



318302

6

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA *201*

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL

AUTONOMA DE MEXICO

EL ADMINISTRADOR Y SU VISION EMPRESARIAL EN LA IMPLEMENTACION  
DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA EL INCREMENTO DE RECURSOS  
EN UNA PEQUEÑA EMPRESA DISTRIBUIDORA.

T E S I S

PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

FERNANDO MEOUCHI MEOUCHI

Asesor: L.A. Bibián Rodríguez Caballero

**TESIS CON  
PALLA DE ORO**

México, D.F.

1994



## **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.

## Dedicatorias

A mis padres el Ing. Enrique Meouchi  
y Sra. Teresa Meouchi, dedico este  
trabajo con amor y agradecimiento.  
Gracias.

**A mis hermanos Enrique Ignacio y Gustavo  
por su amistad.**

**A Magali, tú sabes porque.**

A la Lic. Bibían Rodríguez Caballero,  
por brindarme su tiempo y conocimientos.  
Y a los Lic. Jorge Anguiano P. y Lic.  
Ricardo Reyes P. por su valiosa ayuda.

**A la Universidad Latinoamericana,  
y sus profesores que influyeron en  
la terminación de este reto.**

" El administrador y su visión empresarial en la implementación del proceso administrativo para el incremento de recursos en una pequeña empresa distribuidora ".

## INDICE DE CONTENIDO

### INTRODUCCION

### CAPITULO I. LA ADMINISTRACION

1.1. Antecedentes históricos.	2
1.2. Concepto de administración.	8
1.3. Objetivos generales de la administración.	12
1.4. Administración por objetivos.	17
1.4.1. Concepto de administración por objetivos.	19
1.4.2. Proceso de la administración por objetivos.	22

1.4.3. Beneficios de la administración por objetivos.	23
1.4.3.1. Para el subordinado.	24
1.4.3.2. Para el empresario.	25
1.4.4. Limitaciones de la administración por objetivos.	27
1.5. El administrador y su visión empresarial.	29

## CAPITULO II. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

2.1. Concepto de proceso administrativo.	33
2.2. El proceso administrativo según varios autores.	35
2.3. Fases del proceso administrativo.	42
2.4. La planeación.	44
2.4.1. Concepto de planeación.	45
2.4.2. Importancia de la planeación.	50

2.4.3. Tipos de planeación.	53
2.4.3.1. Planeación estratégica.	54
2.4.3.2. Planeación táctica.	55
2.4.3.3. Planeación operativa.	56
2.4.4. Políticas.	57
2.4.5. Estrategias.	62
2.4.6. Procedimientos.	64
2.4.7. Programas.	66
2.4.8. Presupuestos.	68
2.5. La Organización.	72
2.5.1. Concepto de organización.	73
2.5.2. Importancia de la organización.	76
2.5.3. Proceso de la organización.	79
2.5.3.1. División del trabajo.	80
2.5.3.2. Coordinación.	84
2.5.4. Tipos de organización.	89
2.5.4.1. Organización formal e informal.	85
2.5.4.2. Organización lineal.	86
2.5.4.3. Organización funcional.	87
2.5.4.4. Organización Staff.	89
2.5.4.5. Comité.	90

2.5.5. Técnicas de organización.	90
2.5.5.1. Organigramas o cartas de organización.	92
2.5.5.2. Manuales.	93
2.6. El control.	96
2.6.1. Concepto de control.	97
2.6.2. Importancia del control.	101
2.6.3. El proceso del control.	102
2.6.3.1. Establecimiento de normas de control.	102
2.6.3.2. Comparación de las normas con el desempeño.	104
2.6.3.3. Correcciones de errores.	105
2.6.4. Auditoría financiera.	106
2.6.5. Auditoría administrativa.	107

### CAPITULO III. LA EMPRESA

3.1. Concepto de empresa.	111
3.2. Clasificación de empresa.	116
3.2.1. Por su actividad o giro.	117

3.2.2. Por el origen de su capital.	120
3.2.3. Por su magnitud.	123
3.2.4. Otros Criterios para clasificar a la empresa.	126
3.3. Funciones básicas de la empresa.	127
3.4. Los recursos de la empresa.	136
3.5. La pequeña empresa.	139

**CAPITULO IV. MARCO REFERENCIAL EMPRESA MERCERIA  
DEL NORTE S.A. DE C.V.**

4.1. Marco de referencia del estudio de caso.	144
4.2. Historia de la empresa Mercería del Norte S.A. de C.V.	145
4.2.1. En el factor social.	150
4.2.2. En el factor económico.	150
4.2.3. En el factor administrativo.	152
4.3. Carencias del proceso administrativo.	155
4.3.1. En la planeación.	155
4.3.2. En la organización.	161
4.3.3. En el control.	166

4.4. Propuesta de la visión	
empresarial.	170
4.4.1. En la planeación.	171
4.4.2. En la organización.	177
4.4.3. En el control.	183

Conclusiones

Recomendaciones

Apéndices

Referencias bibliográficas

Indice de figuras

## **INTRODUCCION**

En la realización de esta investigación se demostró que la aplicación de un conjunto de técnicas administrativas permitirá fomentar el óptimo aprovechamiento de recursos con los que se cuentan en una empresa para que el administrador y su visión empresarial en la implementación del proceso administrativo incremente en una pequeña empresa distribuidora dichos recursos.

Se determinó como variable independiente de esta investigación, es decir lo que produce el fenómeno: el administrador y su visión empresarial en la implementación del proceso administrativo, lo que originará la variable dependiente, que es el resultado de incrementar los recursos de una pequeña empresa dedicada a la distribución y comercialización de diversos productos.

