



# Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

## **“EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A UNA PEQUEÑA EMPRESA FABRICANTE DE JUGUETES DE PLASTICO”**

**Seminario de Investigación Administrativa**

**Que en opción al grado de:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P r e s e n t a n :**

**ELIAS GUADALUPE MENA**

**LAURA PATRICIA IZQUIERDO REYES**

**JORGE REYES ORTEGA**

**Director del Seminario: L.A.E. JORGE BARAJAS MEDINA**

**México, D. F.**

**1984**





Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A UNA PEQUEÑA -  
EMPRESA FABRICANTE DE JUGUETES DE PLASTICO.

I N D I C E

	Pág.
PROLOGO .....	1
INTRODUCCION .....	2
CAPITULO I. METODOLOGIA .....	4
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACION .....	5
2. RECOPIACION DE LA INFORMACION .....	8
3. CLASIFICACION Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION .....	10
4. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA IN- FORMACION .....	11
CAPITULO II. LA TEORIA ADMINISTRATIVA .....	12
1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION ..	13
2. DESARROLLO Y EVOLUCION DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA .....	15
3. CONCEPTO DE ADMINISTRACION .....	32

4.	EL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	35
-	PLANEACION .....	41
-	ORGANIZACION .....	55
-	DIRECCION .....	90
-	CONTROL .....	108
CAPITULO III. LA INDUSTRIA DE LOS JUGUETES - DE PLASTICO EN MEXICO .....		115
1.	HISTORIA Y EVOLUCION DEL JUGUETE ...	116
2.	PROBLEMATICA DE LAS EMPRESAS JUGUE- TERAS .....	124
3.	ANALISIS DE LAS CARACTERISTICAS DE LA INDUSTRIA JUGUETERA EN MEXICO ...	128
CAPITULO IV. CASO PRACTICO .....		139
1.	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	140
2.	SITUACION DE LA EMPRESA .....	141
-	PLANEACION .....	141
-	ORGANIZACION .....	151

- DIRECCION .....	163
- CONTROL .....	165
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	166
- PRODUCCION .....	167
- FINANZAS .....	170
- MERCADOTECNIA .....	173
- RECURSOS HUMANOS .....	174
ANEXOS .....	176
BIBLIOGRAFIA .....	183

## PROLOGO

Una de las principales preocupaciones como -- miembros de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, es la colaboración que se puede aportar al desarrollo y evolución del país como profesionistas. Para ello, es menester aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Licenciado en Administración en la práctica.

Esta se presenta a través de la elaboración -- de un trabajo de investigación, ya sea en un campo original en la solución parcial o total de problemas concretos o en la actualización de algún tema específico, lo cual implica un esfuerzo, tanto en diseño como en ejecución.

La investigación, recopilación, análisis y resultados, conforman una personalidad y una disciplina propia, muy importantes para el alumno, sobre todo estando al lado de un asesor que orienta y guía los pasos de cada uno de los egresados, dedicando horas de paciencia y análisis al documento que, indudablemente, significa una condición necesaria para la superación.

La realización del trabajo representa la integración de una persona al ámbito de la práctica, -- iniciando su formación como verdadero profesionista.

**"LA SUPERACION Y EL ESFUERZO, CAMINO DEL EXITO"**

## I N T R O D U C C I O N

En la actualidad el mundo de los negocios juega un papel muy importante en la vida económica de la sociedad, y su eficiente desempeño conlleva al desarrollo del país en donde opere. Sin embargo, - el riesgo para aquellas empresas que operan sin base administrativa, es la variable predominante y - la puerta abierta al fracaso.

Nada nuevo es el hecho de que México está formado, en su mayoría, por empresas pequeñas y medianas, las cuales juegan un papel muy importante, ya que son éstas las que generan un gran volumen de empleos. No obstante, su forma de operar es empírica, es decir, trabajan a través de la experiencia o corazonadas y la forma de mantenerse económicamente es incierta.

Por tal motivo y en aras de servir como modelo, este trabajo de investigación tiene como fin - analizar la situación que guarda una empresa pequeña, dentro del ramo de la fabricación de juguetes de plástico en miniatura, y proporcionar algunas - recomendaciones que optimicen su funcionamiento y - le permitan alcanzar en forma exitosa el logro de sus objetivos.

El presente trabajo se divide en cinco capítulos: El primero está compuesto por la metodología o forma en que se llevó a cabo la investigación; - en el segundo capítulo, referente a la investiga--

ción documental, se consultaron varias obras de autores connotados, a fin de analizar, comprender, - reflexionar y conformar un extracto para cada concepto teórico del Proceso Administrativo, tratando principalmente, de conceptualizar cada precepto, - en base a las diferentes aportaciones de cada autor, en forma clara, concisa y comprensible para - cualquiera que consulte este documento, evitando - en lo posible el copiar o retomar textualmente los enunciados que por derecho, corresponden a cada autor; el tercer capítulo muestra en forma concisa - la situación actual que guarda la industria del juguete de plástico en México; el caso práctico, referente a la aplicación del Proceso Administrativo en la empresa, se refleja en el capítulo cuarto; y la última parte, muestra las conclusiones y reco--mendaciones enfocadas por áreas funcionales, a fin de mostrar en forma comprensible, la aplicación -- precisa que debe hacer la empresa para operar de - la manera más eficiente.

## CAPITULO I. METODOLOGIA

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACION
2. RECOPIACION DE LA INFORMACION
3. CLASIFICACION Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION
4. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

## M E T O D O L O G I A

### 1. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

#### a) Selección del Tema

1. Destacar la importancia de aplicar la teoría - administrativa para lograr mayor eficiencia en las pequeñas organizaciones y evitar la costumbre de administrar empíricamente.
2. El tema a tratar puede servir como guía admi-- nistrativa para aquellas empresas que operen - de manera empírica, similar a la empresa a in-- vestigar.
3. El trabajo se presenta como la solución a un - caso práctico, en el cual se podrán aplicar -- los conocimientos adquiridos durante la carre-- ra.
4. Proporcionar a la empresa en estudio, un docu-- mento profesional que oriente su actuacion fu-- tura, ya que su situación actual es poco evolutiva.
5. Contar con un documento que compile una estructura teórica, que muestre de manera general la conceptualización de los aspectos del Proceso-- Administrativo.

6. Se tiene relación directa con este tipo de empresas, facilitando la recopilación de la información y el apoyo total del dueño de la misma.

### b) Tipo de Investigación

Dadas las características del tema, la investigación a realizar es de tipo práctico, ya que el principal propósito es aplicar los conocimientos adquiridos a la resolución de problemas en beneficio de la empresa en estudio.

### c) Objetivos

#### De los Investigadores

1. Superarse profesionalmente.
2. Acreditar la materia de Seminario de Investigación.
3. Formar parte integral y activa del grupo de profesionistas.
4. Realizar un trabajo de investigación en el área administrativa, en el cual se refleje la capacidad de análisis, síntesis y juicio crítico.

5. Ser miembros activos del Colegio Nacional de Licenciados en Administración, A.C.
6. Continuar la formación profesional, con estudios de postgrado, ya sea en el país o el extranjero.

### Del Trabajo de Investigación

1. Estudiar y evaluar la situación actual que guarda la pequeña empresa a investigar, a fin de proponer recomendaciones para la optimización de sus recursos.
2. Reunir en un documento académico (tesis) un cúmulo de información sobre conceptos teóricos del Proceso Administrativo.

#### d) Hipótesis

Supuesto teórico o proposiciones conceptuales.

#### 1. Hipótesis Empírica

Hipótesis que carecen de fundamento teórico pero que han podido comprobarse en la experiencia.

- a) La existencia en México de empresas pequeñas, que superan en número a las medianas y grandes, justifica la instrumentación de una investigación profesional que se ocupe de una de ellas.

- b) La captación de ingresos económicos que -- tiene la empresa, se ven decrementados debido a que no se emplean sistemas administrativos que eficienten su desarrollo y evolución.
- c) El Proceso Administrativo, puede ser aplicado a empresas pequeñas.

## 2. Hipótesis Ocurrencial

Hipótesis que carecen de fundamento teórico y que, además, no han sido verificadas.

- a) El dirigente de la empresa, opera su negocio de manera empírica.
- b) Las áreas de producción y ventas, son el - problema principal de la empresa.
- c) El dirigente tiene políticas tradicionalistas y es reacio al cambio.
- d) No existe reinversión para la adquisición de nueva maquinaria y equipo.

## 2. RECOPIACION DE LA INFORMACION

### a) Documental

El acopio de la información de escritos que - orienten los pasos a seguir, se hará a través de:

1. Libros sobre la teoría administrativa.
2. Revistas acerca del ramo de juguetes de plástico.
3. Trabajos de investigación referentes a la evolución de la industria de juguetes de plástico en México.
4. Tesis profesionales sobre temas similares.
5. Bibliotecas y Hemerotecas.

b) De Campo

Información que no tiene fundamento teórico.

1. Empresa en estudio.
2. Asociación Nacional de la Industria del Plástico, A.C. (ANIPAC).
3. Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA).
4. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial -- (SECOFIN).

### 3. CLASIFICACION Y ORGANIZACION DE LA INFORMACION

#### a) Del Capítulo II.

Se llevará a cabo un análisis sobre la teoría administrativa de los diversos autores, a fin de -  
compilar una estructura teórica, sistemática y completa, a través del desahogo en fichas bibliográficas y de trabajo.

#### b) Del Capítulo III

Para la creación de este capítulo, se tomará como base la información documental obtenida acerca de la situación actual que guarda la industria del juguete de plástico en México.

#### c) Del Capítulo IV.

La teoría establecida en el capítulo II, servirá de marco de referencia para el análisis de la pequeña empresa, aplicándola por áreas funcionales, a fin de conocer sus fallas y establecer recomendaciones que optimicen sus recursos y operaciones. - Esto se realizará a través de la información obtenida mediante las entrevistas realizadas al dirigente, clientes, personal de la empresa, así como la observación física que se hará a las instalaciones, confrontando así, la teoría con la práctica.

#### 4. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

Siendo el análisis, la descomposición de un todo en sus partes y el establecimiento del juicio crítico de cada uno de los integrantes del equipo de investigación, se trabajará en mesa redonda en donde se discutirá y analizará la información previamente obtenida.

## CAPITULO II. LA TEORIA ADMINISTRATIVA

1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION
2. DESARROLLO Y EVOLUCION DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA
3. CONCEPTO DE ADMINISTRACION
4. EL PROCESO ADMINISTRATIVO
  - PLANEACION
  - ORGANIZACION
  - DIRECCION
  - CONTROL

## 1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION

A lo largo de toda la historia, el hombre ha aplicado la administración de manera consciente e inconsciente, teniendo que organizarse para lograr determinados objetivos y poder sobrevivir.

En la prehistoria, y debido a que el hombre vivió en un medio de incertidumbre, se vió en la necesidad de administrar sus recursos, comenzando con la domesticación de animales y el cultivo de plantas; en este período la administración dio como resultado una economía de autoconsumo y el hombre prehistórico de esta época se volvió sedentario.

En las culturas más antiguas la administración fue la base principal de su desarrollo, mencionando entre otras la de los Sumerios (3,000 años a.c.) que desarrollaron el lenguaje escrito, operaciones mercantiles y prácticas gerenciales; la Romana con su vasto poderío llegó a ser uno de los más grandes imperios; la Fenicia con la apertura de nuevos mercados en todo el mundo y, en la Ateniense debido a la compra-venta de la tierra, la creciente división del trabajo en la agricultura, oficios, navegación y comercio, se hizo necesaria la institución de una administración del estado.

Durante el Feudalismo, surge la división especializada del trabajo, proliferando los talleres -

artesanales donde cada quien desarrollaba un oficio en todas sus fases y ofrecía sus productos a cambio de los satisfactores que le eran necesarios.

En el Liberalismo Económico, la característica fue la centralización de la producción, pero la aplicación de métodos deficientes de control, trajo como consecuencia el inadecuado aprovechamiento de los recursos.

La Revolución Industrial fue una época de gran actividad y desarrollo económico y social, la aparición de nuevos inventos, como la máquina de vapor, provocó un auge industrial inusitado, trayendo como resultado la especialización de los trabajadores para desarrollar en forma eficiente sus actividades; el tramo de supervisión, las actividades y estructuras de trabajo se volvieron cada vez más complicados.

## 2. DESARROLLO Y EVOLUCION DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA

La administración ha tenido un sinnúmero de - influencias, pero atendiendo a su singularidad, - perdurable a través de las diversas épocas, y a su carácter de universalidad, es necesario mencionar algunas de sus modalidades o también llamadas Es--cuelas de la Administración:

### 1. ADMINISTRACION CON BASE EN LA INGENIERIA

Debido a su preparación y actuación, los ingenieros establecen esta escuela, siendo los primeros en interesarse en el manejo de los trabajadores dentro del proceso industrial. Su - - principal interés fue la productividad, considerándola como el fin de la administración.

### 2. ADMINISTRACION CON BASE EN LAS RELACIONES HUMANAS

Se busca restablecer el valor del hombre, considerándolo como un ser humano y no como un - simple apéndice o instrumento de la producción.

Es a través del empleo de técnicas psicológi--cas que se ubica al trabajador en un ambiente- adecuado procurando que desempeñe sus actividades con gusto.

### 3. ADMINISTRACION CON BASE EN LOS SISTEMAS

Trata a las organizaciones como partes o unidades de sistemas sociales y dinámicos formados por subsistemas, es decir, cualquier organización es un conjunto de elementos que se relacionan entre sí, y que un sistema forma parte de otro.

### 4. ADMINISTRACION CON BASE EN LAS MATEMATICAS

En base a modelos matemáticos, lógica simbólica y, actualmente la computación, se facilitan las operaciones, se simplifica el tiempo, se tiene un mínimo de error y se toman mejores y más rápidas decisiones en un sinnúmero de funciones y actividades en cualquier organización.

### 5. ADMINISTRACION GENERAL

Los autores que se destacan en esta escuela, -pretenden delinear principios y considerandos generales que otorguen categoría científica a la administración proporcionándole universalidad.

### 6. ADMINISTRACION EMPIRICA

Está fundamentada en la experiencia, la costumbre o la práctica, sin embargo ha servido como preámbulo a los trabajos de varios autores; esta escuela acepta y considera apropiados los procedimientos y decisiones que han producido óptimos resultados en la praxis de los negocios.

<u>AÑO</u>	<u>ESCUELA</u>	<u>AUTOR</u>
1730	1	CARL VON CLAUSEWITZ Sugiere una cuidadosa planificación para la administración de organizaciones de gran tamaño, siendo su primer requisito la determinación de objetivos.
1767	1	JAMES STEUART Especifica los principios que un administrador debe seguir en la administración de la política económica de un país. Al definir la autoridad indica que debe estar en proporción de la dependencia y variar de acuerdo con las circunstancias. Capta el espíritu de la administración científica y la idea implícita de los programas de incentivos mediante el salario.
1776	1	ADAM SMITH Coadyuva al desarrollo del pensamiento gerencial, al enfatizar la importancia que la división del trabajo ejercía en la manufactura, así como la secuencia, coordinación y control de actividades y operaciones.
1813	1	ROBERT OWEN Establece reformas en las empresas para mejorar las condiciones de los trabajadores y que la atención al elemento hu-

mano es de máxima importancia, combina-  
los aspectos producción-hombre en la ad-  
ministración.

- 1816 1 CHARLES DUPIN  
Describe principios administrativos que,  
a su juicio eran los determinantes en -  
la eficiencia de una organización. Con-  
sidera el honor y la integridad de mé-  
ritos, básicos para una administración y -  
liderazgo eficaces; contribuye princi-  
palmente al desarrollo de la producción  
científica y mecanizada.
- 1832 1 CHARLES BABBAGE  
Sus aportaciones fueron de gran valor -  
al inicio y desarrollo de la adminis-  
tración científica. Establece que los-  
principios de organización son aplica-  
bles a cualquier campo en donde la coor-  
dinación del esfuerzo humano sea esen-  
cial para el logro de un objetivo común.  
Señala que la administración de una em-  
presa debe basarse en una investigación  
rigurosa. Le da vital importancia a la  
división del trabajo y la especializa-  
ción; estudia los tiempos y movimientos;  
los costos exactos de cada proceso y su  
importancia, así como la necesidad de -  
establecer para cada trabajador una bo-  
nificación proporcional a su propia efi-  
ciencia y al éxito del negocio.

- 1854 1 DANIEL C. McCALLUM  
El enfoque administrativo que recomienda y pone además en práctica, se basa en sistemas, sentido común, informes y control. Propone descripciones de puestos, promociones en base al mérito, e insiste en que las personas encargadas de operaciones específicas son responsables de sus éxitos o fracasos.
- 1885 1 HENRY METCALFE  
Propone la existencia de una ciencia administrativa, fundamentada en principios aplicables a una gran variedad de casos y que esos principios se determinan mediante una comparación entre observaciones y experiencias previamente registradas.
- 1886 1 HENRY R. TOWNE  
Intercede por mejorar los sistemas de jornal, trabajo a destajo y un intercambio de experiencias entre directivos de empresas diferentes.
- 1903 1 FREDERICK W. TAYLOR  
Considera que deben desecharse los métodos empíricos de la administración, y debe desarrollarse una nueva filosofía y un nuevo e integral enfoque: La administración científica.  
También inicia, en base a sus experimentos

tos, una nueva aportación: La gerencia científica, que entre otros puntos trata el desarrollo de una verdadera ciencia, selección científica del obrero, - educación y desarrollo científicos e íntima y amistosa cooperación entre gerencia y obreros. Con sus aportaciones - dio la pauta para aplicar la investigación en sustitución de la intuición.

- 1908 1 HENRY L. GANTT  
Diseñó un sistema de incentivos en el - que se establecen premios para el supervisor y el trabajador, un sistema gráfico para facilitar el planteamiento y control de un problema, y es uno de los pioneros en enfatizar la importancia del grupo dentro de la empresa, a fin de alcanzar un objetivo común.
- 1909 1 FRANK B. GILBRETH Y LILLIAN GILBRETH  
Este matrimonio desarrolló los estudios sobre micromovimientos como una técnica básica de administración. Implantaron lo que actualmente se llama "Desarrollo sistemático de personal", además de su famoso sistema de enladrillado; - en síntesis contiene tres partes fundamentales:
- a) Empleo adecuado del cuerpo humano.
  - b) Ambiente físico adecuado.
  - c) Utilización de métodos y herramientas ideales.

- 1912 1 HARRINGTON EMERSON  
El gran sacerdote de la eficiencia establece doce principios: ideas claramente definidas, sentido común y juicio, asesoramiento, competencia, disciplina, - tratamiento justo, registro exacto de - la información, planeación y despacho, - normas y programas, condiciones estandarizadas, instrucciones escritas y recom pensa a la eficiencia.
- 1916 5 HENRY FAYOL  
Define a la administración en base a - cinco elementos: planificación, organización, dirección, coordinación y control. Expone por primera vez una teoría gerencial, lo que le vale ser llamado "Padre de la Administración". Los - procesos y principios que desarrolla - son aplicables a cualquier tipo de organización, pero para la adecuada aplicación considera y exige inteligencia, ex periencia, decisión y mesura.
- 1923 1 OLIVER SHELDON  
Proporciona un razonamiento lógico de - los puntos que justifican el método - - científico como base esencial de la administración, enfatiza también sobre la responsabilidad social que las empresas tienen con la comunidad donde se esta- blecen.

- 1925 5 MARY PARKER FOLLETT  
La actividad de cualquier organización - se debe basar en los motivos y deseos - de los individuos componentes del grupo, por medio de una administración democrática.
- En sus opiniones de la administración - de empresas, destaca que los administradores han adoptado una posición pasiva - que evita el crecimiento de su actividad como profesión.
- 1931 5 HENRY DENNISON  
Establece conceptos de marcada importancia: motivación, dirección, trabajo de - grupo y la influencia que sobre los in - tegrantes de una empresa ejerce la es - tructura formal, además implanta en - - 1911 un sistema de participación en las utilidades y para 1920 integra un segu - ro de desempleo para sus trabajadores.
- 1938 2 CHESTER I. BARNARD  
Al analizar las funciones de los ejecu - tivos, establece tres aspectos que de - ben vigilar: metas u objetivos a obte - ner, entendimiento de los subordinados, capacitación e interés del grupo.
- Hace hincapié en la necesidad de esta - blecer incentivos diferentes a los materiales, creación de grupos informales, - número reducido de reglas, y refiriéndose

se a la toma de decisiones, considera - importante al medio ambiente, la oca- - sión y los datos de que se dispone.

- 1938 6 CHARLES P. McCORMICK  
Al desarrollarse las empresas y ser administradas por varios ejecutivos pueden estancarse, pero si éstos aportan sus mejores ideas y esfuerzos, coordinada y eficientemente, los resultados son óptimos; formula también las reglas para el control adecuado de los comités.
- 1940 5 WILLIAM H. NEWMAN  
Enumera la determinación de las políticas trascendentales para la administración de una empresa, destacando entre otras: ventas, compras, personal, finanzas; cambios radicales en la empresa; rotación de personal clave, etc.
- 1943 5 LINDALL F. URWICK  
Expresa que las instituciones pueden tener un gran número de niveles siempre y cuando la comunicación sea óptima y se le de primordial importancia; por otra parte, refiriéndose al proceso administrativo, establece 29 principios de aplicación general.
- 1944 2 DOUGLAS MCGREGOR  
Enfoca su atención sobre las ciencias sociales y su relación con las organiza

ciones, así como la jerarquización de las necesidades: a) fisiológicas, b) de seguridad, c) sociales, d) personales y e) de propia estima.

