



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ARAGÓN**

**PROYECTO PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD,
RENTABILIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA
“PROCESADORA DE FRUTAS LANDON S.A. DE C.V.”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO

LICENCIADO EN ECONOMÍA

P R E S E N T A :

JOSE CRESCENCIO LARA DOMINGUEZ

ASESOR:

MTRO: JAIME LINARES ZARCO



Cd. Nezahualcóyotl, Edo. de México.

Enero 7, 2010



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

CAPITULO I

MARCO TEORICO

- I.1.- Estructura de los Mercados.
- I.2.- Conceptos Básicos de Administración.
- I.3.- Conceptualización de la Calidad.
- I.4.- Características de la Alta Productividad.
- I.5.- Naturaleza de la Empresa.

CAPITULO II

CARACTERISTICAS ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA PROCESADORA DE FRUTAS LANDON S.A. DE C.V.

- II.1.-Generalidades de la Procesadora de Frutas Landon.
- II.2.-Estructura Organizacional.
- II.3. Naturaleza de la Planeación.
- II.4.-Naturaleza de la Organización.
- II.5.-Naturaleza de la Dirección.
- II.6. Naturaleza del Control.

CAPITULO III

EVALUACION DE LAS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DE LA EMPRESA TIPO.

- III.1.- Elaboración de la Matriz FODA.
- III.2.- Evaluación de Debilidades y Fortalezas de la Empresa Tipo.
- III.3.- Evaluación de las Amenazas y Oportunidades de la Empresa.
- III.4.- Aplicación de métodos estadísticos de Control de Calidad.
- III.5.- Elaboración de la Tabla Diagnóstica.

CAPITULO IV

PROPUESTAS PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD DE LA EMPRESA PROCESADORA DE FRUTAS LANDON S.A. DE C.V.

- IV.1.- PROPUESTA 1
Implantación de manuales de procedimientos en el

Departamento de Producción.

IV.2.- PROPUESTA 2

Implantación de un curso de Habilidades Gerenciales y de Facilitación, para niveles estratégicos y Mandos Medios.

CONCLUSIONES

SUGERENCIAS

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

Desde que el hombre apareció sobre la faz de la tierra, comenzó inconscientemente su tarea de organizar y administrar para lograr un solo fin: SOBREVIVIR.

Esta tarea de administrar y organizar ha sido llevada a cabo por todos los pueblos de la antigüedad.

En todas las actividades desarrolladas por el hombre, la administración y la alta calidad, juegan un papel muy importante. No difieren una de otra, ambas encuentran el mismo tipo de problemas, como la organización, selección de personal, establecimiento de planes, emisión de órdenes y medición de resultados, haciendo necesario un mayor control de actividades, para lograr los objetivos deseados.

La administración tiene como propósito coordinar los elementos humanos, financieros y técnicos para lograr la máxima eficiencia en la estructuración y operación de un organismo social, así como la calidad total, que tiene como objetivo investigar deseos y necesidades de los consumidores y al mismo tiempo, cubrir sus requerimientos con los servicios o productos que necesiten.

La administración tiene una relación muy importante con la alta calidad, basada en el proceso administrativo básico, para que este se lleve a cabo y cumpla con su objetivo se deben analizar los aspectos de:

Planeación,
Organización,
Dirección y Control.

En los inicios del siglo XX, la administración se desarrolló con una lentitud impresionante, atravesó etapas de desarrollo e innovación.

Ya en los finales del siglo XIX, la sociedad funcionaba de diferente manera, las organizaciones eran pocas y pequeñas, predominaban los pequeños talleres, los artesanos independientes, las pequeñas escuelas, los Profesionales Libres, (Médicos y abogados), en la historia de la humanidad siempre existió el trabajo.

Desde la antigüedad, El filósofo griego Sócrates (470-399 a.C.), en su discusión con Nicodemo, expone que la administración, es una habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia.

Platón (429-347 a. C.), discípulo de Sócrates, expone su punto de vista sobre el estilo democrático de gobierno y sobre la administración de los negocios públicos.

Aristóteles, (384-322 a. C.) discípulo de Platón, estudia la organización del Estado y distingue tres formas de administración pública:

- Monarquía o gobierno de una sola persona;
- Aristocracia o Gobierno de Élite y
- Democracia o Gobierno del pueblo.

A partir de Francis Bacon (1561-1626), se anticipó al principio de administración, conocido como "Principio de la Prevalencia de lo Principal sobre los Accesorios".

El mayor exponente fue René Descartes (1596-1650), creó las famosas Coordenadas y dio un impulso muy valioso a las Matemáticas y a la Geometría de la época, describe los principales métodos cartesianos.

Principio de la duda metódica o de la certeza: evita el prejuicio y la precipitación, aceptándose sólo lo cierto.

Principio del Análisis o Descomposición, busca la mejor solución y resolución para el problema o dificultad.

Karl Marx (1818-1883) y Friederigh Engels (1820-1895), proponen la Teoría del Origen Económico del Estado.

Marx, sostiene que, todos los fenómenos históricos, son el fruto de las relaciones económicas entre los hombres.

En el transcurso del tiempo, la iglesia católica estructuró su organización, su jerarquía de autoridad, su estado mayor (asesoría) y su coordinación funcional.

La iglesia cuenta con una organización jerárquica simple y eficiente, su enorme organización mundial opera bajo el mando de una cabeza ejecutiva: el Papa.

La organización militar, también ha influido en el desarrollo de las teorías de la administración.

La organización lineal, tiene sus orígenes en los ejércitos de la antigüedad, incluso de la época medieval:

- El principio de unidad de mando; cada subordinado puede tener un superior.
- La escala jerárquica; de acuerdo con el grado de autoridad y de responsabilidad.

En su época, Napoleón Bonaparte (1769-1821), exigió no tanto nuevos principios de organización, sino la extensión de los utilizados, que condujo, a una planificación y control centralizados, paralelos a las organizaciones descentralizadas.

Se pasó así, a la centralización del mundo y a la descentralización de la ejecución.

El concepto de jerarquía es tan antiguo como la propia guerra.

La evolución del principio de asesoría y la formación de un estado mayor general, tuvo su origen en el siglo XVIII.

La Revolución Industrial se divide en dos épocas diferenciadas; de 1780 a 1860.

Primera Revolución (del carbón y el hierro).

1.- Primera Fase: Mecanización de la industria y la agricultura. A finales del siglo XVIII, la aparición de la máquina de hilar, del telar hidráulico, y del taller mecánico, desplazó al trabajo del hombre y su fuerza muscular, así como al trabajo animal.

2.- Segunda fase: La aplicación de las fuerzas motrices a la industria, descubierta en el siglo XVII, dio inicio a las grandes transformaciones de los talleres que se convirtieron en fábricas, los transportes, las comunicaciones y la agricultura.

3.- Tercera Fase: Desarrollo del sistema fabril; El surgimiento de nuevas industrias de las áreas agrícolas, provocó el crecimiento de las poblaciones urbanas.

4.- Cuarta Fase: Desarrollo acelerado del transporte y de las comunicaciones.

La navegación surgió en 1807, las ruedas propulsoras, sustituidas por hélices. La primera vía férrea se construyó en 1825, enseguida aparecieron otros medios de comunicación como el teléfono en 1876.

La Segunda Revolución Industrial (del acero y de la electricidad).

Esta fue provocada por tres acontecimientos importantes:

-Desarrollo de nuevos procesos de fabricación del acero en 1856,

-Perfeccionamiento del dinamo en 1873,

-Invención del motor de combustión en 1873 también.

En las dos situaciones sociales, no hubo transición gradual, sino una modificación provocada por dos aspectos:

-La transferencia de habilidad y

-La Sustitución de la fuerza,

que permitía mayor producción y mayor economía.

Dicho aumento de crecimiento, aceleró a la disminución de los costos de producción.

Aumentó la demanda de producción y el aumento de los recursos humanos, fue acompañado de una exigencia de mayor calidad.

Con la concentración de industrias y la fusión de los pequeños talleres alimentados por el fenómeno de la competencia, el crecimiento industrial era imprevisto y empírico, ya que la situación era nueva y desconocida.

Con la consolidación de capitalismo, surge y crece una nueva clase social:

El Proletariado o Clase Trabajadora.

Los propietarios tuvieron que enfrentar nuevos problemas de gerencia. En 1802, el gobierno inglés, sancionó una ley que buscaba proteger la salud de los trabajadores de la industria textil.

Ante la nueva tecnología de los procesos de producción, así como de la construcción y funcionamiento de las máquinas, la práctica fue seleccionar ideas y métodos empíricos.

La principal preocupación de los empresarios, radicaba en el mejoramiento de los aspectos mecánicos y tecnológicos de la producción, con el objeto de producir mayores cantidades de mejores productos al menor de los costos.

A partir del siglo XVII, se desarrollaron en Europa los fenómenos empresariales (microeconómicos).

A finales del siglo XVIII, según el Liberalismo, la vida económica debió separarse de la influencia estatal, puesto que el trabajo sigue los principios económicos de la fuerza laboral.

Adam Smith (1723-1790), fundador de la Economía Clásica, cuyo postulado principal es la competencia. Para él, el único papel económico del gobierno, consiste en intervenir en la economía, cuando no existe mercado, cuando no existe libre competencia.

Considera de gran importancia la planeación y la organización dentro de las funciones de la administración, y señala que el buen administrador, debe preservar el orden, la economía y ser acucioso, sin descuidar los aspectos del control y la remuneración de los trabajadores.

David Ricardo estudia el trabajo, el capital, el salario, la renta, la población los precios y el mercado.

El liberalismo económico corresponde al periodo de máximo desarrollo de la economía capitalista, basadas en el individualismo y en el juego de las leyes económicas naturales y pregona la libre competencia.

Marx, publica El Capital, con sus teorías respecto a la plusvalía y la ganancia del capitalista.

El socialismo y el sindicalismo, obligan al capitalismo de comienzos del siglo XX a perfeccionar, al máximo posible, todos los factores de producción, así como la remuneración adecuada.

Antes de 1850, la empresa no conocía el concepto de administración empresarial.

Para defender sus intereses, compraron e integraron gran número de empresas competidoras, proveedoras o distribuidoras.

La antigua estructura funcional, comenzó a volverse obsoleta y surgió la empresa integrada y multi-departamental.

El siglo XIX, fue testigo del crecimiento de los grandes imperios corporativos y de la expansión de la industria, que alcanzaron el grado de monopolios hacia finales del mismo siglo.

México no es la excepción al desarrollo de la tarea administrativa junto con la calidad, por el contrario ya que por ser un país en vías de desarrollo y vivir una situación de crisis recurrente, agravada con la terrible recesión americana, hoy, es de vital importancia, conocer todos los conceptos referentes a estas materias, para poder satisfacer las necesidades sociales e individuales del hombre y con esto, llevar una vida plena y con sentido.

En las condiciones actuales de crisis financiera, producto de la desaceleración económica y el colapso de un sistema monetario rebasado a causa de las fallas estructurales de la estructura crediticia de nuestro principal socio económico, - los E.U-, este, por ello, ha dejado de adquirir productos manufacturados de nuestras empresas nacionales, por lo que estas han reducido sus inversiones en el país; en consecuencia se han producido devaluaciones, desempleo y caída en la planta productiva.

Para mantener la supervivencia económica del país, es necesaria una reconversión industrial de toda nuestra planta productiva, un mayor control de calidad y un mejor nivel de competitividad en calidad y precio de los productos manufacturados.

Se requiere que las pequeñas y medianas empresas de México, tengan estándares internacionales de alto desempeño, con una productividad a la altura de las urgencias de la alta competitividad.

Con un socio mayoritario en decadencia económica y China absorbiendo todos los mercados, sólo la productividad y la alta calidad, superarán cualquier contingencia de los mercados nacionales.

Europa se encuentra en la encrucijada histórico-económica, luego de que Francia y Holanda rechazaran el Tratado Constitucional Europeo en Noviembre del 2009

Más el NO de Irlanda en Agosto pasado, todo ello está llevando a la Unión Europea, a abandonar el escenario mundial como un actor serio, en materia económica y también en política exterior.

Esto ocurre, en momentos en que los problemas en los Balcanes siguen sin solucionarse, E.U. enfrenta una crisis económica tan dura como la de 1929, Rusia recupera fuerza, la velocidad del ascenso de China e India como potencias emergentes y la beligerancia de los coreanos mostrando su poderío nuclear, definirán la política y la economía mundiales en los próximos meses de este 2010, año crucial en el orden económico y político mundial.

Por todo ello, se presenta un negro panorama para nuestras empresas, pues tendrán que competir en amplia desventaja en los mercados internacionales. Si no se estudia el fenómeno económico para encontrarle soluciones, las turbulencias financieras que está padeciendo E.U., afectarán de mayor manera por no actualizar la planta productiva de México.

Si se aplican mayores exigencias de calidad y productividad en las empresas mexicanas, se hará más eficiente y capaz a la economía y así podrá sortear cualquier impacto negativo venido de afuera.

Lo importante es aportar métodos, sistemas y organizaciones, que optimicen el desempeño de la infraestructura empresarial, siendo necesario elaborar proyectos específicos en empresas tipo, que puedan servir como modelos financieros a seguir, encontrando con ello las deficiencias y fallas en su desempeño.

La aplicación de modelos de eficiencia y calidad en la planta productiva de México, harán al país más competitivo, pues se ha visto que a nivel mundial ya está en el número 78 como posible receptor de inversiones.

No es más atractivo que Chile que está en el 26 por su competitividad empresarial.

Si se hacen más eficientes a las empresas se puede hacer más atractivo el campo de las inversiones y México mejorará su nivel competitivo en el concierto de las naciones.

Hacer más productiva y rentable a una empresa, siempre justificará cualquier esfuerzo, y más en tiempos difíciles, donde el Dragón Chino está devorando cualquier economía, con sus costos mínimos de producción masiva, ante ello, solo nos queda un camino: Fortalecer la Economía Nacional.

OBJETIVOS:

Por ello, entre los principales objetivos de la presente investigación destacan:

- 1.- Conocer a fondo las características, naturaleza y estructura organizacional de la empresa en estudio.
- 2.- Localizar las Fortalezas y Debilidades que tiene la empresa procesadora, ante la mayor competitividad del mercado.
- 3.- Estudiar la posibilidad de aplicar la metodología y los manuales de procedimientos adecuados, que permitan sistematizar a la empresa, hasta alcanzar la alta productividad y calidad competitiva.

Con la globalización de la economía, se requiere la optimización de la planta productiva para poder ser competitivo ante las economías tecnificadas, que suelen competir en el concierto de las naciones, con una mano de obra especializada y a muy bajo costo de producción, dando mayores márgenes de utilidad internacional.

Por todo lo anterior, la presente investigación parte de la pregunta siguiente:

¿Mediante la implementación de diversos programas y metodologías de optimización de recursos, se podrá alcanzar un alto nivel en el control de calidad, eficiencia óptima y desempeño superior, tanto en las empresas medianas como en las pequeñas?

Lo anterior nos permite plantear la siguiente hipótesis:

Mediante la aplicación de mayores controles de calidad, mejor organización, una administración adecuada de los recursos y aplicación de manuales de procedimientos, lograremos que se optimice el proceso de producción, se eleve su productividad y competitividad en el mercado nacional y extranjero, de la empresa tipo llamada:

PROCESADORA DE FRUTAS LANDON S.A. DE C.V;

En el marco personal de referencia, de acuerdo a la observación particular, la experiencia profesional dice que: una empresa que no es rentable, pierde viabilidad de éxito.

Desde el punto de vista de las Escuelas Económicas, y particularizando en la Escuela Latinoamericana, el propósito de optimizar el funcionamiento y desempeño de la planta industrial de los países del hemisferio, hará su industria más productiva y competitiva ante un mercado de 500 millones potenciales de clientes.

Ofreciendo con ello una alternativa real de competencia al exterior y de éxito comercial al interior.

Un organismo social depende para su éxito, de una optimización de los recursos, por medio de una buena administración, ya que sólo a través de ella, es como se hace buen uso de los recursos materiales y humanos con que ese organismo cuenta.

Para los países en vías de desarrollo, como el nuestro, mejorar la calidad de la producción, optimizar la administración es un requisito indispensable, porque se necesita coordinar todos los elementos que intervienen en esta, para poder crear las bases esenciales del desarrollo como son:

- La capitalización,
- La calificación de sus trabajadores y empleados, etc.

La elevación de la productividad, en el campo económico-social, es siempre fuente de preocupación, sin embargo, con una adecuada administración el panorama cambia, repercutiendo no sólo en la empresa, sino en toda la sociedad.

Etimológicamente, método significa, el camino que conduce al conocimiento, es

decir, es el camino por el cual, se llega a cierto resultado en la actividad científica. Por ello, el método es el procedimiento planeado que se sigue en la actividad científica, para describir las formas de existencia de los procesos, distinguir las fases del desarrollo, desentrañar sus enlaces internos y esclarecer sus interacciones con otros procesos, generalizando y profundizando los conocimientos adquiridos.

Para la realización del presente proyecto, se utilizarán, tanto el Método Analítico como el Enfoque Objetivo; sobre todo, por considerarlos los más adecuados al objeto de estudio.

Para ello, utilizaremos el *Método Analítico*, procedimiento mediante el cual, se descomponen los puntos que integran este fenómeno económico objeto de nuestro estudio, para describir la esencia del mismo y así lograr, un mejor entendimiento, al tomar cada parte por separado.

Para esto fue necesario abordar nuestra temática dentro de los principios del:

Enfoque Objetivo.

En la investigación económica, el significado de objetivo, se basa en el apego a la verdad, a la realidad, independientemente de que afecte la sensibilidad y la interpretación de quienes la viven.

Buscando objetivamente las debilidades de la empresa Tipo, podremos formular soluciones para convertir estas fallas en fortalezas, haciendo más competitiva y productiva dicha empresa.

Esta tesis consta de cuatro capítulos, encierra en tres de ellos, la aplicación de la Teoría Económica y de calidad en una microempresa, con el fin de detectar problemas dentro de la misma organización y finalmente, en el último capítulo, se dan alternativas de solución al problema planteado.

Específicamente, los contenidos temáticos de cada capítulo, son los siguientes:

En el Capítulo Primero, en el Marco Teórico, se abordan conceptos básicos que nos permiten ubicar ordenadamente el proyecto de investigación, mediante el análisis de la estructura de mercado, administración, calidad, productividad y naturaleza de la empresa en general.

En el Capítulo Segundo, se analizan las características administrativas de la Empresa Procesadora de Frutas Landon, S. A. de C. V., desde la etapa de la planeación hasta la de control, pasando por la organización, integración de personal y dirección.

En el Capítulo Tercero, se estudian las principales características de la empresa, mediante la aplicación de la Matriz FODA, a fin de conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que pudiera tener la empresa.

Finalmente en el Capítulo Cuarto, se analizan las diversas propuestas para

CAPITULO

I

MARCO TEORICO

La conceptualización teórica de la presente investigación parte de la visión de la Escuela Latinoamericana, quien nos habla de la urgente necesidad de formular nuevas estrategias de desarrollo, que tiendan a superar y transformar de raíz, a nuestro tipo de economía exportadora dependiente, llevándola al nivel de economías autosuficientes e integradoras del mercado latinoamericano, con un potencial de 500 millones de consumidores, creciendo al interior de América Latina. Las sucesivas transformaciones por las que atravesó el modelo de crecimiento hacia fuera, a fines del siglo XIX e inicios del siglo XX, condujo en algunos casos, a un cierto grado de diversificación económica y social, a la creación de instituciones políticas y surgimiento de ideologías que podrían llegar constituirse en bases para la formulación de más auténticas estrategias nacionales de desarrollo, una vez desarrollados y consolidados los Estados-nación. La necesidad de llegar a formular nuevas políticas de desarrollo, estuvieron influenciadas en parte por el desgaste del modelo y la crisis económica de 1929-1933. La coyuntura especial de los preparativos de la Segunda Guerra Mundial y la escasez de inversión extranjera y de empleo, hizo necesaria la adopción del modelo industrializador por sustitución de importaciones, mediante el cual, se logró una significativa diversificación del sistema productivo, con la creación, por lo menos en algunos países sobre todo en Argentina, Brasil Chile y México, de sectores industriales relativamente complejos y avanzados.