Lo anterior define como importancia social de esta investigación, para dar una visión sobre como es posible incrementar los recursos, ya sean humanos, materiales y/o técnicos dentro de una pequeña empresa

distribuidora para generar un bienestar económico tanto a la organización como a los operativos de la misma, en tal medida que sea factible establecer una evolución de los mismos en cuanto a la calidad de vida de los trabajadores y de la institución.

Así la importancia teórica que se puede observar es la de utilizar como herramienta de trabajo para administradores con una inclinación empresarial, para poder optimizar los recursos con los que cuenta y facilitando el manejo de su propia empresa, partiendo de la base del proceso administrativo en cuanto a su aplicación y relación con la administración por objetivos, y en la posibilidad de maximizar recursos, elementos de la administración que se consideran son indispensables para el administrador, pero mas aún para el empresario.

De los requerimientos o necesidades sociales y técnicos surgieron tres planteamientos para fomentar el desarrollo del presente trabajo de investigación, el primero de los cuales es: si el administrador y su visión empresarial permiten la aplicación del proceso

administrativo para el incremento de recursos por tanto es posible crear una infraestructura que permita la evolución económica - organizacional en una pequeña empresa distribuidora, luego entonces a mayor aplicación del administrador y su visión empresarial en el proceso administrativo mayor incremento de los recursos con mayores posibilidades de crear una infraestructura que permita la evolución económica - organizacional en una pequeña empresa distribuidora.

El segundo de los planteamientos alternos fué el de apreciar si el administrador implementa el proceso administrativo acorde a una visión empresarial esta le permitirá incrementar los recursos por tanto establecerá las condiciones de evaluación en los recursos en una pequeña empresa distribuidora, luego entonces a mayor implementación del proceso administrativo acorde a una visión empresarial mayor incremento de los recursos y condiciones de evaluación en los recursos humanos, materiales y económicos en una pequeña empresa distribuidora.

La última de las alternativas que se propuso fué saber si la visión empresarial del administrador permite el desarrollo organizacional, funcional y estructural mediante la aplicación del proceso administrativo por tanto la organización tendrá posibilidades de evolucionar en su estructura e infraestructura de la pequeña empresa distribuidora, luego entonces a mayor aplicación de la visión empresarial del administrador mayor desarrollo organizacional, funcional y estructural a partir del proceso administrativo con mayores posibilidades de evolución en la estructura e infraestructura de la pequeña empresa distribuidora.

Como base fundamental para comprobar que este trabajo va acorde con los requerimientos actuales de las empresas se determinó aplicar como planteamiento o hipótesis central para comprobar el éxito de este trabajo la siguiente premisa alterna de la que se puede observar que: si el administrador y su visión empresarial permiten la aplicación del proceso administrativo para el incremento de recursos por

tanto es posible crear una infraestructura que permita la evolución económica - organizacional en una pequeña empresa distribuidora, luego entonces a mayor aplicación del administrador y su visión empresarial en el proceso administrativo mayor incremento de los recursos con mayores posibilidades de crear una infraestructura que permita la evolución económica - organizacional en una pequeña empresa distribuidora.

Se fijaron como objetivos un general, un particular y un específico. El general es el de proporcionar un modelo que podrá tomarse como ayuda para futuros administradores, o para cualquier persona que tenga la inquietud de establecer una empresa y con respecto a la ejecución del proceso administrativo incrementar los recursos que beneficiarán a su empresa y por lo tanto a los miembros de esa organización.

Como objetivo particular se promoverá en el uso de las técnicas de la administración en todas las pequeñas empresas para lograr el adecuado manejo de

las mismas y tener la posibilidad de crecer en cuanto a sus recursos.

La Utilización del proceso administrativo, la administración por objetivos, el desarrollo de estructuras y sistemas dentro de una organización, demostrará que un empresario maximizará y optimizará el manejo de su empresa, esto como objetivo específico de esta investigación.

Como objeto de estudio se estableció en conceptual simple, es decir que el administrador y su visión empresarial deben de realizar la implementación del proceso administrativo, se determinó utilizar los siguientes métodos de investigación:

El inductivo para poder describir cada una de las partes del desarrollo capitular, el método analítico para descomponer en todas las partes que la integran y comprender cada una de ellas, el sintético para lograr integrar toda la información recabada, todo esto en base a la visión empresarial y la

implementación del proceso administrativo. Delimitando teóricamente a la administración y el uso del proceso administrativo como técnica de uso en la realización y alcance de los objetivos institucionales en una pequeña empresa distribuidora, integrada en esta investigación mixta, es decir que incluye información teórica y un caso aplicado a la práctica de un ejemplo específico.

Las técnicas de investigación implementadas durante la investigación y para lograr realizarla durante el trabajo teórico fue la redacción y captura de datos, lo que logro recabar la información para fundamentar el trabajo; para la aplicación del caso práctico se utilizaron la técnica de observación y diseño expofacto, para comprobar la factibilidad en cuanto a la implementación del proceso administrativo ejemplificada en la empresa Mercería del Norte S.A. de C.V., dedicada a la distribución de bienes de consumo.

El tiempo para realizar esta investigación inicio en el mes de Septiembre de 1992 concluyendo en

Noviembre de 1993, elaborada en la Ciudad de México en los espacios de La Biblioteca y aulas de la Universidad Latinoamericana S.C., apoyandome para realizarla en bibliografía adquirida en la Biblioteca Central de la Universidad Nacional Autónoma de México, utilizando herramientas de trabajo de las empresas Xocongo Mercantil S.A. de C.V. y Fábricas de Colchones La Imperial S.A. de C.V., para la implementación del caso práctico se llevo a cabo en el espacio de la empresa Mercería del Norte S.A. de C.V.

Algunas de las limitantes que se presentaron durante el transcurso de la presente y que influyeron durante el desarrollo de la investigación puedo mencionar:

La falta de tiempo para realizarla.

El procesamiento de la información.

La identificación de problemas ya que pudo existir subjetivismo del investigador.