1945 2 ELTON MAYO

Con sus experimentos en la Western Electric en Hawthorne, concluye que: la administración dentro de las organizaciones trata con grupos definidos de hombres y no con entes individuales; la conducta del individuo no puede predecirse antes de la contratación a través del uso de exámenes minuciosos y detallados; los dirigentes deben desechar la hipótesis de la motivación negativa y fomentar la participación de los trabajadores.

1946 3 MAX WEBER

Sus tres principales conceptos que han influido en la teoría administrativa son: concepto de burocracia, concepto de clasificación de la autoridad y su modelo ideal de burocracia.

1946 5 E.F.L. BRECH

Establece un proceso administrativo con cuatro funciones: planeación, coordinación, control y motivación.

Enumera 31 principios de administración. Estudia el papel de la industria en la comunidad, indicando los propósitos so-

ciales y las responsabilidades hacia -  
los ciudadanos de la misma.

- 1949 1 R.M. BARNES  
Determina 22 preceptos o reglas forzoso-  
sos, basados en tiempos y movimientos -  
para efectuar un mejor trabajo.
- 1950 2 BERNARD M. BASS  
Observó las reacciones psicológicas de-  
los obreros y empleados, con relación a  
la dirección y a la estructura formal -  
de las empresas. Insiste en la necesi-  
dad del trabajo en equipo y la compren-  
sión.
- 1950 5 HAROLD KOONTZ Y SYRIL O'DONNELL  
Presentan una estructura de conocimien-  
tos administrativos básicos, dividen al  
Proceso Administrativo en: planeación,-  
organización, integración, dirección y-  
control; a la vez que detallan los com-  
ponentes de estas funciones, también es-  
tablecen principios de tipo universal -  
para cada una de ellas. Su objetivo es  
darle a la administración el carácter -  
de ciencia o conocimiento organizado pa-  
ra que sea útil para quien (es) la apli-  
que (n) en la práctica.

- 1952      2      NORMAN MAIER  
 Ataca los problemas psicológicos que -  
 afectan a los integrantes humanos de la  
 empresa.
- Al igual que otros autores, establece -  
 que no sólo los incentivos monetarios -  
 motivan, ya que la persona requiere de  
 otros estímulos para actuar en forma po  
sitiva, por contra la obligación puede-  
 causar frustración. Insiste en que las  
 empresas se manejen democráticamente. -  
 Discurre sobre la selección, el entrenam  
iento, la fatiga e identifica los fac-  
 tores humanos que motivan accidentes.
- 1953      2      MORRIS S. VITELES  
 Estudia el desarrollo del trabajo enfa-  
 tizando la importancia de los aspectos-  
 psicológicos. Demanda la participación  
 de los trabajadores en las decisiones -  
 importantes de la empresa, a través del  
 establecimiento de grupos informales.
- 1953      5      GEORGE TERRY  
 Equipara la administración con la Direcci  
ón, concepción que reafirma al expo--  
 ner su proceso administrativo, cuyos -  
 elementos son: planeación, organización,  
 ejecución y control o vigilancia.
- Distingue dos grupos de personas que de  
sarrollan los factores administrativos:

a) preejecutivos, a cuyo cargo queda la planeación, organización, ejecución y control, y b) ejecutivo, encargado de ejecución y control.

- 1954 6 PETER F. DRUCKER  
Fija ocho objetivos en las empresas: posición en el mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, utilidades, actuación y desarrollo de ejecutivos, trabajo y actitud del trabajador y relaciones públicas. Creador del concepto A x O: Administración por Objetivos.
- 1954 4 NORBER WIENER  
Es uno de los pioneros de la cibernética y asegura que las máquinas electrónicas representan el mejor medio en las comunicaciones, al grado de que las máquinas ejecutan actuaciones similares a las realizadas por el hombre.
- 1955 2 EDWIN E. GHISELLI Y CLARENCE W. BROWN  
Realizan estudios psicológicos de los trabajadores, referentes a su trabajo y a sus actuaciones particulares.  
Enfatizan que la selección es uno de los requisitos forzosos para poder contar con el personal idóneo. Establecen la necesidad de emplear incentivos cualitativos y cuantitativos que hagan surgir la motivación.

- 1957 5 AGUSTIN REYES PONCE  
Divide el proceso administrativo en dos etapas bien definidas: a) la estática y b) la dinámica. En la etapa estática - identifica la previsión, la planeación - y la organización; en la dinámica la integración, la dirección y el control.  
Le da especial importancia a la administración de personal enfatizando el análisis y valuación de puestos, calificación de méritos y la administración de sueldos y salarios.
- 1960 6 ERNEST DALE  
Analiza directamente la forma como se - desarrollan los fenómenos administrati- vos en la empresa.  
Se refiere a las personas que ocupan -- puestos de asesoramiento, asegurando - que pueden tener un gran dominio debido a: mejor preparación, especialización, - prestigio personal, etc.
- 1960 6 WILFRED BROWN  
Escribe un manual donde detalla los di- ferentes puestos que precisan una buena organización. Considera necesario que- el gerente tenga suficiente autoridad - para tomar cualquier decisión en la em- presa y dentro de ésta destaca dos fun- ciones primordiales: producción y dis-- tribución.

- 1961 2 ISAAC GUZMAN VALDIVIA  
Cataloga a la administración como ciencia en cuanto a personas y como técnica en cuanto a cosas. Desarrolla una teoría administrativa con base en las relaciones humanas.
- Expone tres objetivos principales en la conducción de los empleados: saber despertar en los subordinados un vivo interés en su trabajo; coordinar con el trabajo de los demás, ya que de ahí depende su trabajo y, tener un sentimiento de adhesión al propio jefe y a la empresa a la que sirven.
- Previene sobre riesgos si se exagera la participación.
- 1961 4 SAUL I. GASS  
Enfatiza que los problemas de programación lineal se refieren al uso eficiente o distribución de recursos limitados para alcanzar los objetivos deseados. - Caracterizando a estos problemas por el gran número de soluciones que satisfacen las soluciones básicas de cada problema.
- 1962 4 A. KAUFMANN  
Es uno de los autores que más ha escrito sobre investigación de operaciones, - estableciendo nuevas y mejores técnicas.

- 1962 5 WILLIAM P. LEONARD  
Considerando la importancia del proceso administrativo, expone la conveniencia del desarrollo de auditorías administrativas periódicas.
- 1963 4 EDWARD B. ROBERTS  
Utilizando servomecanismos o aparatos de autocontrol, plantea la posibilidad de un sistema de controles administrativos óptimos.  
  
Le presta especial atención al control, ya que en base a éste se toman las decisiones.
- 1963 5 JOSE A. FERNANDEZ ARENA  
Fortalece el carácter de ciencia para la administración, tratando que ésta sea más comprensible para los interesados en su estudio, propone el Proceso Administrativo en tres fases: planeación, integración y control. Asimismo, enfoca a la moderna Administración Científica a las necesidades, condiciones y realidades imperantes en México.

Con esta exposición no se pretende enumerar todos los autores o aportaciones del ámbito administrativo, ya que no es el objetivo de este trabajo de investigación, ni tampoco sería posible realizar una bibliografía exhaustiva y completa; sim-

plemente se mencionan algunos de los más representativos autores para dar una idea de la evolución de la Administración hasta la época actual y, que al igual que en otras ciencias, cada día surgen - nuevos autores con innovadoras aportaciones, tanto nacionales como extranjeros.

### 3. CONCEPTO DE ADMINISTRACION

#### G. TERRY

La administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objeti--vos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

#### C. KOONTZ Y H. O'DONNELL

Administración es concebir un medio ambiente en el que las personas que trabajan en grupo puedan lo--grar objetivos.

#### A. REYES PONCE

La administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las for--mas de estructurar y manejar un organismo social.

#### J.D. MOONEY

Administración es el arte o técnica de dirigir e -  
inspirar a los demás, con base en un profundo y -  
claro conocimiento de la naturaleza humana.

E.F.L. BRECH

Administración 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.

H. FAYOL

Administrar, es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

D.R. HAMPTON

Administración es el trabajo implicado en la combinación y dirección del uso de los recursos para lograr propósitos específicos.

J.A. FERNANDEZ ARENA

Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de una estructura formal y a través del esfuerzo humano.

I. GUZMAN VALDIVIA

Administrar es una denominación ya aceptada para identificar el conjunto de reglas, métodos, procedimientos y sistemas técnicos, que permiten el mejor aprovechamiento posible de los elementos materiales que intervienen en la producción de bienes y servicios.

## DEFINICION PROPIA

Es el conjunto de preceptos encaminados a optimizar los recursos de un ente social, mediante la aplicación lógica y sistemática de principios que conduzcan al logro de los objetivos.

#### 4. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Es el conjunto de preceptos dinámicos, que ordenados y clasificados de manera secuencial y sistemática, permiten desarrollar cualquier actividad con miras a la obtención de los resultados deseados.

El hombre ha aplicado el Proceso Administrativo continuamente en todos los actos de su vida, muchas veces aún sin percatarse de ello, y aunque dichas funciones parecen tan rutinarias que pasan inadvertidas para el observador superficial, su presencia es indudable e inevitable.

De lo anterior se desprende que el Proceso Administrativo es de aplicación universal; representa un denominador común entre los gerentes y, se encuentra donde quiera que los hombres trabajen juntos para el logro de objetivos comunes.

La escuela del Proceso Administrativo se deriva de aquellos estudiosos que cuentan con una gran experiencia en la administración, y la información lograda a partir de esta experiencia está codificada por las funciones administrativas fundamentales para proporcionar un marco de trabajo útil y ordenado para el pensamiento administrativo. Además se utilizan los conocimientos aplicables y pertinentes de distintas ciencias, para obtener un instrumento administrativo completo, amplio y acorde para estimular el progreso y el estudio de la administración.

Los partidarios de esta escuela consideran a la administración como el desempeño de ciertas actividades o funciones administrativas básicas que constituyen un proceso. Se destacan la visualización y la determinación de todas las acciones administrativas propuestas, la utilización efectiva de la gente que trabaja en grupo, la ayuda para que los individuos sean miembros satisfechos de un grupo de trabajo también satisfecho, y la aplicación de métodos de control para asegurar que se logren los objetivos enunciados.

Estas cuatro funciones fundamentales de la administración denominadas planeación, organización, dirección y control, constituyen el Proceso Administrativo y son los medios por los cuales administra un dirigente.

**Planeación.**- Lo primero que debe decidirse es sobre los objetivos que deben alcanzarse. La tarea inicial es decidir cuál es el trabajo que necesita ejecutarse y cómo será ejecutado, cuáles deben ser los componentes necesarios del trabajo, las contribuciones de cada uno de tales componentes y la forma de lograrlos. En base a lo anterior, se traza un plan o un modelo integrado y pre determinado de las actividades futuras.

**Organización.**- Distribuir o señalar actividades competentes entre los miembros del grupo, para lograr el trabajo. Esta distribución está guiada tomando en consideración las actividades componen-

tes, los individuos que integran el grupo y las instalaciones físicas de que se dispone. Estas actividades componentes se agrupan y asignan de manera que se realice con un mínimo de gasto y con el máximo de satisfacción del empleado en su trabajo.

**Dirección.**- Para llevar a cabo físicamente las actividades resultantes de los pasos de planeación y organización, es necesario tomar medidas que inicien y continúen las acciones, por el tiempo que sea necesario para que los miembros del grupo cumplan la tarea. Entre las medidas más comunes utilizadas por el dirigente para poner al grupo en acción, se cuentan el liderazgo, la coordinación de unidades y personas, la ayuda a los miembros para que se superen por sí mismos y mejoren su trabajo a través de su propia creatividad, la toma de decisiones, etc.

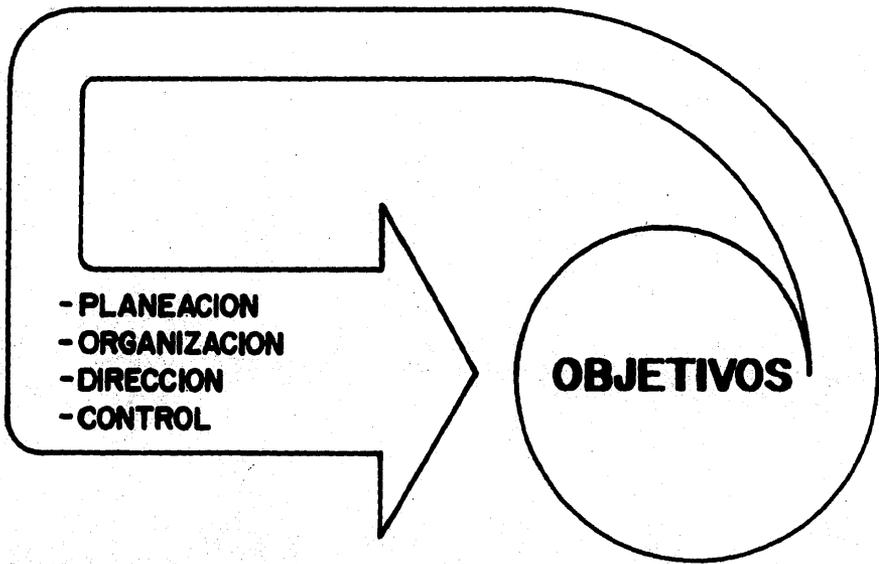
**Control.**- Comprobar o seguir lo que se está haciendo, con el fin de cerciorarse de que está progresando satisfactoriamente el trabajo de otros hacia el objetivo predeterminado. El establecimiento de un plan sólido, la distribución de las actividades componentes requeridas por este plan, y la buena actuación de cada miembro, no aseguran que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, imponderables y malas interpretaciones, así como obstáculos inesperados. Tales contingencias deben reconocerse rápidamente, de manera que puedan tomarse acciones correctivas. El funcionamiento real, por lo general, se evalúa comprobando lo logrado con un estándar, o con una línea de-

referencia predeterminada.

En la práctica, estas cuatro funciones fundamentales, están entrelazadas e interrelacionadas; la ejecución de una función no cesa enteramente antes de que se inicie la siguiente. Normalmente no se llevan a cabo en una secuencia particular, sino como lo requiera la situación que se esté considerando. En el establecimiento de una nueva empresa, generalmente el orden de las funciones es como el que se ha delineado, pero para una empresa en marcha, un dirigente puede desempeñar, por ejemplo, - el control en un momento dado y posteriormente la ejecución y luego la planeación.

Existe la tendencia de que la planeación y la organización tengan más importancia en el máximo nivel administrativo, y que la dirección y el control tengan relativamente mayor importancia en los niveles administrativos inferiores.

En realidad, la planeación está implícita en el trabajo de organización, dirección y control. - En igual forma, los elementos de la organización - se emplean en la planeación, dirección y control. - Cada una de las funciones fundamentales de la administración afecta a las otras y todas están íntimamente relacionadas para formar el Proceso Administrativo.



**PROCESO ADMINISTRATIVO**

CUADRO No. 1  
 ESQUEMA COMPARATIVO DE LAS ESTAPAS DE SECUENCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

CLASIFICACION DINAMICA, TRADICIONAL O CLASICA	HENRI FAYOL 1886	LYNDAL URWICK 1943	ANGEL CASO 1948	A. REYES PONCE 1960	I. GUZMAN VALDIVIA 1961	J.A. EDEZ. ARENA 1966	C. O'DONNELL Y H. KOONTZ 1970	GEORGE TERRY 1971	CLASIFICACION MODERNA O NEO-CLASICA 1973	LARIS CASILLAS 1977	DAVID R. HAMILTON 1981
PREVISION		PREVISION		PREVISION							
PLANEACION	PLANEACION	PLANEACION		PLANEACION	PLANEACION	PLANEACION	PLANEACION	PLANEACION	PLANEACION	PLANEACION	PLANEACION
ORGANIZACION	ORGANIZACION	ORGANIZACION	ORGANIZACION	ORGANIZACION	ORGANIZACION		ORGANIZACION	ORGANIZACION	ORGANIZACION	ORGANIZACION	ORGANIZACION
EJECUCION O INTEGRACION	INTEGRACION		ADMINISTRACION	INTEGRACION		INTEGRACION	INTEGRACION		INTEGRACION	INTEGRACION	
DIRECCION	DIRECCION	DIRECCION	DIRECCION	DIRECCION	DIRECCION		DIRECCION	DIRECCION	DIRECCION	DIRECCION	DIRECCION
COORDINACION		COORDINACION									
CONTROL	CONTROL	CONTROL		CONTROL	CONTROL	CONTROL	CONTROL	CONTROL	CONTROL	CONTROL	CONTROL

**PLANEACION**

- 
1. OBJETIVOS
  2. ESTRATEGIAS
  3. POLITICAS
  4. PROCEDIMIENTOS
  5. PROGRAMAS
  6. PRESUPUESTOS

## P L A N E A C I O N

Es fijar cursos de acción con respecto al futuro, donde se establezcan las actividades que habrán de realizarse mediante la racionalización de recursos y fijación de tiempos, a fin de obtener los resultados deseados.

### IMPORTANCIA

1. Se reduce la incertidumbre.
2. Coadyuva al cumplimiento de las responsabilidades en forma eficiente.
3. Permite a las empresas tomar mejores decisiones en cuanto a oportunidades y peligros futuros, en vez de esperar hasta que sucedan las cosas.
4. Estimula el desarrollo de metas apropiadas de la empresa, las cuales a su vez son factores poderosos para la motivación de las personas.
5. Sirve para medir el desempeño de la empresa.
6. Señala a la alta dirección los asuntos claves, ayudando a establecer las prioridades adecuadas para tratar a los mismos.
7. Se precisan los objetivos y se jerarquizan, evitando desviaciones.

8. Se reducen los costos y se optimiza la productividad.
9. Contribuye a la realización de actividades ordenadas y con propósito.
10. Señala la necesidad de cambios futuros y las estrategias para implementarlos.

## PRINCIPIOS

### 1. Principio de la contribución a los objetivos

El propósito de todo plan y de todos los planes de apoyo es promover el logro de los objetivos de la empresa.

### 2. Principio de los objetivos

Para que los objetivos resulten significativos deben ser claros, alcanzables, verificables y realizables.

### 3. Principio de la primacía de la planeación.

La planeación precede a la ejecución de todas las demás funciones del proceso administrativo.

### 4. Principio de las premisas de planeación

El emplear enunciados coherentes y comprensibles, proporcionará una mejor coordinación en la planeación de la empresa.

## 5. Principio de la estructura de estrategias y políticas

Cuanto mayor sea la comprensión y claridad de las estrategias y políticas, así como su aplicación, más coherente y eficiente será la estructura de la planeación.

## 6. Principio del factor limitante

Cuanto mayor sea la precisión en reconocer y resolver los factores limitantes o críticos para la consecución de los fines deseados, las alternativas seleccionadas serán las más favorables.

## 7. Principio de compromiso

Debe considerarse un período suficiente y necesario para prever, en lo posible, a través de una serie de acciones el cumplimiento de compromisos contraídos.

## 8. Principio de la flexibilidad

Cuanta mayor flexibilidad pueda darse a los planes, menor será el riesgo de pérdidas por hechos inesperados, pero debe considerarse el costo en relación con los beneficios o ventajas.

## 9. Principio del cambio de rumbo

Mientras más amplio sea el período de las decisiones, los hechos y expectativas podrán analizarse con cierta periodicidad y estar en condiciones de reelaborar los planes para mantener la dirección hacia las metas deseadas.

## 1. OBJETIVOS

Es fijar un propósito al cual se dirijan las actividades de una empresa, señalando los resultados que se esperan lograr en el futuro como consecuencia de la aplicación del proceso administrativo.

### IMPORTANCIA

1. Estimulan la acción, orientando el camino que - habrá de seguir la empresa.
2. Ayudan a identificar lo que debe hacerse.
3. Reducen al mínimo los olvidos o falsas interpretaciones.
4. En base a los objetivos, se fijan las necesidades y requerimiento de recursos.

### CARACTERISTICAS

1. Deben ser definidos con claridad.
2. Deben ser cuantificables.
3. Deben ser realistas.
4. Deben significar un reto, es decir, que se puedan lograr con un cierto grado de dificultad.
5. Deben ser entendidos, específicos y conocidos - por todos los miembros de la empresa.

## TIPOS

### 1. Enfocados hacia las personas

- a) Individuales.- Son los objetivos particulares que persigue un individuo.
- b) Colectivos.- Son los objetivos que persigue un grupo determinado.

### 2. Enfocados hacia la empresa

- a) Básicos.- Son aquellos objetivos de aplicación general y dada su importancia fundamental, es necesario contar con la intervención de las demás áreas de la empresa para su cumplimiento.
- b) Secundarios.- Son aquellos objetivos que persigue un área determinada y sirven como medios para la consecución de los objetivos básicos.

### 3. Enfocados al tiempo de cumplimiento

De acuerdo a su alcance, finalidad económica e importancia, los objetivos pueden fijarse en base a un período de tiempo determinado:

- a) A corto plazo.- Hasta un año
- b) A mediano plazo.- De uno a cinco años
- c) A largo plazo.- De más de cinco años

## 2. ESTRATEGIAS

Es un conjunto de alternativas de acción bien estructuradas que sirven de guía para la toma de - las mejores decisiones de operación en cualquier - momento.