Con este cambio, se ha formado un proletariado industrial importante, un sector empresarial y recursos humanos de elevada calificación técnica.

Esto fue el resultado del proceso de sustitución de importaciones, quién lo creó y lo estimuló, y que ahora debe responder ante sectores sociales relativamente amplios de la comunidad, para convertirse, dadas las condiciones de crisis del crecimiento, en el intermediario a través del cual se formulen las nuevas estrategias del desarrollo.

Ahora se viene a plantear la necesidad imprescindible de una estrategia deliberada de desarrollo a largo plazo, sustentada esta con una planta productiva eficiente, rentable y competitiva, sobre todo en el marco de una apertura comercial mundial.

La orientación del crecimiento de nuestras economías estuvo desde sus comienzos, en razón de su misma naturaleza dependiendo, influido o determinado por condiciones externas; así ocurrió durante el siglo XIX y primeras décadas del XX, pero también durante el difícil proceso de Sustitución de Importaciones

Este modelo llegó en muchos de los países más avanzados de América Latina a tropezar con sus propios límites, y no se vislumbran los estímulos externos que podrían determinar nuevamente otra fase de crecimiento inducido desde el exterior, pues E.U. está en bancarrota y Europa está luchando contra sus propias deficiencias estructurales en su reconversión.

América Latina y sus empresas están al final del sendero, del cual no se puede

salir, salvo que se reinventen estrategias de desarrollo adecuadas a las nuevas condiciones y atiendan además las aspiraciones legítimas de los principales grupos de la comunidad nacional.

El nuevo proyecto de desarrollo, deberá basarse sobre la formulación de estrategias que tiendan definitivamente a sobrepasar el modelo Centro-Periferia, dentro del cual se desenvuelve la economía exportadora dependiente y que parece haber llegado, en muchos casos latinoamericanos, a una crisis de crecimiento cuya superación aún no se vislumbra.

El concepto del crecimiento económico se entiende como el aumento de la producción de Bienes y Servicios de una sociedad en un periodo preciso.

El crecimiento económico es objetivo y medible a través de diversas variables como:

A.-Incremento del producto interno bruto de un año con respecto a otro.

B. -Aumento de la producción por sectores económicos:

Agropecuario,

Industrial

Servicios.

C.- Acrecentamiento de la productividad general de la economía por sectores y ramas económicas, es decir, el crecimiento económico, comprende básicamente la medición del incremento de la riqueza económica, de una manera cuantitativa.¹

Mientras que el concepto de desarrollo económico se concibe como un proceso, mediante el cual los países, pasan de un estado atrasado de su economía, a un estado avanzado de la misma.

Este nivel alcanzado, representa mejores niveles de vida para la población en su conjunto; implica que los niveles de vida se van mejorando día con día, lo que representa cambios cuantitativos y cualitativos, per cápita en las diferentes ramas económicas y aumento del ingreso Real per Cápita, pero sobre todo, porque crecen las oportunidades de ingreso, empleo y de mejoras sociales para la población.

Algunas características del Desarrollo Económico son:

a.- Desenvolvimiento de las fuerzas productivas;

b.- Crecimiento del producto nacional con un reparto más equitativo de la riqueza entre los habitantes del país;

c.- Crecimiento del empleo con mayores ingresos reales para los trabajadores;

d.- Más y mejores escuelas para mayor número de personas.

e.- En general mejores condiciones de vida.

En general el concepto del desarrollo está íntimamente ligado a los aspectos cualitativos.²

¹Shearer Ronald A. en el Trimestre Económico No. 116, F.C.E., México, 1988, en Lecturas sobre Teoría del Desarrollo, Económico, Facultad de Economía, 1988, pp. 74.

² Kusnets Simón, en el Trimestre Económico No. 97, F.C.E., México, 1988, en Lecturas sobre Teoría del Desarrollo Económico, Facultad de Economía, 1988, pp. 59.

El concepto de dependencia económica, se define como aquella relación de subordinación o sujeción de una nación formalmente independiente, respecto de otra u otros países.³

La dependencia se manifiesta en todos los planos de la vida económica-social, por lo cual se le llama también dependencia estructural.

Las manifestaciones de la dependencia económica son:

Dependencia Comercial, Dependencia Financiera, Dependencia Tecnológica.

También se habla de dependencia económica cuando ciertas personas están subordinadas a otras debido a que estas proporcionan los medios económicos para su subsistencia

Por otra parte, en la política económica actual, se habla mucho del concepto de Rentabilidad, el cual tiene que ver con ciertas características de los negocios, empresas u organizaciones que operan con utilidades o beneficios.

Se dice que una empresa es rentable cuando tiene ganancias.

La rentabilidad se puede analizar también como la relación que existe entre los recursos empleados en el proceso productivo y las ganancias obtenidas.

Mientras más años se prolongue la rentabilidad de una empresa, más probabilidades tendrá de mantenerse como muy competitiva en el mercado.⁴

El concepto de productividad, está íntimamente ligado con el crecimiento económico, de tal manera, que el de un país se determina, en buena parte, por el mayor o menor grado de su productividad.

La productividad puede medirse de varias maneras;

La más utilizada es aquella que se basa en la fuerza laboral;

Esto es, se divide el tiempo trabajado entre la producción total, de tal forma en que si se obtienen mayores niveles de producción en el mismo periodo de tiempo y menor uso de fuerza de trabajo, se estará elevando la productividad de la empresa.⁵

Muy ligado a la productividad se encuentra la competitividad, la cual se define como la capacidad de la empresa, de obtener mayores ganancias durante su proceso de producción, lo cual implica su:

-Incremento de la producción y de la productividad.

-Aumento de la inversión y de las ganancias.

-Uso intensivo de capital y mano de obra.

Todo ello con el objeto de obtener mejores condiciones del mercado y elevar las ganancias.

Dos expresiones fundamentales del desarrollo económico son:

Aumento de la producción y productividad.

³ Sunkel Oswald y Paz Pedro, "El Subdesarrollo Latinoamericano y la Teoría del Desarrollo", Ed. Siglo XXI, México, 1980, pp. 19.

⁴ FONEP, "Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión", Ed. FONEP, México, 1985, pp. 77.

⁵ Samuelson Paul y W.D. Nordhaus, "Economía », Mc. Graw-Hill, España, 1990, pp. 701.

I.1

Estructura de los Mercados

Los agentes económicos intercambian bienes y servicios e interactúan a través de los mercados. En sentido amplio, un mercado no es solo un lugar, sino también, una institución a través de la cual operan las fuerzas determinantes de los precios. En otras palabras, es dentro de los mercados donde operan la oferta y la demanda.

La estructura de los mercados hace referencia a la cadena de información que tiene lugar dentro y a través de los mercados.

Originalmente un mercado significaba el lugar al que acudían periódicamente compradores y vendedores, para efectuar el intercambio de productos y servicios a un precio negociado.

En sentido económico se entiende por mercado, el espacio donde se encuentran los oferentes y los demandantes. Dicho encuentro no necesariamente es solo físico, sino también virtual, habida cuenta de los avances tecnológicos con que disponemos hoy en día y circulan a través de la red.⁶

En las ideas anteriores se observan diferentes elementos que concurren en la formación del mercado, como bienes y servicios (mercancías):

- oferta de bienes y servicios,
- demanda de bienes y servicios,
- precio de los bienes y servicios.

El concepto de mercado admite diversas clasificaciones:

- dependiendo del área geográfica,
- de acuerdo con lo que se ofrece,
- en cuanto al tiempo de formación del precio, -
- de acuerdo con la competencia.

1.- Dependiendo del área geográfica, pueden ser:

- locales,
- regionales,
- nacionales y
- mundiales.

2.- De acuerdo con lo que se ofrece, los mercados pueden ser:

- de mercancías y de

⁶ Castellanos Manuel, “La Era de la Información, la Sociedad Red”, Ed.Siglo XXI, México, 1996, pp.113.

- servicios.

3.- En cuanto al tiempo de formación del precio, los mercados son:

- de oferta instantánea,
- de corto plazo y de
- largo plazo.

4.- de acuerdo con la competencia, pueden ser de dos tipos:

- competencia perfecta y
- competencia imperfecta.

MERCADO DE CAPITALS

Conjunto de la oferta y la demanda de capitales que se mueven a través del sistema financiero de un país.

El mercado de capitales constituye el movimiento de éstos a largo plazo, mayor de un año.

En los mercados de capital, la función económica es semejante a la función de los mercados de bienes, es decir, auxilian a determinar lo que debe producirse en la economía.⁷

MERCADO DE CORTO PLAZO

En este mercado, el precio no se establece rápidamente y se encuentra determinado en buena medida por los costos de producción.

La empresa puede variar la proporción en que emplea sus recursos, pero no todos.

El mercado de corto plazo es el mercado del dinero.

Es llamado también mercado de crédito y generalmente no excede de un año.

MERCADO DE DINERO

Conjunto de la oferta y la demanda de dinero.

El sistema bancario de un país, constituye el mercado de dinero, ya que es allí donde se mueven la oferta y la demanda del dinero.⁸

El mercado de dinero es el movimiento de éste a corto plazo, no mayor de un año.

Con el desarrollo del capitalismo, el mercado de dinero se incrementa.

Federico Engels, consideró, que al abarcar una gran cantidad de actividades, el mercado de dinero se desdobra, formándose el mercado de capitales, que también se mueve en el sistema bancario o financiero de un país, pero a un plazo mayor de un año.

MERCADO DE LARGO PLAZO

⁷ Samuelson Paul, op. cit., pp. 710.

⁸ Ibid, pp. 711.

Es aquel en donde el precio se establece lentamente y está determinado, en buena medida, por los costos de producción.

Es un periodo lo bastante largo, más de un año, para que la empresa cambie la proporción en que utiliza sus recursos productivos.

El mercado a largo plazo es, en sentido estricto, el mercado de capital.

Suele llamársele también Mercado del Crédito de Instalación.

MERCADO DE LIBRE COMPETENCIA

Es aquel, en el cual todos los posibles compradores y vendedores, actúan sin restricción alguna.

Es llamado también, Mercado Perfecto o de Competencia Pura.

MERCADO DE OFERTA INSTANTANEA

Mercado que está determinado por el precio de reserva (último precio al cual vendería el oferente).

Es el tipo de mercado que cabe en la clasificación de acuerdo con el tiempo de formación del precio.

Se puede decir que en este mercado se establece rápidamente el precio.

MERCADO DE TRABAJO

Sitio a donde concurren la oferta y la demanda de los hombres necesarios y hábiles para poner en marcha los diferentes sistemas sociales.⁹

Considerando el mercado de trabajo, como una institución central de una sociedad dada, debe de considerársele de la siguiente manera:

1.- El mercado de trabajo ofrece retribuciones monetarias, no sólo por servicios económicos, sino también por los que no lo son;

2.- Dicho mercado ofrece no sólo retribuciones monetarias, sino también sociales (poder, prestigio social, etc.)

MERCADO LOCAL

Aquel que se localiza en un ámbito geográfico muy restringido: la localidad.

MERCADO INTERNO

Conjunto de la oferta y la demanda de bienes y servicios de un país.

Al mercado interno también se le conoce como mercado nacional y consiste en integrar la totalidad de las transacciones comerciales que se realizan en un país.

MERCADO NACIONAL

Se le denomina mercado nacional o interno al tipo de transacciones comerciales internas que se realizan en un país. Asimismo, suele llamarse mercado nacional a los mercados que abarcan todo un país y comprenden todos aquellos

⁹ Ibid, pp. 711.

artículos que no son de importación o exportación y se utilizan para cubrir las necesidades de consumo doméstico.

MERCADO NEGRO

Aquel que ocurre cuando los bienes de gran demanda, alcanzan precios por encima de los límites legales, incluso más altos que los de un mercado no controlado.

MERCADO ORDENADO

Aquel en el cual ocurren cambios no bruscos en la oferta o la demanda de bienes y servicios, que producen nuevos niveles de producción y precios estables que no alteran el mercado.¹⁰

¹⁰ Ibid, pp. 712.

I.2

CONCEPTOS BASICOS DE ADMINISTRACIÓN

La palabra administración se forma con el prefijo “ad”, hacia, y con “ministratio”, esta última palabra proviene a su vez de “Minister”, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad y del sufijo “ter”, que funge como término de comparación.

La etimología de administración, da la idea de que, ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otra, de un servicio que se presta. Servicio y subordinación son pues, los elementos principales obtenidos.

La Administración se refiere, a establecer y lograr objetivos.

Es el principal medio del hombre, para utilizar los recursos materiales y los talentos de la gente, en la búsqueda y logro de los objetivos estipulados.

Algunos definen la administración como, la fuerza que dirige un negocio y que es responsable de su éxito o fracaso.

Otros afirman, que la administración, es el desempeño para concebir y lograr resultados deseados, por medio de los esfuerzos de un grupo, consiste en la utilización del talento humano y sus recursos.

Maly Parker Follet: “Es el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas” .

J.A. Fernandez A.: “Es una ciencia social que persigue objetivos institucionales, por medio de una estructura a través del esfuerzo humano coordinado”.

Kast Fremont: “Es la coordinación de hombres y recursos materiales, para la consecución de objetivos organizacionales”.

Mooney J. D.: “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”.

Peterson and Plowman: “Es una técnica por medio de la cual, se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano en particular”.

Koontz and O Donnell: “Es la dirección de un organismo social y su efectividad, al alcanzar objetivos fundados en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Terry G. P. “Es lograr un objetivo pre-determinado, mediante el esfuerzo ajeno”.

Henry Fayol.: “Es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

Fernando Arias Galicia: “Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello, con una estructura a través del esfuerzo humano coordinado.

Wilburs Jiménez Castro: “Es una ciencia compuesta de principios, técnicas o prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos, permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales, se pueden alcanzar propósitos comunes, que individualmente no se pueden lograr.

E.F.L Brench: “Es un proceso social, que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular, en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”.

F. Tannenbaum: “El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar subordinados responsables (y consiguientemente a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos sean capaces y hábiles”.

CARACTERISTICAS

Se ha indicado que la administración proporciona, los principios mediante cuya aplicación, es factible alcanzar éxito en la dirección de individuos organizados en un grupo formal que tienen propósitos comunes.

Es necesario ahora, agregar a tales conceptos las características de la administración y que son:

-Universalidad.

El fenómeno administrativo se da, donde quiera que exista un organismo social, por que en él, tiene siempre que existir, una 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.¹¹

¹¹ Kast Freemont E. y J. E. Rosenzweig, “Administración en las Organizaciones”, Ed. Mc. Graw-Hill, México, 1991, pp. 12.

-Su 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.

-Su unidad temporal.

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este 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.

-Su 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.

Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin.

Mediante este se busca obtener determinados resultados.

-Amplitud de Ejercicio.

Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

-Interdisciplinariedad.

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

-Flexibilidad.

Los principios administrativos, se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social, en donde se aplican.

La rigidez en la administración es inoperante.

PRINCIPIOS

Representan los desarrollos actuales de la administración.

A medida que se obtengan cada vez más conocimientos confiables.

Los principios son más básicos, deben de ser prácticos y consistentes, sólo describen y predicen.

La prudencia y moralidad del ser humano y de hacer difíciles juicios y valores,

significa que poseen flexibilidad. La tendencia moderna. Los principios son guías a entender y aplicar en la administración.

-División del trabajo.

Este es el principio de especialización, que nosotros los economistas consideramos necesario, para obtener un uso eficiente del factor trabajo. Lo aplica a todo tipo de actividades, tanto técnicas como administrativas.

-Autoridad y Responsabilidad.¹²

Considera que la autoridad y la responsabilidad, están relacionadas y señala que ésta, se desprende de aquella como consecuencia. Concibe la autoridad como una combinación de la autoridad oficial, derivada de la posición del administrador, y la autoridad personal, desprendida de su inteligencia, experiencia dignidad moral, servicios prestados, etc.

-Disciplina.

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

-Unidad de mando.

Cada empleado no debe recibir órdenes de más de un superior.

-Unidad de dirección.

Cada grupo de actividades con el mismo objetivo, debe tener un director y un plan.

A diferencia del cuarto principio, se refiere a la organización del cuerpo directivo, más que al personal.

-Subordinación del interés individual al interés general.

Es función de la administración, conciliar estos intereses en los casos en que haya discrepancia.

-Remuneración.

La remuneración y los métodos de retribución, deben ser justos y proporcionar la máxima satisfacción posible, para los trabajadores y para el empresario.

-Centralización.

Como cualquier agrupación, las organizaciones deben ser dirigidas y coordinadas, desde un sistema nervioso central.

Però la cantidad de centralización o descentralización apropiada, depende de cada situación. La meta es lograr el grado de centralización que permite el mejor uso de las habilidades de los empleados.

-Jerarquía de autoridad.

Se refiere a una cadena de autoridad, la cual va desde los más altos rangos, hasta los más bajos, pero se podrá modificar cuando sea necesario.¹³

-Orden.

Tanto el equipo como el personal, deben ser bien escogidos, bien ubicados y estar perfectamente bien organizados, de manera que la organización opere con suavidad.

¹² Koontz h. y h. Weihrich, "Administración", Ed. Mc. Graw-Hill, México, 1999, pp. 28.

¹³ Ibid, pp. 52.

-Equidad.

Los administradores deben ser leales y respetuosos con el personal, y demostrar cortesía y justicia en su trato.

-Estabilidad en el empleo.

Los cambios en las asignaciones de los empleos serán necesarios, pero si ocurren con demasiada frecuencia, pueden perjudicar la moral y la eficiencia.

-Iniciativa.

Pensar un plan y llevarlo a cabo con éxito, puede ser profundamente satisfactorio. Los administradores deben dejar de lado la vanidad personal y deben alentar a los empleados, a hacer esto en la medida que sea posible.

-Espíritu de equipo.

Este principio sintetizado como, "La Unión hace la Fuerza", es una extensión del principio de unidad de mando y subraya la importancia de buenas comunicaciones para obtenerlo.

IMPORTANCIA

La administración ayuda a obtener mejor equipo, plantas, productos, servicios y relaciones humanas, indica los obstáculos que deben vencerse en el futuro y ayudar a la solución del problema.

No hay sustituto de la administración, se ofrecen dispositivos y ayudan para reemplazar a la administración, sólo constituye una ayuda.

La administración es importante, por que se desarrolla en cualquier ámbito, en la cual exista un organismo social (empresa, familia, estado, etc.)

La administración es importante, ya que es considerada como el motor que impulsa el desarrollo de las empresas, para buscar una modernidad, una mayor productividad y así mismo, para tener una mayor calidad.

Pocas empresas pueden tener éxito duradero, si no utilizan una administración efectiva.

En gran parte, el establecimiento y consecución de muchos objetivos económicos, sociales y políticos, descansa en la capacidad del gerente.

La administración pone en orden los esfuerzos.

Por medio de la administración, los eventos aparentemente aislados, la información objetiva o las creencias, se unen y así obtienen relaciones significativas.

Estas relaciones tienen injerencia en el problema inmediato, indican los obstáculos que deben vencerse en el futuro y ayudan a determinar la solución del problema.

La administración es el elemento crítico en el proceso de una nación.

Tanto el desarrollo social, como el económico, se producen por la administración.¹⁴

Para demostrar lo anterior, nos basamos en los siguientes hechos:

¹⁴ Kast Freemont E. , op cit., pp. 32.