Los problemas de redacción.

El horario en la utilización de herramientas de trabajo, que se tuvo que adaptar al de las empresas que amablemente facilitaron sus instalaciones.

Por último deseo agradecer la colaboración y participación en esta investigación de la Lic. Bibíán Rodríguez Caballero, del Lic. Jorge Anguiano Peña y del Lic. Ricardo D. Reyes Pimientel.

Para proseguir entraré a detallar la información que permitirá desarrollar en forma este trabajo de investigación, describiendo en el desarrollo capitular a la administración, el proceso administrativo y a la empresa, finalizando con la aplicación de la teoría en un caso práctico.

## **CAPITULO I. LA ADMINISTRACION**

En el desarrollo de este capítulo es necesario comentar cuales son los antecedentes históricos de la administración mas relevantes que dieron origen a una serie de estudiosos de la misma, los cuales aportaron el concepto de administración, en los que se destaca la importancia de los objetivos, llegando a los aspectos que considero importantes de la administración por objetivos, que como técnica ya esta siendo aplicada en las empresas de nuestro país y que ayudarán al desarrollo de las mismas, tomando en cuenta la visión del empresario que las dirigen.

#### 1.1. Antecedentes históricos.

Para iniciar con el estudio de este tema hablaré acerca de los antecedentes históricos que tiene la administración, su origen y su evolución para llegar a conocer su surgimiento y la función que realiza dentro del contexto social.

Cuando se habla de administración es necesario pensar en el **hombre** mismo, es en la antigüedad en donde por medio de la unión de esfuerzos se lograron

sus objetivos específicos, dicha unión logro hacer cambiar la forma de ser del hombre.

Puede decirse que desde aquellos tiempos existió la necesidad de que se coordinaran propósitos y esfuerzos, por parte de dos o mas personas agrupandose en culturas.

Culturas como la egipcia, china, griega y la romana fueron claros ejemplos de esa cooperación humana, ya que lograron estructurar los procedimientos administrativos que utilizaban los gobernantes para poder lograr las metas que estos habían implementado.

Mas sin embargo, como nos dice James Mooney " es durante la Edad Media cuando existe una evolución en los sistemas organizativos". ( 1 )

Un ejemplo claro de dicha evolución fue la consolidación de la Iglesia Católica, como organización formal, que con su estructuración, el adoctrinamiento de sus integrantes y la funcionalidad en el cumplimiento de sus objetivos formaron los principios básicos de la administración.

Es también durante el siglo XIX, que surgen las grandes transformaciones en la sociedad, tanto en el sector público ( con la creación del Estado Republicano ), como en el sector privado ( con la Revolución Industrial y sus cambios tecnológicos ). En donde fue necesario organizar a las grandes instituciones para atender el nivel de actividades que se desarrollaban, tomando en cuenta su industrialización.

No obstante los sistemas administrativos se realizan en forma con los estudios realizados por Henry Fayol ( considerado por muchos el verdadero padre de la administración moderna ) y por Frederick Taylor ( considerado el padre de la ingeniería industrial ), bases del denominado movimiento de la Administración científica.

Con los principios de Fayol se da lugar a una nueva etapa en la Administración puesto que adquiere un cuerpo doctrinal y una disciplina universalmente aceptada.

Los principios que Henry Fayol aportó a la administración son:

1. La división del trabajo: Especialización de las tareas.

2. Autoridad y responsabilidad: La autoridad es el derecho de dar ordenes y el poder esperar obediencia; responsabilidad es una consecuencia de la autoridad que debe de compartirse entre el que da la orden y quien la recibe existiendo un equilibrio.

3. Disciplina: Depende de la obediencia y el respeto de acuerdos establecidos.

4. La unidad de mando: Cada empleado debe de recibir ordenes de un solo superior.

5. Unidad de dirección: Un plan para cada grupo con un mismo objetivo.

6. Subordinación de los intereses individuales a generales: Los intereses generales, es decir los de la organización deben sobreponerse a los particulares.

7. Remuneración del personal: Hacer una justa y recompensada satisfacción para los empleados.

8. La Centralización: Es la concentración de la autoridad.

9. La Jerarquía: Que como un principio de mando, estableciéndose con los niveles de autoridad.

10. El Orden: Dar un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

11. Equidad: Es la justicia para alcanzar la lealtad del personal.

12. La Estabilidad y duración del personal: La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización.

13. Iniciativa: Capacidad de visualizar un plan.

14. Espíritu de equipo: Es el fomentar la unión entre los miembros de la organización.

Otro ejemplo importante en el estudio de Fayol consistió en que el manejo de una institución tanto pública como privada debía de asegurar una aplicación racional de sus funciones básicas, tales como son: las técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y las administrativas como principio fundamental; y no puedo dejar de mencionar a Taylor que desarrolló un estudio administrativo para la racionalización del trabajo que partía de la

siguiente premisa: " que para todo trabajo podría llegarse a definir un procedimiento técnicamente estructurado que debería de sustituir a los métodos empíricos ". ( 2 )

Como se puede observar Fayol y Taylor presentan las bases de la evolución de la administración en donde pasa de ser empírica a científica, cuando se da la creación y aplicación de principios científicos, estudiando los aspectos formales e informales que se presentan en cualquier organización y logrando sus objetivos.

Sin lugar a dudas Fayol y Taylor abren el camino a un sin fin de estudiosos de la administración entre los que puedo mencionar a los esposos Gilberth, Amitai Etzioni, Elton Mayo, Henry Gantt, James Mooney, Max Weber entre otros, todos ellos forjadores de la investigación, evolución y desarrollo de la administración.

Para concluir este panorama histórico diré que las actuales concepciones de la administración son parte de la evolución del hombre, que coordinando sus

esfuerzos y el logro de sus objetivos, ha planeado y estructurado sus acciones.