### IMPORTANCIA

1. Proporcionan un conjunto de acciones que guía - las actividades que deberán seguir las diversas áreas de la empresa.
2. Influyen en cuanto a la toma de decisiones.
3. Marcan las alternativas de acción a seguir de - una empresa.
4. Ayudan a planificar, guiando las decisiones de - operación y, con frecuencia, precediéndolas.
5. Coadyuvan al logro de los objetivos.
6. Proporcionan una imagen del tipo de empresa que se pretende.

## 3. POLITICAS

Son normas flexibles que orientan la acción - a seguir en circunstancias que se repiten constan- temente.

## IMPORTANCIA

1. Facilitan la adopción de criterios que sirven - de base orientadora del pensamiento, al ejecutar acciones y tomar decisiones que contribuyen a lograr los objetivos de una empresa.
2. Agilizan la toma de decisiones al ser innecesario analizar la misma situación cada vez que se presente.
3. Ayudan a delegar autoridad, conservando el control sobre lo que los subordinados hacen.
4. Permiten alentar la discrecionalidad y la iniciativa, pero dentro de ciertos límites.

## TIPOS

1. Internas.- Son aquéllas que se emiten y aplican dentro de la empresa.
2. Externas.- Son aquéllas que emiten organismos - diferentes a la empresa y que pueden afectar de manera directa o indirecta a la misma.
3. Particulares.- Son aquéllas que se establecen - a un área o unidad departamental específica.
4. Generales.- Son aquéllas que se establecen para ser llevadas a cabo por todas las áreas de la - empresa.

5. Formuladas.- Su presentación formal, es por escrito.
6. Empíricas.- Se aplican sin que exista un documento, ya que la costumbre las ha hecho necesarias.

#### 4. PROCEDIMIENTOS

Son guías de acción que detallan, en forma cronológica o secuencial, la manera más eficiente de ejecutar las operaciones que se realizan rutinariamente, a fin de obtener los mejores resultados en cuanto a esfuerzo y costo.

#### IMPORTANCIA

1. Representan la mejor manera de hacer las cosas.
2. Dan a conocer la forma de operar de la empresa.
3. Forman rutinas de actividades que de otra forma requieren estudio, discusión, etc.
4. Coadyuvan a que los trabajos rutinarios puedan ser efectuados con mayor eficiencia cuando se prescribe su proceso.
5. Controlan de manera eficiente las actividades de niveles inferiores.

## TIPOS

1. Particulares.- Son aquéllos que se establecen a un área o unidad departamental específica.
2. Generales.- Son aquéllos que se establecen para ser llevados a cabo por todas las áreas de la empresa.

## 5. PROGRAMA

Es un proyecto secuencial que integra un conjunto de operaciones que habrán de realizarse, así como quién, cuándo y dónde, con el fin de obtener resultados específicos.

## IMPORTANCIA

1. Marca el tiempo que deberá emplearse para el desarrollo de las diferentes actividades.
2. Determina personas o entidades responsables de la ejecución de las actividades.
3. Sirve como un medio controlador de objetivos.
4. Equilibra las cargas de trabajo.
5. Establece el tiempo total en que deberá terminarse un proyecto.

6. Determina los recursos necesarios para su realización.

## TIPOS

1. Particulares y Generales.
2. A corto, mediano y largo plazo.

## 6. PRESUPUESTOS

Es un proyecto cuantitativo de ingresos y egresos, derivados del conjunto de recursos humanos, materiales y técnicos que se administran y las actividades que habrán de realizarse en un lapso de tiempo determinado.

## IMPORTANCIA

1. Conducen a la eficaz toma de decisiones.
2. Determinan un plan de acción definido para la empresa.
3. Establecen los límites a que deben ajustarse los gastos, controlando que las partidas se operen dentro de las cantidades autorizadas.
4. Sirven para reportar los resultados obtenidos y poder hacer comparaciones con resultados anteriores.

5. Permiten delegar autoridad sin perder control.
6. Dirigen los recursos hacia los elementos más productivos.
7. Se atenúan las decisiones repentinas y los juicios precipitados.
8. Proporcionan medios para corregir las desviaciones.
9. Permiten conocer dónde se deben aplicar los futuros esfuerzos, cuándo y en qué cantidad.

## TIPOS

### 1. Generales o Maestros

Es el presupuesto de presupuestos en donde se establece una combinación de todas las estimaciones de los presupuestos particulares y específicos.

### 2. Particulares o por Areas

- a) **Financieros.**- Son aquellos presupuestos que engloban el manejo de dinero tales como ingresos, egresos, gastos de capital, etc.
- b) **Producción.**- Establece el tiempo y el costo para producir cierta cantidad de artículos, considerando además las instalaciones físicas, los materiales y la obra de mano necesarios.

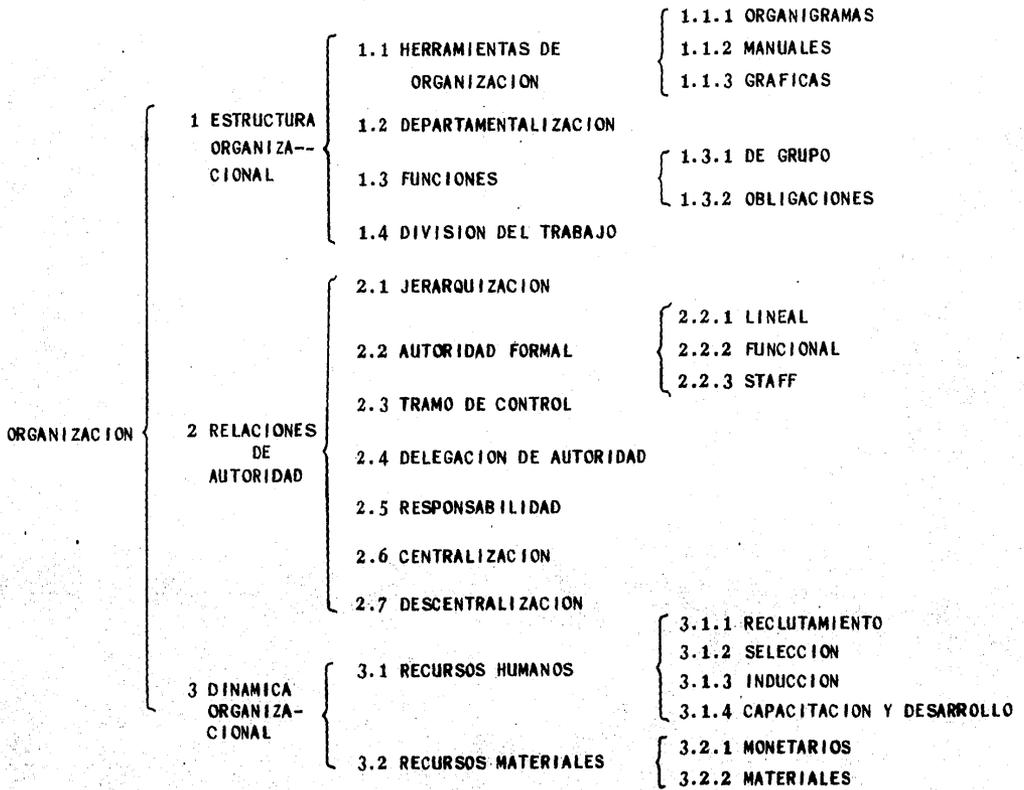
- c) **Mercadotecnia.**- Contienen las estimaciones de ventas, así como el efectivo disponible para llevar a cabo sus funciones, y se tienen: presupuesto de ventas, de publicidad, promoción, etc.

### 3. Específicos

- a) **Por programa.**- Establece los recursos humanos, materiales y técnicos necesarios que se requerirán en un programa de trabajo concreto.
- b) **Base Cero.**- Las estimaciones se realizan sin tomar en cuenta ninguna base o parámetro anterior, calculando costos nuevos para cada período presupuestario (compras, inventarios, control, etc.).

### 4. Por tiempo

- a) **Corto Plazo**
- b) **Mediano Plazo**
- c) **Largo Plazo**



## ORGANIZACION

Es el equilibrio y estructuración formal de las funciones, jerarquías y actividades de los recursos, a fin de crear óptimas condiciones ambientales que favorezcan al eficiente desarrollo y desempeño, con el propósito de alcanzar los objetivos señalados.

### IMPORTANCIA

1. Establece y equilibra la relación entre la estructura de la empresa con el objeto, los recursos y las necesidades de la misma.
2. Proporciona una jerarquización adecuada, eficiente e intelectual.
3. Coadyuva a un mejor reclutamiento, proporcionando a cada área elementos idóneos, competentes y activos.
4. Permite ubicar al individuo en el puesto en que mejor se desempeñe.
5. Delimita las funciones, actividades y responsabilidades.
6. Permite determinar y establecer remuneraciones de acuerdo a las funciones y actividades que se realizan.

7. Favorece la subordinación de los intereses particulares a los de la empresa.

## PRINCIPIOS

### 1. Principio de la Unidad de Objetivos

La estructura de la organización es eficiente - si permite a las personas contribuir a los objetivos de la empresa.

### 2. Principio de la eficiencia de la Organización

La organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con el mínimo de riesgos, costos o cualquier imprevisto.

### 3. Principio del Alcance de la Administración.

En cada nivel jerárquico existe un límite al número de individuos que otro puede administrar - en forma eficiente.

### 4. Principio Escalar.

Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el máximo decisor hasta cada integrante de la empresa, mayor eficiencia habrá en la comunicación, así como en la responsabilidad de cada puesto para tomar las decisiones más adecuadas.

### 5. Principio de la Delegación por Resultados.

La autoridad que se delegue a los responsables-

(administradores), debe ser tal que asegure su capacidad para obtener los resultados esperados.

6. Principio de la Totalidad de la Responsabilidad.

La responsabilidad de los subordinados ante los superiores es absoluta y éstos no pueden evadir la responsabilidad por las actividades que los subordinados desempeñan en la empresa.

7. Principio de la Paridad de Autoridad y Responsabilidad.

La responsabilidad por las acciones no puede ser mayor ni menor que la que comprende la autoridad que se delega.

8. Principio de la Unidad de Mando.

Si un solo superior ejerce el mando sobre el o los subordinados, menor será el problema de conflictos en la comunicación y mayor la responsabilidad personal por los resultados.

9. Principio del Nivel de Autoridad

Para conservar la delegación, los administradores deben tomar las decisiones que estén dentro de su autoridad sin someterlas a consideración de los superiores.

10. Principio de la Definición Funcional.

En un puesto o departamento, cuanto más claros estén definidos los resultados que se esperan, -

las actividades que se desempeñan, la autoridad de organización que se delega, así como la comprensión de las relaciones de autoridad e información, el responsable contribuirá al logro de los objetivos en forma más adecuada.

#### 11. Principio del Equilibrio.

La aplicación de la teoría administrativa debe hacerse de acuerdo a hechos y situaciones específicos que se dan dentro de la estructura de la empresa.

#### 12. Principio de la Flexibilidad

Cuanto más dispositivos y técnicas se introduzcan para anticipar y reaccionar ante cambios e imprevistos dentro de la estructura, la empresa podrá cumplir sus propósitos en forma más adecuada.

#### 13. Principio de la Simplificación del Liderazgo.

En la medida que la estructura de la empresa permita diseñar y mantener un medio en el que los administradores desarrollen sus aptitudes de liderazgo, mayor será su eficiencia.

### 1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Es enmarcar el perfil que adoptará una empresa, a fin de configurarla, de tal forma que el desempeño de sus funciones y actividades sea el más óptimo para lograr los objetivos deseados.

## 1.1 HERRAMIENTAS DE ORGANIZACION

Son instrumentos de apoyo que muestran de manera objetiva y completa, la forma de estructurar y actuar de la empresa.

### 1.1.1 ORGANIGRAMAS

Son diagramas que representan gráfica y objetivamente la estructura, interdependencia y comunicación de los niveles jerárquicos, así como las unidades que integran la empresa.

#### IMPORTANCIA

1. Facilitan el establecimiento preciso y ordenado de la empresa y su adecuada integración.
2. Permiten una visión de conjunto de los recursos humanos.
3. Indican los canales de autoridad y responsabilidad.
4. Denotan las relaciones entre los diferentes puestos, departamentos o secciones.
5. Señalan grupos o unidades de trabajo similares.
6. Ayudan a visualizar y equilibrar mejor las cargas de trabajo.

## TIPOS

### 1. Por su Objetivo

#### a) Estructurales

Representan la estructura administrativa de una empresa o parte de ella, es decir, el conjunto de sus unidades y las relaciones que las ligan.

#### b) Funcionales

Indican, en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones o labores.

#### c) Especiales

Destacan, en la composición del diagrama, alguna característica peculiar, ya sea de la estructura, o de alguna o algunas funciones de la empresa.

### 2. Por su Naturaleza

#### a) Esquemáticos

Contienen los órganos principales y las relaciones más simples. Se elabora principalmente para personas ajenas a la empresa.

#### b) Analíticos

Representan, con el mayor detalle posible una empresa para facilitar su estudio. Contiene todos los puestos y todas las relaciones del área que se pretende analizar.

### 3. Por su Contenido

#### a) Maestros

Muestran la estructura total de la empresa - formal.

#### b) Complementarios

Cuando se refieren a un departamento o sección principal, y detallan más ampliamente - las funciones, obligaciones y relaciones implicadas.

### 4. Por su Forma

#### a) Verticales

Los niveles jerárquicos principales se presentan en la parte superior, y hacia abajo, - en orden descendente los de menor importancia.

#### b) Horizontales

En la parte izquierda se coloca el mayor grado jerárquico, y hacia la derecha, en función de su importancia, los demás niveles.

#### c) Circulares

Es mediante círculos concéntricos, quedando la posición suprema en el centro y hacia la periferia los siguientes niveles.

### 1.1.2 MANUAL

Documento en que se concentran en forma sistemática, ordenada y detallada, la estructura organizacional en cuanto a jerarquías, autoridad, responsabilidad, funciones, actividades, políticas, puestos y demás elementos administrativos, para orientar y uniformar la conducta entre los individuos y grupos humanos que conforman la empresa.

#### IMPORTANCIA

1. Describe la administración de la empresa, objetivos, políticas, administración de recursos humanos, reglamentos, etc.
2. Resume en forma ordenada: historia, base legal, sistemas y procedimientos, áreas funcionales, etc.
3. Detalla la estructura de la empresa, señalando las líneas de autoridad y comunicación, así como la interrelación entre los diferentes puestos y unidades que la integran.
4. Proporciona un documento de consulta y de apoyo en el que se establece la manera de actuar y de conducir a la empresa.
5. Facilita la capacitación y orientación del personal de nuevo ingreso.
6. Permite determinar las funciones específicas de cada área.

7. Ayuda a establecer la estructura formal e integral de la empresa.
8. Permite visualizar la evolución y crecimiento de la empresa.

## TIPOS

### 1. Por su Contenido

#### a) Historia

Contiene información referente a la fundación, crecimiento, objetivos, logros, tradición situacional y administración actual de la empresa.

#### b) Organización

Detalla principalmente, la estructura de la empresa determinando la jerarquía, grados y límites de autoridad y responsabilidad, funciones y actividades de los puestos y unidades de la empresa, así como su interrelación.

#### c) Políticas

Compila en forma escrita las políticas de la empresa, para determinar los límites generales dentro de los cuales se realizarán las actividades en las diferentes áreas.

#### d) Procedimientos

Describe, principalmente, los métodos y técnicas específicos para realizar determinado tipo de trabajo, detallando la secuencia ló-

gica, operaciones y pasos que deben seguirse, además de quién, dónde, cuándo y para qué.

e) Puestos

Precisa las tareas, procedimientos y rutinas que debe realizar un puesto en particular, - en diversos procesos o sistemas.

f) Técnicas

Trata los principios y técnicas de los sistemas operativos, para el óptimo desempeño - de actividades específicas.

g) De Bienvenida

Permiten al empleado que ingresa a la empresa, conocerla en todos sus aspectos de función y organización, así como prestaciones, servicios, obligaciones y derechos.

## 2. Por la Función o Area de Actividad

a) Ventas

Contienen políticas y programas de adiestramiento para el eficiente desempeño del área.

b) Producción

Expone la forma de coordinar el control de los insumos, proceso y salida, así como del personal en general del área.

c) Finanzas

Contiene funciones y obligaciones del controlador, tesorero y demás personal que interviene de alguna forma en la administración de -

los bienes de la empresa.

d) De Personal

Tratan sobre la administración de recursos humanos y se dividen en tres grupos:

- Personal en General

Permite conocer políticas y procedimientos sobre prestaciones, servicios, asistencia, sueldos, vacaciones, etc.

- Para Supervisores

Definen la forma en que el supervisor debe guiar el esfuerzo de los subordinados, así como su campo de acción y responsabilidad.

- Para el Departamento de Personal

Se refiere a formas de reclutamiento, selección de personal, análisis y valuación de puestos, calificación de méritos, etc.

e) De Otras Funciones

Tratan, dependiendo de la naturaleza de la empresa, de áreas específicas, tales como compras, relaciones públicas externas, servicios generales, etc.

f) Generales

Son manuales que tratan sobre dos o más aspectos o áreas funcionales y, más común, que contengan todas las clasificaciones enunciadas.

### 1.1.3 GRAFICAS

Es la representación esquemática de uno o más elementos, estructurados de tal forma que agilicen la comprensión e interpretación de situaciones determinadas para la mejor toma de decisiones.

#### IMPORTANCIA

1. Representan de manera objetiva determinadas circunstancias.
2. Agilizan la visualización de un todo, evitando pérdidas excesivas de tiempo.
3. Sirven como herramientas de apoyo en la explicación e interpretación de un determinado tema.
4. Ayudan a detectar errores que de otra forma serían muy difíciles de determinar.
5. Establecen tiempos totales y parciales en que deberá ser terminado un proceso.
6. Determinan claramente el o los responsables de llevar a cabo las funciones o actividades.

#### TIPOS

##### 1. De Gantt

Es una gráfica de barras horizontales que representan las actividades, y que en su intersección con líneas o columnas verticales indican -

el tiempo de inicio y término, así como la simultaneidad de otras actividades, es decir, permiten el control de la ejecución simultánea de varias actividades.

## 2. De Punto de Equilibrio

Sirve para determinar el punto donde terminan, de acuerdo al nivel de ventas, las pérdidas y empiezan las utilidades, es decir, que las utilidades son igual a cero; el modelo gráfico consiste en un eje horizontal que indica las unidades vendidas o producidas; el eje vertical los ingresos y tres líneas que representan costos fijos, costos totales e ingresos por ventas.

## 3. De Organización

Conocidos también como organigramas.

## 4. De Control

Sirven para apreciar si un determinado proceso se comporta en forma consistente y satisfactoria. Se reúnen datos de los cuales se obtienen valores promedio y desviación estándar para compararse con los límites o parámetros deseados. Consta de una barra vertical que indica la frecuencia de casos y otra horizontal que representa el tamaño de los casos o cosas que se trate, se obtiene la llamada curva normal o campana de Gauss.

## 5. De Actividades

Permite apreciar mejor las relaciones de las -

funciones, actividades y acciones de cada uno - de los individuos que participan en el logro -- del objetivo o meta.

## 6. Flujo de Procedimientos

Es el seguimiento lógico y secuencial de las - funciones o actividades específicas, desde su - inicio hasta su fin y el personal comprometido. Permite visualizar y tener una idea clara de la cantidad y carácter del trabajo que se efectúa- en cada unidad orgánica.

## 1.2 DEPARTAMENTALIZACION

Es la división orgánica y funcional de la em- presa en unidades manejables, agrupando activida-- des homogéneas y las personas encargadas del desem- peño.

### IMPORTANCIA

1. Favorece la especialización y el desempeño efi- ciente de las actividades.
2. Evita la duplicidad de funciones a través de la división y agrupación lógica de actividades si- milares.
3. Determina el número de unidades que puedan ser- manejadas de manera eficiente.
4. Posibilita la ampliación de la empresa hasta - grados indefinidos.

5. Distribuye y divide las cargas de trabajo.
6. Permite establecer una estructura de manera formal.

## TIPOS

### 1. Por Funciones

Es agrupar en áreas funcionales actividades de trabajo homogéneas.

### 2. Por Productos

Es dividir los departamentos por productos cuando existe diversificación de líneas, con gran volumen de operaciones y variedad de mercado.

### 3. Por Zonas Geográficas

Es crear unidades geográficas o territoriales, cuando las personas que deben ser supervisadas se encuentran dispersas.

### 4. Por Cliente

Es crear unidades por clases especiales de clientes a quienes se otorga el servicio.

### 5. Por Tiempo

Se agrupan las actividades en áreas que prestan servicios por períodos de tiempo (temporada).

### 6. Por Proceso

Es agrupar actividades que requieren para su

operación, habilidades especiales de acuerdo al tipo de proceso o equipos.

#### 7. Por Servicio

Se agrupan actividades que pueden ser efectuadas en otros departamentos, pero que se reúnen en una división especializada con propósitos de eficiencia y control.