1. La administración puede darse, donde exista un organismo social y de acuerdo con su complejidad esta será más necesaria.
- 2- Un organismo social depende para su éxito, de una buena administración, ya que sólo a través de ella, es como se hace buen uso de los recursos materiales y humanos, con que ese organismo cuenta.
- 3- En las grandes empresas, es donde se manifiesta mayormente, la función administrativa. Debido a su magnitud y complejidad, la administración técnica o científica es esencial, sin ella no podría actuar.
- 4- Para las pequeñas y medianas empresas, la administración también es importante, por que al mejorarla, obtienen un mayor nivel de competitividad, ya que se coordinan mejor sus elementos, maquinaria mano de obra, mercado, etc.
- 5- La elevación de la productividad en el campo económico-social, es siempre fuente de preocupación, sin embargo, con una adecuada administración, el panorama cambia, repercutiendo no sólo en la empresa, si no en toda la sociedad.
- 6- Para los países en vías de desarrollo, como el nuestro, mejorar la calidad de la administración, es requisito indispensable, por que se necesitan coordinar todos los elementos que intervienen en esta, para poder crear las bases esenciales del desarrollo, como son:
 - la capitalización,
 - la calificación de sus trabajadores y empleados, etc.

I.3

CONCEPTUALIZACION DE LA CALIDAD

ANTECEDENTES

Cuando se dice que algo tiene calidad, esta expresión designa un juicio positivo con respecto a las características del objeto y su significado es equivalente a excelencia, perfección.

Durante la edad media, se consideraba como obra perfecta, aquella que no tenía ningún defecto.

CALIDAD EN LA EPOCA ARTESANAL

Los trabajos de manufactura en la época preindustrial, eran prácticamente labor de artesanía, tenía que ver con la obra de arte.

El artesano ponía empeño, en hacer lo mejor posible en cada una de sus obras, cuidando que la presentación del trabajo diera satisfacción a los gustos estéticos de la época. De la perfección de su obra, dependía su prestigio artesanal.

El juicio acerca de la calidad del producto, se establecía entre el artesano y el usuario. Cuando alguien necesitaba un producto, exponía sus necesidades al fabricante, quien lo elaboraba de acuerdo con los requerimientos establecidos por el cliente, eran trabajos hechos a la medida.

CALIDAD A PARTIR DE LA EPOCA INDUSTRIAL

El taller cedió su lugar a la fábrica de producción masiva, bien fuera de artículos terminados o piezas que iban a ser ensambladas en una etapa posterior.

El cambio en el proceso de producción, trajo consigo cambios en la organización de la empresa, fue necesario introducir en las fábricas procedimientos específicos para atender la calidad de los productos fabricados, en los cuales dichos procedimientos han evolucionado, distinguiendo cuatro etapas:

PRIMERA ETAPA

EL CONTROL DE LA CALIDAD MEDIANTE LA INSPECCION.

Coincide con el periodo en que comienza a tener mucha importancia la producción de artículos en serie.

En las fábricas se vio la conveniencia de introducir un departamento especial a cuyo cargo estuviera la tarea de inspección y se le denominó departamento de Control de Calidad.

Frederick W. Taylor, dice que la tarea de control de calidad, compete a los supervisores y que ésta, es una de sus tareas específicas.¹⁵

G.S.Radford, afirma que la inspección tiene como propósito, examinar de cerca y en forma crítica el trabajo, para comprobar su calidad y detectar los errores que una vez identificados, personas especializadas deben ponerles remedio. Lo importante es que el producto cumpla con los estándares establecidos, tomando como base su uniformidad.

La inspección no solo debe llevarse a cabo en forma visual, sino además con ayuda de instrumentos de medición.

Es necesario, que los diseñadores se involucren desde el comienzo en las actividades de calidad, la necesidad de coordinación entre diferentes departamentos y la relación que debe existir, entre el mejoramiento de la calidad y la baja de los costos de producción.

SUGUNDA ETAPA EL CONTROL ESTADÍSTICO DE LA CALIDAD

En la década de los treinta, Bell Telephone Laboratories, fueron el origen de lo que actualmente se denomina control estadístico de la calidad.

A este grupo de investigadores pertenecieron, W.A.Shewhart, Harold Dodge, Harry Roming, G.D.Edwards y Joseph Juran, quienes iban a ser figuras prominentes del movimiento hacia la calidad.

W.A.Shewhart en 1931, publicó en su libro Economic Control of Quality of Product, una definición precisa, del control a efectuarse en el proceso de manufactura, desarrolla técnicas eficaces para monitorear y evaluar día a día la producción y propone diversas formas para mejorar la calidad.

Fue el primero, en reconocer que en toda producción industrial, se da variación en el proceso y debe ser estudiada con los principios de la probabilidad y de la estadística.

Se dice que un fenómeno se controla cuando, con base en experiencias anteriores, podemos predecir, al menos dentro de ciertos límites, como esperamos que el fenómeno varíe en el futuro.

Harold Dodge y Harry Roming, llevaron a cabo la práctica del muestreo. Parten del hecho de que, en una producción masiva, es imposible inspeccionar todos los productos. Para diferenciar los productos buenos de los malos en si, es necesario verificar un cierto número de artículos entresacados de un mismo lote

¹⁵ Koontz H. y H. Weihrich, op. cit. , pp. 58.

de producción, para decidir sobre esta base, si el lote entero es aceptable o no.

La participación de E.U.A. en la segunda Guerra Mundial y la necesidad de producir armamento en grandes cantidades, fueron la ocasión para que se aplicaran con mayor amplitud los conceptos y las técnicas del control estadístico de la calidad.

En 1940, el departamento de Guerra de Estados Unidos, formo un comité para establecer estándares de calidad y en 1942, estableció la selección de Control de Calidad, donde pronto desarrolló un conjunto de tablas basadas en el concepto de niveles aceptables de calidad, determinando el máximo por ciento de defectos que se podía tolerar, para que la producción de un proveedor pudiera ser considerada satisfactoria.

La necesidad de elaborar programas de entrenamiento, referentes al control de calidad, fue la ocasión para que los conceptos y las técnicas del control estadístico, se introdujeran en el ámbito universitario.

A finales de los cuarenta el control de calidad era parte de la enseñanza académica.

Se inicia una nueva etapa en el movimiento hacia la calidad, sólo hasta el momento en que se perciben, las implicaciones que el control estadístico de la calidad tiene para la administración.

TERCER ETAPA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Antes de la década de los cincuenta, la atención de había centrado en el control estadístico del proceso.

Era necesario que quedara asegurado el mejoramiento de la calidad logrado; los cual significaba desarrollar profesionales, dedicados al problema del aseguramiento de la calidad, había que involucrar a todos en el logro de la calidad.

Edward Deming. Destaca su planteamiento visionario, de la responsabilidad de la administración y la influencia que tuvo en el movimiento japonés hacia la calidad.

Si se mejora la calidad, disminuyen costos.

La reducción de costos con el mejoramiento de la calidad, se traduce en mayor productividad, mayor productividad captará cada vez mas mercados y esto permite permanecer en el mundo de los negocios, conservando así, fuentes de trabajo.

Hacer este cambio en el sistema es tarea de la Alta Gerencia.

Joseph Juran, en 1951, trató el tema de los costos de calidad y de los ahorros substanciales que los administradores podían lograr, si atendían inteligentemente el problema.

Algunos costos de producción son inevitables, pero otros se pueden suprimir. Son inevitables los relacionados con el control calidad.

Armand Feigenbaum en 1956, propone por primera vez el concepto de control total de calidad.

Plantea lo siguiente:

No es posible fabricar productos de alta calidad, si el departamento de manufactura trabaja aisladamente.

Para que sea afectivo, debe iniciarse con el diseño mismo del producto y terminar sólo, cuando el artículo esté en manos de un consumidor satisfecho.

LA CALIDAD, ES TRABAJO DE TODOS Y DE CADA UNO DE LOS QUE INTERVIENEN EN CADA ETAPA DEL PROCESO.

Diferentes departamentos deben intervenir en mayor o menor medida, dependiendo de la actividad que les es propia.

Si no intervienen grupos interdepartamentales en todas estas actividades, se corre el riesgo de cometer errores en el proceso.

Es necesario que las compañías, desarrollen matrices en las que se expresen, las responsabilidades que los diferentes departamentos tienen, con respecto a determinadas actividades o funciones, en las que se discutan los puntos de vista, y estos sean tomados en cuenta en la actividad propia de cada departamento.

La alta gerencia, en último término, es la responsable de la efectividad del sistema.

Tanto Juran como Feingerbaum, señalan la necesidad de contar con nuevos profesionales de la calidad, que reúnan conocimientos estadísticos y habilidades administrativas.

Philip B. Corsby, esta ligado a la filosofía de cero defectos y experimentó al respecto con un programa piloto.

Cuando la administración pide perfección, ésta se da, y si no se da la perfección en un trabajo, esto se debe a que la administración, o no la exige o los trabajadores no tienen la intención de darla.

Esto permitió ver la importancia que tiene el motivar a los trabajadores y hacerlos conscientes, de que puedan hacer su labor sin ningún defecto.

El programa se denominó “Cero Defectos” y se distinguió por el énfasis que puso en hacer conscientes de la importancia del programa, a quienes iban a participar en él y en motivarlos.

A juicio de este autor, es técnicamente posible, lograr una excelente calidad; la cual, es lo más redituable, desde el punto de vista económico.

CUARTA ETAPA: LA CALIDAD COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA.

En las dos últimas décadas, ha tenido lugar, un cambio en la actitud de la Alta Gerencia, con respecto a las calidad debido, sobre todo a la calidad, precio y confiabilidad, que han tenido los productos japoneses en el mercado internacional.

Se valora la calidad, como la estrategia fundamental para alcanzar competitividad, y por consiguiente, como el valor más importante que debe enarbolar la actividad de la alta gerencia.

La calidad pasa a ser estrategia de competitividad, en el momento que la alta gerencia, toma como punto de partida para su planeación estratégica, los requerimientos del consumidor y la calidad de los productos de los competidores.

Se trata de planear toda la actividad de la empresa, en la forma de entregar al consumidor artículos, que correspondan a sus requerimientos y que tengan una calidad superior a la que ofrecen los competidores.

CALIDAD

Desde el punto de vista del diccionario, se puede definir a la calidad como: Conjunto de características o cualidades de las cosas y de las personas. Calidad es un conjunto de cualidades de un producto o un servicio, que colman por completo una necesidad.

Calidad es la satisfacción total del cliente.

Calidad es un grupo de especificaciones de un producto y/o servicio, que cubren por completo, las necesidades de un determinado mercado.

Calidad es el Cero Defectos.

Calidad es el cumplir con los requisitos del cliente.

IMPORTANCIA

La importancia de la calidad, consiste en que por medio de ella, logramos la "satisfacción", esto nos indica que la calidad, aplicada a cualquier ámbito de la vida, nos conducirá a la plenitud, al gozo, al cumplimiento de un deseo, hasta la misma Autorrealización.

CALIDAD TOTAL

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está focalizado hacia el cliente.

Calidad total es el cumplimiento de requisitos y de adecuación al uso.
Es el cumplimiento de especificaciones y es responsabilidad de todos.

Es la suma final, de todos los esfuerzos coordinados de un personal, que trabaja en lo integral, haciendo las cosas bien, desde el principio y a la primera vez.

En México, se ha establecido el concepto de hacer las cosas bien, desde la primera vez, en vez de corregir.

Capacitando, promoviendo y administrando, con el establecimiento de los cuatro pilares de la calidad:

- Que la gente sepa como lograrlo.
- Que la gente sepa que tiene que lograr.
- Que la gente tendrá con que lograr.
- Que la gente quiera lograrlo.

La calidad dentro de una organización, se mide a lo largo y a lo ancho de la misma y para que esta funcione, se debe trabajar en círculo, iniciando con los dirigentes y terminando con el consumidor, pues existirá calidad, cuando el empresario proporcione a su personal, lo que se le solicita y si este se siente satisfecho con su empresa, lo lógico será, que se esfuerce por cumplir con los objetivos de su organización, ya que se siente reconocido por la misma y su esfuerzo y dedicación, se verá reflejado en la satisfacción del cliente.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad, y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación de sus trabajadores, para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación, del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

El uso de la calidad conlleva ventajas, pudiendo citar como ejemplos, las siguientes:

- Potencialmente alcanzable, si hay decisión del más alto nivel.
- Mejora la relación del recurso humano con la dirección.
- Reduce los costos aumentando la productividad.

La reingeniería con la calidad total, pueden llevar a la empresa a vincularse electrónicamente con sus clientes y así convertirse, en una empresa ampliada.

Una de las estructuras más interesantes que están presentando hoy en día, son la formación de redes, que es una forma de organizar a una empresa y que está demostrando su potencial con creces.

IMPORTANCIA

La calidad total en la organización de una empresa, debe ser el nervio y motor de la misma; si de verdad la empresa desea alcanzar el éxito debe cimentarse en estas dos palabras.

El mensaje de la calidad debe ser comunicado a tres niveles que son

complementarios entre sí;

- Los trabajadores
- Los proveedores
- Los clientes

Los Fundamentos de la Calidad Total, son los siguientes:

- El objetivo básico: la competitividad.
- El trabajo bien hecho.
- La mejora constante con la colaboración de todos: responsabilidad y compromiso individual por la calidad.

- El trabajo en equipo es fundamental para la mejora permanente. Comunicación, información, participación, y reconocimiento.

- Prevención del error y eliminación temprana del defecto.
- Fijación de objetivos de mejora.
- Seguimiento de resultados.
- Indicadores de gestión.
- Satisfacer necesidades del cliente, Calidad, Precio, Plazo.

Los obstáculos que impiden el avance de la calidad pueden ser:

- El hecho que la dirección no define lo que entiende por calidad.
- No se trata de hacer bien las cosas, sino que el cliente opine igual y esté satisfecho.

DIFERENCIAS ENTRE CALIDAD Y CALIDAD TOTAL

La calidad es el cumplimiento de cuatro requisitos básicos que todo producto y todo servicio deben satisfacer: uso, oportunidad, costo y duración; mientras que las organizaciones, para alcanzar la competitividad internacional, deben tener estabilidad y desarrollo.

CONTROL DE CALIDAD

Según las normas industriales japonesas es:

Un sistema de métodos de producción, que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores.

Es desarrollar manufacturas y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y satisfactorio para el consumidor y para alcanzar esta meta es necesario, que todo el personal de la empresa participe en este proceso.

El control de calidad, se aplica con el fin de producir artículos que satisfagan los requisitos de los consumidores, los cuales se obtendrán de los estudios que realizan los fabricantes, a través de las opiniones y necesidades de estos.

Al producir un artículo de calidad y que sea satisfactorio al consumidor, deberá tener un precio o valor justo, aquí es donde se observará que realmente existe un control de calidad.

IMPORTANCIA

Nos permite conocer los requisitos de cliente.

Nos permite saber que compran los clientes.

Prevé los posibles defectos y reclamos.

Además, verifica:

-Costos,

-precios,

-utilidades,

-volúmenes de entrega,

-maquinaria,

-materia prima,

-existencias,

-fechas de entrega, pero sobre todo, la

-calidad del producto.

CONTROL TOTAL DE CALIDAD

Se define como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad, realizados por diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes.

El Control Total de la calidad, se posesiona como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad.

Es un programa para asegurar la permanente satisfacción de los clientes externos e internos, mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y sus servicios.

Es un proceso de alcanzar los objetivos de calidad, durante las operaciones.

Como se puede ver el CTC, control total de calidad, exige la participación de toda la organización; es decir:

-Control de calidad con todas las divisiones

-Control de calidad con participación de todos los empleados, y

-Control de calidad integrado.

En el control de calidad integrado, es importante fomentar al mismo tiempo, el control de costos, el control de cantidades y el control de fechas de entrega, es decir, que la administración tiene que ser integrada, ya que ninguno de los controles puede trabajar en forma independiente.

IMPORTANCIA

La importancia del Control Total de Calidad, es el mejoramiento continuo y se utiliza como una herramienta que en la actualidad, es fundamental para todas las empresas, por que les permite renovar los procesos administrativos que ellos

realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que ayudaran a permanecer en el mercado.

Para la aplicación entre todos los órganos que la conforman, también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, por que ellos, pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo, de forma óptima, el proceso de mejoramiento continuo.

AUDITORIA DE CALIDAD

El término Auditoria, procede de la palabra en latín Audire, que significa oír, escuchar, examinar,

Es un examen metódico e independiente, que se realiza para determinar si las actividades y los resultados, relativos a la calidad, satisfacen las disposiciones, se llevan a cabo y si son adecuados para alcanzar los objetivos previstos.

IMPORTANCIA

Esta sirve, para hacer el seguimiento del proceso de control, realiza diagnósticos del caso y muestra, como corregir las fallas que pudieran tener.

Se revisa como se ha emprendido el control, como se incorpora paso a paso la calidad en los productos, el control de los subcontratistas, como se manejan las quejas de los clientes y como se pone en práctica, la garantía de calidad, en cada paso de la producción, empezando desde la etapa de desarrollo de un producto nuevo.

Es una revisión que determina, si el sistema de control de calidad esta funcionando bien y permite, a la empresa, tomar medidas preventivas, para evitar que se sigan cometiendo errores graves.

La tendencia más moderna, es hacer una revisión del control total de la calidad, estudiando todo el sistema administrativo.

AUDITORIA DEL CONTROL DE CALIDAD POR PERSONAS DE FUERA

1.-Auditoria de control de calidad del proveedor por el comprador.

En esta categoría, se encuentran las auditorias hechas por los fabricantes de artículos eléctricos y automóviles, en la que es raro, que se presenten problemas y únicamente acuden, para escribir buenos informes y recomendaciones.

2- Auditoria de control de calidad, efectuada con el propósito de certificación.

Es una auditoria para obtener un certificado.

3- Auditoria de control de calidad para el premio Deming y la medalla Japonesa de control.

Esta se lleva a cabo únicamente en el Japón.

4- Auditoria de control de calidad por un consultor.

Aquí los consultores visitan las empresas y permanecen varios días, haciendo recomendaciones y sugerencias, esta puede hacerse periódicamente.

AUDITORIA DEL CONTROL DE CALIDAD DESDE DENTRO

Auditoria por el presidente.

El presidente va en persona a la fábrica y a las diversas oficinas, para hacer sus propias observaciones, guiándose por su criterio, al examinar los resultados de las actividades de control de calidad.

Auditoria por el jefe de la Unidad: Efectúa revisiones de control de lugares bajo su jurisdicción.

Auditoria por el personal de control de calidad: "es muy deseable".

Es realizado por el encargado de control de calidad, junto con algunos miembros del personal de control de calidad junto con algunos miembros de su personal, formando un grupo de revisión que visita a las divisiones, fábricas y sucursales, dando al personal de control de calidad, el sentido de responsabilidad administrativa.

Auditoria mutua de control de calidad. Las divisiones se intercambian sus grupos de revisión.

Al llevarse a cabo una auditoria de control de calidad, el primer paso es determinar si se va a examinar la totalidad del esfuerzo de control o solamente algún aspecto limitado, de acuerdo con directrices que se impartan.

En cualquiera de los dos casos, las divisiones que van a ser revisadas, preparan y presentan un informe exploratorio, sobre la ejecución de control de calidad.

GARANTIA DE CALIDAD

La garantía de calidad, es cuando una empresa se compromete asegurar la calidad de un producto o servicio de modo que, el cliente pueda comprobarlo con confianza y utilizarlo por un largo tiempo con satisfacción.

Por lo tanto, para que el cliente compre con confianza un artículo o servicio, su fabricante debe haber ganado, un buen nombre en el mercado, por haber suministrado artículos de calidad por largo tiempo.

I.3

ALTA PRODUCTIVIDAD

ANTECEDENTES

La Alta Productividad es un concepto que ha estado presente en el análisis de muchos economistas y que se ha desarrollado históricamente.

Así, para Sumanth, la primera vez que escribió referente a este concepto fue en 1766 de la obra Quesney, economista francés, pionera del pensamiento económico, quien afirma que “La regla de conducta fundamental, es conseguir la mayor satisfacción con el menor gasto o fatiga”. Este planteamiento está relacionado con el utilitarismo y presente en los antecedentes de la Alta Productividad y Competitividad.

Con Adam Smith se encuentran los conceptos de productividad y competitividad, cuando analiza causas y repercusiones de la división del trabajo, de las características de los trabajadores y del desarrollo tecnológico y la innovación.