Esa evolución muestra la base de lo que en nuestros días se aplica al conocimiento de la administración base de lo que a continuación describiré.

## 1.2. Concepto de la administración.

Antes de analizar el concepto de administración es necesario determinar el origen etimológico de la palabra, que proviene del latín *administratio* que significa acción de administrar, y el término administrar se compone por *ad* y *ministrare* que en conjunto significan servir.

Como se puede observar ambos aspectos forman un criterio de cooperación y servicio. Criterio que me lleva a mencionar algunos de los conceptos que se tienen de la administración, tales como pueden ser:

Para Henry Fayol. " Administrar es el prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar."

( 3 )

Para George Terry. " Administrar consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno. " ( 4 )

Para E.F.Brech. " Administrar es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular de una forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado. " ( 5 )

Para James Mooney." Administrar es el arte o técnica de dirigir a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana. " ( 6 )

Para Agustín Reyes Ponce. " Administrar es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa. " ( 7 )

Para Fernando Arena. " La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano ". ( 8 )

Una vez que he planteado las definiciones de los conceptos que involucran a la administración retomaré

los elementos mas importantes para establecer aquella definición que considero necesaria para el desarrollo de esta investigación.

La administración es un conjunto de técnicas planeadas, organizadas y controladas para la realización y alcance de las metas y objetivos institucionales.

De la anterior definición puedo desprender tres puntos importantes que la administración realiza, como son planear, organizar y controlar por que:

- a) Se planea cuando se establecen los objetivos, las políticas y el proceso por el cuál se deben cumplir, fijando las limitantes.
- b) Se organiza cuando se da la conjunción de los recursos con los que cuenta tales como son: los humanos, materiales y económicos que forman parte de la institución.
- c) Se controla cuando se harán cumplir dichos objetivos planeados y así se optimizarán los recursos por medio de un sistema de vigilancia.

En la administración existen dos puntos de vista entre los estudiosos de la materia, ya que algunos la consideran como ciencia y otros como una técnica, para aclarar lo anterior señalaré mi concepto de ciencia y técnica.

**Ciencia:** Es un conjunto de conocimientos organizados y sistematizados que se obtuvieron a partir de la aplicación del método científico.

**Técnica:** Es un conjunto de procedimientos organizados y sistematizados que tienen por finalidad transformar el objeto de estudio.

Considero que la información recabada me permite establecer la forma en que interpreto a la administración tomando en cuenta sus características las cuales son la universalidad, ( o sea que es aceptada en cualquier organismo tanto público como privado ); la especificidad, ( es debido a que cada fenómeno es específico y diferente ); su unidad temporal ( ya que el proceso de la administración consta de diferentes fases en forma simultánea ) y su unidad jerárquica ( es decir que se puede determinar

la autoridad de las personas dentro de una organización ).

En base en lo anterior se establece la aplicación de la técnica de la administración y la interpretación de sus elementos en forma enunciativa y no limitativa en cuanto a la misma.

### 1.3. Objetivos generales.

La administración en la actualidad constituye una importante actividad, basandose en el esfuerzo cooperativo del hombre y de sus organizaciones, la tarea básica es hacer las cosas a través del esfuerzo ajeno, con los mejores resultados, buscando alcanzar los objetivos con eficiencia y eficacia. Por tanto la finalidad que se tiene de la administración es la propia actividad organizacional, desarrollando expectativas para el óptimo funcionamiento de la misma.

El administrador es un organismo es la persona que predetermina al grupo a alcanzar los objetivos con el mínimo uso de los recursos y esfuerzo humano,

variando según las expectativas marcadas en cada una de ellas.

Anteriormente mencionaba que la administración debía de realizar los objetivos institucionales con eficiencia y eficacia; para poder entender estos términos a continuación explicaré su significado:

Eficiencia es una medida normativa de la utilización de los elementos en un proceso administrativo, presenta la relación entre los recursos aplicados y el producto final alcanzado, es la razón entre el esfuerzo y el resultado.

Eficacia es una medida normativa del alcance de los resultados, es la capacidad de satisfacer las metas y los objetivos institucionales a través de los recursos disponibles.

A continuación expondré un cuadro en donde es posible observar algunas de las diferencias entre la eficiencia y la eficacia:

**EFICIENCIA**

- Enfoque en los medios.
- Hacer las cosas correctamente.
- Resolver problemas.
- Salvaguardar los recursos
- Cumplir tareas y obligaciones.
- Entrenar a los subordinados.
- Mantener las máquinas.
- Presencia en los templos.
- Rezar.

**EFICACIA**

- Enfoque en los resultados.
- Hacer las cosas correctas.
- Alcanzar los objetivos.
- Optimizar la utilización de los recursos.
- Obtener resultados.
- Proporcionar eficacia a los subordinados.
- Máquinas disponibles.
- Práctica de valores religiosos.
- Ganar el cielo.

**FIG.1.1 " ALGUNAS DIFERENCIAS ENTRE  
ENTRE EFICIENCIA Y EFICACIA " ( 9 )**

Para poder realizar las actividades del administrador eficiente y eficazmente en una empresa es necesario contemplar que la tarea de la administración es:

- Exponer una metodología para la rápida y clara toma de decisiones, estableciéndose con un proceso administrativo, es decir las fases que deberán de seguirse para el logro de las metas y objetivos institucionales.
- Determinar una comunicación en los niveles de autoridad de una organización, o sea definir cual será la línea de mando y los de respaldo o asesoría denominados **staff**.
- El desarrollar un plan estratégico, es decir envolver a la organización en su totalidad orientada a largo plazo y establecida por la alta dirección de la misma.
- Desarrollar un plan táctico, o sea refiriéndose a cada departamento o área de la organización, orientada a corto o mediano plazo y siendo responsabilidad de cada jefe de departamento.
- Establecer objetivos, o sea los resultados a ser alcanzados en un determinado período y en

términos generales dichos objetivos pueden ser los siguientes:

- 1) Proporcionar una directriz precisa basada en una finalidad común.
- 2) Orientar y preever la distribución de los recursos.
- 3) Provocar el trabajo en equipo.
- 4) Dirigir sistemáticamente el destino de la organización.