#### 8. Por Proyectos o Grupos de Trabajo Especiales.

Se forman pequeños grupos de individuos para efectuar, de principio a fin, proyectos o trabajos especiales y una vez concluidos éstos, el grupo se desintegra para formar otros.

#### 9. Por Matrices

Es el uso de matriz o malla en empresas muy complejas, para crear una estructura organizacional más flexible y tecnificada, mediante una combinación de líneas de autoridad entrelazadas y sistemas de reportes múltiples.

#### 10. Mixta

Es la combinación de dos o más de los tipos anteriores.

### 1.3 FUNCIONES

Son el conjunto de las principales actividades afines y coordinadas que conllevan al logro del objetivo.

## IMPORTANCIA

1. Permiten que un departamento específico realice las actividades que impliquen.
2. Las actividades, resultantes de la función, se dividen y asignan a personas del departamento - que se trate.

## TIPOS.

### 1. Por su Naturaleza

#### a) Generales o Fundamentales

Las realiza cualquier administrador, en mayor o menor grado, independientemente de su especialidad o área de actividad: planeación, supervisión, etc.

#### b) Específicas

Son actividades afines y reservadas a administradores o directivos que tienen un campo de acción especializado: auditoría, contabilidad, producción, etc.

### 2. Por su Objeto

#### a) De Línea, Sustantiva o Básica

Funciones específicas relacionadas con la naturaleza de la empresa: hospitalaria, proporcionar atención médica; lucrativa, obtener las máximas utilidades.

### b) De Asesoría

Su fin es aconsejar e informar sobre actividades o temas que requieren conocimientos y técnicas especializados.

### c) Complementarias

Son actividades auxiliares o de servicio, - que requieren tanto las unidades básicas (de departamento, sección) como las de asesoría, - para la eficiente ejecución de sus funciones específicas.

## 3. Por el Nivel de la Unidad Responsable o Grado - de Especialización.

### a) Primaria

Conjunto de actividades afines, donde el responsable de su cumplimiento es un director - o ejecutivo de alto nivel, por tal razón es la agrupación más extensa de actividades administrativas dentro de la empresa: en la empresa industrial, la producción será la función primaria.

### b) Secundaria o Subfunción

Son generadas por las funciones primarias al dividirse éstas: publicidad, reclutamiento, - servicios, control de calidad.

### 1.3.1 DE GRUPO

Además de las funciones individuales o de unidades organizacionales, existen funciones que se asignan a un grupo específico de individuos. A la vez que son de una gran importancia, generalmente están siempre presentes en la estructura de la empresa.

#### IMPORTANCIA

1. La interacción de los miembros del grupo produce resultados superiores a los logrados por un solo individuo.
2. Permiten un medio efectivo de comunicación y coordinación dentro de la complejidad de funciones y niveles de la empresa.

#### TIPOS

##### 1. Comités

Son grupos de personas reunidas en forma organizada para tratar y discutir asuntos que se les encomienden:

- Para planeación y formulación de políticas.
- De aspectos administrativos en general.
- Toma de decisiones y la vigilancia de que se cumplan.

## 2. Ejecutivo Plural

Son dos o más ejecutivos, por lo general, con - autoridad de línea en niveles superiores de la - empresa.

Generalmente su campo de acción es la función - administrativa de planeación, específicamente: - formulación de políticas y objetivos.

## 3. Consejo de Administración

Grupo de personas creado legalmente por el acta constitutiva de la empresa con autoridad para - ejercer las facultades de la misma, es el admi - nistrador de los bienes de los dueños de la em - presa, sus funciones básicas son:

- Determinar objetivos.
- Selección de altos gerentes.
- Velar por la estructura financiera.
- Revisión y aprobación.

### 1.3.2 OBLIGACIONES

Es definir clara y concretamente lo que debe - hacerse en cada unidad de trabajo, mejor conocida - como puesto.

#### IMPORTANCIA

1. Establecen lo que se debe hacer concreta o físicamente.

2. Determinan el tipo de individuo que debe hacerlas cosas.
3. Fijan funciones específicas y únicas de cada puesto, y siendo éste impersonal, lo pueden ocupar una o varias personas simultáneamente.
4. Permiten crear grupos de puestos semejantes.
5. Delimitan funciones y responsabilidades.

#### 1.4 DIVISION DEL TRABAJO

Es el método más eficaz para incrementar la productividad, mediante la simplificación, separación y asignación de funciones y actividades específicas.

##### IMPORTANCIA

1. Permite una máxima eficiencia administrativa y operativa dentro de la empresa.
2. Incrementa la habilidad para el desarrollo del trabajo.
3. Desarrolla un alto grado de especialización al realizar labores determinadas.
4. Permite realizar el trabajo en el mismo lugar, con el mismo equipo y personal.
5. Ayuda a seleccionar al hombre adecuado para el puesto adecuado.

6. Reduce el tiempo de aprendizaje del puesto.
7. Se produce más y mejor con el mismo esfuerzo.

## 2 RELACIONES DE AUTORIDAD

### 2.1 JERARQUIZACION

Es la estructuración administrativa por niveles jerárquicos que comprende y agrupa todas las unidades de la empresa en razón del grado de autoridad y responsabilidad similares, independientemente del tipo de funciones encomendadas.

#### IMPORTANCIA

1. Permite la creación de niveles de autoridad y responsabilidad.
2. Establece canales bien definidos de mando y comunicación.
3. Favorece la delegación de autoridad.

### 2.2 AUTORIDAD FORMAL

Es la facultad de que está investida, una persona física o moral, dentro de una organización para ser ejercida sobre otras personas o unidades subordinadas.

## IMPORTANCIA

La estructuración de una empresa refleja el tipo de autoridad delegada a los administradores, la cual facilita el cumplimiento de los objetivos.

## TIPOS

### 2.2.1 AUTORIDAD LINEAL

Es el derecho que ostenta un jefe para dirigir y mandar en forma directa a los subordinados, asumiendo la responsabilidad de las funciones o actividades encomendadas a éstos.

## IMPORTANCIA

1. Permite que las decisiones se tomen con rapidez y eficacia.
2. Ayuda a un mejor control del área y subordinados a su cargo.
3. Permite responsabilizar al jefe de las tareas, para que éstas se realicen oportuna y eficientemente.
4. Permite la comunicación directa del jefe al subordinado, evitando órdenes mal interpretadas.

### 2.2.2 AUTORIDAD FUNCIONAL

Es la facultad delegada, que permite intervenir y tomar decisiones en funciones de áreas diferentes a las de su competencia directa.

#### IMPORTANCIA

1. Fortalece a la autoridad lineal, al ser la funcional paralela.
2. Permite un mejor control de algunas funciones - específicas.

### 2.2.3 AUTORIDAD STAFF

Consiste en otorgar asesoría a los superiores, con el fin de que éstos cuenten con la mejor información para tomar decisiones y dirigir eficientemente los esfuerzos de los recursos.

#### IMPORTANCIA

1. Permite conjuntar los detalles.
2. Proporciona servicios especializados.

### 2.3 TRAMO DE CONTROL

Es el número de subordinados directos que un jefe puede supervisar de manera eficaz, en cualquier nivel de la estructura de la empresa.

## IMPORTANCIA

1. Favorece la comunicación.
2. Incrementa la capacidad y habilidad de mando.
3. Permite valorar el trabajo en equipo.
4. Permite reconocer a líderes.
5. Ayuda a realizar las funciones sin sobrecarga.
6. Favorece la división de tareas y responsabilidades.

## TIPOS

### 1. Supervisión Ejecutiva

Existe en niveles jerárquicos superiores, cuyas funciones requieren del empleo del intelecto para la investigación, realización de trabajos, - toma de decisiones y solución de gran variedad de problemas no repetitivos.

Se considera que el tramo ejecutivo de control puede variar de 1 a 6 subordinados.

### 2. Supervisión Operativa

No es necesaria mucha creatividad ni conocimientos, la comunicación con los subordinados es directa, las áreas de operación están bien definidas y limitadas.

Se considera que el tramo operativo de control puede variar de 7 a 30 subordinados.

En ambos casos, el número de subordinados depende de la naturaleza y magnitud de la empresa.

## 2.4 DELEGACION DE AUTORIDAD

Es conferir la autoridad de un superior a un subordinado o unidad, a fin de que éste cuente con la libertad necesaria para tomar decisiones.

### IMPORTANCIA

1. Permite que las decisiones sean tomadas con una mejor base sobre la realidad.
2. Alivia las cargas de trabajo, permitiendo a los directivos encargarse de situaciones más importantes.
3. De no haber delegación la empresa se convierte en un solo departamento.
4. Amplía el área de operación, ya que sin la delegación la actuación se limita a lo que personalmente se pudiera hacer.
5. Concede derechos y otorga la aprobación para que otros operen dentro de áreas prescritas.
6. Ayuda al mejor desempeño y desarrollo de quienes se les delega la autoridad.
7. Favorece la especialización, ya que se suele delegar por funciones específicas.

## TIPOS

### 1. General

Cuando la autoridad delegada se ejerce al conjunto de funciones y actividades de una o varias áreas.

### 2. Concreta

Cuando la autoridad delegada se ejerce únicamente sobre determinadas funciones y actividades del área de que se trate.

### 3. Temporal

Cuando la autoridad delegada se da por un período de tiempo determinado.

### 4. Ilimitada

Cuando se delega la autoridad sin límite de tiempo.

### 5. Lineal

Se delega autoridad como jefe único sobre un grupo.

### 6. Funcional

Autoridad que se comparte con otros jefes sobre el mismo grupo.

### 7. Staff

Se da la delegación sin autoridad formal.

### 8. Individual

Se delega la autoridad a una sola persona.

### 9. Colectiva

Se delega la autoridad a un grupo de personas o comité.

### 10. Delegable

La delegación de autoridad, puede ser delegada a otros jefes inferiores.

### 11. Indelegable

Se carece de la facultad de delegar la autoridad a niveles inferiores.

## 2.5 RESPONSABILIDAD

Es la obligación de un individuo, al aceptar un puesto, para cumplir con las órdenes y tareas asignadas, en la forma más eficiente.

### ELEMENTOS DE LA RESPONSABILIDAD

#### 1. Aceptación

De ésta se deriva la responsabilidad para la ejecución.

#### 2. Obediencia

Es la subordinación de un individuo a otro de mayor jerarquía.

### 3. Dependencia

El subordinado debe poseer: confiabilidad, integridad y honradez, es decir, responsabilidad para los deberes y obligaciones.

### IMPORTANCIA

1. Exige que el trabajo se realice designando a un responsable.
2. Reduce la posibilidad de evadir funciones y actividades.
3. Contribuye a que el individuo desarrolle y demuestre su capacidad.
4. Estimula la iniciativa y reafirma la confianza.
5. Contribuye a coordinar las actividades dentro de la empresa.
6. Permite detectar a la persona idónea para un puesto específico.

### 2.6 CENTRALIZACION

Es un sistema de autoridad, en el cual el poder de mando se concentra en un puesto, departamento o sección, cuyo titular es la única persona con derechos suficientes sobre la parte que administra.

## IMPORTANCIA

1. Permite estar en mejor contacto con las autoridades.
2. Reduce la duplicidad de funciones al mínimo.
3. Disminuye, en cierto grado, el número de subordinados.
4. Proporciona poder y prestigio a los principales ejecutivos.
5. Apoya la uniformidad en políticas, prácticas y decisiones.
6. Permite emplear especialistas altamente calificados, debido a que el ámbito y volumen de su trabajo, son suficientes para apoyar a los gerentes de planta mayor.
7. Disminuye el peligro de acciones desviadas y fuera de control por parte de los subordinados.
8. Elimina procedimientos y prácticas de control elaboradas y costosas.
9. Desarrolla un grupo de alta gerencia fuertemente coordinado.

## 2.7 DESCENTRALIZACION

Es un sistema de autoridad que persigue fragmentar o subdividir actividades, asignándolas a personas, departamentos o secciones de la empresa.

### IMPORTANCIA

1. Proporciona libertad y oportunidad a otras personas para administrar y lograr ascensos.
2. Acentúa la delegación de autoridad y alivia la carga de trabajo de los altos funcionarios.
3. Conduce a la formación de empleados generales en lugar de especialistas.
4. Estimula estrechas ligas y relaciones personales que aumentan el entusiasmo y la coordinación de los empleados.
5. Permite que el personal se familiarice fácilmente con los aspectos importantes de labores especiales.
6. Incrementa la eficiencia puesto que la estructura se aprecia en conjunto, de tal manera que los problemas puedan ser localizados y remediados rápidamente.
7. Permite a las empresas, de muchas unidades geográficamente dispersas, aprovecharse al máximo de las ventajas de las respectivas condiciones locales.

### 3 DINAMICA ORGANIZACIONAL

Es la reunión, en una empresa, de los elementos humanos y materiales necesarios para el logro de las metas deseadas, dentro del marco de su estructura orgánica.

#### IMPORTANCIA

1. Facilita cubrir puestos y proveer de recursos - financieros y materiales a la empresa.
2. Permite colocar al hombre adecuado en el puesto adecuado.
3. Identifica la necesidad, en cuanto a calidad y cantidad de los recursos.

#### 3.1 RECURSOS HUMANOS

Es el conjunto de elementos humanos con que se cuenta y que integran el cuerpo dinámico de una empresa.

#### IMPORTANCIA

1. Representan el factor más importante para el desarrollo de la empresa.
2. Constituyen la parte activa de la empresa, sin los cuales no sería posible lograr los objetivos preestablecidos.

3. De los conocimientos, habilidades, experiencia, aptitudes, etc., del personal que integra a la empresa, depende, en gran medida, su éxito o fracaso.

### 3.1.1 RECLUTAMIENTO

Implica disponer de candidatos totalmente extraños a la empresa, originando un interés en ellos, para ocupar un puesto concreto.

### 3.1.2 SELECCION

Es escoger al candidato más apto que satisfaga los requerimientos del puesto.

### 3.1.3 INDUCCION

Consiste en presentar al nuevo elemento al grupo social de la empresa del que formará parte, asimismo se le indicará el lugar de trabajo, derechos y obligaciones y los recursos que tendrá a su disposición.

### 3.1.4 CAPACITACION Y DESARROLLO

Es la preparación del nuevo elemento para el puesto que va a desempeñar, así como desarrollar sus cualidades innatas para que por sí mismo alcance su máxima realización.

## 3.2 RECURSOS MATERIALES

Es la adquisición y establecimiento del capital y los bienes materiales, los cuales coadyuvan al logro de los objetivos de la empresa.

### IMPORTANCIA

1. Constituyen los medios y las herramientas básicas para las operaciones de la empresa.
2. Representan la estructura física, dentro de la cual se interrelacionan los recursos para la -- consecución de los fines de la empresa.

### 3.2.1 MONETARIOS

Son todos los fondos invertidos, tanto por los inversionistas como los prestados por terceros, que permiten adquirir y establecer los bienes materiales que coadyuvan al logro de los fines de la empresa.

### 3.2.2 MATERIALES

Son las instalaciones, materias primas, maquinaria, equipo, etc., que permiten la producción de los artículos o la prestación de servicios por parte de la empresa.

1 COORDINACION

2 COMUNICACION { 2.1 ELEMENTOS  
2.2 BARRERAS

3 MOTIVACION { 3.1 TEORIAS PRINCIPALES { 3.1.1 ABRAHAM MASLOW  
3.1.2 FREDERICK HERZBERG  
3.2 ESTIMULOS O INCENTIVOS { 3.1.3 DAVID McCLELLAND  
3.3 RECOMPENSAS  
3.4 GRATIFICACIONES

DIRECCION

4 AUTORIDAD INFORMAL

5 TOMA DE DECISIONES

6 LIDERAZGO

## D I R E C C I O N

Es ejecutar de manera efectiva lo planeado y organizado mediante la coordinación e influencia - que los dirigentes ejerzan sobre los subordinados, para que en forma voluntaria y entusiasta, contribuyan al logro de las metas de la empresa.

### IMPORTANCIA

1. Permite obtener el mayor beneficio de las personas que integran una unidad, en interés de la - empresa.
2. A través de la dirección se lleva a cabo lo planeado y organizado.
3. Es la función del proceso administrativo más dinámica y humana.
4. Conduce los esfuerzos de las personas para eje- cutar los planes y lograr los objetivos de la - empresa.
5. Promueve directamente la eficiencia.
6. Establece la comunicación necesaria para que la planeación sea oportunamente conocida y debida- mente implementada.
7. Permite establecer un modelo disciplinario.
8. Concentra las acciones y coordina los esfuer- - zos.

## PRINCIPIOS

### 1. Armonía de Objetivos

En la medida que los ejecutivos logren armonizar las metas personales de los individuos con las de la empresa, ésta será más eficiente.

### 2. De la Motivación

Los programas de motivación serán más eficaces si los dirigentes establecen cuidadosamente los programas de recompensas, considerando las circunstancias y contingencias, así como una eficaz integración a la administración en general.

### 3. De Liderazgo

Las personas tienden a seguir a quienes consideran como medio para alcanzar sus metas personales, de aquí que, la comprensión del qué y cómo motivar a los subordinados, aunado al buen desempeño de las actividades administrativas, determinará una mayor eficiencia en sus dirigentes.

### 4. Claridad en la Comunicación

La comunicación debe ser clara, expresada en un lenguaje y transmitida de manera que pueda ser comprendida por el receptor.

### 5. Integridad de la Comunicación

La integridad y coherencia de los mensajes (orales, escritos, no verbales) y la conducta moral

del emisor, provocará una mejor aceptación del mensaje en el receptor.

#### 6. Uso Complementario de la Comunicación Informal.

Si se emplea la comunicación informal para complementar los canales de la comunicación formal, ésta se hace más eficaz.

### TEORIAS DE LA DIRECCION

#### 1. Autócrata

Se caracteriza por órdenes, imposiciones y por actos arbitrarios en las relaciones del dirigente con sus subordinados.

#### 2. Psicológica

Establece que la principal función de un dirigente es crear el mejor sistema de motivación.

#### 3. Sociológica

La dirección está compuesta por esfuerzos que facilitan las actividades de los subordinados y luchan por conciliar cualquier conflicto organizacional.

#### 4. De Apoyo o Participativa

El dirigente asume la posición de que los subordinados desean rendir sus mejores esfuerzos, y su mejor dirección es apoyar tales esfuerzos.

## 5. Dejar Hacer (Laissez-Faire)

El dirigente da completa libertad a sus seguidores para determinar la actividad. No tiene participación o, si la tiene, es muy poca.

## 6. Del Comportamiento Personal

La dirección es estudiada sobre la base de las cualidades personales o patrones de comportamiento de los dirigentes. Establece lo que el dirigente hace en la dirección.

## 7. De los Rasgos

La dirección debe estar a cargo de quien cumpla con los siguientes rasgos: inteligencia, iniciativa, energía o ímpetu, madurez emocional, persuasión, habilidad comunicativa, seguridad en sí mismo, percepción, creatividad y participación social.

## 8. Situacional

Sugiere que debe haber bastante flexibilidad en la dirección para ajustarse a distintas situaciones.

## 1. COORDINACION

Es armonizar todos los actos de una empresa, con objeto de facilitar su funcionamiento y lograr su éxito, dando a las cosas y a los hechos las proporciones convenientes y subordinando lo accesorio a lo principal.

## IMPORTANCIA

1. Permite constituir a los departamentos en unidades de trabajo.
2. Fortalece la autoridad, la responsabilidad y el control.
3. Consolida los esfuerzos, intereses y fines, tanto individuales como de grupo.
4. Permite obtener un eficiente desempeño.
5. Proporciona y mantiene el equilibrio entre los recursos de la empresa, para que éstos sean los adecuados.
6. Produce una comunicación clara, precisa, ágil y eficiente entre las partes que conforman a toda la empresa.
7. Desarrolla la disposición y el interés de los individuos para alcanzar los fines deseados.

## 2. COMUNICACION

Es un proceso continuo de transmisión e intercambio de ideas, en el cual se emite, recibe y retroalimenta información.

## IMPORTANCIA

1. Permite unir a las personas de una empresa para

lograr un propósito común.

2. Facilita el intercambio de información para - - coordinar las múltiples actividades que propiciarán el logro de objetivos.

## TIPOS

1. Por los canales y contenido

- a) Formal

Se lleva a cabo en un formato prescrito por la empresa a través de los canales previamente señalados por ésta.

- b) Informal

Se lleva a cabo de manera fortuita entre los diferentes miembros de la empresa.

2. Por la recepción

- a) Individual

Se dirige a una persona concreta.

- b) General

Se dirige a un grupo específico de personas.

3. Por la obligatoriedad en la respuesta

- a) Imperativa

Exige una respuesta precisa: una acción, una omisión o cambio de actividad.

b) Exhortiva

Espera alguna acción, sin imponerla obligatoriamente.

c) Informativa

Comunica algo, sin señalar en concreto nada que se espere, al menos en un plazo inmediato.

4. Por su forma

a) Oral

Se lleva a cabo a través de la palabra hablada.

b) Escrita

Se lleva a cabo a través de un formato escrito.

c) Gráfica

Se lleva a cabo a través de un diagrama que muestre de manera objetiva lo que se pretende informar.

d) Mímica

Es el lenguaje en el que se utilizan las partes del cuerpo a excepción del habla.

5. Por su sentido

a) Vertical

Se realiza dentro de una línea de mando.

## b) Horizontal

Se realiza entre varias líneas de mando.