Al respecto en el libro “la Riqueza de las Naciones”, señala que la división del trabajo es la causa más importante del progreso en las facultades productivas del trabajo, de manera que la aptitud, la destreza y la sensatez con que se realiza, es una consecuencia de la división del trabajo.

El grado social de la productividad del trabajo, se expresa en el volumen de la magnitud relativa, de los medios de producción que un obrero, durante un tiempo dado y con la misma tensión de la fuerza de trabajo, transforma en producto.

A finales del siglo XIX, diferentes autores profundizaron en términos teóricos, el concepto de productividad y realizaron trabajos de medición a nivel nacional, en la industria manufacturera y en el sector servicios.

CONCEPTO

-La Alta Productividad, es un concepto moderno y de avanzada, resultante de la relación entre la productividad, obtenida por un sistema de producción o servicios, y los recursos utilizados para obtenerla.

-Relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados, es sinónimo de rendimiento y alto desempeño.

-La productividad se define como el uso eficiente de recursos (trabajo, capital,

tierra, materiales, energía, información) y la producción de diversos bienes y servicios. La Alta Productividad es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresa, ingenieros industriales, economistas y políticos. Compara la producción en diferentes niveles del sistema económico con los recursos consumidos.

Por todo ello, la Alta Productividad, se considera como un uso más intensivo de los recursos, como la mano de obra y las, máquinas, que debería indicar de manera fidedigna el rendimiento y la eficacia, si se mide con precisión.

Conviene separar la Alta Productividad de la intensidad del trabajo, porque la productividad de la mano de obra, refleja los resultados del trabajo mismo.

El concepto de la Alta Productividad, está cada vez más vinculado con la calidad del producto, de los insumos y del propio proceso.

La Alta Productividad se debe examinar desde el punto de vista social y económico.

La importancia del aspecto social de la Alta Productividad a aumentado considerablemente.

En general, la Alta Productividad, podría considerarse, como una medida global de la forma en que las organizaciones satisfacen los criterios siguientes:

-Objetivos: la medida en que se alcancen.

-Eficiencia: grado de eficacia con que se utilizan los recursos para crear un producto útil.

-Eficacia: resultado logrado en comparación con el resultado posible.

-Comparabilidad: forma del registro del desempeño, de la productividad a lo largo del tiempo.

Aunque existen muchas definiciones diferentes de la productividad, el criterio más común para designar un modelo de productividad, consiste en modificar los componentes del producto y de los insumos correctos, de acuerdo con las metas del desarrollo en largo, mediano y corto plazo de la empresa, el sector o el país.

IMPORTANCIA

La importancia de la Alta Productividad para aumentar el bienestar social, se reconoce ahora universalmente.

No existe ninguna actividad humana que no se beneficie de una mejor productividad.

El mejoramiento de la productividad, produce aumentos directos de los niveles de vida, cuando la distribución de los beneficios de la productividad se efectúa conforme a la contribución.

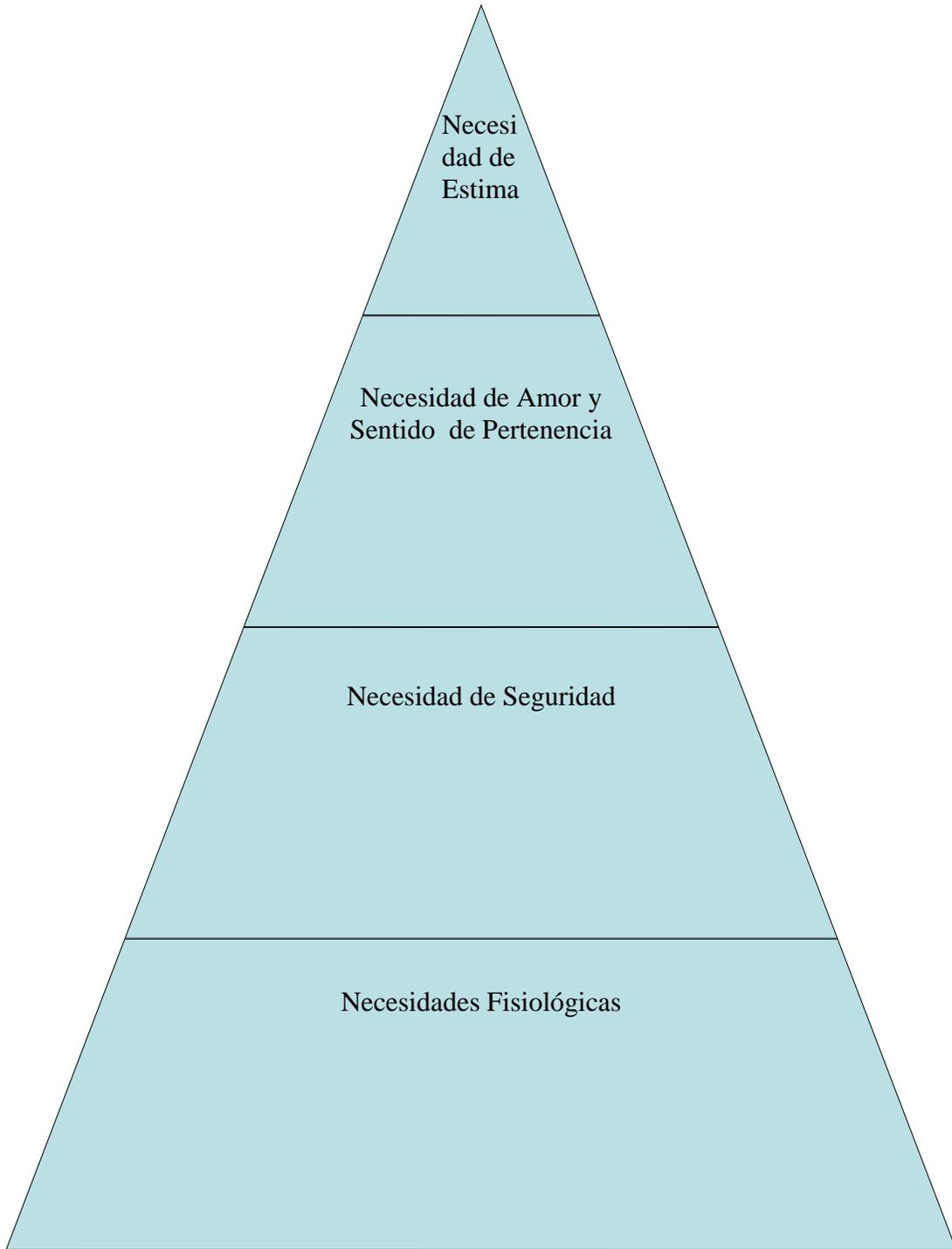
La alta productividad determina en gran medida, el grado de competitividad internacional de los productos de un país.

La empresa espera del hombre productividad y ofrece a cambio satisfacciones.

Para que el hombre realice algo, necesita fundamentalmente tres cosas:

- 1.- Saber como hacerlo.
- 2.- Poder hacerlo.
- 3.- Querer hacerlo.

La Alta Productividad, está íntimamente ligada a la calidad de los bienes físicos a disposición del trabajador y a la oportunidad con que estos lleguen para el desempeño de su función.



Abraham Maslow, quién ha sido considerado el padre de la psicología del trabajador, agrupa las necesidades del hombre en un determinado orden. Empieza en la base de la pirámide con Necesidades Básicas, continua con Necesidades de Seguridad, luego coloca encima las Necesidades de Amor o de Pertenencia, para llegar a la cúspide piramidal con Necesidades de Estimación o reconocimiento.¹⁶

Al personal tenemos que motivarlo constantemente para que piense en grande, para que sea ambicioso al desempeñar su trabajo.

Si algo motiva a la gente, es el reto de hacer las cosas bien, pero hay que saber expresar el mensaje, transmitiéndolo con entusiasmo, dignificando y enriqueciendo todas las funciones que son necesarias en una empresa.

Entre todos los recursos con que cuenta la empresa, el único que se puede reevaluar, es definitivamente el recurso humano, todos los demás se deprecian invariablemente.

Es por lo tanto, digno de analizar y de mantener en constante mejora.

Para aumentar la Alta Productividad de la empresa, el empresario debe capacitar a su personal en sistemas o programas, tales como círculos de calidad y esquemas de Alta Calidad.

Es oportuno, establecer programas de educación continua, que eleven el nivel de competencia de los empleados, y por lo tanto la competitividad de la empresa y a su vez, promueva el desarrollo de programas de formación directiva, gerencial técnica y operativa.

Para capacitar, primero hay que motivar.

Cuando un trabajador no puede, hay que enseñarlo.

Cuando un trabajador no quiere, hay que motivarlo.

Para analizar el grado de motivación que tiene la empresa, se pueden tomar datos estadísticos de los siguientes puntos:

- Nivel de ausentismo.
- Nivel de rotación de empleados.
- Nivel de accidentes.
- Productividad.
- Cantidad de defectos o desperdicios.
- La flexibilidad en al fuerza de trabajo.
- Nivel de participación.
- Eficiencia en la comunicación.
- Nivel de tiempos muertos o trabajos repetidos.

¹⁶ Kootz H. y H. Weihrich, op. cit. , pp. 69.

I.4

NATURALEZA DE LA EMPRESA

CONCEPTO

Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección, se coordinan para lograr una producción que corresponda, a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.¹⁷

Un concepto general que analizaremos es el siguiente:

Empresa es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

I.- Empresa es la unidad productiva o de servicio; el antecedente de una actividad, lo constituye un problema y su anhelo de solución.

La realización del objeto de la empresa, puede ser la satisfacción de una necesidad ofreciendo un producto o rindiendo un servicio.

II- Constituida según aspectos prácticos o legales; la actividad empresarial puede llevarse a cabo por una unidad emanada de una constitución práctica y de tipo transitorio.

III- Se integra por recursos; en el texto que nos ocupa, se hará un análisis detallado de las organizaciones e integración de recursos humanos, materiales y técnicos en la empresa.

IV- Y se vale de la Administración para lograr sus objetivos; esta ciencia es la que le sirve de elemento motor y le permite el cumplimiento de objetivos que analizaremos un poco más adelante.

CLASIFICACIÓN

Clasificación de acuerdo a su giro o actividad:

Comerciales: son las que se dedican a la compra-venta de Mercancías, es decir, son intermediarias entre el productor y el consumidor.

A su vez estas pueden ser:

-Mayoristas: cuando tienen ventas a gran escala a empresas minoristas distribuyendo directamente el producto al consumidor.

-Minoristas: venden productos al menudeo al consumidor.

¹⁷ Castro A. y C. Lessa, "Introducción a la Economía", Ed. Siglo XXI, México, 1978, pp. 21.

-Comisionistas: Venden mercancía en consignación recibiendo una comisión.
Industriales: Son las que se dedican a extraer y/o transformar la materia prima para la producción de bienes.

Estas a su vez, pueden ser:

-Extractivas: Son las que se dedican a la explotación de recursos naturales.
-Manufacturas: Son las que transforman la materia prima en artículos terminados o semi-terminados, estos son bienes de consumos finales y bienes de producción.

Bienes de consumo final, son aquellos que satisfacen completamente la necesidad del consumidor, y los bienes de producción, son los que satisfacen a las industrias, para producir bienes de consumo final.

Servicios: Son aquellas que ofrecen servicios a la comunidad y pueden tener o no, fines lucrativos, se clasifican en:

- Transporte.
- Turismo.
- Instituciones financieras.
- Servicios públicos "agua, energía, comunicaciones, etc."
- Educación.
- Hospitalarios.

Clasificación de acuerdo al origen de su capital:

- Públicas: el capital de este tipo de empresas pertenece al sector, público, siendo constituidas principalmente, para satisfacer necesidades de carácter social.
- Privadas: se consideran empresas privadas, cuando su capital es aportado por inversionistas privados y su fin, es el lucro.
- Nacionales. Cuando los inversionistas son nacionales o nacionales y extranjeros.
- Trasnacionales: Cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

Clasificación según su constitución:

Personas físicas: Individuo o individuos que realicen actividades empresariales.

Personas morales: Agrupación de individuos, que forman una sociedad mercantil ante un notario público, para ejercer el comercio en forma habitual.

Clasificación en base a su finalidad:

Fines Lucrativos: Cuando su objetivo es obtener utilidades en beneficio de socios o dueños de la empresa.

Fines Cooperativos: Cuando su objetivo es obtener utilidades o beneficios para los asociados o socios.

Fines Sociales: Cuando se efectúa el comercio como beneficio social no

importando ganar o perder.

MAGNITUD DE LA EMPRESA

El tamaño de la empresa, se establece que puede ser pequeña, mediana o grande y existen diversos criterios para determinarlo, como pueden ser los siguientes:

- Personal que elabora dentro de la empresa.
- Una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados;
- mediana entre 250 y 1000 trabajadores;
- grande integrada por mas de 1000 empleados.

En ésta, el tamaño de la empresa, se determina en base al monto, del capital con el que cuenta y esté vigente dependiendo a la situación económica del país.

1.-VENTAS

El tamaño de la empresa en relación con el mercado real y potencial además del monto de sus ventas.

Una empresa pequeña es cuando sus ventas son:

Locales; mediana cuando son nacionales, y
Grande, cuando sus ventas son internacionales.

2.-PRODUCCIÓN

Este se determina de acuerdo al grado de maquinización en el momento de la producción.

Una empresa pequeña es aquella, en donde el hombre es la principal herramienta y la producción es artesanal, aunque pueda ser mecanizada.

Una empresa mediana puede ser mecanizada, pero cuenta con más maquinarias y menos mano de obra.

Una empresa grande es la que está altamente mecanizada o sistematizada.

Criterio de la Nacional Financiera

La empresa grande, es aquella que es la más importante, dentro del grupo correspondiente a su mismo giro, la empresa pequeña es la de menor importancia en su ramo y la mediana es aquella, en la que existe una interpolación entre la grande y la pequeña.

Los criterios anteriores, son auxiliares sin embargo, no son totalmente correctos, puesto que las condiciones de la empresa son muy cambiantes.

Algunos de ellos, tiene deficiencias, pero pueden servir como orientación.

LA CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA

De acuerdo con el régimen jurídico¹⁸, en que se constituya la empresa, esta puede ser:

- Sociedad Anónima,
- Sociedad Anónima de Capital Variable,
- Sociedad de Responsabilidad Limitada,
- Sociedad Cooperativa,
- Sociedad en Comandita Simple
- Sociedad en Comandita por Acciones y
- Sociedad en Nombre Colectivo.

PROPOSITOS O VALORES INSTITUCIONALES DE LA EMPRESA

La empresa debe influir directamente en la vida del ser humano y necesita un valor deseable, para permitir satisfacer necesidades del medio en el que actúa y operar con ética.

La empresa progresista debe perseguir valores institucionales y estos son los siguientes:

ECONOMICOS:

Lograr beneficios monetarios:

- Cumplir con los intereses de los inversionistas, al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada.
- Cubrir los pagos a acreedores sobre préstamos concedidos.

SOCIALES:

-Aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad:

- Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad.
- Incrementar el bienestar económico del consumidor en una región, creando fuentes de trabajo.
- Mejorar y conservar lo ecología evitando la contaminación.

TECNICOS:

Dirigidos a la optimización de la tecnología.

Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas, en diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de los objetivos.

LOS RECURSOS CON LOS QUE CUENTA LA EMPRESA:

La empresa necesita de diversos elementos o recursos que, unidos armónicamente, contribuyan a su funcionamiento adecuado.¹⁹

Estos recursos mencionados se clasifican en:

Recursos Materiales.

Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa:

¹⁸ Garza Rodríguez, José, "Contabilidad para Licenciaturas", Ed. CECOSA, México, 1999, pp. 15.

¹⁹ Castro A. y C. Lessa, op. cit., pp. 19.

Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, etc.

Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto en proceso, productos terminados.

Recursos Técnicos

Son trascendentales para la existencia de los grupos sociales y el funcionamiento de los demás recursos.

Estos poseen características como:

- posibilidad de desarrollo,
- creatividad,
- ideas,
- imaginación,
- sentimientos,
- experiencia,
- habilidades,
- etc; mismas que los diferencian de los demás recursos.

Recursos Financieros.

Son los elementos propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones y pueden ser:

Dinero en efectivo.

Aportaciones de los socios, acciones.

Utilidades.

Recursos Financieros Ajenos.

Estos recursos, están representados por:

- Préstamos de acreedores y proveedores.
- Créditos bancarios o privados.
- Emisión de Valores, Bonos, Cédulas, etc.

Todos los recursos, son de gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa. Del manejo de los mismos y su productividad dependerá el éxito en todos los sentidos.

CAPITULO

II

CARACTERISTICAS ADMINISTRATIVAS DE LA EMPRESA PROCESADORA DE FRUTAS LANDON S.A. DE C.V.

II.1

GENERALIDADES DE PROCESADORA DE FRUTAS LANDON S.A. DE C.V.

En México existe una gran cantidad de microempresas que día a día, luchan por tratar de otorgar a sus clientes, los mejores productos al mejor precio y con la más alta calidad, para poder incrementar su penetración en el mercado.

Una de ellas, es la microempresa:

PROCESADORA DE FRUTAS LANDON S.A. DE C.V.

que poco a poco está llegando a sus objetivos, pero que, en mente tiene uno y espera llevarlo a cabo y es, la introducción de sus productos a nuevos mercados, para poder competir libremente y llegar a ser una empresa líder en su área, convencida de que la mejor estrategia para lograrlo, es el trabajo con calidad.

En este capítulo, se encontrará información acerca de la microempresa antes mencionada, con relación a sus antecedentes, giro de la empresa, productos ofertantes, cultura organizacional y su estructura orgánica, información que antecederá para obtener mayor conocimiento de la misma, y a su vez, la situación actual en la que se encuentra.

Nombre de la Empresa:

“Procesadora de Frutas LANDON, S.A. de C.V. “

Tipo de Sociedad:

Sociedad Anónima de Capital Variable.

Tipo de Empresa:

Industria Manufacturera de Transformación.

Giro:

Elaboración de Frutas Procesadas, jarabes, malteadas, mermeladas, y todo lo relacionado a la industria de la conservación.

MAGNITUD:

MICROEMPRESA,

Porque cuenta con sólo 20 empleados, entre operarios y administrativos, su capital es mínimo, además de que sus recursos son limitados para poder producir.

PRODUCTOS QUE FABRICAN:

Topping¹ de fresa
Toppin de zarzamora
Mermelada de zarzamora
Topping de mango
Topping de blue berry
Mermelada de durazno

Topping de chocolate
Topping de piña
Mermelada de fresa
Topping de guayaba
Topping de mandarina
Jarabe de cereza

Topping de chabacano
Topping de naranja
Jarabe de grosella

¹ “Topping”; del verbo inglés, Top: Máximo , Mejor, Concentrado, Base, Jarabe, Extracto. Es decir, Base de Frutas, Fruta Procesada de consistencia y sabor natural para proporcionar sabor o color a helados, yoghurts y alta repostería.