En base en lo anterior expondré algunos de los objetivos mas comunes de las empresas privadas que son necesarias para esta investigación como pueden ser:

- 1) El de adquirir una posición competitiva en el mercado.
- 2) Innovar productos que les permitan obtener una mayor rentabilidad.
- 3) Aplicar adecuadamente los recursos físicos, materiales y financieros.

- 4) El de determinar una administración adecuada, en base a la responsabilidad social de la empresa.
- 5) Obtener dividendos.
- 6) Ser rentable.

Como se puede observar es necesario que el administrador en una organización determine cuál será el funcionamiento de las actividades a realizar considerando los recursos con que cuenta y tiene a su alcance, detallando cada objetivo en metas subsidiarias, con las cuales puede definir una administración por objetivos, que conlleve a realizar exitosamente las funciones previamente definidas y estructuradas.

#### 1.4. Administración por objetivos.

Para poder entender el significado de la administración por objetivos no se requiere conocer alguna explicación previa, ya que es considerada como un sistema que en la actualidad funciona en las organizaciones y empresas de nuestro país y del resto del mundo.

En este tipo de sistema de administración se nos obliga a conjuntar los objetivos con los resultados, presisandolos y cuantificandolos, es por eso que también se le puede nombrar como administración por resultados.

El origen en el ámbito profesional de la administración por objetivos se constituye en un modelo administrativo difundido y plenamente identificado, desarrollandose en un sistema dinámico, y contribuyendo en el alcance de los objetivos de una empresa donde se realizan conjuntamente con los intereses de los miembros que la forman, es por tanto que el campo de la administración por objetivos y su aplicación se refieren a la empresa misma, como organismo social.

Para tener bases mas precisas daré a conocer el concepto de la administración por objetivos, y así poder comprender mejor su significado.

#### 1.4.1 Concepto de la Administración por objetivos.

Para el desarrollo de esta investigación específicamente y su óptima comprensión daré algunos de los conceptos sobre la administración por objetivos, de los autores que han aportado su conocimiento a los puntos fundamentales de la misma, tales como son:

Para Ernest Miller. " Es el proceso de la administración por virtud del cuál, todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en cada tiempo determinado, en forma tal, que las realizaciones concretas contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa. " ( 10 )

Para Koontz y O'Donnell. " Es un sistema por cuál, al principio de un periodo que se pretende evaluar, superior y subordinado discuten los resultados específicos que deben obtenerse en él, midiéndolos, siempre que se pueda. " ( 11 )

Para George S. Odiorne. " Es un proceso por el cuál, el superior y el subordinado de una organización, identifican conjuntamente sus fines

comunes, definen cada una de las principales áreas de responsabilidad individual en términos de los resultados que se esperan, y usan estas medidas como guías para manejar la unidad y fijar la contribución de cada uno de los mismos. "

( 12 )

ALCOA la define como. " Un método de administración que enfatiza las metas que deben alcanzarse, y para su óptima realización, exige objetivos específicos que deben establecerse dentro de cada puesto. " ( 13 )

Para Dale D. McConkey. " Es un enfoque para la planeación u evaluación administrativas, en el que se establecen por cada jefe, metas específicas para un año, y otro período de tiempo, sobre la base de las metas que cada uno de ellos debe lograr, para que los resultados totales de la empresa puedan realizarse. " ( 14 )

Para George L. Morrisey. " Es en esencia, este enfoque divide el trabajo del administrador en sus funciones y actividades básicas, con el fin de escoger las de mayor importancia para una administración efectiva y diseña un proceso que, si es seguido, conducirá inevitablemente a una

mayor productividad y mayor satisfacción en el trabajo. " ( 15 )

Analizando las definiciones anteriores expondré una, la cuál considero importante tomándose en cuenta elementos comunes:

La administración por objetivos es una técnica por medio de la cuál se lograrán satisfacer los objetivos institucionales definidos por cada uno de ellos y por cada uno de los departamentos que la integran, establecidos con la participación conjunta de los jefes y de los subordinados de la organización siendo orientados a la obtención de resultados.

Se le denomina sistema debido a que es posible tomarlo en cuenta como un ciclo predeterminado y preciso el cuál será llevado a cabo en la empresa, donde se cuantificarán los resultados establecidos por un proceso dividido en dos etapas distintas, que a continuación describiré.

#### 1.4.2. Proceso de la Administración por objetivos.

La primera de las dos etapas de este proceso del sistema de la administración por objetivos es aquella en que los resultados se buscan y se determinan hasta especificarlos para así poder desarrollarlos, la segunda será que ya cuando se tengan determinados los objetivos se irán revisando paulatinamente cada uno de los resultados que se vayan obteniendo, para así perfeccionarlos hasta el final de tiempo marcado. Con base en esto se podrán fijar las etapas dentro del tiempo que se marquen, ya sea un planeamiento táctico en cada uno de los departamentos que integran a la empresa o uno estratégico en el global de la empresa establecido a largo plazo, como ya se había planteado y visto anteriormente.

Se pretende con esto plantear un modelo por medio del cuál se pueda lograr dentro de una organización una estructura precisa para el logro de las metas y los objetivos, definiendo las etapas en que se dividirá el trabajo, dichas etapas a mi parecer son las siguientes:

- 1) Etapa de fijación de objetivos concretos.
- 2) La etapa de revisión y coordinación de los objetivos.
- 3) Etapa de comunicación de los resultados.
- 4) Etapa de control de los resultados.
- 5) Etapa de reinicio.