### 2.1 ELEMENTOS

#### 1. Emisor

Es la persona o grupo de personas que transmiten la información.

#### 2. Receptor

Es la persona o grupo de personas que reciben la información.

#### 3. Mensaje

Es el conjunto de información que se comunica.

#### 4. Canal

Es el medio por el cual se transmite la información.

#### 5. Respuesta

Es la reacción que emite el receptor al recibir el mensaje, retroalimentando al emisor sobre el grado de captación del mismo.

### 2.2 BARRERAS

Son obstáculos que se presentan durante el proceso de la comunicación.

## TIPOS

### 1. Barreras Semánticas

Es cuando el significado de las palabras emitidas varía en relación de las personas que las reciben.

### 2. Barreras Físicas

Son las circunstancias que se presentan en el medio ambiente o en los instrumentos de apoyo para transmitir un mensaje.

### 3. Barreras Fisiológicas

Son las deficiencias que se encuentran en el emisor: voz débil, mala pronunciación, etc.; o del receptor: sordera, problemas visuales, etc.

### 4. Barreras Sicológicas

Es la deformación de la información por estados emocionales que presenta el emisor o receptor.

## 3. MOTIVACION

Es la habilidad de sensibilizar al individuo para que desee hacer lo que otro quiere que se haga, cuando otro lo quiere y del modo que otro lo desea.

## IMPORTANCIA

1. Estimula a las personas para trabajar de una ma

nera determinada.

2. Induce a las personas para que aporten sus mejores esfuerzos, a fin de alcanzar los objetivos de la empresa.
3. Crea y mantiene un medio ambiente para que los individuos trabajen en grupo.

### 3.1 TEORIAS PRINCIPALES

#### 3.1.1 Teoría de Abraham Maslow.

Las necesidades humanas se clasifican dentro de cinco niveles, cada uno de los cuales ocupa una determinada jerarquía en función de su importancia; en forma ascendente, los niveles de necesidades que se deben satisfacer son:

##### a) Fisiológicas

Son todas las relacionadas con la supervivencia y que busca satisfacer toda persona. Una vez satisfechas estas necesidades, dejan de operar como motivadores de la conducta.

##### b) De Seguridad

Ante el desconocimiento del futuro, las personas buscan proveerse de elementos o bienes que les brinden la seguridad de poder afrontar los riesgos que pudieran presentarse en cuanto a su protección, salud y economía.

### c) Sociales

Es el deseo de relacionarse con los demás, perteneciendo a grupos, donde el individuo sea reconocido y aceptado por otras personas.

### d) De Estima

Es la necesidad que tiene el individuo de mantener relaciones afectuosas con otras personas, - es decir, de sentirse estimado, querido, respetado, etc., lo que le produce tener mayor confianza en sí mismo.

### e) De Autorrealización

Es la necesidad de sentirse realizado, de llegar a la cúspide, de desarrollar todas sus potencialidades, por lo que tratará de superarse en todos los aspectos.

## 3.1.2 Teoría de Frederick Herzberg

Su teoría se basa en los factores que motivan y otros que causan descontento en las personas al trabajar.

### a. Factores motivantes para trabajar

- El tipo de trabajo en sí.
- La responsabilidad.
- La iniciativa.
- La participación.
- El reconocimiento de méritos.

#### b. Factores que producen descontento en el trabajo

- Suciedad del medio ambiente.
- Inconformidad con el salario.
- Supervisión exagerada.
- Inseguridad en el empleo.
- Deficientes relaciones interpersonales.

Cuando estos factores están presentes, producen insatisfacción en las personas, pero la eliminación de éstos, no causan satisfacción, es decir, no motivan a desarrollar un mejor trabajo, simplemente evitan la insatisfacción.

Considera que es erróneo pensar que la insatisfacción es el polo opuesto de la satisfacción; cada una de ellas debe medirse en diferente escala. Por este hecho, también se le conoce como teoría dual.

### 3.1.3 Teoría de David McClelland

Identifica tres factores que motivan a las personas a manifestar una conducta determinada:

#### a) Logro

Se fija metas con el fin de realizar acciones importantes, trascendentales o de obtener dinero y bienes que lo representen, ya que a través de ellos queda materializado su esfuerzo, éxito y prestigio; si no lo logra se siente fracasado.

## b) Afiliación

Resalta el interés por mantener buenas relaciones sociales con sus semejantes, tratando de evitar ser rechazado por los demás; cuando surge algún problema con otras personas, se deprime fácilmente.

## c) Poder

El interés está en obtener posiciones de liderazgo, para tener influencia y control sobre los demás; mientras mayor sea el número de subordinados que dependan de él, sienten que es mayor su prestigio y su necesidad se encuentra más satisfecha.

## 3.2 ESTIMULOS O INCENTIVOS

Es un conjunto de elementos motivadores, que mantienen y acrecientan el interés de los individuos para la realización de las funciones y actividades, así como la confianza y óptimas relaciones entre ellos y entre ellos y la empresa.

## 3.3 RECOMPENSAS

Son elementos, en muchos casos simbólicos, con que se premia el eficiente desempeño o la terminación de una meta establecida.

### 3.4 GRATIFICACIONES

Es la cantidad que se paga, en dinero o en es pecie, en forma extra del sueldo base.

### 4. AUTORIDAD INFORMAL

Facultad o derecho de mandar, dirigir y hacerse obedecer por otros, así como de tomar decisio--nes para la ejecución de funciones y actividades - que conduzcan a la consecución de los fines y propósitos de la empresa.

#### IMPORTANCIA

1. Permite al dirigente, en base a la facultad que posee, coordinar los recursos bajo su mando.
2. Ayuda a determinar, establecer y vigilar que se cumplan los planes establecidos.
3. Por medio de la delegación, permite un mejor - aprovechamiento de las facultades de liderazgo- que otros tengan.

#### TIPOS

##### 1. Profesional o Técnica

Es la que se tiene en razón del prestigio, conoci mientos teóricos y prácticos, así como habilidad es y experiencias sobre un determinado campo

de las ciencias: Licenciado en Administración, Médico, Ingeniero, etc.

## 2. Operativa

Es aquélla que no se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien da facultad para decidir sobre determinadas acciones: realizar alguna compra, otorgar un crédito, autorizar una licencia, etc.

## 3. Personal

Es la que poseen determinados individuos por - cualidades especiales: magnetismo, simpatía, inteligencia, etc., para tener influencia indiscutible sobre la voluntad de los demás.

## 5. TOMA DE DECISIONES

Es la selección que, de un conjunto de posi--bles alternativas, se hace de una o varias de - - ellas para coadyuvar al logro de los resultados esperados.

### IMPORTANCIA

1. Permite que los planes, sistemas, controles, - etc., puedan aplicarse al decidir su implementa ción.
2. Ayuda a mantener a la empresa siempre dinámica-

al tomarse decisiones sobre cambios, problemas y situaciones específicas que se presenten.

3. Existen en todas las partes de la empresa, facilitando las acciones.
4. Permiten transformar las ideas en acciones, hechos o productos de éxito.

## 6. LIDERAZGO

Es la influencia que se ejerce sobre otras personas para inducir las a realizar o cumplir las metas señaladas.

### IMPORTANCIA

1. Logra la coordinación tanto de las tareas como de los individuos.
2. Permite dirigir la atención y energía de los individuos hacia metas específicas.
3. Se obtiene un mejor aprovechamiento de las aptitudes de un individuo o grupo de individuos.
4. Tiende a reforzar la cohesión de los grupos haciéndoles saber lo que se espera de ellos.

## TIPOS O ESTILOS DE LIDERAZGO

### 1. Centrado a las personas o democrático.

Demuestra sensibilidad, considerando a los individuos como seres humanos.

a) Genuinos: permiten la participación y aceptan opiniones.

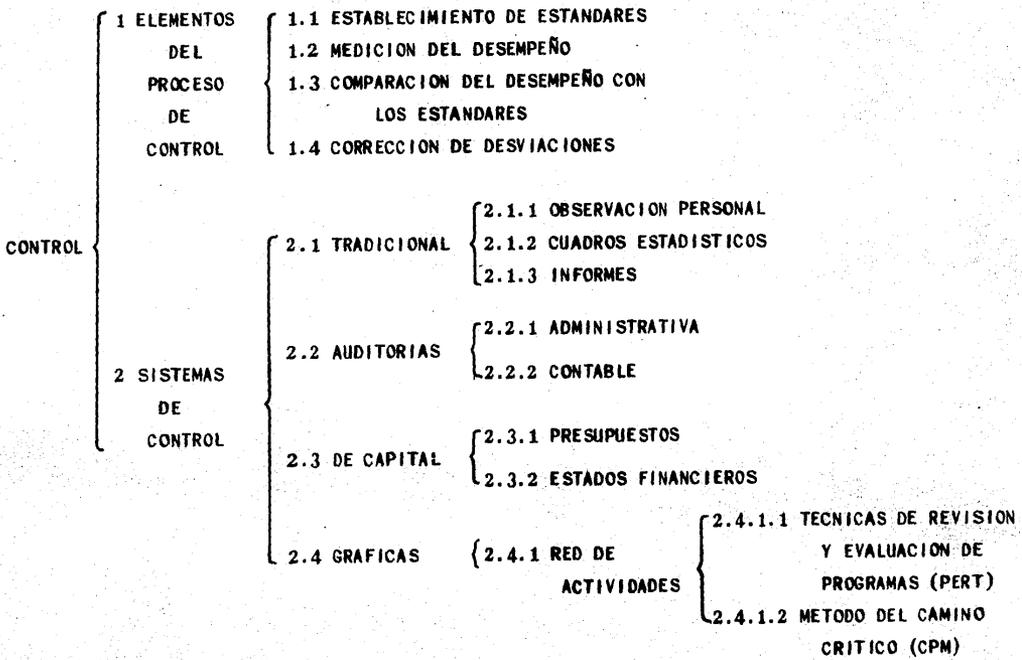
b) Seudo-democráticos: la finalidad es dejar la responsabilidad a los que participan.

### 2. Centrado en tareas o autocrático.

La atención principal se enfoca hacia las estructuras y el trabajo.

a) Estrictos: sólo se hace lo que éstos determinan, sin permitir ninguna apreciación ajena.

b) Benevolentes: toman en cuenta alguna opinión o información, siempre y cuando no rebase ciertos límites referentes a sus propias labores.



## C O N T R O L

Es valorar y medir las funciones y actividades realizadas por los miembros de la empresa, contra los resultados esperados o planeados, a fin de detectar desviaciones y aplicar las medidas correctivas necesarias.

### IMPORTANCIA

1. Permite evaluar lo realizado contra lo proyectado.
2. Aplica las normas o estándares establecidos para medir las discrepancias que hay en relación con lo planeado.
3. Reduce o minimiza las diferencias entre lo que se intentaba obtener y lo que realmente se obtuvo.
4. Se aplica a las cosas, a las personas y a los actos.
5. Permite localizar rápidamente a los sectores deficientes, para la adopción de las medidas correctivas.
6. Detecta las desviaciones, de forma que se remedien antes de que sean más críticas.
7. Modifica los planes y mejora los sistemas de información.

## PRINCIPIOS

### 1. El Propósito de Control

La finalidad del control es asegurar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones y proporcionar una base para emprender acciones correctivas.

### 2. Controles dirigidos hacia Futuro.

Un control debe apoyarse en una corrección anticipante, para que, aunque haya demoras en el sistema de control, los administradores tengan mayores oportunidades de identificar desviaciones en los planes y rectificarlos oportunamente.

### 3. Prerrequisitos del Control

Los controles son eficaces, si los planes son claros y la estructura de la empresa bien definida, a fin de ubicar responsabilidades por desviaciones de los planes.

### 4. Responsabilidad por el Control

La principal responsabilidad de la aplicación del control, recae en el administrador encargado de la ejecución de los planes.

### 5. Excepciones en Puntos Críticos

Los administradores deben prestar atención fundamental a las excepciones, en puntos críticos que tengan primordial importancia y muestren si los planes se están cumpliendo en la forma esperada.

## 6. Técnicas de Control e Información a la Medida

Las técnicas de control de la información deben hacerse a la medida de los planes, de los niveles jerárquicos y de la capacidad o disposición de los administradores, para comprenderlas y emplearlas para obtener un control más eficiente.

## 7. Controles Directos

El tipo de control más directo consiste en asegurar la calidad de los administradores o dirigentes.

# 1. ELEMENTOS DEL PROCESO DE CONTROL

Es el conjunto de actividades que permiten en caminar a la empresa al logro de sus objetivos, me diante el establecimiento y comparación de los estándares con los resultados, a fin de corregir des viaciones.

## 1.1 Establecimiento de Estándares

Es la implantación de unidades de medida, --- cuantitativas y cualitativas, en base a los objeti vos y planes específicos trazados por la empresa, - que sirven como punto de referencia sobre los as-- pectos que se pretenden controlar, como: estandar- de producción por horas de trabajo, estandar de vo lumen de ventas por agente, etc.

## 1.2 Medición del Desempeño

Es valorar, en cantidad y calidad, las funciones y actividades de la empresa, a fin de establecer un parámetro que pueda ser comparado con los estándares previamente fijados.

## 1.3 Comparación del Desempeño con los Estándares

Es la comparación física del parámetro del desempeño contra los estándares.

## 1.4 Corrección de Desviaciones

Es la aplicación de medidas correctivas, tendientes a ajustar las funciones y actividades que por algún motivo sufrieron alguna desviación, en relación con los estándares establecidos.

## 2 SISTEMAS DE CONTROL

Son métodos que muestran de manera concentrada, información referente al desempeño de la empresa y que sirven para corroborar el cumplimiento de los planes, así como evitar o corregir posibles desviaciones que atenten contra el desarrollo y evolución de la misma.

## 2.1 TRADICIONAL

### 2.1.1 OBSERVACION PERSONAL

Es visualizar lo que se está haciendo dentro del área de trabajo, para medir las actividades del personal y confirmar que los objetivos de la empresa se estén logrando. Tal observación puede ser hacia los métodos que se estén aplicando, calidad y cantidad del trabajo, actitud de los empleados, operación general del área, etc.

### 2.1.2 CUADROS ESTADÍSTICOS

Son tablas o diagramas, que muestran de manera objetiva y cuantitativa, las tendencias y relaciones de hechos pasados de una o varias operaciones de la empresa.

### 2.1.3 INFORMES

Son los documentos que detallan de manera escrita, las funciones y actividades que se realizaron en determinadas áreas u secciones de la empresa.

## 2.2 AUDITORIAS

### 2.2.1 ADMINISTRATIVA

Es la revisión y verificación objetiva y metódica de la estructura de una empresa, para evaluar si los planes y objetivos, métodos y funciones, así

como los recursos que la integran cumplen los fines para los que fueron instituidos.

## 2.2.2 CONTABLE

Es la revisión y análisis, total o parcial, de los estados financieros de una empresa, para determinar el grado de exactitud de los registros asentados.

## 2.3 DE CAPITAL

### 2.3.1 PRESUPUESTOS

Es la comparación de los resultados de un período determinado contra lo presupuestado, para aprobar los logros o tomar las medidas correctivas pertinentes.

### 2.3.2 ESTADOS FINANCIEROS

Son documentos que muestran en un tiempo determinado la situación que guarda la empresa en aspectos tales como ingresos, gastos, activos, pasivos y capital, así como origen, monto y aplicación de los recursos financieros, con el fin de tomar las decisiones más convenientes y cumplir con los propósitos para los que fue creada.

## 2.4 GRAFICAS

### 2.4.1 RED DE ACTIVIDADES

Es la representación objetiva de un proyecto, mediante un diagrama de flujo que señala la secuen

cia de actividades que debe seguirse para obtener un objetivo determinado.

#### 2.4.1.1. Técnica de Revisión y Evaluación de Programas (PERT)

Es una representación gráfica que se utiliza para planear y controlar el tiempo en proyectos - donde intervienen varias actividades.

Se hacen tres estimaciones de tiempos: optimista, probable y pesimista, para obtener mediante una fórmula algebraica el tiempo esperado.

Su fórmula es:  $T_e = \frac{T_o + 4T_n + T_p}{6}$ ; donde

$T_e$  = Tiempo esperado

4 = Valor representativo de  $T_n$

$T_n$  = Tiempo Normal o Probable

$T_o$  = Tiempo optimista

$T_p$  = Tiempo pesimista

6 = Suma de los valores representativos

#### 2.4.1.2. Método del Camino Crítico (C.P.M.)

Es una representación gráfica que se utiliza para planear y controlar el tiempo y el costo esperado para cada actividad que forma parte del proyecto.

Se hace una sola estimación de tiempo, la cual es la más probable o normal que necesita la actividad para su realización.

El camino o ruta crítica, queda determinado - por el conjunto de actividades consecutivas, cuyo tiempo más próximo de iniciación es igual al más lejano de iniciación.

**CAPITULO III. LA INDUSTRIA DE LOS JUGUETES DE  
PLASTICO EN MEXICO.**

1. HISTORIA Y EVOLUCION DEL JUGUETE
2. PROBLEMATICA DE LAS EMPRESAS JUGUETERAS
3. ANALISIS DE LAS CARACTERISTICAS DE LA INDUS- -  
TRIA JUGUETERA EN MEXICO.

## 1. HISTORIA Y EVOLUCION DEL JUGUETE

Algunos testimonios literarios así como los descubrimientos arqueológicos indican que el ser humano integró a su vida sedentaria algunos tipos de juguetes, como es el caso de los sonajeros (a este elemento se atribuye la relación entre el juguete y el mundo mágico-religioso en algunos pueblos primitivos, en las civilizaciones clásicas y, todavía en nuestros días, en muchas tradiciones populares), la trompa, la pelota, muñecos, figuras humanas o de animales, etc.

Entre los pueblos griegos y romanos solía dedicarse a los dioses cierto tipo de juguetes en acontecimientos como la mayoría de edad y las bodas. De la misma forma se dedicaba a los dioses los juguetes de los muchachos muertos, en especial a los dioses que simbolizan el infierno, colocándolos en las tumbas, costumbre que se siguió practicando incluso entrada la era cristiana.

A partir de dichas observaciones arqueológicas, es posible conocer que la pelota y las tabas fueron los tipos de juguetes de mayor difusión en el mundo griego y en el romano, así como las muñecas con sus utensilios y enseres en miniatura, los títeres, las trompas y los bolos, las armas para el juego de la guerra, los carritos y figuras de animales.

En la Edad Media, las cosas que suponían al-

gún goce o disfrute, fueron eliminadas de la vida del hombre común, ya que se creía que la vida era tan solo una forma de prepararse para la muerte, - donde, en otra vida, se recompensaría el sufrimiento o bien se condenaría y pagaría el pecado. Los niños y sus juguetes no quedaron exentos de esa -- concepción de la vida. Así sólo sobrevivieron los tipos más elementales de juegos y juguetes.

En el Renacimiento se elaboraron juguetes que pasado el tiempo han sido considerados como verdaderas obras de arte. Entre los juguetes de gran auge durante el siglo XVI debe destacarse el "bi-- bloquet"; consistente en arrojar una pelota de marfil agujereada y engazarla en un listón, al cual se hallaba atada por una cuerda.

El Barroco arrojó muchas novedades en juguetes; nació la linterna mágica o juego de sombras chinescas. Se difundieron cada vez más los soldaditos de plomo que tanta longevidad tendrían, pues llegaron hasta entrado el presente siglo.

Durante la segunda guerra mundial los pequeños cañones, y otros artefactos guerreros en imitaciones a escala, eran los juguetes de mayor difusión entre la niñez mexicana, sobre todo porque su fabricación carecía de mayor dificultad y por tanto, era más bien producto artesanal que de grandes empresas jugueteras.

Las primeras casas de muñecas nacieron en las casas de los nuevos ricos holandeses, así como ha-

bitaciones y muebles en miniatura, que ya en el si glo XVII, en Inglaterra, atraieron la atención de grandes artistas como es el caso de Adam y Chipendale que alcanzaron luego tanta fama en la socie--dad victoriana.

Los excesos en materia de juguetes, y el ca--rácter educacional, en sentido negativo, no es nuevo en la industria juguetera: las grandes críticas a los juguetes que han sido susceptibles de despertar las actitudes agresivas del niño, como por -- ejemplo las pequeñas guillotinas del siglo XVIII, -- pistolas, juguetes bélicos en general y otra gran serie de imitaciones por el estilo.

Por la misma época del florecimiento de las -- guillotinas de imitación, estuvieron de moda otros juguetes que en realidad eran reminiscencias de juguetes griegos y romanos, como es el caso de los -- discos acanalados que debían correr a lo largo de una cuerda y que recibían el nombre de "emigrette", y que posteriormente, en los años veinte, en plena crisis económica a nivel mundial, regresarían a todo el mundo con el conocido y aún famoso nombre de yo-yo.

En el siglo XIX, ante el surgimiento de las -- nuevas teorías psicológicas, sobre todo en el campo de la pedagogía y la didáctica, surgen los ju--guetes instructivos o didácticos.

Uno de los resultados de esto fue el triunfo de los juegos semigimnásticos, como es el caso del

diábolo, de la cuerda, de los aros; mientras que - el interés por la ciencia, puso de moda los juguetes como el gabinete de física en miniatura, construido en 1877 por el alemán M. Flering.