Topping de caramelo
Topping de cajeta
Jarabe de fresa para malteadas

Topping de kiwi
Mermelada de piña
Jarabe de mango para malteadas
Jarabe sin sabor
Relleno de chabacano
Concentrado de fresa

Jarabe de vainilla
Relleno de durazno
Concentrado de piña colada
Jarabe de chocolate
Fresa base para helado
Concentrado de durazno

Relleno de blue berry
Dulce de nuez de maple
Dulce de ron con pasas
Relleno de zarzamora
Zarzamora veteador
Pulpa de chabacano

Relleno de piña
Fresa veteador
Puré de fresa
Relleno de manzana
Mango congelado
Puré de durazno

Relleno de fresa
Pepino nury
Base de nuez
Relleno de guayaba
Base de fresa

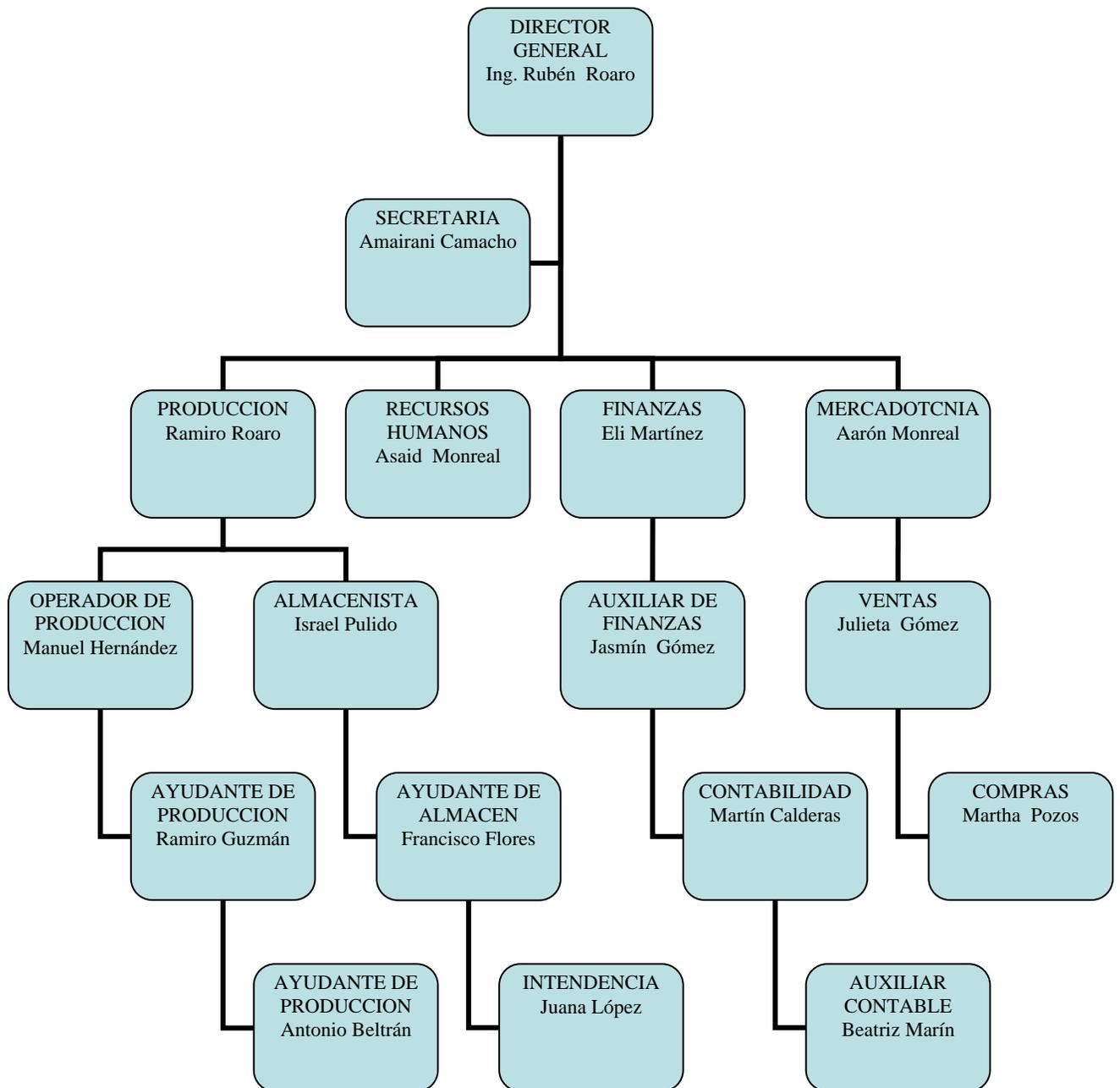
MERCADO META.

Dirigido a panificadoras, reposterías, fábricas de helados, lácteos, cadenas hoteleras y restauranteras, en cuanto a ventas institucionales.

II.2

Estructura Organizacional

Organigrama General de la Empresa "Procesadora de Frutas Landon S.A. de C.V."



II.3

NATURALEZA DE LA PLANEACION

La planeación, es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro, para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales. Está compuesta de numerosas decisiones orientadas al futuro. Representa el destinar pensamiento y tiempo ahora para una inversión en el futuro.²

Implica la toma de decisiones; consiste en seleccionar, las líneas de acción que una compañía o cualquier otro tipo de empresa deberá seguir, esta consiste en decidir con anticipación ¿qué hacer?

La planeación, establece el puente entre el punto donde nos encontramos, en ese momento y el punto, al cual deseamos llegar en el futuro, implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere, por lo tanto, la toma de decisiones, esto es de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.

Agustín Reyes Ponce. La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

George R. Terry. Planeación es la selección y relación de hecho, así como la formulación y uso de suposiciones, respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que, se cree, sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.

José .A. Fernández Arena. La planeación es el primer paso del proceso administrativo, por medio del cual, se define un problema, se analizan las experiencias basadas y se esbozan planes y programas.

Jorge L. Oria. Función administrativa continua y dinámica de seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, políticas, procedimiento y programas de una organización.

Joseph L. Método por el cual, el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos.

² Koontz H. y H. Wehrich, op. cit., pp. 79.

Leonard.J.Kazmier. La planeación, consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos.

IMPORTANCIA

- 1- Aclarar amplificar y determinar los objetivos
- 2- Pronosticar, establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuáles se hará el trabajo.
- 3- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos
- 4- Establecer un plan general de logros, enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- 5- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- 6- Anticipar los posibles problemas futuros
- 7- Modificar los planes a la luz de los resultados de control

PRINCIPIOS DE LA PLANEACION

- 1-Es cuando un plan, se desarrolla con relación al tiempo, se modificará el plan cambiando las estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos,
- 2- Factibilidad. Prever que lo que se planee, sea realizable, adaptándose a la realidad objetivamente.
- 3- Flexibilidad. Elaborar márgenes de ahorro, para afrontar Situaciones imprevistas.
- 4- Precisión y cuantificación con objetividad. Basarse en datos reales, precisos y exactos, tales como estudios de mercado, modelos matemáticos y probabilísticos.
- 5- Unidad. Sin excepción los planes de la empresa, se deben integrar, a fin de hacer uno solo, dirigido a logro de objetivos y propósitos, debiendo tener un equilibrio e interrelación.³

ELEMENTOS DE LA PLANEACION

Los Propósitos.

Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo, que persigue en forma permanente o temporal un grupo social.

Las Premisas.

Son suposiciones, que deben considerarse ante aquellas circunstancias o condiciones futuras, que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan.

La Investigación.

Aplicada a la planeación, la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.

Los Objetivos.

Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados, para realizarse trascurrido un tiempo específico.

³ Ibid, op. cit., pp. 85.

Las Estrategias.

Curso de acción general o alternativas, que muestran la dirección o el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones ventajosas.

Las Políticas.

Son guías para orientar la acción; son criterios lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.

Los Programas.

Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Los Procedimientos.

Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades, que deben de seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

PASOS DE LA PLANEACION.

1-Conciencia de las oportunidades.

Convendría examinar ante todo, las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera completa, saber en donde nos encontramos a la luz de nuestras fuerzas y debilidades, comprender qué problemas deseamos resolver y por qué y saber lo que deseamos ganar.

2-Establecimiento de objetivos.

En la planeación de un programa es necesario, establecer objetivos para toda la empresa y después, para cada unidad de trabajo subordinado a largo plazo y también a corto plazo.

Los objetivos de una empresa dan dirección a los planes principales, que al reflejar estos objetivos, definen el objetivo de cada departamento principal.

3-Desarrollo de Premisas.

Un tercer paso lógico en la planeación, consiste en establecer, circular y obtener consenso, para utilizar premisas críticas de planeación, como son los pronósticos, las políticas básicas aplicables en los planes existentes de la empresa. Estas son suposiciones, acerca del ambiente en el cual, el plan ha de ejecutarse de acuerdo en las premisas.⁴

4-Determinación de cursos alternativos de acción, en especial aquellos que no son inmediatamente evidentes. El problema más común, no es encontrar alternativas, si no reducir su número, de modo que pueda analizarse la más prometedora.

⁴ Ibid, op. cit., pp. 91.

5-Evaluación de Cursos de Acción Alternativos.

Como hay tantos cursos alternativos en la mayoría de las situaciones y hay numerosas variables y limitaciones a considerar, la metodología y aplicación, más novedosas de la investigación y el análisis de la operación que se examinan son útiles. En realidad en este paso del proceso del planeación en que la investigación de operaciones y las técnicas matemáticas, tienen su aplicación principal en la administración.

6- Selección de un Curso de Acción.

Este es el punto el cuál se adopta el plan, el punto real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis y una evaluación de cursos alternativos revelarán que dos o más son aconsejables, y puede ser que el gerente decida seguir varios cursos en vez del mejor.

7- Formulación de Planes Derivados.

En el momento en que se toma una decisión, la planeación pocas veces es completa y se aconseja un séptimo pasó. Casi siempre se requiere de planes derivados, para apoyar el plan básico que nos ayudará en los planes que tenemos a perfeccionar o bien a desarrollarlos adecuadamente.

8- Expresión Numérica de los Planes a Través del Presupuesto.

Después de que se toman las decisiones y se establecen los planes, el paso final para darle significado, como se indica, es darles una expresión numérica al convertirlos en presupuestos. Los presupuestos generales de una empresa representan la suma total de ingresos y gastos, con las utilidades o superávit resultantes.⁵

⁵ Ibid, op. cit., pp. 93.

II.4

NATURALEZA DE LA ORGANIZACION

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA INGENIERIA DE FRUTAS PROCESADAS S.A. de C.V

La empresa comenzó en el año de 1992, como una persona física, fundada por el Ing. Ramiro Monreal Hernández, en la Ciudad de México, con una inquietud de satisfacer las necesidades de producto de fruta procesada ante las industrias de lácteo, confitería, etc.

Así nació la idea de crear productos procesados de frutas, aprovechando la gran diversidad de productos hortofrutícolas de que dispone en nuestro país.

Inicialmente se elaboraron mermeladas y topping de frutas, los cuales se fabricaban con modestos recursos, teniendo inicialmente solo una olla de 150 kilogramos calentada a flama directa y agitada manualmente y un automóvil para reparto.

Aunado a esto, la empresa superó las crisis económicas de los años 1994 y 1995 con persistencia y trabajo, se logró la diversificación en sus productos, con lo cual se tuvo la necesidad de cambiar de persona física a persona moral con la razón social:

“INGENIERIA DE FRUTAS PROCESADAS S.A. DE CV”

Actualmente la empresa está aumentando sus recursos y se encuentra en proceso de apertura de nuevos mercados, así como la expansión de sus productos.

INGENIERIA DE FRUTAS PROCESADAS S.A. DE CV. Cuenta con los estándares de calidad más rigurosos del mercado.

MISION

Una de sus metas de nuestra empresa es satisfacer las necesidades de los clientes institucionales, proporcionando productos derivados de frutas, ofreciendo un excelente producto con precio al alcance de ellos, que no afecte su economía, llegando a cada una de las empresas y clientes y que se vuelva un producto de consumo común.

VISION

Lograr que nuestros productos sean indispensables para los clientes institucionales

INGENIERIA DE FRUTAS PROCESADAS S.A. DE CV. Tiene entre sus metas poder llevar sus productos al interior de la república para poder darse a conocer en la república mexicana.

INGENIERIA DE FRUTAS PROCESADAS S.A. DE CV. Es un producto que pretende realizar la más grande de sus metas, la de la internacionalización con la exportación de sus productos, aprovechando la gran variedad de productos hortofrutícolas que se consiguen fácilmente en nuestro país.

FILOSOFIA DE CALIDAD

El fin con el cual se creó la organización, es la satisfacción de las necesidades de los consumidores, enfocada a la creación y difusión de los conocimientos basados en la calidad.

El principal objetivo de la compañía es la generación de empleos bien remunerados, para contribuir al desarrollo económico y social de la comunidad.

Posteriormente se pretende llegar a cubrir el mercado en esta entidad para poder competir ante empresas nacionales.

Se busca un nivel de estandarización alto para cubrir el mercado y enfrentar así a la competencia.

Para poder llegar a dicho objetivo, toda actividad encaminada al logro del mismo, se efectuará a través de la capacitación de todo el personal para así poder ofrecer servicios y productos de la mayor calidad posible.

Esto se logrará motivando y adiestrando al trabajador, procurando hacer las cosas bien desde el principio y a la primera vez, para evitar atrasos en la producción.

POLITICAS DE CALIDAD.

Suministrar productos alimenticios al mercado con todas las características y especificaciones comprometidas con el consumidor y en lo posible exceder sus expectativas.

Para alcanzar esto, tenemos como objetivos de calidad:

- Asegurar la conformación en base a los planes de calidad.
- Contar con el personal preparado.
- Atención a quejas.

ORGANIZACIÓN

CONCEPTO

El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Isaac Guzmán V. Define a la organización, como la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran la empresa, con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar una meta u objetivo.

La función organizadora de la administración reúne los cursos físicos y humanos en una forma ordenada y los acomoda en un patrón coordinado para alcanzar los objetivos planeados.

La función organizadora crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una organización, mejorando así, las funciones de activación y control del gerente.

IMPORTANCIA

Subdividir el trabajo en unidades operativas.

- Agrupar las obligaciones operativas en puestos operativos
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas
- Aclarar los requisitos del puesto
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada de la administración
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos
- Ajustar la organización a la luz de los resultados

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN:

1.- Continuidad.

Una vez establecida una estructura organizacional se debe mantener, mejorar y ajustarse a las condiciones de medio ambiente.

2.- Dirección-control.

A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando pues la administración

consiste en hacer a través de otros.

3.- Especialización.

Hablamos de subdividir el trabajo previa relación y delimitación. Mientras más específico y menor sea el campo de acción del individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

4.- Unidad de mando.

Establece la necesidad de que cada subordinado, no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencial, para el orden y la eficiencia que exige la organización.

5.- Jerarquía.

Es necesario establecer un centro de autoridad, de los cuales emane la comunicación, que fluya clara e ininterrumpida en todos los niveles de la empresa.

6.- Autoridad y responsabilidad.

Debe precisarse el grado de responsabilidad que le corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo, la autoridad correspondiente a aquella. La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad en la misma línea pero abajo hacia arriba.

7.- Del objetivo.

Las actividades establecidas deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.

ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

División de trabajo.

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Departamentalización.

Es la división y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

Jerarquización.

Es la disposición de las funciones de una organización, por orden de rango, grado o importancia.

Coordinación.

Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN

Son herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social. Las principales son las siguientes: Organigramas, conocidos también como gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran la interrelaciones, la funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella.

II.5

NATURALEZA DE LA DIRECCION

DIRECCIÓN

Concepto:

Consiste en influir en las personas para que se esfuercen gustosas y voluntariamente, por cumplir las metas de grupo y de la organización, esta función trata, ante todo, el aspecto interpersonal de la administración.

IMPORTANCIA

Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión o acto.

Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.

Motivar a los miembros

Comunicar con efectividad

Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial

Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.

Satisfacer las necesidades de los empleados a través de los esfuerzos en el trabajo

Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN

1- Coordinación de intereses.

El logro de los objetivos se hará mas fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses de grupo y aun los individuales, de quienes participan en la búsqueda de aquel.

2- Impersonalidad de mando.

La autoridad en una empresa debe ejercerse, mas como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

3- Vía Jerárquica.

Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad y pérdidas de tiempo.

4-Resolución de conflictos.

Debe procurarse que los conflictos que aparezcan, se resuelvan lo más pronto posible y de modo que sin lesionar la disciplina, pueda producir el menor disgusto a las partes.

5- Aprovechamiento del conflicto.

Debe procurarse sacar provecho del conflicto, mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente puedan existir.

ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN

La dirección como parte del proceso administrativo se compone de varios elementos:

-Toma de decisiones.

Significa la elección de un curso de acción o alternativa. Al tomar decisiones es necesario antes de evaluar las alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión alternativa que mejor se sugiere.

-Integración.

Al igual que en la toma de decisiones, también existe un proceso para adecuar la integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, enseguida se introducirá o se les ambientará para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.

-Motivación.

Es la labor más importante de la dirección a la vez que la más compleja, pues a través de ella, se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas de patrones de conducta esperados.

-Comunicación.

La comunicación en cualquier grupo que se trate, es de vital importancia, ya que involucra los individuos no solo en su papel de comunicadoras, en el buen uso que a la información se le da.

-Supervisión.

Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

TEORIAS MOTIVACIONALES

TEORIA BIFACTORAL DE HERZBERG.

Mientras Maslow⁶ sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior de la persona),

⁶ Ibid., op. cit. pp. 115.

Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

La teoría Bifactorial, tuvo como sustento los estudios que Frederick Herzberg junto con su grupo de investigación, desarrollaron en empresas de Pittsburgh, Estados Unidos. La investigación consistía en un cuestionario en el cual, se preguntaba a ingenieros y contadores acerca de los factores que producían satisfacción e insatisfacción en su trabajo. De dicha investigación se lograron separar dos tipos de factores, que se muestran en el gráfico siguiente.

AUTORIDAD

Es la facultad que tiene una persona, dentro de una organización, para poder dar órdenes y exigir que estas a su vez sean acatadas por sus subordinados, para la ejecución de aquellas acciones.

Es la facultad de tomar decisiones que produzcan efectos.

Existen cuatro tipos de autoridad:

los dos primeros de índole jurídica, los dos últimos forman más bien la autoridad moral que dan el prestigio los conocimientos, etc., y son complementos que deben darse en cualquiera de los dos básicos.⁷

DELEGACIÓN

Es dar a otra persona nuestra autoridad y responsabilidad, para actuar y se da por parte de un superior hacia un subordinado.

MANDO

Es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada: puede decirse que es la autoridad puesta en acto

El poder mandar incluye tres cosas:

- 1- Determinar lo que debe hacer.
- 2- Establecer como debe hacerse.
- 3- Vigilar que lo que debe hacerse, se haga.

LIDERAZGO

La relación en la cual una persona, el líder influye en otras, para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y o el grupo.

TIPOS DE LIDERAZGO

Estilo Autoritario.

Concede la mayor atención hacia los intereses de la empresa y descuida las

⁷ Ibid., op. cit., pp. 210.

necesidades individuales de sus seguidores. El líder autoritario toma personalmente todas las decisiones necesarias y sólo delega a las personas que considera fieles a sus órdenes.

Estilo Democrático.

En este estilo de dirección, el líder pretende encontrar el equilibrio entre los intereses de la empresa y los intereses individuales de sus seguidores. El líder intenta realizar el objetivo de la empresa contando con la participación activa de sus colaboradores, discute en el grupo el progreso o fracaso de sus actividades y propone medidas objetivas para evaluar los resultados individuales de los miembros del grupo.

Estilo Laissez-Faire.

Se caracteriza por que el líder facilita la información que es necesaria para la toma de decisiones, sin hacer valer en absoluto su autoridad e influencia. Las decisiones sobre cuestiones de planeación, organización, dirección y control se dejan al grupo, el líder no toma parte en la ejecución de las actividades, no realiza controles ni evaluaciones y deja también al grupo la decisión sobre medidas correctivas.

Al aplicar cada uno de los tipos, ningún estilo funciona de la mejor manera como la única forma de dirigir al personal, por que el liderazgo debe ser situacional, lo cual quiere decir que los estilos se deben aplicar, según la situación que se presente.

TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO

Los teóricos del comportamiento afirman que el estilo de un líder está orientado hacia un énfasis centrado en el empleado o centrado en el puesto. En el caso de estar centrado en el empleado, el líder enfatiza el desarrollo de relaciones abiertas y amistosas con los empleados y es muy sensible a sus necesidades personales y sociales.

EL CONTINUO DEL COMPORTAMIENTO

Los teóricos del comportamiento afirman que el estilo de un líder está orientado hacia un énfasis centrado en el empleado y en el puesto.

En el caso de estar centrado en el empleado, el líder enfatiza sus necesidades personales y sociales.