Las anteriores etapas proporcionarán a la empresa que le implementen dentro de su administración mejores expectativas, tanto para los subordinados como para el empresario de la institución en cuanto a la maximización de los recursos con los que cuente y fomentar el desarrollo de la misma organización, finalidades de este trabajo de investigación.

#### **1.4.3. Beneficios de la Administración por objetivos.**

Necesariamente con la aplicación de un sistema en donde se clasifican los objetivos definiendolos con la prioridad que la empresa necesite se podrán obtener beneficios dentro del manejo de la administración por objetivos, dichos benéficos pueden ser entre otros:

- Se establecerán los objetivos de la empresa en cuanto a sus necesidades y determinarán las del empresario y de los miembros que integran la organización.

- Se determinarán las fases que le permitan el desarrollo global o individual de los miembros de la organización.

- Se logrará obtener una evaluación objetiva del desempeño de los jefes y subordinados de la empresa.

Es así que los tipos de benéficos de la administración por objetivos, se encaminan según a las personas a los que van dirigidos ya que pueden ser para los subordinados como para los empresarios de la organización, y que dará como resultado beneficios para la empresa mismos que vienen ligados a los de los subordinados y del empresario.

#### 1.4.3.1. Para el subordinado.

Los beneficios que se manifiestan para el subordinado con la aplicación de la administración por objetivos pueden ser por ejemplo:

- Le permitirá una mayor libertad de acción al conocer que es lo que se espera de su trabajo, conociendo cuales son los resultados que tendrá que realizar desarrollando su labor dentro de la empresa.

- La calificación de sus logros será calificada por una evaluación del desempeño por parte del superior de una manera objetiva.

- Se concretarán sus labores.

Dichos beneficios harán que el subordinado aumente su rendimiento y el de la empresa en donde realiza sus actividades.

#### 1.4.3.2. Para el empresario.

Lógicamente si el empresario aplica una fijación de objetivos - resultados logrará maximizar los recursos de mantenimiento y evolución de su organización y el crecimiento esperado de su empresa será alcanzado efectivamente.

A continuación mencionaré algunos de los aspectos que considero benéficos de la aplicación de la administración por objetivos, para el empresario.

- Todas las personas que integran su empresa serán vinculados con la responsabilidad de lograr resultados, al tener adecuadamente definidas las tareas a realizar, definiendo la estructura organizacional, y la división del trabajo.
- Se facilitará la delegación de funciones a realizar.
- Estandarizará las rutinas y los procedimientos de trabajo.
- Obtendrá mayores utilidades que le permitan tener un lugar competitivo dentro del mercado.
- Determinará un programa de desarrollo que le permita orientar el funcionamiento de su empresa.

Es así como una organización debe tener en su administración una fijación de objetivos de acuerdo a las necesidades de la misma, y que es cuando logrará aumentar el desarrollo de la institución al poder conocer cual es su finalidad y si se cumplen o no los resultados predeterminados.

Mas sin embargo, la administración por objetivos, además de presentar beneficios en su aplicación dentro de una empresa, es necesario señalar que se pueden surgir algunas limitaciones, aunque existe a mi juicio una compensación favorable a la aplicación de este sistema, ya que son mayores los beneficios que las limitaciones, como a continuación mencionaré.

#### **1.4.4. Limitaciones de la Administración por objetivos.**

Después de haber mencionado algunos de los beneficios que se presentan en la implementación de una administración por objetivos en una organización, a continuación tomaré en cuenta lo que a mi parecer son las limitaciones, tales como son:

- La resistencia al cambio, que por parte de los subordinados y de los supervisores del nivel medio se crearán al tratar de romper la rutina preestablecida, lo cual conlleva a la falta de cooperación en la realización de nuevas actividades.

- Se tendrán que invertir muchas horas en la planeación de actividades, en comparación con las que se realizaban anteriormente, lo cuál implican nuevos costos.

- El resaltar a los miembros de la organización que la misma implementación de la administración por objetivos por sí sola, no resolverá todos los problemas que se presentan en el desarrollo de las actividades, si no que con el trabajo y la organización adecuados se podrán realizar satisfactoriamente.

Analizando los puntos anteriores de esta investigación, como son los beneficios y las limitantes de la administración por objetivos, a mi juicio podré decir que como sistema administrativo es atractivo su desarrollo e integración en una empresa, para optimizar los recursos de mantenimiento y evolución económica, dentro del ramo de los organismos sociales y económicos.

### 1.5. El administrador y su visión empresarial.

En los puntos anteriores de este capítulo hablé acerca de la administración y sus diferentes elementos, a continuación mencionaré lo que significa a mí parecer el administrador con una inclinación empresarial en donde se limitará el concepto del empresario y daré los puntos de vista acerca de la visión que puede tener una persona que emprende la labor de iniciar un negocio propio.

La persona que toma la decisión de iniciar una empresa dentro de un sector de la sociedad y tiene la responsabilidad de mantenerla generando bienes y/o servicios que satisfagan las necesidades de la misma, es un empresario. Es común que se piense que la responsabilidad básica de los empresarios sea obtener la máxima ganancia, es decir que su inversión sea rentable, ya que dentro de la función económica debe de representar la visión del empresario, pero existen además otros factores que influyen. Como por ejemplo existen también los factores de tipo social, al proporcionar un servicio a la sociedad y a los mismos

miembros de su empresa, creando fuentes de empleo y elevando el nivel de vida de sus trabajadores.

El empresario es dentro de una organización la persona que debe ejercer el liderazgo, promoviendo actividades administrativas, de planeación, organización y control, que determinen el óptimo desarrollo y funcionamiento de su organización.