A principios del actual siglo aparece una verdadera revolución en materia de juguetes, al surgir los fabricados en serie de nuevos materiales - como: cartón, piedra, y luego, materiales plásticos, que vinieron a revolucionar hasta nuestros días toda la industria del juguete.

Entre los años de 1907 y 1965 se presentó el gran auge del juguete imitativo, que trataba de -- ser el más fiel reflejo de su arquetipo. Fue en - 1912 cuando aparecen en Francia algunos juguetes - imitativos: aeroplanos, carretillas, automóviles, - y sobre todo, máquinas de vapor y máquinas herramientas.

En el año de 1933 los pequeños automóviles -- aparecen por primera vez en un catálogo comercial, sin embargo, son las máquinas herramientas las que conservan su predominio. Para 1950, los juguetes tecnológicos desaparecen casi completamente, incrementándose notablemente la gama de los modelos a - escala: el automóvil, el avión, etcétera, los cuales son reproducidos en miniatura con los nuevos - materiales; y toda la industria de los juguetes -- cambia radicalmente.

Todo esto contiene una historia, que es la de las transformaciones en la organización de la con-

cepción del juguete, lo que puede entenderse como el juguete racionalizado, que viene a ser un proceso en el que todas sus fases están sometidas a decisiones racionales.

En este proceso intervienen tres etapas: a) la implantación del juguete industrial, b) la transformación y c) la justificación social que aboga en favor de un juguete reflexionado, libre de las alternativas del azar y de la tradición.

La industria del juguete tiende a ver al juguete ecológico (así llamado por estar fabricado a base de elementos suministrados por el medio natural), o bien al juguete artesanal como una carencia, que en el mundo industrializado tiende a desaparecer totalmente.

El juguete industrial, después de haber propiciado el desarrollo acelerado de los juguetes didácticos, que conllevan algún elemento de aprendizaje, ha venido a desarrollar cada vez más al juguete de imitación, que se orienta a servir de apoyo para un proceso de aprendizaje de consumo. Es la propia imagen del juguete la que experimenta, en menos de 50 años, una gran transformación, evolucionando bajo los efectos de la industrialización hacia un objeto que sobre todo tiene como fin ser admirado y, sobre todo, poseído.

En tal virtud, puede señalarse que el juguete industrial supone un desarrollo tecnológico en cuanto a su propia fabricación. Por su parte, el-

juguete racionalizado implica un desarrollo de la concepción del producto a partir de las adquisiciones de lo que se podría llamar, "las ciencias de la infancia".

Existe la anécdota de que hace medio siglo, - en la ribera del Niágara, dos hombres tenían una idea fija: crear buenos juguetes para niños muy pequeños, eran los señores Fisher y Price. La idea era crear juguetes traviosos y astutos que intriguaran a sus poseedores y que fueran capaces de prestarse a la realización de mil juegos distintos. - Por otra parte, serían juguetes muy simples, sin pilas, ni instrucciones para su empleo, juguetes a los cuales los propios niños dieran vida con su imaginación.

Surge así, el técnico especializado, que dicta los criterios que deben cumplir los buenos juguetes, y estos criterios se imponen tanto a los fabricantes como a los compradores. Es así como lo que siempre había sido dejado al empirismo del artesano o del propio usufructuario, pasa a ser una actividad eminentemente profesional. Estos especialistas, que parten de la idea de saber exactamente qué es el niño y qué es lo que les conviene, son los que dictan los caminos que seguirá en adelante la gran industria del juguete.

Poco después el juguete se convierte en un objeto destinado a ser únicamente mirado. El objeto juguete es completo en sí mismo; sólo hay que contemplar su mecanismo, escucharlo y admirarlo.

La única posibilidad que el niño tiene de jugar con este tipo de juguetes completos, es la de modificarlos, lo cual supone, alterar sus funciones; lo contrario es remitir al niño a una soledad con su juguete, del cual no es posible esperar que reciba nada, puesto que ya el adulto ha previsto todo. El juego ha sido expulsado de este proceso.

Otro tipo de juguete que fue introducido dentro de esta línea de juguetes-objetos terminados -- no participativos, es el objeto cerrado, que no -- permite que el niño agregue ningún elemento, ninguna forma de manipulación que contenga algo de crea tividad.

Así por ejemplo, si los niños, mientras son -- observados sin ellos saberlo, toman un caballito y comienzan a emitir ruidos onomatopéyicos, relin -- chos, galopes, etc. estos ruidos serán incorpora -- dos al modelo comercial: cuando se tira de las br idas relinchan y sus ruedas hacen el efecto sonoro -- del galope, lo cual ya no admite ningún nuevo apor te por parte del niño, ya que, el adulto ha provis to al juguete, cubriendo todas las necesidades, in cluida la ausencia de peligrosidad y la solidez -- que lo hacen difícil de destruir.

Gran parte del juguete de la industria más mo derna, que sin duda es la norteamericana, tiene -- esa apariencia de racionalidad, de dinamismo, dando la impresión de tratarse de un proceso de inno vaciones incesantemente renovadas.

Por último, el ingreso de la juguetería a la era electrónica, vino a dar a la industria de los juguetes su último gran impulso: juguetes que hacen las veces de cerebros electrónicos en miniatura, de robots, etcétera, pero que nuevamente impiden de alguna forma al niño participar en el juego y en la concepción del juguete.

## 2. PROBLEMATICA DE LAS EMPRESAS JUGUETERAS

La industria juguetera mexicana está en vías de alcanzar un alto grado de eficiencia; sin embargo, se enfrenta a factores externos que ponen en situación riesgosa el desarrollo futuro de la misma, e impiden que alcance la madurez deseada. Dentro de estos aspectos, destacan por su vital importancia:

a) **COSTO DE MATERIAS PRIMAS.**- Resulta sustancialmente más alto en el mercado nacional, que en el internacional, lo cual, saca a las empresas jugueteras mexicanas de cualquier competencia, así como los artículos fuera de moda de otros países que se introducen a México a precios dumping.

Asimismo, cabe destacar que del total del valor de los insumos que intervienen en la producción, únicamente el 4.3 % es de importación, constituido principalmente por el propileno y el polietileno de alta densidad, materiales cuya importación se encuentra actualmente bajo control oficial.

b) **GASTOS FINANCIEROS ADICIONALES.**- Ocasionados entre otras cosas por problemas derivados del suministro de materias primas como son: escasez temporal, informalidad en tiempo de entrega, limitadas líneas de crédito y alto costo del dinero, entre los principales.

c) **LIMITACIONES EN MATERIA DE MOLDES.**- El tamaño del mercado nacional no justifica desde el --

punto de vista económico realizar las erogaciones que su fabricación requiere; por lo que para las empresas resulta necesario arrendarlos o en su defecto adquirirlos de empresas extranjeras, lo cual en su conjunto trae consecuencias tanto para la misma industria, como para el país en función de continuas salidas de divisas.

d) UTILIZACION INTENSIVA DE MANO DE OBRA.- Tanto dentro de las empresas como la que se tiene que contratar en las temporadas de mayor producción, no obstante los beneficios sociales que genera, tiene una fuerte incidencia sobre la estructura de costos de las empresas, acentuando la desventaja con respecto a las industrias extranjeras, cuyo grado de automatización es sustancialmente mayor al registrado por las nacionales.

e) LINEAMIENTOS DE LA POLITICA DE COMERCIO EXTERIOR DEL GOBIERNO MEXICANO.- La supresión del control de las importaciones por medio de la reducción de los permisos previos de importación, ha creado un ambiente de preocupación entre los fabricantes de juguetes, sobre el futuro desarrollo de su industria, ya que han empezado a resentir las consecuencias negativas de esta medida.

Por otra parte, las importaciones se han incrementado en forma más que proporcional, tanto en valor como en volumen, lo que ha propiciado una mayor fuga de divisas, con sus consecuentes repercusiones negativas, tanto a la industria en lo particular, como a la economía del país en lo general.

f) DEVOLUCIONES DE MERCANCIA.- Esta misma situación le ha afectado a la industria, en el sentido de que ésta ha visto incrementada considerablemente las devoluciones de su mercancía vendida, al ser sustituida por productos provenientes del exterior.

Resulta evidente, el impacto de estas devoluciones que ha creado un debilitamiento en la marcha de las empresas por el efecto multiplicador que crea la devolución de productos no vendidos.

Todo esto es debido por una parte, a que las empresas mexicanas aún no alcanzan el grado de competitividad (en cuanto a costos se refiere) con respecto a las empresas internacionales y por otro a la mentalidad "malinchista", característica de los mexicanos que prefieren adquirir artículos del exterior.

g) SUSTITUCION DE IMPORTACIONES.- Durante esta investigación, se les pidió a las empresas jugueteras entrevistadas proporcionar sus planes de expansión, tanto de seguir contando con el apoyo del gobierno, como en el caso de que se abriera la frontera.

De abrirse la frontera a la importación de juguetes, la situación de la industria se tornaría crítica, ya que se tendrían fuertes repercusiones en las empresas jugueteras.

El impacto de esta medida implicaría para las

grandes empresas, la reducción, en parte de su capacidad de producción, con su consecuente disminución en la fuerza de trabajo. Para las empresas medianas y pequeñas (que tienen una participación mayoritaria en esta rama) las repercusiones serían más graves, al grado de que en algunos de los casos, obligaría al cierre de las mismas, debido a que no cuentan con la capacidad económica suficiente que les permita hacer frente a una competencia tan desequilibrada.

En forma contraria, es decir, contando con el apoyo del gobierno el futuro de la industria se -- contempla promisorio, ya que se prevé la realización de nuevas inversiones, que redundarán en una expansión de las empresas jugueteras y por ende en una derrama de beneficios económicos y sociales, -- tanto para estas mismas, como para los sectores -- que de alguna forma tienen nexos con la industria, como serían la mayor generación de empleos, incremento en la capacidad instalada, aumentos en la -- contribución fiscal, etc.

Por todo lo antes expuesto, será menester que la industria juguetera siga contando con la protección arancelaria que el gobierno le ha venido proporcionando, entendiéndose que esta proporción no debe tomarse con un enfoque meramente paternalista, sino como un medio justo para equilibrar la fuerza de una industria progresista y en proceso de desarrollo, frente a industrias totalmente consolidadas con las cuales no existe paralelo de comparación.

### 3. ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA INDUSTRIA JUGUETERA EN MÉXICO.

Dentro de las 17 empresas investigadas, se encuentran algunas de las más grandes jugueteras del país, así como también empresas medianas y pequeñas, por lo que éstas se pueden considerar representativas de la situación actual de la industria juguetera.

En este estudio se han seleccionado algunos parámetros que por su naturaleza cuantitativa y cualitativa resultan los más adecuados.

#### 3.1 MONTO ACUMULADO DE LA INVERSIÓN

La inversión acumulada de las empresas registra una tasa de crecimiento medio anual de 37.1%, porcentaje que refleja por una parte, el suministro de capital que han venido haciendo los industriales del ramo a efecto de mantener una industria en constante expansión y acorde con los requerimientos que en materia de juguetes tiene el país, y por otro a la reinversión de utilidades y al financiamiento obtenido por estas empresas (ya que este mercado es sumamente cambiante). La obsolescencia de unos productos y la moda de otros juegan un papel muy importante, requiriéndose de adiciones constantes de capital.

### 3.1.1 CAPITAL SOCIAL

El desarrollo del capital social de las empresas jugueteras ha presentado continuos incrementos, hecho que evidencia que los accionistas han contribuido en buena medida a acrecentar la inversión total de las empresas. Es decir, han aportado dinero nuevo a sus empresas, autofinanciando una parte importante de sus inversiones.

### 3.1.2 PASIVOS TOTALES DE LA INDUSTRIA

La participación del pasivo dentro de la inversión acumulada, adquirió una importancia cada vez más significativa, hasta llegar a representar en los 80's el 64.9% de ésta, no obstante lo anterior, las empresas han bajado el nivel de endeudamiento en un 5.9% aproximadamente vía una mayor aportación de capital. La situación presentada hasta el momento revela que dentro de la inversión total de la industria, el crédito participa en una proporción superior a la del capital propio.

### 3.1.3 ACTIVOS FIJOS

Dentro de la inversión total de las empresas jugueteras, el renglón de los activos fijos no tiene una participación importante, representando en promedio el 45.3% del total de la inversión. Esto obedece a que en general las empresas requieren para su actividad mayor cantidad de recursos humanos

que de maquinaria y equipo. No obstante, dentro de los activos fijos, la maquinaria y equipo representan la mayor participación: 94.3%

### 3.1.4 ACTIVO CIRCULANTE

El activo circulante tiene preponderancia dentro de la inversión, principalmente en sus renglones de cuentas por cobrar (siendo los créditos que otorgan a sus clientes en plazos de 6, 7, 8 y hasta 9 meses) e inventarios, tanto de materias primas como de productos en proceso y terminados.

## 3.2 PRODUCCION

### 3.2.1 VALOR DE LA PRODUCCION

El valor global de la producción obtenida por la industria juguetera, ha mantenido un ritmo muy dinámico, registrando un crecimiento medio anual del 31.5%, cifra que en términos absolutos representa un aumento de 783.6 millones de pesos.

### 3.2.2 CAPACIDAD APROVECHADA EN LAS EMPRESAS JUGUETERAS

El crecimiento en el valor de la producción ha sido cubierto, vía la optimización del aprovechamiento de la capacidad instalada, llegando a un 88.6% en los últimos años, mejorándose de esta forma su nivel de aprovechamiento.

Cabe señalar que el coeficiente de capacidad-  
aprovechada antes mencionado, está tomado en térmi-  
nos de un solo turno de trabajo (8 horas diarias),  
por lo que la industria cuenta aún con un amplio -  
margen para elevar el nivel de producción y así es-  
tar en condiciones de hacer frente a cualquier in-  
cremento en la demanda futura de juguetes.

### 3.3 VENTAS

#### 3.3.1 VALOR DE LAS VENTAS

Las ventas globales de las empresas juguete-  
ras, han registrado un desarrollo importante, con-  
un incremento anual medio de 40.2%. En números ab-  
solutos las ventas pasaron de 1,325.6 millones de  
pesos en los últimos años a 2,597.6 millones de pe-  
sos, lo que significó un aumento de 1,272.0 millo-  
nes de pesos.

#### 3.3.2 COSTO DE VENTAS

La tasa de crecimiento medio anual que regis-  
tró el renglón de costo de ventas dentro de los -  
que se encuentran: la mano de obra, materia prima,  
combustible, energía eléctrica, envases y empaques,  
etc., fue de 30.9%, índice inferior al de las ven-  
tas.

Lo anterior muestra una tendencia de las em-  
presas jugueteras en general a la reducción de sus

costos, hecho que de alguna forma se ha derivado - de un mejor aprovechamiento de sus recursos operativos y sus niveles de eficiencia.

### 3.4 GASTOS DE OPERACION

Los gastos de operación con relación a las - ventas totales de la industria, mantuvieron su porcentaje de participación. Cabe hacer la aclaración de que los gastos de administración y ventas - que hasta cierto punto son controlables por las empresas, han tenido incrementos sustancialmente menores (22.0% y 16.4%, respectivamente), en comparación con los gastos financieros (111.3%) y los gastos de operación totales (39.7%), hecho que demuestra los esfuerzos de los empresarios por mejorar - su eficiencia.

Dentro de los tres rubros que componen los - gastos de operación, la participación de los gastos de ventas es preponderante sobre los otros dos conceptos, representando en promedio el 40.6% del - total.

Ahora bien, al señalarse que las empresas jugueteras requieren en buena medida del financia- - miento y considerando que en la misma forma otor- - gan crédito a sus clientes, se corrobora la tesis - de que el financiamiento, tanto el que otorgan co- - mo el que reciben las empresas jugueteras, son de- - vital importancia dentro de su actividad.

### 3.5 PERSONAL OCUPADO

La industria juguetera en México, no es una industria pesada ni altamente mecanizada como lo evidencia el hecho de que la inversión promedio -- anual en maquinaria y equipo representa el 26.6% -- del total. Así puede afirmarse que se trata de -- una industria de uso intensivo de mano de obra, en que una gran parte de los productos requieren de -- una labor manual intensiva y cuidadosa, sobre todo en los procesos de ensamblado y acabado.

Lo anterior ha permitido a las empresas jugueteras desarrollar un papel importante como fuentes generadoras de empleo, ya que durante los últimos 2 años crearon un total de 2,328 nuevas plazas, lo que significa que en promedio se originaron 1,164 empleos anuales, entre los cuales se encuentran -- profesionistas, técnicos, obreros y personal administrativo (sin considerar al personal eventual o de temporada).

Cabe hacer la aclaración de que estos datos -- corresponden únicamente a las empresas que participaron en la investigación, por lo que para dar una idea más de la situación de la industria juguetera se tomó el comportamiento de éstas para proyectar las cifras del total de la industria, teniendo de esta manera que en los últimos años la industria juguetera dió ocupación a 18,179 empleados.

El área productiva de las empresas es la que ha absorbido el grueso de la fuerza de trabajo empleada, siendo su participación en promedio de un 86.9%.

Finalmente, haciendo una relación de personal ocupado entre el número de empresas investigadas, resulta que la proporción de mano de obra absorbida por unidad productiva se incrementó de 210 personas en promedio por planta a 347 personas, lo que revela que el progreso y ampliación de las empresas ha beneficiado en mayor proporción a la generación de empleos.

### 3.6 MONTO DE LA CONTRIBUCION FISCAL

Este renglón refleja la medida de la contribución de las empresas jugueteras al gasto público a través de los impuestos pagados.

El monto erogado por las empresas en este concepto, ha tenido un crecimiento medio anual del 7.9%, pasando de 81.4 millones de pesos a 94.6 millones de pesos en los últimos años.

Dentro de los gravámenes pagados por las empresas de este ramo se encuentran: impuesto sobre la renta, impuesto al valor agregado, importación, educación y otros.

Asimismo, dentro de los impuestos retenidos por las empresas, se encuentran: impuestos sobre productos del trabajo, impuestos sobre productos de capital, impuestos sobre dividendos y otros.

## 3.7 COMERCIO EXTERIOR

### 3.7.1 IMPORTACIONES

La producción juguetera en el país tiene un alto grado de integración nacional, esto se comprueba al analizar las cifras de materias primas y componentes de origen extranjero que se utilizan en la fabricación de juguetes, cifra que resulta muy reducida comparada con el total de los insumos requeridos.

Los porcentajes en que participan las materias primas y componentes comprados en el extranjero en total se han reducido de un 5% a un 4% en los últimos años, lo cual revela no sólo que su participación ha sido mínima, sino que además han perdido significación dentro del total.

Las principales materias primas importadas son el polietileno de alta densidad y otros plásticos no producidos en el país.

Los componentes, han estado constituidos básicamente por pequeños motores y mecanismos necesarios para los juguetes, cuya fabricación se encuentra controlada en su mayoría por algunos países orientales, los cuales han logrado la máxima especialización a nivel mundial en la producción de los mismos y por tanto en el abatimiento de sus costos de fabricación, de ahí que resulte difícil aspirar a fabricarlos en términos competitivos a nivel doméstico.

Las empresas jugueteras han realizado adicio-

nalmente otras importaciones menos significativas, pertenecientes al rubro de activos fijos por tratarse de bienes tales como refacciones y maquinaria, por lo que se puede deducir que también en este rubro existe un buen grado de integración de las empresas en general.

### 3.7.2 EXPORTACIONES

Las ventas de juguetes mexicanos en el exterior se han reducido debido a algunas limitaciones a las que se han enfrentado las empresas jugueteras; mismas que les han impedido alcanzar niveles deseables de exportación.

La principal limitación es la poca competitividad de sus precios en el exterior, provocada fundamentalmente por los costos de sus materias primas que resultan superiores en el mercado nacional a los que rigen en los principales países productores de juguetes (Japón, Taiwan, Corea, etc.).

## 3.8 ESQUEMA DE COMERCIALIZACION DE LOS JUGUETES

### 3.8.1 CANALES DE DISTRIBUCION

En el sistema de comercialización empleado por las empresas jugueteras se identifican principalmente 5 canales de distribución, cuya importancia varía entre sí, dependiendo del volumen de ventas canalizado por cada uno.

1. Para ciertas empresas el canal más importante-

es el de los detallistas, a través de los cuales se canalizan en promedio el 46.9% de las ventas totales. Dentro de esta situación se considera a todas aquellas tiendas departamentales, autoservicios y tiendas especializadas, las cuales realizan a su vez todas sus ventas directamente al consumidor.

2. Se siguen en importancia los mayoristas, a donde se destina el 26.5% de las ventas. Estos a su vez realizan ventas a detallistas de menor escala a los mencionados anteriormente y, en algunas ocasiones a instituciones públicas o privadas (sindicatos, agrupaciones, etc.) y consumidores finales.
3. A los medio-mayoristas, de acuerdo con la investigación, se les canaliza el 16.5% del total de ventas, los que a su vez atienden a detallistas de menor importancia relativa y público en general.
4. Otro de los canales de distribución de estas empresas está constituido por las ventas que realiza directamente a instituciones públicas, los que absorbieron el 6.9% de las ventas totales.
5. Por último, las ventas de la industria también se han canalizado hacia la exportación y en contadas ocasiones directamente al público consumidor, absorbiendo entre ambos el 3.2% de las ventas.