CONTINUO DEL LIDER

Las primeras investigaciones de Lewin, Lippitt y White, sugirieron la teoría de un Continuo que identifica dos estilos de liderazgo, en un extremo se encuentra el

autócrata un individuo tiene poca confianza, cree que el dinero es la única recompensa que motivara a los trabajadores

En el otro extremo de El Continuo está Laissez-faire que tiene poca o ninguna confianza como líder, no establecer ningunos objetivos para el grupo, y minimiza la comunicación y la interacción del mismo.

COMUNICACIÓN

La comunicación es uno de los facilitadores más importantes de las actividades administrativas. Sin ella no se pueden intercambiar ideas y experiencias. Un gerente transmite ideas e información de su mente. La efectividad de está transición de lo que el gerente sabe, piensa y cree, determina y condiciona las realizaciones administrativas.

El entendimiento es el objetivo de la comunicación. Esto enfatiza la necesidad de conocer el tema, de estar consciente o de averiguar lo que sabe el receptor respecto de él.

La comunicación ayuda a la administración cuando sea bien ejecutada, que se ejecute con eficacia de la organización administrativa, sea seguida con diligencia y que el control administrativo sea aplicado con efectividad. La Administración-Control, incluye la comunicación.⁸

EVALUACION DESARROLLO Y COMPENSACION

Evaluación del desempeño, es la valoración periódica de desempeño en el puesto de un empleado contra los requisitos estipulados o supuestos del puesto. El propósito final de la evaluación del desempeño es maximizar la producción organizacional

PODER

Es la habilidad de influir en el resultado de una decisión. Poder es la capacidad de un individuo para imponer su voluntad, con la ayuda de su fuerza, su influencia o de cualquier otro medio a su alcance.

TIPOS DE PODER

Poder Coercitivo.

Influencia de que si no se realiza el acto que se mando, existirá una sanción o un castigo sobre la o las personas que tenían que realizar determinada tarea. Generalmente las personas, reaccionan a este poder, por medio a las actitudes negativas del líder, que pudieran surgir como respuesta a su desobediencia.

Poder carismático.

Influencia opuesta al poder coercitivo, ya que en este poder, el líder cumple con los deseos y expectativas de sus seguidores, si ellos cumplen espera por sus acciones realizadas.

⁸ Ibid., op. cit., pp. 137.

Poder legítimo.

Es idéntico a la autoridad, ya que representa al poder que el líder recibe, como resultado de su posición, puesto en una jerarquía formal dentro de la empresa.

Poder de Experto o Cultural.

Es aquella influencia que el líder obtiene, como resultado de su experiencia, sus conocimientos, sus habilidades y actitudes, valores, ideales y en general de su educación, misma que utiliza para ganar un mayor número de seguidores y orientarlos al rumbo que él desea.

Poder Referente.

Se basa en la identificación de una persona, con el líder que tiene los recursos y los rasgos personales, sociales, culturales y económicos, que a la persona que lo eligió como líder, le es deseable.

II.6

NATURALEZA DEL CONTROL

CONTROL

El proceso de determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes, control.⁹

El control es la última etapa del proceso administrativo, a continuación se mencionaran algunas de las definiciones más aceptadas

Henry Fayol. Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adaptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos.

Burt K. Scanlan. El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

George R. Terry. El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

Roben Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet. Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

Roben B. Buchele. El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

Se puede definir el control como la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

IMPORTANCIA

-Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.

-Se aplica a todo; a las cosas, a las personas y a los actos.

-Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.

-Localiza los sectores responsables de la administración, desde el momento que se establecen medidas correctivas.

-Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.

-Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

-Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

⁹ Ibid., op. cit., pp. 342.

PRINCIPIOS DEL CONTROL

1.-Carácter Administrativo del control.

Es necesario distinguir “las operaciones” del control. “La función” del control. La función es de carácter administrativo en cambio las operaciones son de carácter técnico.¹⁰

2.-De los estándares.

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

3.-De la excepción.

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

4.-Función controladora.

Señala que la persona o la función que realiza el control, no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

ELEMENTOS DEL CONTROL

-Establecimiento de estándares.

Es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón en base en lo cual se efectuará el control.

-Medición de resultados.

La acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medición.

-Corrección.

La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.

-Retroalimentación.

El establecimiento de medidas correctivas de lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.¹¹

TIPOS DE CONTROL

-Control Guía o direccional.

Este método consiste en que los resultados se pueden predecir y que las

¹⁰ Ibid., op. cit., pp. 347.

¹¹ Velásquez Mastretta G., “Administración de los Sistemas de Producción”, Ed. Limusa, México, 1988, pp. 38.

acciones conectivas deben efectuarse antes de completar la operación. Un ejemplo sería un vuelo espacial, donde se planean y se aplican medidas correctivas antes del aterrizaje.

-Control Selectivo.

Consiste en la verificación de muestras de determinada operación para detectar si cumple los requisitos previstos, para determinar si se puede continuar con el proceso. Como ejemplo de este método se encuentra el control de calidad, en la modalidad que emplean muchas empresas de producción.

-Control después de la acción.

Una vez que la operación ha concluido, se miden los resultados y se comparan con un estándar previamente establecido. Los presupuestos son el ejemplo típico de este sistema de control.

OBJETIVOS DEL CONTROL ADMINISTRATIVO

El control administrativo en la organización, contribuye al logro de los siguientes objetivos: Diagnosticar, comunicar y motivar.

-Diagnosticar.

El control administrativo es una herramienta que durante la actuación o toma de decisiones de la administración, permite que se descubran síntomas que arrojen luz sobre áreas problema o áreas de aciertos, para determinar las aplicaciones que se deben realizar a fin de corregir una situación o capitalizar un acierto. En esta forma se logran determinar focos conflictivos o de aciertos, utilizándose el control administrativo como un medio de prevenir, más que de corregir apresuradamente y bajo presión. La acción preventiva es mejor que la correctiva.

-Comunicación.

Otro objetivo básico del control, es proporcionar un medio de comunicación entre las personas que integran la organización. Esto se logra informando los resultados, de las diversas actividades que se lleven a cabo dentro de la empresa.

-Motivación.

El ser humano necesita ser estimulado. Requiere incentivos para que contribuya al logro de los objetivos de la compañía. Pero también requieren que los objetivos de la empresa no se encuentren en conflicto con sus objetivos personales o con los de su grupo social.

CAPITULO

III

**EVALUACION DE
FORTALEZAS,
OPORTUNIDADES,
DEBILIDADES Y
AMENAZAS DE LA
EMPRESA TIPO.**

Presentación.

Ante la situación que prevalece en el México actual, los empresarios del país se encuentran ante el gran reto de proporcionar productos y/o servicios de la más alta calidad al cliente: en virtud de esto, a las empresas se les presenta la disyuntiva de, capacitar a su personal para lograr estos tan anhelados productos o servicios o continuar con lo que han estado proporcionando.

Es necesario que existan empresas capacitadas y desarrolladas que ofrezcan servicios con calidad e innovación, para que el personal de las compañías cuente con las herramientas, preparación necesaria para realizar sus funciones siempre con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes.

Debido a la importancia que el tema de calidad reviste, en la actualidad se decidió realizar este capítulo que tiene como objetivo principal analizar la situación actual en la que se encuentra la empresa Procesadora de Frutas Landon y ofrecer las posibles alternativas de solución a los problemas más relevantes que se determinen.

Realizamos un diagnóstico organizacional y para su evaluación se tomaron en cuenta diversos métodos de investigación tales como entrevistas, cuestionarios, entre otros, con estos obtuvimos un panorama general de los desvíos y problemas que tiene la empresa.

El principal objetivo de la empresa fue la realización y análisis de los Problemas-Conflictos dentro de la organización.

Para saber exactamente de estos, fue necesario, la utilización de métodos estadísticos, ya que estos nos dieron a conocer sus principales causas, así como de qué manera repercutirán en la organización.

III.1

Evaluación y Análisis de la situación actual de la Empresa.

Para obtener un mejor diagnóstico acerca de la situación actual de la empresa, fue necesario elaborar un diagnóstico organizacional en el cual se incluyen métodos de investigación, los cuales fueron aplicados dentro de la organización de la siguiente forma:

METODOS DE INVESTIGACION	ALTOS MANDOS	MANDOS INTERMEDIOS	PERSONAL OPERATIVO
GUIA DE OBSERVACION	X	X	X
ENTREVISTA	X		
CUESTIONARIO		X	X
SONDEO			X

Procesadora de frutas Landon S.A. de C.V., está situada entre las avenidas Cuitláhuac y Vallejo en la delegación Gustavo A. Madero con domicilio fiscal en Calle Norte 7 No. 200, Col. Defensores de la República, la empresa está rodeada en un 30% de fábricas y un 70% de casas habitación, estando en un área relativamente segura, además de que cuenta con un programa de seguridad en el que se incluye dos vigilantes que registran la entrada y salida de personas internas, así como externas a la empresa, considerando tres cámaras de seguridad ubicadas en:

- 1.-Entrada principal,
- 2.-Departamento de producción,
- 3.-Oficinas, lo cual permite que exista una mayor vigilancia.

Dentro de la evaluación empresarial, nos pudimos percatar que la cultura organizacional está bien definida y que es conocida por todos los empleados, sin embargo, existen diversos obstáculos dentro de la organización, los cuales no permiten llevar a cabo al 100% la misma, originándose desde la dirección general, hasta llegar al departamento de producción, que es donde radican los mayores problemas, esto se debe a la falta de comunicación, lo que origina desvío de información y a su vez el mal liderazgo ejercido por los directivos y gerentes.

Sin dejar a un lado la infraestructura, disponen con espacios limitados y con poco mantenimiento, lo cual no permite la óptima realización de las funciones del departamento, contando así con una oficina reducida disponible para cada departamento y una oficina más para Dirección General.

Se observa una administración inadecuada en el área directiva, debido a que no hay una buena distribución y proyección de los recursos financieros con los que cuenta la empresa.

Se observó que cuenta con una pequeña planta de producción, la cual es casi insuficiente para la gran demanda de los productos que en ella se elaboran, analizando que en esta planta de producción, se tienen los debidos lineamientos de seguridad propuestos por la Secretaría de Salud, además de contar con una ventilación adecuada a las instalaciones y un ruido aceptable para los trabajadores en general.

En lo que respecta a su iluminación, es suficiente, sólo que tiene un pequeño problema, no cuenta con una planta de luz eléctrica para imprevistos que lleguen a suscitarse en horas de trabajo.

Los productos se fabrican en una marmita con una capacidad de una tonelada, y diversos utensilios industriales según las necesidades de cada producto, elaborando un lote en un tiempo máximo de 3 horas.

Cabe mencionar que el trato con proveedores es eficaz y adecuado en cuanto a la entrega de materias primas, así como el pago de estas.

Procesadora de Frutas Landon, cuenta con los estándares de calidad más rigurosos del mercado proporcionando a sus clientes, productos de excelencia debido a la exigencia que ellos solicitan.

Dada esta excelencia podemos mencionar que algunos de sus mejores clientes son:

Sanborns Hermanos,
Operadora Vips,
Nestlé de México,
Unifoods,
Galletas Marian, entre otros.

En lo que respecta al servicio con clientes, es ineficaz hasta por dos días como máximo y no precisamente es responsabilidad de Ventas, pues cuentan con un equipo de reparto adecuado a las necesidades de la empresa. Podemos entender que el retraso al que nos referimos, se debe a la poca capacidad del departamento de producción.

Pero esto no quiere decir que no alcancen un alto nivel de productividad, ya que en este momento se cuenta con un grado mayor de productividad que en años anteriores, puesto que las ventas incrementaron en un 30% durante este año,

obteniendo que su utilidad neta ha aumentado considerablemente, hablando monetariamente, podemos observar que la empresa tiene solvencia, pero no liquidez inmediata, ya que dependen de que tiempo tarden en pagar los clientes.

Su publicidad es actualmente de dos tipos, anunciada en revistas locales y de boca en boca, la cual ha dado un exitoso resultado.

Se observó una deficiencia en la capacitación, por su falta de apoyo a la implementación de programas de actualización e innovaciones en los procesos de producción, se descubrió que capacitan sólo al ingreso del personal nuevo.

El personal dentro de esta organización está conforme con los sueldos, salarios, prestaciones e incentivos que actualmente les otorga la empresa, puesto que son mayores a los que dispone la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Los trabajadores están satisfechos con esto, pues opinan que reciben una motivación adecuada, ya que reconocen su labor y desempeño dentro de la organización.

Se observó que dentro de la organización, existen relaciones interpersonales buenas y que el trato que reciben los trabajadores por parte de sus superiores, es agradable y que les dan la atención necesaria, motivándolos a trabajar de manera adecuada, propiciando un ambiente de cordialidad dentro de la empresa.

Esta empresa tiene como objeto principal, que el precio de los productos que fabrica, comparados con los de la competencia, son más bajos y sin dejar atrás la calidad del producto, obteniendo así, un alto nivel de aceptación ante sus clientes, dejando a la competencia a un lado dentro del mercado.

La empresa ha tenido grandes crecimientos, sin embargo, no han buscado realmente el desarrollo en todos los sentidos dentro de la empresa, pese a que cuentan con grandes posibilidades de llegar a ser una empresa líder, pues cuentan con una eficiente plantilla de trabajadores y administrativos.

Los datos mencionados anteriormente fueron obtenidos a través de la guía de observación que se realizó y con la cual se pudo detectar una serie de fallas que agobian a esta empresa.

SONDEO (Ver Anexo 2)

Es el procedimiento utilizado para poder conocer la opinión pública, así como las posibilidades de un mercado.

Para poder obtener un punto de vista acerca de la situación actual de Procesadora de Frutas Landon, se realizó un sondeo al personal operativo que labora en dicha empresa, con el fin de conocer de manera informal, lo que piensan acerca de la empresa.

Este sondeo fue realizado con diez personas, las cuales comentaron que el departamento de producción tiene carencias de comunicación, al no ser bien ejercida desde sus superiores, además de que el principal problema que ellos encuentran, es el de la falta de recursos materiales destinados a producción y por consiguiente la excesiva carga de trabajo.

Otro punto de vista que dieron los trabajadores acerca de la empresa, fue el de la falta de especialización en cada puesto, por lo que, se pudo mencionar que esto se debe a la falta de autoridad de sus superiores.

Posteriormente mencionaron, que consideraban que las instalaciones son buenas, pero que podrían tener mejores, si los administrativos y/o ejecutivos de la empresa tuvieran interés de crecer.

Por otro lado, mostraron el deseo de recibir una capacitación más acorde a las necesidades de la empresa, pues consideran que la que reciben es buena, pero les agradecería que mejorara.

CUESTIONARIO

(Ver anexo 3)

El cuestionario es un método de investigación a través del cual, se recopilan datos o asuntos de discusión.

El cuestionario se realizó aproximadamente en la segunda semana de Marzo del presente año, a 16 trabajadores de la empresa Procesadora de Frutas Landon, del departamento de Producción que son los que identifican a diario los problemas, a los que se tienen que enfrentar y necesitan darle una pronta solución.

En los cuestionarios que se aplicaron a los trabajadores, algunos de ellos al principio, se mostraron inaccesibles, ya que no tenían la plena seguridad de que los cuestionarios no fueran mandados por los directivos y pudiera presentarse alguna represalia contra ellos. Hasta que se les explicó, que eran para obtener información para un diagnóstico sobre la situación de la empresa, que a ellos beneficiaría, puesto que así se le podrían dar soluciones a posibles problemas que los afectan directamente. Comprobando así la falta de comunicación entre trabajadores y directivos.

Para la realización de este cuestionario se tomaron en cuenta la entrevista realizada al Director General y Gerente de cada Departamento, preguntando cuales creían que eran los principales problemas que se suscitaban en su área de trabajo, a lo que ellos respondieron lo siguiente:

Que les agradaba su ambiente laboral en el que se desempeñan por que consideran que se les da un trato digno y que eso los motiva a seguir en la organización.

Los trabajadores respecto las instalaciones de su área de trabajo consideran que son buenas de acuerdo a la dimensión de la empresa.

Nos informaron que si se les otorga capacitación y que es aceptable, más sin embargo, esta es solo cuando ingresa un nuevo trabajador a la empresa, pero que con el transcurso de su estadía en la misma no se le vuelve a dar ningún otro tipo de capacitación.

Consideraron que la comunicación que hay con sus superiores, es aceptable, pero algunas ocasiones, llega a ser deficiente, ya que existe desvío de información. Por otro lado, respondieron que la comunicación interpersonal entre sus compañeros, es excelente y eso ocasiona que trabajen en armonía y que no haya conflictos interpersonales.

Sin dejar a un lado que una forma de motivación son los incentivos, ellos contestaron que si se les otorgaban y consideraron que son atractivos, como consecuencia, podemos decir que se encuentran contentos y satisfechos con

estos.

Respecto a la pregunta de que si había problemas en su área de trabajo, ellos respondieron que si, y que la mayor parte de estos radicaban en la infraestructura. Como resultado de esto podemos mencionar, que uno de los principales problemas, es la falta de maquinaria, la excesiva demanda a los productos y esto a su vez, origina que no haya especialización, y así mismo que la infraestructura de la empresa, no se encuentra en buenas condiciones debido a la falta de mantenimiento.

El trato que reciben los trabajadores por parte de sus superiores es excelente originando que los trabajadores se sientan a gusto y tengan un mayor rendimiento.

La higiene y seguridad con la que cuenta la empresa para el desarrollo de sus actividades es buena, ya que cuentan con el equipo adecuado para controlar cualquier incidente que llegue a suscitarse.

Para concluir el cuestionario los trabajadores, dieron diferentes puntos de vista de cómo mejorar la organización y la gran mayoría coincidió en que se debería de mejorar la infraestructura y así como en algunos casos una mejor comunicación para que no lleguen a haber desvíos de esta y se pueda laborar en mejores condiciones.

La anterior información se valida con una codificación y una tabulación.

(Ver anexo 3.a y 3.b)

ENTREVISTA (Ver anexo 4)

Es la conversación que tiene una persona con otra, para interrogarla acerca de sus ideas o proyectos.

Por otro lado, con el objeto de tener una idea acerca de lo que piensan el directivo y gerente de cada departamento, sobre el panorama actual de la empresa, se realizaron entrevistas en las cuales, se incluían preguntas acerca de las problemáticas que ellos consideraban existentes dentro de la misma.

Un punto importante acerca del cual se conversó con el Director General de Ingeniería de Procesadora de Frutas Landon, Ingeniero Arturo Monreal Hernández, fue el de la falta de maquinaria, el cual identificó como causa principal del excesivo pago de horas extras a sus trabajadores, tomando en cuenta que esta maquinaria trabaja al máximo, así mismo comentó que si existe capacitación hacia los trabajadores y que solamente se da al ingresar un nuevo trabajador a la empresa, llamándole así Inducción al Puesto, y que esta ha tenido buenos resultados, que los esfuerzos realizados por los trabajadores son tomados en cuenta y se les otorgan algunos incentivos par recompensar el esfuerzo, por su parte considera, la comunicación existente dentro de la organización, es la necesaria para llevar a cabo el logro de sus objetivos.

Mientras que los gerentes dieron un punto de vista relacionado con lo que comentó el Director General, que fue el incremento de ventas y así mismo de producción, en la cual el Gerente de Producción nos comentó, que la planta está trabajando a marchas forzadas y que en caso de que se llegase a descomponer la maquinaria, la producción quedaría detenida a pesar de que cuentan con algunos niveles de Stock, pero que no son suficientes para abastecer a todos los clientes en un tiempo determinado, así mismo que no han tenido un mantenimiento adecuado.

En general, nos comentaron que si existe capacitación de inducción y que consideran necesaria mejor comunicación, la realización de juntas en las cuales estén todos los gerentes para dar a conocer los principales problemas de la organización para darles una pronta solución.

III.3

Elaboración de la Matriz FODA

Con el fin de dar un diagnóstico con los datos obtenidos de los métodos de investigación más eficiente y veraz, se procederá a identificar y evaluar todas y cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Procesadora de Frutas Landon.