Por lo tanto, el empresario como miembro de una organización, debe tener presente tres enfoques importantes para la realización de los logros de sus objetivos, tales como son:

- El económico. Este aspecto es fundamental, ya que los empresarios invierten su capital con la finalidad de obtener dividendos.
- El social. En el ámbito social se satisfacerán las necesidades de una sociedad mediante la prestación de un servicio adecuado y creando fuentes de empleo dignos.
- El administrativo. Es el logro de la conjunción de los recursos con los que cuenta, regulados por un sistema de administración.

Realizando estas funciones con objetividad el emprendedor de un negocio podrá realizar sus funciones y obtener un mayor beneficio, ya que si obtiene lucro, su empresa será rentable; si adquiere su producto, o servicio una necesidad social y genera fuentes de empleo contribuirá al logro social de su negocio, y, si aplica congruentemente su proceso administrativo y regula los sistemas de planeación, organización y control, adecuará los procedimientos que reguirán y por tanto, tendrá un óptimo rendimiento de los recursos con los que cuenta.

Para proseguir, a continuación ampliaré la información referente al proceso administrativo, conociendo los aspectos fundamentales, y que serán marco de referencia en la evolución y desarrollo de esta investigación.

## **CAPITULO II. EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Como base fundamental de la administración, y para poder llevar una secuencia lógica en una empresa que ayude a formar un procedimiento de operación es necesario desarrollar e implementar un proceso administrativo por medio de los elementos de planeación, organización y control, con los cuales se logrará estructurar cada una de las áreas que la integran, satisfaciendo sus necesidades.

Para entender el significado del proceso administrativo a continuación daré a conocer su concepto.

#### **2.1. Concepto de Proceso Administrativo.**

Un proceso es " la serie sistemática de operaciones en la producción y/o desarrollo de alguna cosa, natural o artificial; el modo y orden con que se trabaja ". ( 16 )

Analizando lo anterior, puedo decir que un proceso es.

Una serie de etapas preestablecidas, que por medio de un orden secuencial pueden llevar al desarrollo de un problema.

Dentro de la administración de cualquier organismo, tanto público como privado, sin depender de su tamaño y otras características, es necesario implementar un proceso administrativo que contenga los elementos de:

- PLANEACION
- ORGANIZACION y,
- CONTROL

Las cuales permitirán llevar ese orden requerido, que permitirá maximizar los recursos con los que cuenta, ejerciendo la acción de administrar.

Considerando lo anterior daré mi concepto de proceso administrativo:

Es el conjunto de etapas mecánicas y dinámicas interrelacionadas, por medio de las cuales se permite

realizar las actividades administrativas de planeación, organización y control en cualquier organismo.

Los objetivos que la empresa desea están especificados en la etapa mecánica en la cual se estructuran y se determinan, la fase dinámica es la que supervisa y controla que dichos objetivos sean cumplidos.

Para proseguir daré los puntos de vista de los diversos autores de la administración, que proporcionaron a su parecer las diferentes etapas de su proceso administrativo.

## 2.2. El proceso administrativo según varios autores.

El primero que conceptualizó un proceso administrativo fue Henry Fayol, a partir de entonces una serie de estudiosos han aportado sus etapas que constituyen el proceso administrativo según sus diferentes puntos de vista como se resume en la figura 2.1. que a continuación expondré:

AUTOR	AÑO	ETAPAS
HENRY FAYOL	1886	PREVISION ORGANIZACION DIRECCION COORDINACION CONTROL
HARRY ARTHUR HOPF	1935	PLANEACION ORGANIZACION COORDINACION CONTROL
LINDALL URWICK	1943	PREVISION PLANEACION ORGANIZACION COMANDO COORDINACION CONTROL

WILLIAM NEWMAN 1951

PLANEACION  
ORGANIZACION  
DIRECCION  
CONTROL

R. C. DAVIS 1951

PLANEACION  
ORGANIZACION  
CONTROL

KOONTZ O'DONELL 1955

PLANEACION  
ORGANIZACION  
INTEGRACION  
DIRECCION  
CONTROL

JOHN E. MEE 1956

PLANEACION  
ORGANIZACION  
MOTIVACION  
CONTROL

GEORGE R. TERRY 1956

PLANEACION  
ORGANIZACION  
EJECUCION  
CONTROL

LOUIS A. ALLEN 1958

PLANEACION  
ORGANIZACION  
MOTIVACION  
COORDINACION  
CONTROL

DALTON Mc FARLAND 1958

PLANEACION  
ORGANIZACION  
CONTROL

AGUSTIN REYES PONCE 1960

PREVISION  
PLANEACION  
ORGANIZACION  
INTEGRACION  
DIRECCION  
CONTROL

ISSAC GUZMAN V.	1961	PLANEACION ORGANIZACION INTEGRACION DIRECCION EJECUCION CONTROL
JOSE A. FERNANDEZ	1967	PLANEACION IMPLEMENTACION CONTROL
R. ALEC MACKENZIE	1969	PLANEACION ORGANIZACION INTEGRACION DIRECCION CONTROL
PAUL R. SAUNDERS	1970	PLANEACION ORGANIZACION DIRECCION CONTROL

ROBERT C. APPLEBY 1971

PLANEACION  
ORGANIZACION  
DIRECCION  
CONTROL

WILLIAM P. LEONARD 1971

PLANEACION  
ORGANIZACION  
DIRECCION

SISK Y SVERDLIK 1974

PLANEACION  
ORGANIZACION  
LIDERAZGO  
CONTROL

LEONARD KAZMIER 1974

PLANEACION  
ORGANIZACION  
DIRECCION  
CONTROL

ROBERT F. BUCHELE	1976	PLANEACION ORGANIZACION STAFFING LIDERAZGO CONTROL
BURT K. SCANLAN	1978	PLANEACION DESICIONES ORGANIZACION DIRECCION CONTROL
ECKLES CARMICHAEL Y SARCHET	1978	PLANEACION ORGANIZACION COORDINACION CONTROL

**FIG. 2.1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO  
SEGUN VARIOS AUTORES ( 17 )**

Como se puede observar existen varios enfoques sobre las etapas que pueden formar el proceso

administrativo, pero el objetivo es siempre el de lograr dentro de un organismo social los requerimientos que le permitan llevar un orden secuencial de sus operaciones y logren cumplir sus metas preestablecidas.