Al analizar el esquema de distribución en general de las empresas jugueteras, se puede concluir que en su sistema actual existe muy poco intermediarismo, ya que más de la mitad de las ventas totales (73.4%) llega al consumidor interviniendo únicamente un eslabón en la venta, lo que redundará en beneficio de este último al verse reducidos los costos de comercialización.

## CAPITULO IV. CASO PRACTICO

### 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

### 2. SITUACION DE LA EMPRESA

- PLANEACION
- ORGANIZACION
- DIRECCION
- CONTROL

## 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa inicia sus actividades en el año de 1970 con un capital inicial de \$ 2,950.00, repartidos de la manera siguiente: efectivo \$250.00, máquina manual de inyección \$ 1,200.00, molde de acero \$ 400.00, materia prima \$ 700.00, mesa de trabajo \$ 300.00, otros \$ 100.00; el producto que fabricaba era una copa, con una producción y ventas de 400 unidades semanales.

En el año de 1971, cambia de domicilio y adquiere dos máquinas manuales de inyección a un precio de \$ 1,500.00 cada una; contrata otro empleado que se encarga de operar una de ellas en la fabricación de una jarra; su producción y ventas eran de 5,000 copas y 3,000 jarras semanales.

En 1972, inicia la fabricación de una charola y una jícara; contrata un nuevo empleado que se encarga de producir estos artículos; su producción y ventas eran de 5,000 copas, 4,000 jarras, 2,000 charolas y 2,000 jícaras (situación que dura hasta 1976).

Para el año de 1975, se hace la contratación de nuevo personal operario, sustituyendo a los tres anteriores; se inicia la producción de un juego de te grande en caja, únicamente para la temporada de fin de año, conteniendo 3 tasas, 3 platos, 3 copas y 2 juegos de cubiertos; las ventas de cada temporada han sido de 5,500 cajas promedio, hasta 1983.

En 1976, se suspende la fabricación de los artículos anteriores (copa, jarra, charola y jícara), sustituyéndolos por un juego de te mediano, conteniendo 2 tasas, 2 platos y 2 cucharas; la producción y ventas eran de 1,000 juegos semanales. Dos años después, se suspende la producción de este juego.

En el año de 1977 adquiere una máquina hidráulica de inyección semiautomática a un precio de \$ 45,000.00, sustituyendo la producción de las máquinas manuales. Cuatro años después, adquiere otra máquina hidráulica con las mismas características a un precio de \$ 200,000.00, la cual no se ha puesto en marcha.

A fines de 1978, se inicia la producción de un juego de te en miniatura conteniendo 4 vasos, 1 jarra y 1 charola; un mes después se produce otro juego de te en miniatura conteniendo 2 tasas, -- 2 platos, 1 jarra y 1 charola. Actualmente no se ha suspendido la fabricación de estos artículos, -- siendo su producción y ventas de 5,000 juegos semanales.

## 2. SITUACION DE LA EMPRESA

### PLANEACION

Dado que el dirigente o dueño de la empresa carece de conocimientos teóricos con respecto al Proceso Administrativo, no emplea ninguna metodología

gía o técnica administrativa, que le permita definir cursos de acción claros y precisos que orienten las funciones y actividades a seguir, tanto de los subordinados como de la empresa en general, todo esto trae como consecuencia un aprovechamiento-deficiente de sus recursos, que le causan baja productividad y mínimas ganancias; por otra parte la-actual inestabilidad económica del país, le mantiene en un latente grado de incertidumbre.

## OBJETIVOS

Siendo los objetivos el fin o meta por los - cuales se crea una empresa, dentro de ésta no se - manejan de manera formal, es decir, no existe un - documento que contemple los propósitos últimos o - futuros que se pretenden alcanzar. Esto ocasiona- que los trabajadores no colaboren con su mejor es- fuerzo. No obstante, los objetivos que el dirigente maneja según sus prioridades, son:

### A CORTO PLAZO

1. Mantener en operación la empresa.
2. Producir y vender 5,000 juegos de te chicos se- manalmente.
3. Producir y vender 7,000 juegos de te grandes pa- ra 1984.
4. Fabricar productos de buena calidad.

5. Establecer un porcentaje de utilidad bajo, a fin de mantener constantes las ventas.
6. Poner en marcha una segunda máquina, a fin de incrementar la capacidad de producción.
7. Lanzar al mercado una sonaja en forma de coneja.

#### A LARGO PLAZO:

1. Expandir las instalaciones de la empresa.
2. Diseñar, producir y vender nuevos productos.

#### POLITICAS

Las políticas se aplican de acuerdo a la situación que presente la empresa y de acuerdo al criterio del dueño, quien es el que las conoce, aplica y comunica al personal en forma verbal, siendo las siguientes:

#### GENERALES:

1. No se admite a ninguna persona como socio.
2. La entrada de personas ajenas a la empresa, está prohibida.

## DE PRODUCCION:

1. Dar limpieza a la maquinaria y equipo cada vez que sea utilizado.
2. Las herramientas de trabajo serán guardadas o colocadas en su lugar, una vez que se desocupen.
3. Toda pieza que salga bicolor o incompleta, se procesará nuevamente.
4. Cualquier problema mecánico que interrumpa el proceso de producción, deberá comunicarse al dueño.

## DE PERSONAL:

1. El pago será semanal, el día sábado.
2. La retribución de trabajo es a destajo.
3. Las relaciones de trabajo son exclusivamente verbales.
4. La entrada y salida de labores se reporta directamente al dueño.
5. Se otorgan de 10 a 15 días de vacaciones al año, a todos los trabajadores en el mes de enero.

## 6. Horario:

## LUNES A VIERNES

MATUTINO	PRODUCCION	ACABADO Y EMPAQUETADO
Entrada	8:00 a.m.	9:00 a.m.
Salida	14:00 p.m.	13:00 p.m.
VESPERTINO	PRODUCCION	ACABADO Y EMPAQUETADO
Entrada	14:00 p.m.	15:00 p.m.
Salida	19:00 p.m.	18:00 p.m.

Los días sábado, la entrada será de 8:00 a.m. y la salida a las 14:00 p.m., para todo el personal.

## DE VENTAS:

1. Las ventas serán en efectivo y no se concederá crédito.
2. Cuando las ventas son al interior de la República, los gastos de envío son por cuenta del cliente y el pago es por adelantado.
3. La entrega de la mercancía se hace directamente en el mercado de venta.
4. Las ventas no serán menores de una gruesa (144-piezas).
5. La selección de clientes se hace a discrecionalidad del dueño.
6. No se vende mercancía dentro de la empresa.

## PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos aplicados a esta empresa, se basan en los conocimientos y experiencias del dueño. No obstante, dentro de las actividades de producción, acabado, empaquetado y entrega de mercancía, se ejecutan operaciones rutinarias, que por su importancia se han graficado (Cuadro 2 y 3)\*.

## PROGRAMA

Ya que la producción es generalmente estable, el dueño de la empresa tiene asignadas a las personas para que realicen las actividades correspondientes, equilibrando las cargas de trabajo y determinando los recursos y operaciones necesarios (Cuadro 4)\*.

## PRESUPUESTO

Debido a la magnitud (pequeña empresa) y número de operaciones que se realizan, así como por la costumbre y experiencia personal del dueño, le es posible pronosticar, en forma mnemotécnica, los ingresos y egresos originados por cualquier concepto (Cuadro 5)\*.

---

\* La empresa no maneja ninguna gráfica o cuadro por lo que, los que se presentan se han realizado para una mejor comprensión y un análisis más objetivo.

**CUADRO No. 2**  
**PROCEDIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DEL AREA DE PRODUCCION**

ACTIVIDADES		RESPON SABLE	TIEMPO ESTIM. (min.)	○	→	□	D	▽
No.	DESCRIPCION							
1	Preparar la materia prima para su proceso	A	25					
2	Limpiar y montar el molde	A	30					
3	Poner en marcha la máquina	B	3					
4	Verificar que la máquina esté lista	A	1					
5	Vaciar la materia prima en el embudo de la máquina	B	2					
6	Operar la máquina (maniobrar palanca por inyección)	B	3					
7	Verificar el color por producto	A	0.40					
8	Sacar y verificar las piezas del molde	B	0.30					
9	Desprender la rebaba del producto	B	0.25					
10	Vaciar el producto terminado en cajas	B	0.10					
11	Dirigirse al almacén una vez llenada la caja	B	4					
12	Almacenar el producto	B	2					
13	Avisar al dueño que se acabó el color	B	2					
14	Preparar la materia prima (pasar al punto No. 5)	A	25					
15	Limpiar la máquina y lugar de trabajo una vez con- cluida la jornada	B	20					
CLAVES:								
A = DUEÑO DE LA EMPRESA								
B = TRABAJADORES 1o. y 2o. TURNO								

NOTA: Cabe señalar que las actividades de B, las realiza no estando éste, A.

CUADRO No. 3  
PROCEDIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE ACABADO Y EMPAQUETADO

ACTIVIDADES		RESPON-	○	➔	□	D	▽	
No.	DESCRIPCION	SABLE						
1	Preparar pegamento y piezas para ensamble (jarra)	C						
2	Ensamblar piezas (unir)	C						
3	Quitar rebaba del suaje al cartón	C						
4	Contar piezas por colores para encartonar	C						
5	Colocar piezas en cartón (encartonar)	C						
6	Meter en bolsas el encartonado	C						
7	Engraprar las bolsas con encartonado	C						
8	Contar por colores haciendo una gruesa	A						
9	Empaquetar la gruesa	A						
10	Almacenar los paquetes	A						
11	Dirigirse al mercado	A						
12	Entregar mercancía	A						
13	Levantar nuevos pedidos a clientes	A						
14	Regresar a la empresa	A						
CLAVES:								
A = DUEÑO DE LA EMPRESA								
C = TRABAJADORES 1o. y 2o. TURNO								

NOTA: Cabe señalar que las actividades de C, pueden ser realizadas simultáneamente por A, o en ausencia del primero, las realiza en su totalidad A.

CUADRO No. 4  
PROGRAMA GENERAL

No.	C O N C E P T O	F R E C U E N C I A				
		semana	qna.	mes	bimestre	año
	<u>COMPRAS:</u>					
1	Materia Prima (Kgs.)	110				
2	Pigmento (Kgs.)			1.500		
3	Cartón (Kgs.)				200	
4	Bolsas (Kgs.)		20			
5	Mica (Kgs.)					40
6	Calcomanías (Pza.)					36 000
7	Otros: Grapas (caja)				10	
	Rollos diurex (Pza.)				10	
	<u>PERSONAL:</u>					
1	Contratación de temporada (15 nov. a 31 dic.)					5
	<u>PRODUCCION:</u>					
1	Productos terminados:					
	Juego Chico (Pza.)	5 000				
	Juego Grande (Pza.)					5 500
	<u>VENTAS:</u>					
1	Juego Chico (Pza.)	5 000				
2	Juego Grande (Pza.)					5 500

CUADRO No. 5  
PRESUPUESTO GENERAL DE EGRESOS E INGRESOS

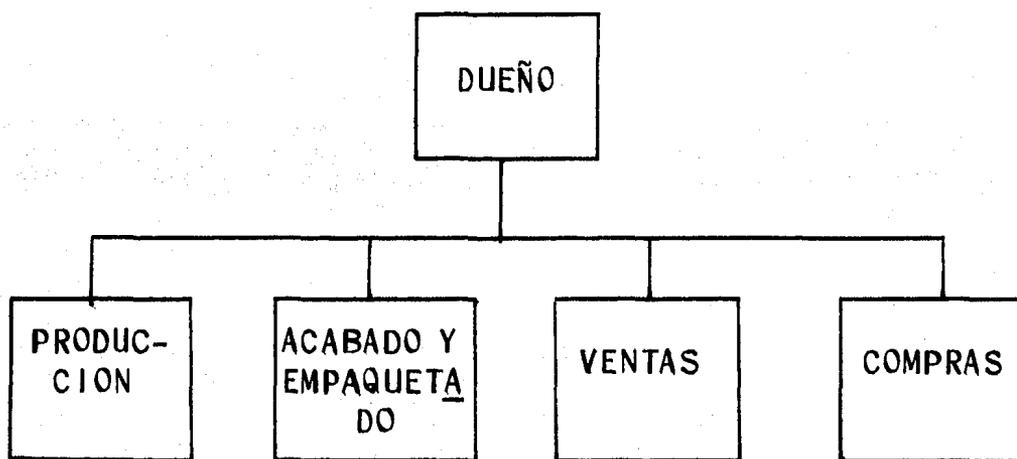
No.	CONCEPTO	FRECUENCIA						CONCENT
		SEMANA	QUINCENA	MES	BIMESTR.	AÑO	BIANUAL	MES
	<b>EGRESOS</b>							
	COMPRAS:							
1	Plástico de primera clase (\$ 240.00 Kg)					9,600		64,064
2	Plástico de segunda clase (\$ 140.00 Kg)	15,400				7,200		5,400
3	Pigmento (\$ 3,600.00 Kg)			5,400		47,000		9,200
4	Cartón (18,000 pzas., a \$ 1.02 Pza.)				18,400			12,040
5	Bolsa (\$ 215.00 Kg)		4,300			28,000		
6	Mica (\$ 700.00 Kg)					10,800		
7	Calcomanía (\$ 0.30 Pza.)					1,650		825
8	Otros: Grapas (\$ 165.00 caja) Rollos de Diurex (\$ 120.00 rollo)					1,200		600
	PERSONAL:							
1	Contratación de temporada (del 15 de nov. al 31 de dic.) a razón de \$6.00 armado de 5,500 cajas.					33,000		
	GASTOS:							
1	Placas						3,500	146
2	Tenencia					6,000		500
3	Servicio del Equipo de Transporte					50,000		4,167
4	Renta			4,700				4,700
5	Luz				8,600			4,300
6	Impuestos				2,208			1,104
7	Sueldos	8,000						33,280
8	Mantenimiento de Maquinaria					20,000		1,667
9	Gasolina	2,000						8,320
	TOTAL DE EGRESOS:	\$ 25,400	4,300	10,100	32,058	363,625	3,500	150,313
	<b>INGRESOS</b>							
	VENTAS:							
1	Juego de te chico	60,000						240,000
2	Juego de te grande					440,000		36,667
	TOTAL DE INGRESOS:	\$ 60,000				440,000		276,667

## O R G A N I Z A C I O N

Siendo tan limitada la estructura de la empresa, las actividades y operaciones de los trabajadores se desarrollan en un medio ambiente improvisado de acuerdo a las circunstancias y recursos disponibles, lo cual determina un desempeño deficiente.

ORGANIGRAMA

La empresa carece de organigrama que muestre la estructura formal de la empresa. Considerando que los trabajadores dependen directamente del dueño, se esboza el siguiente organigrama por funciones.



## DEPARTAMENTALIZACION

La departamentalización es por funciones, - - existiendo únicamente el área de producción, en - donde se realizan las actividades de: manufactura, ensamble y pegado, encartonado, embolsado y empaquetado.

## FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL DUEÑO

1. Coordinar y supervisar las labores de los trabajadores.
2. Efectuar las ventas, el cobro y los pedidos a los clientes.
3. Planear, organizar, dirigir y controlar (empíricamente) las funciones propias de la empresa.
4. Efectuar las compras de materia prima, materiales, refacciones y demás artículos necesarios.
5. Efectuar el pago de salarios semanalmente a los trabajadores.
6. Tramitar los pagos por concepto de impuestos y derechos fiscales.
7. Efectuar mantenimiento preventivo de la maquinaria.

8. Realizar, eventualmente, las actividades de - los trabajadores, cuando éstos no están completos o faltan injustificadamente.
9. Contratar e inducir al personal de nuevo ingreso.
10. Realizar el proceso referente a la ingeniería- del producto.
11. Fijar el precio de venta de los productos en - base al costo y porcentaje de utilidad.
12. Empaquetar los productos para su distribución.
13. Controlar la calidad de los artículos en cuan- to a su proceso, acabado y empaquetado.

### DE LOS TRABAJADORES

#### a) PRODUCCION

1. Preparar la materia prima para su proceso.
2. Cambiar moldes.
3. Operar y limpiar la maquinaria.

#### b) ACABADO Y EMPAQUETADO

1. Ensamblar y pegar (jarra).

2. Encartonar las piezas fijándolas con diurex.
3. Colocar en bolsas de plástico cada juego y engraparlo.

### DIVISION DEL TRABAJO

Debido al número tan reducido de trabajadores (4), así como la cantidad mínima de producción, la distribución del trabajo se asigna al personal de acuerdo a las cargas de trabajo.

### JERARQUIZACION

Existe un nivel jerárquico principal: el dueño, quien se encarga de realizar funciones y actividades administrativas, técnicas y operativas, - asignando únicamente actividades específicas a los trabajadores.

### AUTORIDAD FORMAL

Por las características propias de la empresa, la autoridad formal está investida en el dueño, - quien es su fundador, dirigente y responsable legal de las acciones y actividades de la misma.

### TRAMO DE CONTROL

El dueño de la empresa controla al total de -

empleados subordinados a él.

### DELEGACION DE AUTORIDAD

La autoridad no se encuentra conferida a ningún trabajador de la empresa, debido a que las decisiones son tomadas únicamente por el dueño.

### RESPONSABILIDAD

El dueño es responsable del funcionamiento de toda la empresa; los trabajadores son responsables de las actividades encomendadas, quedando obligados ante el dueño.

### CENTRALIZACION

El sistema establecido en esta empresa, es la centralización, ya que el dueño representa la única autoridad con derechos suficientes sobre la misma.

### RECURSOS HUMANOS

Las relaciones de trabajo carecen de formalidad al no existir un documento legal en el que se estipulen los derechos y obligaciones entre patrón y trabajador, por lo tanto este último carece de prestaciones de ley y/o privadas (Seguro Social, Seguridad e Higiene, Instalaciones Adecuadas, etc.). No obstante los gastos médicos por accidentes de trabajo, son cubiertos por el dueño, además

del otorgamiento de un mes de sueldo.

Otorga una gratificación anual al desempeño y comportamiento del trabajador (\$5,000.00 promedio por trabajador), así como 10 a 15 días de vacaciones pagadas.

Los trabajadores, en su mayoría menores de edad, que laboran en la empresa, son obra de mano no calificada, ya que según las actividades que desempeñan, no requieren especialización.

El reclutamiento, selección e inducción del personal es informal, pues considerando el tamaño de la empresa y sus necesidades, esta función la realiza el dueño, eventualmente.

## RECURSOS MATERIALES

### a) MONETARIOS

La empresa no cuenta con ningún medio de financiamiento, ni registros contables que muestren el estado de la empresa. Para conocer la situación financiera de ésta, se elaboraron los estados financieros básicos. (Cuadros 6, 7 y 8).

### b) MATERIALES

Los recursos materiales que posee la empresa se enlistan en el Cuadro 9.

