la autoridad que les fue delegada como una forma para lograr los resultados deseados.

**Reingeniería de la organización:** Replanteamiento fundamental y rediseño radical de los procesos de una empresa para el logro de las mejorar drásticas en medidas contemporáneas de desempeño tan importantes como costo, calidad, servicio y rapidez.

**Retroalimentación:** Entrada de información a un sistema que transmite mensajes de la operación del sistema para señalar si este opera como se planeó; información relacionada con cualquier tipo de operación planeada, dirigida a la persona responsable de su evaluación.

**Análisis de Riesgo:** Enfoque del análisis de problemas que pondera los riesgos de una situación al incluir probabilidades para obtener una evaluación más exacta de los riesgos existentes.

**Sanciones:** Mal dimensionado de una culpa y que es como un castigo.



**Selección de personal:** Proceso mediante el cual se escoge a la persona más capacitada para un cargo en particular.

**Sistema:** Grupo o conjunto de cosas relacionadas o interdependientes y que se afectan mutuamente para formar una unidad compleja; todo compuesto por partes en una disposición ordenada de acuerdo con algún programa o plan.

**Sistematización:** Es un proceso permanente y acumulativo de construcción de conocimiento a partir de nuestra experiencia de acción/intervención en una realidad específica. Es un primer nivel de teorización sobre la práctica. Por un lado pretende mejorar la práctica y por el otro enriquecer las teorías existentes.

**Staff:** Relación en un puesto organizacional donde la tarea del titular es dar consejos o asesoría a alguna persona.

**Táctica:** Planes de acción mediante los cuales se ponen en práctica las estrategias.

**Teoría:** Agrupamiento sistemático de conceptos y principios interdependientes que forman un marco para un conocimiento más significativo.

**Unidad de mando:** Hacer que cada subordinado dependa directamente solo de un superior.



## BIBLIOGRAFÍA



**“Sin importar cuántos años vivas, no te hagas viejo. Nunca dejes de detenerte, como un niño curioso, ante ese gran misterio en el cual nacimos”.**

**Albert Einstein**





## BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- **ADMINISTRACIÓN, UNA PERSPECTIVA GLOBAL:** GERALD KOONTZ – HEINZ WEIHRICH 2004 Edición McGRAW-HILL / Interamericana.
- **ROBBINS, STEPHEN P. y COULTER. ADMINISTRACIÓN** Décima Edición PEARSON EDUCACIÓN, México 2010.
- **PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN** GEORGE R. TERRY, STEPHEN G. FRANKLIN. Editorial Continental Renacimiento 1985.
- **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS:** Teoría y Práctica Agustín Reyes Ponce Primera Parte Editorial LIMUSA 1978.
- **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS :** Teoría y Práctica Agustín Reyes Ponce Segunda Parte Editorial LIMUSA 1986.
- **EL PROCESO ADMINISTRATIVO:** JOHN B. MINER. Edición MacMillan 1978.
- **ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE LA CALIDAD** Thomson S.A. de C.V. Editores International 2000.
- González López, Sandra Luz, **ANTOLOGÍA DE LA ASIGNATURA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, UNAM, México, D. F. 2007 quinta reimpresión.
- **ADMINISTRACIÓN INTEGRAL.** Hacia un Enfoque de Procesos: Gabriela Baca Urbina, Nicolás Rodríguez Perego, Arturo A. Pacheco Espejel, Jesús Manuel Reyes García, María Estela Alcántar, Ana María Prieto, Guillermo Pérez, Igor RÍVERA, Gabriel Baca C., Claudia Pinzón, María Vittoria Bonotto y Gibrán R rivera. GRUPO EDITORIAL PATRIA S.A de C.V. Primera Edición 2010.
- **COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS** JOAQUÍN Rodríguez Valencia cuarta edición 1996 International Thomson Editores.
- **ADMINISTRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN** Sexta Edición 2008 Editorial LIMUSA Gustavo Velázquez Mastretta
- **ADMINISTRACIÓN MODERNA** Agustín Reyes Ponce Editorial LIMUSA 2008.
- Idalberto Chiavenato **INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN**, quinta edición 2008 editorial Mc Graw Hill.
- **ISO 9001:** versión 2008.
- **ISO 22000:** versión 2005.