Para la realización de esta, haremos una pequeña introducción acerca de su elaboración, observando así que la Matriz FODA, consiste en identificar los puntos de carácter interno que son:

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Importancia: La importancia de la realización de este diagnóstico, es poder determinar las ventajas, así como las desventajas que Procesadora de Frutas Landon, tiene respecto a su competencia y que áreas específicas se requiere mejorar para elevar su nivel de competitividad.

Será la forma más efectiva de poder establecer con el mayor grado de exactitud, la verdadera situación por la cual está pasando la empresa.

MATRIZ FODA PARA PROCESADORA DE FRUTAS LANDON

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Excelente calidad del producto -Buenas condiciones de higiene -Precios accesibles -Estándares de calidad -Otorgamiento de incentivos -Buen servicio al Cliente -Buenos sueldos -Publicidad adecuada -Clientes rentables -Sueldos, salarios, prestaciones y sistemas de incentivos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Posibilidad de crecimiento -La competencia no ha dado a algunos de nuestros clientes un servicio adecuado. -La competencia es foránea -La competencia no cuenta con algunos de los parámetros de calidad -Ampliación de nuevos mercados - Lanzamiento de sus productos hacia la exportación
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Cultura organizacional -Sistemas administrativos obsoletos -Liderazgo débil -Maquinaria insuficiente -Falta de motivación moral a los trabajadores -Falta capacitación a empleados -Falta de organización de los directivos -Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> -Condiciones ambientales -Demasiada competencia -Que la competencia tenga mayor publicidad -La competencia es más reconocida -Tiene excelente equipo de reparto -Tiene excelente administración -Crisis económica recurrente -Ingresos de productos exportados

III.2

APLICACIÓN DE METODOS ESTADISTICOS DE CONTROL DE CALIDAD

Para continuar con el diagnóstico, procederemos a la aplicación de métodos estadísticos, para los cuales, nos basaremos en la información obtenida de los cuestionarios realizados a algunos miembros de la empresa. Esto es para identificar cuales son los problemas más graves por los que pasa Procesadora de Frutas Landon.

Los métodos estadísticos de control de calidad, son herramientas de la estadística que se encarga de verificar que la calidad del producto vaya acorde a los parámetros de calidad previamente establecidos en la planeación.

III.3

ELABORACION DE LA TABLA DIAGNOSTICA

Con el fin de concretar y finalizar el análisis, procederemos a la realización de una tabla diagnóstica, la cual englobará los principales problemas que afectan para el desempeño de la organización.

En dicha tabla se muestran los principales problemas que embargan a la organización, así como las causas y consecuencias que originan dichos problemas.

Tabla Diagnóstica de la Procesadora de Frutas Landon S.A. de C.V.

Número De Causa	Causa	Problema	Consecuencias	Requerimientos de calidad
1	Desvío de información, trabajadores no hacen lo que les corresponde	Falta de Comunicación adecuada	Posible indiferencia de algunos trabajadores. Confusión al momento de recibir órdenes o información	Coordinación de información. Mayor capacitación a los empleados. Especialización de los puestos.
2	Falta de recursos económicos para la adquisición de nueva maquinaria. Falta de interés por parte de los directivos	Falta de maquinaria	Sobretabajan la maquinaria existente, aplican demasiadas horas extras.	Ahorro en ingresos a la empresa para la compra de nueva tecnología y maquinaria.
3	Falta de interés, demasiada confianza en La maquinaria. Falta de recursos monetarios suficientes.	Falta de mantenimiento en la maquinaria ya existente.	Indiferencia de los administrativos. No establecen sus niveles de stock. No le dan mucha importancia a lo que les deja ganancias.	Utilización de los niveles de stock Motivación de los superiores.

CONCLUSIONES E INFERENCIAS AL ANÁLISIS.

En general, dado el análisis que se realizó a la Procesadora de Frutas Landon, podemos decir que el problema fundamental, es el excesivo desgaste de la maquinaria en el departamento de producción, porque existen retrocesos y no hay especialización de los puestos, la empresa actualmente tiene demanda y el personal no se da abasto porque no está especializado, hay excesivos pagos de horas extras, y por consiguiente la falta de una adecuada capacitación dado que la empresa tiene grandes posibilidades de crecimiento y que en estos momentos podría llegar a ser una de las mejores en su rama.

En el siguiente capítulo, se propondrán alternativas de posibles soluciones que servirán de apoyo a la empresa para el mejor funcionamiento de la misma, así como se tendrá una mayor especialización, reduciendo horas muertas, así como desperdicios en la producción.

CAPITULO

IV

PROPUESTAS PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD, RENTABILIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA PROCESADORA DE FRUTAS LANDON S.A. DE C. V.

IV.1 Propuesta No.1

IMPLANTACION DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.

El motivo por el cual fue elegida esta propuesta de solución, es porque consideramos que si se llevase a cabo la aplicación de un manual de procedimientos cada uno de los trabajadores, tendría bien delimitadas sus funciones y actividades en su respectiva área de trabajo, con esto se reducirían las horas extras, así como el desgaste excesivo de la maquinaria en el departamento de producción. Esto con la finalidad de garantizar a la empresa una reducción de costos y de tiempos.

OBJETIVOS

-Mejorar los procesos de producción, para obtener una mejora de la calidad y productividad.

-Mostrar al personal, la importancia de conjuntar esfuerzos, para lograr la calidad en cada uno de las fases del mismo, identificando al manual como la

herramienta que orientará el esfuerzo a una especialización.

-Disminuir costos de producción que mejoren la productividad para así conquistar nuevos mercados y permanecer en ellos.

-Identificar la diferencia de resultados entre trabajar sin un manual como soporte o con el mismo, a su vez asimilando los beneficios que representa trabajar con un sistema encaminado hacia la calidad.

-Mantener los procesos controlados y adecuados, así mismo documentar y estandarizar los procedimientos, especificaciones e instrucciones.

DESARROLLO DEL PROYECTO

Para poder llevar a cabo el desarrollo de dicho manual, se tomaron en cuenta diversos factores, entre los que destacan la observación de los procesos en el departamento de producción.

Realizamos entrevistas con cada uno de los trabajadores en este departamento en las cuales informaron los pasos y procesos que se llevan a cabo en una jornada de trabajo, identificando que existe duplicidad de funciones y que a su vez hay pérdida de tiempo, entre cambiar la elaboración de un producto a otro, sin tener una secuencia lógica.

Finalmente le dimos un orden lógico a cada proceso de producción con el cual pudimos realizar el manual (ver anexo 5)

IV.1

Propuesta No. 2

Implantación de un curso de habilidades gerenciales y de facilitación para niveles estratégicos y mandos medios.

La elección de esta propuesta es porque definitivamente creemos que es importante que el Director General y Gerentes de cada departamento, esté capacitado para poder hacer funcionar la empresa y que esta llegue al logro de los objetivos, puesto que de ellos dependerá que la planeación estratégica y la planeación táctica se lleve a cabo conforme a sus decisiones y esta sea de éxito en la empresa teniendo en cuenta que la calidad se mide a lo largo y a lo ancho de la empresa.

Procesadora de Frutas Landon, necesita que su personal esté capacitado, puesto que esto coadyuva al crecimiento del negocio, mejora la armonía entre funcionarios y empleados e impulsa directamente al logro de sus metas trazadas.

OBJETIVOS

-Que los altos mandos estén bien capacitados para poder delegar funciones y tomar las mejores decisiones que ayuden al logro de los objetivos de la empresa.

-Mejorar los procesos administrativos.

-Propiciar un buen ambiente laboral, donde haya principalmente comunicación y realmente se forme un buen equipo de trabajo, para poder llevar a cabo el esquema de acción de la Alta Calidad, que inicia en el empresario puesto que si este toma en cuenta a sus trabajadores capacitándolos, motivándolos e incentivándoles en el proceso de producción, ellos pondrán su mejor esfuerzo otorgando calidad al producto y al mismo tiempo al cliente y a su vez lealtad a la marca, generando utilidades y como resultado una satisfacción integral.

-Que la empresa tenga objetivos en común y sea bien aplicado el liderazgo puesto que un buen líder es de vital importancia, ya que de él dependerá alcanzar las metas fijadas en un ambiente armonioso en donde hay un acortamiento de tiempos y distancias en cuanto al logro de sus objetivos y crecimiento asegurado del mismo.

DESARROLLO DEL PROYECTO

Para poder determinar cual sería la empresa que nos brindaría el curso de capacitación llevamos a cabo distintas cotizaciones y por la que nos decidimos de acuerdo al contenido del curso y el precio fue:

ACAPE

Agrupación de Capacitadores y Educadores de México

Es una organización que brinda apoyo y que cubre un completo rango de tópicos en la gerencia y administración, así como en las relaciones interpersonales que incluyen seminarios en administración gerencial y directiva, comunicación, desarrollo humano, recursos humanos, capacitación, sistemas y tecnologías de información, liderazgo, finanzas, compras, mercadotecnia, servicio, ventas, administración de proyectos, procesos, manufactura, logística, tráfico, personal operativo y administrativo y mucho más, para todos los niveles organizacionales.

Esta integrada de la siguiente forma:

Información de Cursos

HYPERLINK "mailto:cursos@acape.com.mx"
cursos@acape.com.mx

L.A.E. Marco Tulio Bustamante

DIRECTOR GENERAL

HYPERLINK

"mailto:mbustamante@acape.com.mx"

mbustamante@acape.com.mx

Sr. Héctor Díaz Barriga

GERENTE ADMINISTRATIVO

HYPERLINK "mailto:hdiabarriga@acape.com.mx"

hdiabarriga@acape.com.mx

Teléfonos:

0155 5622 94 73

0155 56 22 87 63

0155 5522 62 84

0155 55 22 07 42

El tema que elegimos para el curso es:

“Habilidades Gerenciales y de Facilitación”.

Los temas que tratarán son:

- Liderazgo Transformador Habilidades para Dirigir
- Administración del Tiempo Como lograr más en menos tiempo
- Como decidir con efectividad
- Evaluación del Desempeño con enfoque a resultados
- Técnicas de interacción para mejorar la comunicación
- Desarrollo de gerentes, jefes y supervisores
- Como dirigir una junta con eficacia

El tiempo real del curso es de 24 horas, se realiza en la fechas, horarios y lugar elegidos de acuerdo a las necesidades de la empresa, ya sea en las instalaciones de la compañía o en las oficinas de ACAPE.

Los ejercicios que se usan dentro del curso se adaptan a la situación actual de la empresa.

Está dirigido a:

- Directores generales,
- Gerentes de área,
- Jefes de departamento y
- Supervisores.

El costo del curso es de 1,000.00 Mil pesos m/n, por hora de servicio, más IVA.

Finalmente decidimos que, si se implanta este curso y de acuerdo a esta información y a lo que le es más conveniente a la empresa:

El curso sería impartido al Nivel Estratégico y Mandos Medios:

- Director General
- Gerente de Producción
- Gerente de Recursos Humanos
- Gerente de Finanzas
- Gerente de Mercadotecnia

Será llevado a cabo dentro de las instalaciones de la empresa dividido en tres días hábiles cada uno comprendido en una jornada de trabajo de 8 horas en horario exacto de:

9:00AM a 1:00 pm

con receso de una hora para la comida que será de:

1:00 pm a 2:00 pm

iniciando sesión de

2:00 pm a 6:00 pm

El costo final del curso sería de:

\$ 27,600.00 Veintisiete mil seiscientos pesos m/n, incluyendo IVA

Y sería pagado en tres pagos semanales de:

\$9,200.00 Nueve mil doscientos m/n., hasta un día antes del curso.

Si el curso se pagara de contado al precio más IVA, se le haría un descuento del 10% y finalmente el costo sería de:

24.840.00 Veinticuatro mil ochocientos cuarenta pesos m/n.

CONCLUSIONES

En esta investigación, determinamos la serie de Fortalezas y Debilidades, así como las Oportunidades y Amenazas, las enumeramos para su focalización, corrección y seguimiento en los programas de mejoramiento y desarrollo a implementarse.

FORTALEZAS:

- Excelente calidad del producto.
- Buenas condiciones de higiene.
- Precios accesibles.
- Estándares de calidad.
- Otorgamiento de incentivos.
- Buen servicio al cliente.
- Buenos sueldos.
- Publicidad adecuada.
- Clientes rentables.
- Sueldos, salarios, prestaciones y sistemas de incentivos.

DEBILIDADES:

- Cultura organizacional deficiente.
- Sistemas administrativos obsoletos.
- Liderazgo débil.
- Maquinaria insuficiente.
- Falta de motivación moral a los trabajadores.
- Falta de capacitación a empleados.
- Falta de organización de los directivos.
- Presupuesto limitado.

OPORTUNIDADES:

- Posibilidad de crecimiento.
- La competencia no ha dado a algunos de nuestros Clientes un servicio adecuado.
- La competencia es foránea.
- La competencia no cuenta con algunos de los parámetros de calidad.
- Ampliación de nuevos mercados.
- Lanzamiento de sus productos hacia la exportación.

AMENAZAS:

- Condiciones ambientales.
- Demasiada competencia.

Que la competencia tenga mayor publicidad.
La competencia es más reconocida.
Tiene excelente equipo de reparto.
Tiene excelente administración.
Crisis económica recurrente.
Ingresos de productos exportados.

En resumen, al finalizar el proyecto de investigación, se puede decir que las dos propuestas de solución a los problemas de Procesadora de Frutas Landon S.A. de C.V., parcialmente son un gasto para la empresa al momento de hacerlos, pero se convierten en una inversión si realmente se llevan a cabo en la organización, por que pensamos que con esto, se resolverían los más grandes conflictos.

La implantación de un manual, resolverá conflictos de reprocesos y por lo tanto de retrabajos, además habrá una especialización y con esto, evitaremos el excesivo pago de horas extras, con lo cual se puede capacitar al personal, para que estos desarrollen su máxima capacidad en el proceso productivo, que es lo que se busca en la segunda propuesta, proyectándonos, pensamos que si la empresa toma en cuenta estas soluciones, puede en un mediano plazo, obtener mejores ganancias y obtener poco a poco, un crecimiento sostenido aunado a un desarrollo, que es su principal objetivo.

La empresa cuenta con buenos factores para poder salir adelante, solo necesita que los sepan inducir por el camino del éxito y recordar que:
LA CALIDA ES CUMPLIR CON LOS REQUISITOS; SU SISTEMA ES LA PREVENCIÓN Y SU ESTANDAR DE REALIZACIÓN ES: CERO DEFECTOS.

A través del desarrollo de esta Tesis, se pudo comprobar que para el buen funcionamiento de una empresa, requerimos la aplicación del proceso administrativo en forma directa y sin omitir ninguna de las etapas que lo conforman.

Asimismo llegué a la conclusión de que para complementar el buen funcionamiento de esta unidad de producción, a través del proceso administrativo, se puede apoyar implementando procesos para alcanzar la certificación como “Empresa de Alta Calidad”, a través de instituciones calificadas para otorgar estos reconocimientos.

Cuando una empresa cuenta con esta serie de elementos, se puede considerar con un futuro promisorio, ya que la buena administración de la misma le ira dictando el camino del crecimiento y desarrollo tanto a nivel nacional como internacional.

De igual forma comprobé que es necesario contar con buena comunicación para poder realizar un trabajo en equipo y asimismo obtener una especialización de puestos en cada área.

SUGERENCIAS

Se recomienda realizar revisiones periódicas, con el fin de actualizar el manual en aquellas partes donde se halla modificado o en su caso anulado.

El uso de los manuales administrativos dentro de la organización, son de gran utilidad si son utilizados de manera correcta, para ello, es necesario llevar un control de los mismos, para evitar posibles desvíos de información o pérdida total del manual.

El manual debe ser controlado y entregado por el gerente de producción y él tendrá que darles informes a sus empleados acerca de modificaciones y de cómo está estructurado para que ellos sepan los objetivos a alcanzar y por consiguiente la forma en que realizarán cada una de sus actividades.

Dicho control del manual se realizará de forma ordenada y con un registro en el cual se pondrá el nombre de la persona a la cual se entregó, fecha de entrega y fecha de regreso, también tendrá la firma del gerente de producción.

Se recomienda que el gerente de producción tenga al menos tres manuales por cualquier imprevisto.

Como en toda empresa de éxito, es necesario contar con un nivel administrativo muy alto, ya que una mala administración de la misma, es el factor más importante que puede llevar al fracaso total, provocando el cierre de la empresa.

Para lograr una buena administración, es necesario conocer todo el proceso administrativo y contar con personal capacitado, para poder administrar correctamente tanto los recursos financieros, humanos, materiales y técnicos y lograr el desarrollo de una empresa con calidad y servicio.

Con la finalidad de contar con personal altamente capacitado, se deben realizar cursos de capacitación, motivación y trabajo en equipo, así como la implementación de manuales administrativos por cada área funcional.

Una vez establecidos estos puntos, es necesario establecer círculos de calidad, los cuales tienen como objetivo revisar los puntos críticos y darles solución.

Es importante, que cualquier empresa, tome en cuenta su capacidad de oferta y demanda, que puede llegar a tener, para poder determinar si es competitiva, tanto a nivel nacional como internacional, en el mercado del ramo específico en el que se desarrolle.

Asimismo, las empresas deben realizar auditorias de calidad, revisiones periódicas de su estructura funcional, de los procesos en todas sus áreas, con la

finalidad de evaluar tanto sus Fortalezas como sus Debilidades, así como oportunidades y amenazas que pueden llegar a afectar o repercutir en el buen desempeño de la misma.

Una vez que la empresa conoce su situación actual, debe tomar acciones para mejorar el funcionamiento de la misma o implementar nuevos procesos para mejorar la calidad y ofrecer un mejor servicio en todos los aspectos a los consumidores, logrando de esta forma ganar mercado a través de un mejor servicio y productos de calidad con mayor eficiencia.

ANEXO I

FORMATO DE GUIA DE OBSERVACIÓN

1: Condiciones generales

¿Cómo es el espacio establecido en cada área o departamento?

AMPLIO MEDIO REDUCIDO

La distribución de los espacios es:

EXCELENTE BUENA REGULAR MALA

¿Cómo considera la iluminación?

EXCELENTE BUENA REGULAR MALA

La ventilación en general es:

EXCELENTE BUENA REGULAR MALA

Los diversos niveles de ruido son:

EXCESIVOS ACEPTABLE BAJO

2: Condiciones en cada departamento y oficina:

La higiene y seguridad industrial es:

BUENA MALA PÉSIMA

El equipo de higiene y seguridad que utiliza el personal es:

BUENO REGULAR MALO

La relación de los trabajos con sus superiores es.

BUENA REGULAR MALA

La comunicación con sus superiores es.

EXCELENTE BUENA ACEPTABLE MALA

La relación que entre los trabajadores es.

BUENA MALA ACEPTABLE INDIFERENTE

3: Observaciones generales:

La cohesión entre personal de cada área es:

BUENA MALA INDEFERENTE

La cohesión entre el personal de un área y otra es:

BUENA MALA INDIFERENTE

ANEXO 2

FORMATO DE SONDEO

- 1: ¿Qué piensas acerca de la empresa?

- 2: ¿Cuáles piensas que son las principales carencias que tiene la empresa?

- 3: ¿Por qué crees que son estas carencias

- 4: ¿Cuál crees que es el principal problema que hay en la empresa?

- 5: ¿Crees que en la empresa el trabajo es bien delegado o delimitado?

- 6: ¿Cómo consideras las instalaciones de la empresa?

- 7: ¿Te gusta tu trabajo?

- 8: ¿Tú que crees que hace falta para que la empresa sea mejor o que es lo cambiarías o mejorarías?

ANEXO 3

FORMATO DE CUESTIONARIO

Buenos días, tardes, noches, estamos solicitando su colaboración para la realización de un análisis de la situación actual de la empresa.

Por su atención gracias.

1. Le agrada el ámbito laboral en el que se desempeña?

A: SI B: NO

2. Como consideras las instalaciones para el desempeño de sus actividades?

A: EXCELENTE B: BUENAS C: REGULARES D: MALAS

3. ¿Se le otorga capacitación?

A: SI B: NO

4. ¿Como considera la capacitación que se le imparte?