CUADRO No. 6

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE AGOSTO  
DE 1984

ACTIVO

CAPITAL

Circulante

Caja 100,000  
Inventarios 182,450

Capital Contable 3'619,950

Suma Circulante 282,450

Fijo

Maquinaria 2'789,000  
Mobiliario 98,500  
Equipo de Transporte 450,000

Suma Activo Fijo 3'337,500

SUMA EL ACTIVO \$3'619,950

SUMA EL CAPITAL \$3'619,950

## CUADRO No. 7

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1º. AL 31 DE AGOSTO 1984.  
JUEGO CHICO

VENTAS NETAS		240,000
Menos:		
COSTO DE VENTAS		<u>131,376</u>
UTILIDAD BRUTA		108,624
Menos:		
GASTOS DE VENTA	15,483	
GASTOS DE ADMINISTRACION	<u>2,350</u>	<u>17,833</u>
UTILIDAD DE OPERACION		90,791
Menos:		
IMPUESTOS		<u>1,104</u>
UTILIDAD NETA		<u><u>\$ 89,687</u></u>

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1º. DE NOVIEMBRE  
DE 1983 AL 6 DE ENERO DE 1984  
JUEGO GRANDE

VENTAS NETAS 440,000

Menos:

COSTOS VARIABLES 288,350

UTILIDAD BRUTA 151,650

Menos:

COSTOS FIJOS 11,771

UTILIDAD NETA \$ 139,879

## CUADRO No. 9

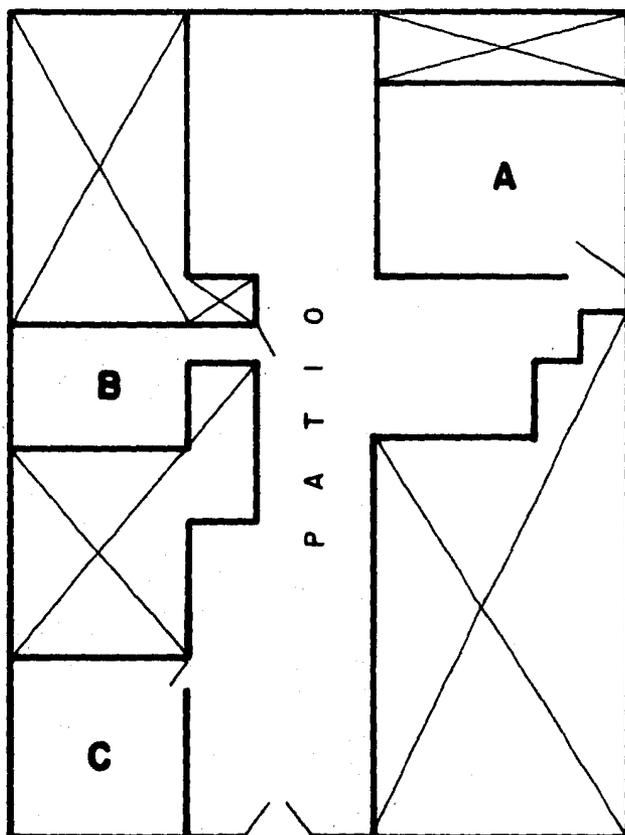
RECURSOS MATERIALES

<u>CONCEPTO</u>	<u>UNIDAD DE MEDIDA</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>IMPORTE</u>
LOCAL	M <sup>2</sup>	160	-
MAQUINARIA:			
-Máquina hidráulica - de inyección de plás- tico	Pza.	2	1'900,000
-Máquina manual de in- yección	Pza.	1	40,000
EQUIPO Y MOBILIARIO:			
-Molde de acero tem-- plado (40 Kgs.)	Pza.	8	800,000
-Equipo de Transporte	Pza.	1	450,000
-Bomba de 1/4 H.P.	Pza.	2	12,000
-Tornillo para sujetar	Pza.	1	4,000
-Molde de acero templa- do (1.5 Kgs.)	Pza.	5	25,000
-Herramienta en gene- ral	Lote	Variable	80,000
-Mesa de Trabajo	Pza.	5	10,000
-Silla	Pza.	3	1,500
-Tambores de cartón	Pza.	10	3,000

## MATERIA PRIMA Y MATERIALES:

<u>CONCEPTO</u>	<u>UNIDAD DE MEDIDA</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>IMPORTE</u>
-Plástico (poliestire- no 2a. clase)	Kg.	1,000	140,000
-Pigmento	Kg.	8	4,000
-Aceite	Lt.	20	4,000
-Cartón de empaque	Kg.	300	18,000
-Bolsa de empaque	Kg.	30	6,450
-Otros	-	-	10,000
T O T A L			<u>\$3'507,950</u>

# CROQUIS SOBRE LA DISTRIBUCION DE LA EMPRESA



SUPERFICIE TOTAL  
160 m<sup>2</sup>

CALLE

SUPERFICIE QUE OCUPA LA EMPRESA

IDENTIFICACION	ACTIVIDAD	SUPERFICIE EN M <sup>2</sup>
A	ACABADO Y EMPAQUETADO	12.25 m <sup>2</sup>
B	ACABADO, EMPAQUETADO Y BODEGA.	7.50 m <sup>2</sup>
C	PRODUCCION	6.25 m <sup>2</sup>
<b>TOTAL</b>		<b>26.00 m<sup>2</sup></b>

## D I R E C C I O N

Autócrata.- La ejecución de los planes se realiza por los subordinados bajo la coordinación e influencia directa del dueño.

### COORDINACION

La lleva a cabo el dueño, quien se encarga de armonizar los recursos humanos y materiales, dando a las cosas y a los hechos las proporciones (en -- cantidad y calidad) convenientes a las necesidades de la empresa.

### COMUNICACION

El dueño establece un tipo de comunicación in formal, imperativa, vertical y oral, ya que siendo una empresa pequeña, la comunicación se realiza de persona a persona.

### MOTIVACION

Debido a que los trabajadores son normalmente menores de edad, se sienten estimulados principalmente a través de incentivos económicos. No obstante, el trato del dueño hacia sus trabajadores es cordial y amable; otorga, cuando las circunstan

cias lo ameritan, licencias con goce de salario, - además de gratificación en efectivo anualmente.

### AUTORIDAD INFORMAL

El dueño, dentro de su empresa, ejerce una autoridad basada en sus conocimientos técnicos, habilidades y experiencias inherentes al giro que maneja.

### TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones la realiza el dueño en base a situaciones o alternativas a nivel operativo, debido a que la función primordial es producción.

### LIDERAZGO

En la empresa, estando el dueño facultado para dirigirla, es el único que ejerce liderazgo formal.

## C O N T R O L

El dueño es directamente el responsable de valorar, medir y corregir las acciones y desviaciones que se presentan.

### SISTEMA DE CONTROL TRADICIONAL (OBSERVACION PERSONAL)

El dueño observa las actividades de los trabajadores de tal suerte que puede medir el desempeño de cada uno de ellos y corregir desviaciones en el momento en que ocurran. Asimismo supervisa directamente el control de calidad de los productos evitando retrasos y manufactura de artículos defectuosos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- PRODUCCION
- FINANZAS
- MERCADOTECNIA
- RECURSOS HUMANOS

## ANEXOS

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Entre los principales objetivos de una empresa están: obtener máximas utilidades y un crecimiento paulatino y permanente, mediante el óptimo aprovechamiento de sus recursos; no siendo así el caso de esta empresa en que se aplican conocimientos empíricos debido a la resistencia al cambio -- por parte del dueño.

Lo anterior condujo a analizar a la empresa - para detectar su problemática principal, dividiéndola por áreas funcionales y proporcionar conclusiones (C) y recomendaciones (R) a cada una de -- ellas, fundamentadas en la teoría del Proceso Administrativo.

### PRODUCCION

#### 1. INSTALACIONES

- C. - Las dimensiones del local son limitadas e - insuficientes para realizar las operaciones de la empresa, así como para la distribu- - ción apropiada de las áreas de trabajo, oca- - sionando aglomeración y entorpecimiento entre los trabajadores, (ver croquis sobre la distribución de la empresa).
- No se cuenta con equipo de seguridad, tanto para la empresa, como para los trabajadores.

- R. - El dueño debe efectuar una reorganización a sus actuales instalaciones, a fin de aprovechar cada espacio disponible. INMEDIATO.
- Buscar un local más amplio. CORTO PLAZO.
- Comprar un terreno. MEDIANO PLAZO.
- Adquirir equipo de seguridad como botiquín, extinguidor y mascarillas. INMEDIATO.

## 2. MAQUINARIA

- C. - Posee una máquina hidráulica semiautomática sin funcionar.
- R. - Instalar la máquina. INMEDIATO.

## 3. MANUFACTURA

- C. - La empresa no cuenta con programas u objetivos de producción dinámicos, limitándose a una producción fija.
- R. - Fijar objetivos de producción que signifiquen un reto y que al alcanzarlos conduzcan al crecimiento de la empresa, tomando como base las cifras del anexo No. 1. INMEDIATO.

## 4. MOLDES

- C. - Para procesar el actual juego de te se utilizan 6 moldes diferentes y una sola máqui-

na, lo cual ocasiona en los cambios una excesiva pérdida de tiempo.

- R. - Para reforzar el punto referente a maquinaria, con la instalación de la máquina se alcanzaría una mayor producción al optimizar tiempos y movimientos.
- Explotar el molde de la sonaja.

## 5. INVENTARIOS

- C. - No existe ningún registro para el control de existencia de materia prima.
- R. - Debe llevar un sistema de kardex. INMEDIATO.

## 6. COMPRAS

- C. - Tiene un solo proveedor por cada artículo.
- R. - Investigar y contar con una cartera de proveedores, a fin de seleccionar los que le ofrezcan mejor crédito, calidad y a un menor precio. CORTO PLAZO.

## FINANZAS

### 1. COSTOS UNITARIOS (anexos 2 y 3)

#### C. - Juego de te chico:

Costo Total	\$	7.52	=	63 %
Utilidad Neta	\$	4.48	=	37 %
Precio de Venta	\$	12.00	=	100 %

#### - Juego de te grande:

Costo Total	\$	54.42	=	68 %
Utilidad Neta	\$	25.58	=	32 %
Precio de Venta	\$	80.00	=	100 %

No aprovecha el bajo costo de su producción, - obteniendo un porcentaje de utilidades que no va - en proporción con la pérdida del poder adquisitivo de la moneda (inflación).

#### R. - Incrementar el precio de venta. INMEDIATO.

### 2. SITUACION FINANCIERA

#### C. - Del análisis financiero practicado a la empresa, se desprende que: (anexo 4)

1. Es solvente al no tener deudas.

2. No tiene inventarios de productos terminados, en cuanto los produce los vende.

3. Debido a la producción limitada, la ro-

tación de la materia prima empleada, es muy deficiente.

4. Por cada peso que se invierte en inventarios (materia prima y materiales), se vende \$ 1.31, obteniendo utilidades brutas de 31 centavos.
5. Por cada peso que se ha invertido en activos fijos, se han vendido 7 centavos.
6. Por cada peso del capital contable, se vendieron 6 centavos.

R. - De los puntos:

- 3.- incrementar la producción. INMEDIATO.
- 4.- incrementar el precio de venta. INMEDIATO.
- 5 y 6.- es necesario que los activos fijos sean puestos en operación, a fin de recuperar y aprovechar su inversión. INMEDIATO.

### 3. TASAS DE INTERES BANCARIAS

- C. - Las utilidades que obtiene con su producción son inferiores a la tasa de interés -- más baja que pagan las Instituciones Bancarias. (anexo 5).
- R. - A pesar de que las inversiones en los Bancos son seguras, las tasas de interés son -

muy variables, por tanto, es conveniente -- aprovechar la capacidad de sus activos fijos. CORTO PLAZO.

- Incrementar el precio de venta en base a la demanda y a la competencia. INMEDIATO.

#### 4. REGISTROS

C. - No maneja ningún registro contable.

R. - Para conocer la situación financiera de la empresa y tomar las mejores decisiones, es necesario que se lleve un registro de ingresos y egresos (anexo 6). INMEDIATO.

- Elaborar anualmente un balance, a fin de tener un informe preciso de la posición financiera de la empresa, en cuanto a sus recursos. CORTO PLAZO.

- Elaborar semestralmente un Estado de Resultados para conocer las ganancias o pérdidas que tuvo durante ese período. CORTO PLAZO.

#### 5. PLANEACION FINANCIERA

C. - No tiene ningún medio de financiamiento, ni presupuestos.

R. - Fuente de Financiamiento Interna.

Dada la magnitud de la empresa, debe buscar fuentes de financiamiento en las cuales no-

se comprometa el patrimonio de la empresa, - como puede ser capital social, reinversión de utilidades, etc. CORTO PLAZO.

- Fuente de Financiamiento Externa.

La cual crea pasivos; debe recurrir a los - proveedores, quienes por medio del crédito proporcionan un financiamiento inmediato. - CORTO PLAZO.

## MERCADOTECNIA

### 1. COMPETENCIA

- C. - En relación a este punto, se hizo una investigación de mercado entre los distribuidores e intermediario, tanto del Distrito Federal, como de los Estados cercanos a éste, obteniendo las siguientes conclusiones:
  - Su precio y distribución física se encuentra muy por debajo de los otros fabricantes.
  - La calidad del producto supera a la de la - competencia.
  - El producto no satisface la demanda, ocasionando que los clientes lo sustituyan por -- otros productos.
- R. - Como ya se recomendó en puntos anteriores, - es necesario incrementar la producción, a -

fin de satisfacer la demanda y evitar el --  
quedar fuera del mercado. INMEDIATO.

- Se debe incrementar el precio de venta, to-  
mando como base el precio de la competencia.  
INMEDIATO.

## RECURSOS HUMANOS

### 1. PERSONAL

- C. - El personal, son menores de edad y carecen-  
de una contratación formal (escrita).
- R. - A fin de cumplir con las disposiciones lega-  
les, el dueño de la empresa debe:
  - a) Realizar una contratación formal, es de-  
cir, que las relaciones y condiciones -  
de trabajo se hagan constar por escrito  
(Contrato Individual de Trabajo).
  - b) Exigir, a los menores de 16 años y mayo-  
res de 14, una autorización por escrito  
de sus padres, tutores o autoridades --  
respectivas, para trabajar; así como un  
certificado médico.
  - c) Llevar un registro de inspección espe-  
cial de los menores a su servicio que -  
contenga: fecha de nacimiento, tipo de  
trabajo, horario, salario y demás condi-  
ciones de trabajo.

d) Inscribir a los trabajadores al IMSS

Si la empresa observa estas recomendaciones estará en condiciones de enfrentar cualquier tipo de inspección por parte de las autoridades competentes, evitando gastos, ya sea por multas o enfermedades y accidentes de los trabajadores.

## 2. SALARIOS Y GRATIFICACIONES

- C. - El pago de salarios es en base a las unidades producidas (destajo).  
- La gratificación de fin de año es muy baja.
- R. - Para beneficiar al personal es necesario -- instalar la segunda máquina, ya que se duplicaría la producción y por consiguiente -- el salario. CORTO PLAZO.  
- Motivar al personal a través del otorgamiento de estímulos en especie como pueden ser útiles escolares, despensas, etc. CORTO PLAZO.

d) Inscribir a los trabajadores al IMSS

Si la empresa observa estas recomendaciones estará en condiciones de enfrentar cualquier tipo de inspección por parte de las autoridades competentes, evitando gastos, ya sea por multas o enfermedades y accidentes de los trabajadores.

2. SALARIOS Y GRATIFICACIONES

- C. - El pago de salarios es en base a las unidades producidas (destajo).  
- La gratificación de fin de año es muy baja.
- R. - Para beneficiar al personal es necesario -- instalar la segunda máquina, ya que se duplicaría la producción y por consiguiente -- el salario. CORTO PLAZO.  
- Motivar al personal a través del otorgamiento de estímulos en especie como pueden ser útiles escolares, despensas, etc. CORTO PLAZO.

A N E X O S

## DETERMINACION MENSUAL DE LA UTILIDAD-PRODUCCION

UTILIDAD ESTIMADA	COSTOS FIJOS	PRECIO DE VENTA	COSTOS VARIABLES	PRODUCCION MENSUAL
100,000	58,184	12	7.52	35,308
125,000	58,184	12	7.52	40,889
150,000	58,184	12	7.52	46,470
175,000	58,184	12	7.52	51,934
200,000	58,184	12	7.52	57,630

## FORMULA

$$U + CF = Q (P - CV)$$

## DESPEJANDO

$$Q = \frac{U + CF}{P - CV}$$

## DONDE:

**Q** = Producción Mensual  
**U** = Utilidad Estimada  
**CF** = Costos Fijos  
**P** = Precio de Venta  
**CV** = Costos Variables

## NOTA:

Cabe señalar que:

1. Operando la segunda máquina, se podría cubrir la producción mensual fijada.
2. Los costos y el precio de venta son los establecidos actualmente y si se incrementa éste, se incrementa por consiguiente la utilidad.

DESGLOSE DEL COSTO TOTAL MENSUAL DEL JUEGO  
DE TE CHICO

COSTOS FIJOS

Sueldos	33,280	
Equipo de Transporte	13,133	
Renta	4,700	
Luz	4,300	
Mantenimiento de Máquina	1,667	
Impuestos	<u>1,104</u>	\$ 58,184.00

COSTOS VARIABLES

Plástico de segunda clase	64,064	
Bolsas	12,040	
Cartón	9,200	
Pigmento	5,400	
Grapas, diurex.	<u>1,425</u>	<u>\$ 92,129.00</u>

**COSTOS TOTALES** \$ 150,313.00

$$\begin{aligned} \text{COSTO TOTAL REAL POR PRODUCTO} &= \frac{\text{Costos Totales}}{\text{Producción Mensual}} \\ &= \frac{\$ 150,313}{20,000} = \underline{\underline{\$ 7.52}} \end{aligned}$$

DESGLOSE DEL COSTO TOTAL POR TEMPORADA DEL  
JUEGO DE TE GRANDE

COSTOS FIJOS

Renta	4,700	
Luz	4,300	
Impuestos	1,104	
Mantenimiento de Maquinaria	<u>1,667</u>	\$ 11,771.00

COSTOS VARIABLES

Plástico de primera clase	96,000	
Cartón y Mica	75,000	
Pigmento	72,000	
Sueldos	33,000	
Calcomanías	10,800	
Grapas	<u>825</u>	\$ 287,525.00

**COSTOS TOTALES** \$ 299,296.00

**COSTO TOTAL REAL POR PRODUCTO** =  $\frac{\text{Costos Totales}}{\text{Producción por Temporada}}$

$$= \frac{\$ 299,296}{5,500} = \underline{\underline{\$ 54.42}}$$

## ANALISIS DE LA SITUACION FINANCIERA

## 1. ROTACION DE MATERIA PRIMA

$$\frac{\text{Costo de Materia Prima Empleada}}{\text{Promedio de Inventario de Materia Prima}} = \frac{92.129}{178.459} = 0.51$$

## 2. PRODUCTIVIDAD

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Inventarios}} = \frac{240,000}{182,450} = 1.31$$

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Fijos}} = \frac{240,000}{3'337,500} = 0.07$$

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital Contable}} = \frac{240,000}{3'619,950} = 0.06$$

## ANALISIS SOBRE LA INVERSION BANCARIA

INVERSION BANCARIA		UTILIDAD NETA MEN-- SUAL SOBRE LA INVER-- SION DEL ACTIVO FI-- FO (A)	UTILIDAD NETA OB-- TENIDA POR LA EM-- PRESA EN EL MES - DE AGOSTO (B)	DEJA DE OBTE-- NER MENSUAL-- MENTE (A - B)
PLAZO EN MESES	% UTILIDAD NETA ANUAL			
1	46.35	128,910.93	89,687.00	39,223.93
3	48.00	133,500.00	89,687.00	43,813.00
6	49.20	136,837.50	89,687.00	47,150.50
12	47.80	132,943.75	89,687.00	43,256.75

## NOTA:

- La inversión sería sobre los Activos Fijos (\$ 3'337,500.00).
- El porcentaje de utilidad neta anual se obtendría por inversión en pagaré.
- Tasas de interés bancarias al mes de agosto de 1984.

## FLUJO DE CAJA

INGRESOS				EGRESOS			
FECHA	CONCEPTO	IMPORTE	SALDO	FECHA	CONCEPTO	IMPORTE	SALDO

## B I B L I O G R A F I A

- |  |   |
|--|---|
| Norberto Agramonte Mier<br>y Terán                                   | Curso de Teoría de la <u>Ad</u><br><u>ministración</u> . Ediciones-<br>Contables y Administrati <u>u</u><br>vas, S.A. |
| Asociación Nacional de-<br>la Industria del Plá <u>u</u><br>co, A.C. | Plasti-Noticias. Anuario<br>Latinoamericano del Ju-<br>guete. 1983 y 1984.  |
| Fernando Arias Galicia   | Administración de Recur-<br>sos Humanos. Edit. Tri-<br>llas.  |
| Jorge Barajas Medina   | Apuntes de Administra- -<br>ción II. 1980.  |
| Consultores Internacio-<br>nales, S.C.                               | Diagnóstico Técnico Eco-<br>nómico Integral de las -<br>Empresas Jugueteras en -<br>México. 1983.                     |
| Miguel Duhalt Krauss   | Los Manuales de Procedi-<br>miento en las Oficinas -<br>Públicas. U.N.A.M. 1968.                                      |
| Jose Antonio Fernández-<br>Arena                                     | El Proceso Administrati-<br>vo. Edit. Diana.  |
| Jose Antonio Fernández-<br>Arena                                     | 99 Principios Administra <u>u</u><br>tivos. Edit. Diana.  |

- José Galván Escobedo      Tratado de Administra-  
ción General. Edit. Tri-  
llas.
- Ario Garza Mercado      Manual de Técnicas de In-  
vestigación. Colegio de  
México.
- Isaac Guzmán Valdivia      La Ciencia de la Adminis-  
tración. Edit. Limusa.
- David R. Hampton      Administración Contempo-  
ránea. Edit. Mc. Graw --  
Hill.
- Merrill Harwood F.      Clásicos en Administra-  
ción. Edit. Limusa.
- Sergio Hernández y Ro-  
dríguez, Nicolás Balles-  
teros Inda      Fundamentos de Adminis-  
tración F.C.A. U.N.A.M.-  
S.U.A.
- Harold Koontz, Cyril --  
O'Donnell y Heinz Weih-  
rich      Elementos de Administra-  
ción. Edit. Mc. Graw --  
Hill.
- Francisco Javier Laris-  
Casillas      Administración Integral.  
Edit. CECSA
- Adalberto Ríos, Andrés-  
Paniagua y Sergio Mau-  
rín.      Lecturas de Administra-  
ción 2. U.N.A.M. 1974.



## INDICE DE CUADROS Y GRAFICAS

	Pág.
CUADRO 1. ESQUEMA COMPARATIVO DE LAS ETAPAS DE SECUENCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	40
CUADRO 2. PROCEDIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES- DEL AREA DE PRODUCCION .....	147
CUADRO 3. PROCEDIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES- DE ACABADO Y EMPAQUETADO .....	148
CUADRO 4. PROGRAMA GENERAL .....	149
CUADRO 5. PRESUPUESTO GENERAL DE EGRESOS E- INGRESOS .....	150
CUADRO 6. ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE AGOSTO DE 1984 .....	157
CUADRO 7. ESTADO DE RESULTADOS DEL 1o. AL - 31 DE AGOSTO DE 1984. ....	158
CUADRO 8. ESTADO DE RESULTADOS DEL 1o. DE - NOVIEMBRE DE 1983 AL 6 DE ENERO - DE 1984 .....	159
CUADRO 9. RECURSOS MATERIALES .....	160
<hr/>	
GRAFICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	39
CROQUIS SOBRE LA DISTRIBUCION DE LA EMPRESA .	162