A: EXCELENTE B: BUENA C: ACEPTABLE D: MALA E: INDIFERENTE

5. La comunicación de usted hacia sus superiores es:

A: EXCELENTE B: BUENA C: ACEPTABLE D: MALA

6. ¿Como es la relación interpersonal entre usted y sus compañeros?

A: EXCELENTE B: BUENA C: ACEPTABLE D: MALA
E: INDIFERENTE

7. Se le otorga algún tipo de incentivo?

A: SI B: NO

8. Considera atractivos los incentivos que se le dan?

A: SI B: NO

9. Hay problemáticas dentro de su área de trabajo ¿de que tipo?

A: PERSONALES B: LABORALES C: INFRAESTRUCTURA

10. Existen problemáticas dentro de su área de trabajo, ¿de que tipo?

A: PERSONALES B: LABORALES C: INFRAESTRUCTURA

11. Cual es el trato que recibe por parte de sus superiores?

A: EXCELENTE B: BUENO C: REGULAR D: MALA

12. Las condiciones de higiene y seguridad dentro de su área de trabajo son:

A: BUENAS B: REGULARES C: MALAS

13. ¿Qué soluciones propones para el mejoramiento de la organización?

ANEXO 3^a

CODIFICACION DE CUESTIONARIO

1. ¿Le agrada el ámbito laboral en la que se desempeña?

- A. SI 12 Personas
- B. NO 4 personas

2. ¿Como considera las instalaciones para el desempeño de sus actividades?

- A. EXCELENTE 5 Personas
- B. BUENAS 6 Personas
- C. REGULARES 3 Personas
- D. MALAS 2 Personas

3. ¿Se le otorga capacitación?

- A. SI 14 Personas
- B. NO 2 Personas

4. ¿Cómo considera la capacitación que se le imparte?

- A.- EXCELENTE 3 Personas
- B.- BUENA 4 Personas
- C.- ACEPTABLE 7 Personas

5.- La Comunicación de usted hacia sus superiores es:

- A.- EXCELENTE 3 Personas
- B.- BUENA 4 Personas
- C.- ACEPTABLE 5 Personas

D.- MALA 3 Personas

6.- ¿Cómo es la relación interpersonal entre usted y sus compañeros?

A.- EXCELENTE 6 Personas

B.- BUENA 3 Personas

C.- ACEPTABLE 5 Personas

D.- MALA 3 Personas

7.- ¿Se le otorga algún tipo de incentivo?

A.- SI 13 Personas

B.- NO 3 Personas

8.- ¿Hay alguna problemáticas dentro de su área de trabajo?
¿De que tipo?

A.- PERSONALES 2 Personas

B.- LABORALES 4 Personas

B.- INFRAESTRUCTURA 10 Personas

9.- ¿Como es la seguridad e higiene en su área de trabajo?

A.- BUENA 8 Personas

B.- REGULAR 6 Personas

C.- MALA

ANEXO 4

FORMATO DE ENTREVISTA

Buenos Días (Tardes, Noches), somos estudiantes de la carrera de Economía, y venimos solicitando su muy valiosa colaboración, para la realización de un estudio, con la finalidad, de poder determinar la problemática en su organización, a fin de poder proporcionar posibles soluciones.

De antemano agradecemos su atención.

NOMBRE:

PUESTO:

DEPARTAMENTO:

1.- ¿Cuáles son las principales problemáticas que pasan en este momento en la empresa en general?

2.- ¿Cuáles cree usted que sean las causas?

3.- ¿Qué efectos considera que ocasiona dentro de la organización?

4.- ¿Existe capacitación hacia sus empleados?

5.- ¿Qué tipo de capacitación se imparte?

- 6.- ¿Qué resultados ha obtenido de la capacitación?
- 7.- ¿Se le reconoce al empleado su esfuerzo y dedicación?

8.- ¿Cómo se motiva dentro de la organización?

9.- ¿Cómo se considera la comunicación en el nivel estratégico y en general de toda la empresa?

GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN

ANEXO 5

FORMATO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCESADORA DE FRUTAS LANDON SA DE CV

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

INDICE

OBJETIVO

INTRODUCCION

COMO UTILIZAR EL MANUAL

REVISIONES Y ACTUALIZACIONES

ORGANIGRAMA

PROCEDIMIENTOS

1.- GERENCIA DE PRODUCCIÓN

2.- OPERADOR DE PRODUCCIÓN

3.- AYUDANTE DE PRODUCCIÓN

4.- ALMACENISTA

5.- AUXILIAR DE ALMACENISTA

6.- INTENDENCIA

OBJETIVO

El objetivo de este manual es presentar a los trabajadores cada uno de los procedimientos que deben seguirse para la realización óptima de cada una de sus actividades y así mismo, minimizar tiempos, evitando la duplicidad de puestos y mejorar técnicas.

El manual proporcionará al gerente del departamento, una idea de sus responsabilidades con las actividades que son desempeñadas en el mismo, así como de sus decisiones en todos los campos y de los recursos que tiene a su alcance, para lograr resultados, además es un elemento de apoyo para el empresario que dirige su establecimiento, para que adecue sus criterios dentro de un esquema de acciones.

Sus objetivos primordiales son:

- Presentar una visión integral de como opera el departamento de producción
- Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- Servir como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a su unidad de trabajo.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

INTRODUCCIÓN

Para tener un criterio más amplio acerca de este trabajo, tendremos que mencionar que el manual es una expresión formal de todas las informaciones, instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal.

El manual fue elaborado por personal especializado en el ramo, al través de entrevistas, investigaciones de campo y muestreos, para lograr plasmar toda la información en un documento entendible y de fácil aplicación.

Los manuales de procedimientos, son aquellos instrumentos de información, en los que se consignan en forma metódica, los pasos y las operaciones que deben seguirse para la realización óptima de las funciones de una unidad administrativa.

El hecho de que no se utilicen de manera uniforme los procedimientos que existen para hacer tareas, es motivo de gran desperdicio de tiempo y esfuerzo en el trabajo. El manual de procedimientos por sus características persigue esa finalidad.

Dicho manual servirá como guía para la mejor realización de las funciones del personal que labora en la empresa.

Este manual de procedimientos, servirá como un instrumento que apoyará el quehacer institucional, es considerado como elemento básico para la coordinación, dirección y control administrativo adecuado.

PROCEDIMIENTOS

Procedimientos del Gerente del Departamento de Producción

- Tomará parte de las decisiones del cuerpo ejecutivo de la empresa.
- Tomará las decisiones correspondientes del departamento de producción con la aprobación de la Dirección General.
- Formulará proyectos y recomendaciones que someterá a la aprobación de la Dirección General.
- Preparará y presentará a la Dirección General informes periódicos y especiales sobre el desarrollo de las labores en el Departamento de Producción.
- Prepara el presupuesto del Departamento de Producción.
- Pasará el presupuesto del Departamento de Producción ya establecido al área de Contabilidad para su tramitación.
- Facilitará a los demás gerentes los informes y servicios que requiera con respecto al departamento de producción.
- Como gerente del departamento de producción someterá a la gerencia general proyectos y recomendaciones.
- Coopera con los demás gerentes para la mejor organización de sus respectivos departamentos.
- como gerente del departamento de producción aportará los datos necesarios para la elaboración de los presupuestos de otros departamentos.

-Llevará bajo su control directo los registros y expedientes de todo el personal que esté bajo su cargo.

-Vigilará que las relaciones de la empresa con sus empleados sigan las directrices fijadas por la gerencia general.

-Colabora con el departamento legal la preparación o revisión de los contratos que se deban firmar correspondientes al departamento de producción.

-Aportará los datos necesarios del departamento de producción para la revisión del presupuesto general.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.

-El Gerente de producción tomará decisiones a cerca de los proyectos para poder así presentarlos a la dirección general y obtener aprobación de los mismos.

Tendrá que estar al pendiente, ya que dará informes periódicos y especiales a cerca de las labores que se están realizando en este departamento.

Conforme a este departamento se realizan los presupuestos correspondientes para llevar a cabo la producción. Se encargará de llevar un control de los registros de todos los empleados que estén bajo su cargo, así mismo vigilará las relaciones de los empleados.

Finalmente aportará los datos necesarios del departamento de producción para la revisión del presupuesto general.

FUNCIONES DEL OPERADOR DE PRODUCCIÓN

OBJETIVO: Efectuar correctamente el proceso de adquisición, limpieza, rebanado y envasado de frutas seleccionadas, tal como se indica en el método de operación.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

-Encendido de cámara.

-Verificación de materias primas para elaboración de lotes.

-Verificación de limpieza de olla, cono y su área de trabajo.

- Verificación de peso correcto de las cubetas de fruta.

-Efectuar el cocimiento.

-Identificación y etiquetado de muestras para la identificación de lotes.

-Verificar y registrar formato de la temperatura de cocimiento y envasado.

-Envasado del producto terminado.

-Verificación del peso exacto del producto terminado.

-Verificar que la fruta envasada corresponda a la señalada por la etiqueta, y que sea la correcta.

- Elaborar etiqueta muestra.
- Realizar actividades de limpieza, mantenimiento y seguridad en las áreas de trabajo.
- Lavado de cono, olla, mezcladora, paredes en el área de trabajo.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

- Encendido de la cámara, verificar que la calidad y la cantidad de las materias primas para la elaboración de lotes esté correcta, (en caso de no estar efectuado el peso de materias primas por causa de fuerza mayor, prepararlas), antes de agregar la primera parte de la producción, verificar que la olla de cocimiento se encuentre limpia, así como su cono, en el área respectiva, verificar el peso correcto de las cubetas de fruta, efectuar el cocimiento, agregar segunda parte cuando ya esté listo el cocimiento de la primera, sacar muestra e identificarla cuando esté totalmente cocida y lista para envasarse, sacar muestra y etiquetarlas para la identificación de lotes, verificar y registrar el formato correspondiente, la temperatura de cocimiento y el envasado.
- Envasado de producto terminado con apoyo de su ayudante y verificar el peso correcto del producto. Verificar que la fruta para la producción del día siguiente sea la correcta. Coordinación de actividades con almacenista, sacar la fruta de la cámara. Hacer etiqueta muestra, para que su ayudante respectivo elabore el resto.
- Coordinarse con el ayudante de producción en el enjuagado de cubetas, acomodarlas en su lugar respectivo, subir o bajar las cubetas de materia prima, bajar envases para producto. Realización de actividades de mantenimiento y seguridad en sus áreas respectivas con su ayudante. Lavado de cono, olla, mezcladora, paredes en su área respectiva.

Es importante señalar que a fin de mantener estrictas normas de calidad e higiene, en la elaboración de nuestros productos, en caso de encontrar fauna nociva, dar aviso a su jefe inmediato para la pronta solución del problema.

NOTIFICACIÓN

Con el fin de mantener el estricto control de calidad, se estará haciendo una supervisión continua sobre el procedimiento y de cada una de las actividades. En caso de encontrar alguna anomalía por negligencia, se hará acreedor a una sanción administrativa.

FUNCIONES DEL AYUDANTE DE PRODUCCIÓN

OBJETIVO: Auxiliará y proporcionará el apoyo necesario a sus jefes inmediatos, en el desempeño de las actividades que implica la producción.

DESCRIPCION GENERICA

- Funcionamiento de caldera.
- Verificar y anotar el nivel de gas.
- Bajar material de envase y empaque para producción.
- Coordinarse con el operador de producción la subida de fruta.
- Hacer pre-enjuague a la olla de cocimiento.
- Verificar que su área de trabajo y utensilios se encuentren en perfectas condiciones higiénicas.
- Dar dos vueltas con cubeta y después de la adición de azúcar, así como después de la adición de fruta.
- Agregación de fruta a su olla.
- Etiquetado, limpieza y secado de cubetas antes de envasar.
- Colocación de bolsas y tapas.
- Acomodar el producto terminado dentro del área de producción.
- Lavar paredes, su olla de cocimiento, así como el área en general.

DESCRIPCION ESPECÍFICA

-Checar el nivel de agua de la caldera, agregar el desincrustante de la caldera, checar y anotar el nivel del gas, encender la caldera, posteriormente bajar el material de envase y empaque para la producción, coordinarse con operador de producción para subir la fruta, hacer pre-enjuague a la olla de cocimiento antes de iniciar el proceso, verificar que su área de trabajo y utensilios se encuentren en perfectas condiciones higiénicas y en su lugar. en caso de uso, volverlos a colocar, dar dos vueltas con cubeta después de la adición de desempeño, volverlos a colocar, dar dos vueltas con cubeta después de la adición de azúcar, así como después de la adición de fruta a su olla de cocimiento cuando lo indique el operador, enjuagar las cubetas que se hayan usado,

-Elaboración de etiquetas, etiquetado, limpieza y secado de cubetas antes de envasar, colocación de bolsa y tapas, acomodar el producto terminado dentro del área de producción. Lavar paredes, y tanto su olla de cocimiento, como su área general.

Con el fin de mantener el estricto control de calidad, se estará haciendo una supervisión continua sobre todo el procedimiento y de cada una de sus actividades, en caso de encontrar alguna anomalía por negligencia se hará acreedor a una acta administrativa.

FUNCIONES DEL ALMACENISTA

OBJETIVO: Coordinar y ejecutar actividades para recibimiento, inspección y acomodo de materias primas y producto terminado, así como limpieza y mantenimiento en las áreas de almacén.

DESCRIPCION GENERATIVA

- Recibir y darle entrada de almacén a la materia prima.
- Inspeccionar materia prima de acuerdo a criterios.
- Colocación de etiquetas de liberación.
- Coordinar la salida de fruta de la cámara con operador de producción.
- Coordinar la salida de producto terminado con choferes.
- Dar entrada de almacén a la mercancía devueltas por clientes.
- Elaborar lotes menores a 200 kg.
- Realización de inventarios de materias primas los días lunes y jueves.
- Pasar a compras requisición de materias primas.
- Realización de inventarios de producto terminado.
- Seleccionar las materias primas para lotes de producción que se efectuaran al día siguiente.
- Apagar la cámara.
- Bajar producto terminado.

DESCRIPCION ESPECÍFICA

-Recibir y darle entrada de almacén a la materia prima, inspeccionar materia prima a criterios, colocación de etiquetas de liberación y acomodarlas en su lugar respectivo, dar entrada de almacén a la mercancía devuelta por clientes, bajar producto terminado, elaborar lotes menores a 200 kg.
Realización de inventarios de materiales de materias primas, realización de inventarios de producto terminado con choferes, pasar las materias primas para lotes de producción que se efectuarán al día siguiente, apagar la cámara.

NOTIFICACION

Con el fin de garantizar el control de calidad y el adecuado funcionamiento del departamento, se estará haciendo una supervisión continua sobre todas y cada una de sus actividades, en caso de encontrar alguna anomalía por negligencia, se hará acreedor a una sanción administrativa.

PROCEDIMIENTO DE INTENDENCIA

OBJETIVO: efectuar las actividades de limpieza en general con alto grado de responsabilidad y oportunidad.

DESCRIPCION GENERICA

- Realizará la limpieza de las oficinas, lo que incluye pisos, equipo de oficina, equipo de cómputo, entre otros.
- Limpieza de escaleras
- Tendrá que limpiar pasillos
- Se encargará de la limpieza del garaje-patio
- Tendrá a su cargo la limpieza de la banqueta y calle.
- Lavado diario de todos los baños.
- Limpieza de almacén de productos terminados
- Servirá de apoyo en algunas actividades dentro del departamento de producción
- Será el encargado de realizar inventarios de materiales de limpieza
- Tendrá que acomodar correctamente la basura en su lugar
- Elaborará el reporte correspondiente, de lo que se tendrá que comprar en el mes para materiales de limpieza y realizará el inventario de este.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

- Todos los días antes de la entrada del personal, limpiará los sanitarios, las oficinas, esto incluye pisos, el equipo de oficina, así como el equipo de cómputo. Posteriormente limpiará las escaleras, pasillos y garaje.
- Hará la limpieza completa del almacén de productos terminados.
- Dejará la basura en su lugar para que al día siguiente sea depositada en los contenedores correspondientes.
- Finalmente hará el inventario de los materiales de limpieza mensual que tendrá que ser reportado y entregado a sus superiores.

BIBLIOGRAFIA BASICA

- Aspe Armella, Pedro. "El Camino Mexicano de la transformación Económica", Edit. FCE, México 1993.
- Ayala Espino, José. "La Reestructuración de la Gestión Estatal, Modelos y Experiencias" UNAM, 1990.
- Ayala y Blapo, José. "Estado y Desarrollo (1920-1982)" FCE 1988.
- Banco de México. "El Nuevo Estado y la Expansión de las Manufacturas en Desarrollo y en Crisis, de la Economía Mexicana. FCE 1983. Informe Anual 1990-2000. Reporte Estadístico 1990-2000. Informe Anual 2000-2008. Reporte Estadístico 2000-2008.
- Brailovski, Vladimiro. "La Política Económica del Desperdicio "UNAM 08"
- Calzada Falcón, Fdo. "Teoría del Comercio Internacional UNAM 1989.
- Castillo, Gustavo del. "México en la Economía" Cde la Front. Nte. 2008
- Cordera, Rolando y. "Probabilidades de la Economía Mexicana"
- González T. Enrique. Ensayo Publicado en la Antología: "México hacia El 2000" Desafíos y Opciones, Coordinado por González Casanova, Pablo. Edit. Nva. Soc. 1999
- Grupo Serfín. "Macro Asesoría Económica de México 2008" Compendio Estadístico, México 2008.
- Hansen, Roger. "La Política del Desarrollo Mexicano", Edit. Siglo XXI, México, 2008.
- Hal R. Varian. "Microeconomía Intermedia; Un enfoque Moderno" Edit. Bosch, Barcelona 2008
- Hernandez Laos Enrique. "La Productividad y el Desarrollo Industrial en México Edit. FCE 2008
- Huerta, Arturo. "Economía Mexicana: Más allá del Milagro, 2008. México, 2008.
- I. N. E.G.I. "La Gestión de la Productividad" Limusa 2008
- Joseph, Prokopenco. "Que es el Control Total de la Calidad" Norm 08
- Karou Ishkawa. "Análisis y planeación de la calidad" Edit. Mc Graw Hill, México 2008.
- J.M. Durán. "The Competitive Advantage of Nations" The Free Press USA 2008.
- Porter, Michael. "Cambio en la Estructura Industrial en los Países En Desarrollo: El Caso de México", México 2008
- Ruiz Durán, Clemente. "México; Informe de las Empresas Mexican 08"
- Tello, Carlos. "Teoría del Comercio Internacional FCE 20008.
- Torres Gaytán, Ricardo

Schearer, Ronald A.	Trimestre Económico 116 F.C.E. 1988
Kuznets, Simón	Trimestre Económico 97 F.C.E. 1988
Sunkel, Oswaldo	Desarrollo Eco. Latinoamericano Siglo XXI, 1980.
FONEP	Guía para Evaluación de Proy. Mex 1985.
Samuelson Paul	Economía. Mc Graw-Hill, España, 1990.
Castellanos, Manuel	La Era de la Información, Ed. Siglo XXI, 1996.
Kast Freemont E.	Administración y Org. Mc. Graw-Hill, Mex, 1991.
Koontz H. y Weihrich	Administración, Mc Graw-Hill, Mex. 1990.
Castro y Lessa	Introducción a la Economía, Siglo XXI, Mex 1978.
Garza Rdz, José	Contabilidad para Licenciaturas, CECSA, Mex, 78.

Cuadernos de Economía. FES-Aragón
 CIES, Primer Curso Teoría, Métodos y Técnica Bibliográfica
 Coordinación de Investigaciones Económicas y Sociales ENEP-Aragón
 Compilador: Rolando Morgan.

Alonso, Amado	“Gramática Castellana” Losada 2008
Blair, Roger D.	“Microeconomía” Mc. Graw- Hill México.
Mendieta Alatorre, A.	“Tesis Profesionales” Porrúa Méx. 2008.
Miguel Saad, Antonio.	“Redacción Superior” Continental 2007
Zubizarreta, Armando.	“Diccionario de Economía” Océano. Mex, 2009.

Es cuanto...!!!