Partiendo de la base anterior expondré el proceso administrativo que a mi parecer es el que cumple con los requisitos fundamentales de la administración.

### 2.3. Fases del proceso administrativo.

Como he venido mencionando en esta investigación y como parte fundamental de la misma, las fases o elementos del proceso administrativo que son necesarias y fundamentales en la acción del administrador, son tres:

- PLANEACION
- ORGANIZACION
- CONTROL

Las fases mecánicas de este proceso administrativo esta integrada por los elementos de la planeación, en donde se delimitara el sistema que se debe de seguir, proporcionando objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos; y el de organización en donde por medio de la departamentalización, la división del trabajo, la descripción de funciones y la coordinación entre departamentos se llevará a cabo la estructura administrativa a seguir.

La fase dinámica u operativa delimita la supervisión y control de la mecánica, o sea el vigilar que la planeación y la organización se lleven a cabo, por medio de la integración de los recursos, la toma de desiciones, la medición y corrección de problemas, por lo tanto el elemento control determina la fase dinámica del proceso administrativo.

La fase mecánica del proceso se lleva a cabo generalmente al principio ( si es que no existen ajustes o reestructuración ) del desarrollo del organismo; mientras que la fase dinámica se lleva a

cabo constantemente en las bases de operación de la misma.

Para el óptimo entendimiento de lo expuesto, daré a conocer específicamente cada una de los elementos, explicando los puntos que se deben de tomar en cuenta en la aplicación de cada uno de ellos.

#### **2.4. La planeación.**

Si la empresa desea obtener objetivos administrativos debe de coordinar los recursos con los que cuenta, es por tanto que el preever representa el identificar cuales son las metas y objetivos que la institución desea alcanzar, realizando la pregunta ¿ Qué se va a hacer ?.

Definiendo previamente sus necesidades o aspiraciones, incluyendo el tiempo que se llevará a cabo en su realización y las condiciones de distribución en la utilización de los recursos.

Hay que tomar en cuenta que la planeación es tarea netamente teórica y que hay que llevarlo a cabo.

" El mejor de los planes no puede anticipar todas las eventualidades posibles; pero preveé un lugar para las mismas y prepara las armas que serán necesarias en las circunstancias inesperadas ". ( 18 )

Cuando se llega a definir lo que realmente deseamos es cuando empieza el proceso de planear, el cual se puede definir como sigue.

#### 2.4.1. El concepto de planeación.

Tomando en cuenta la explicación de **Henry Fayol**, de donde se puede rescatar su concepto de planeación nos dice " Es el acto de examinar el futuro. Lo describe en términos de fijar objetivos, tomar decisiones y establecer planes de acción ". ( 19 )

Algunos otros conceptos son:

Agustín Reyes Ponce. " La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización ". ( 20 )

Burt K. Scanlan. " Es un sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias ".( 21 )

Ernest Dale. " Es la determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos ". ( 22 )

George Terry. " Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree

necesarias para alcanzar los resultados deseados ".  
( 23 )

José Antonio Fernández Arena. " La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas ". ( 24 )

Jorge L. Oria. " Es la función administrativa continua y dinámica de seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, políticas, procedimientos y programas de una organización ". ( 25 )

Joseph L. Massie. " Es un método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción; a partir de los cuales establece los objetivos ". ( 26 )

Leonard J. Kazmier. " La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos ". ( 27 )

Robert Murdick y Joel Ross. " Es el pensamiento que precede a la acción, comprende el desarrollo de las alternativas y la relación entre ellas, como medida necesaria de acción para lograr un objetivo ". ( 28 )

Robert N. Anthony. " Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro. Generalmente el procedimiento de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor ". ( 29 )

Henry Bisk y Mario Sverdlik. " Es el análisis de información relevante del presente y del pasado , y una ponderación de probables desarrollos futuros, de tal manera que pueda determinarse un curso de acción que posibilite a la organización lograr sus objetivos ". ( 30 )

Lourdes Münch Galindo y Jose García Martínez. " La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la

investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en el futuro. " ( 31 )

Analizando las definiciones anteriores se puede observar los siguientes puntos comunes que sirven de referencia para poder conceptualizar la etapa de planeación, tales como son: los objetivos, cursos alternos de acción, curso concreto de acción, previsión del futuro.

Mi concepto de planeación es el siguiente :

Es la función administrativa continua por medio de la cual se podrá lograr la fijación de objetivos, políticas y métodos que orientarán adecuadamente el curso de acción de la empresa, tomando en cuenta la experiencia y el desarrollo de alternativas para realizar las tomas de decisiones que se adecúen a los requerimientos de la empresa.

En el análisis de la información de las experiencias pasadas o en actuales es posible el fomentar la aplicación de técnicas en los recursos

administrativos mediante la fijación de objetivos y metas institucionales, las estrategias, políticas normativas del comportamiento en la organización, presupuestos, programas de trabajo y procedimientos que faciliten la administración.

Es por ello que el elemento de planeación es de suma importancia en el adecuado desarrollo de la empresa, actuando como previsor que permita aprovechar los recursos y cumplir lo fijado.

Ejemplificando algunas de las razones de la importancia de la planeación mencionaré lo siguiente.

#### 2.4.2. Importancia de la planeación.

Es determinante en un grupo social aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta, dirigiendolos eficazmente por el curso de acción adecuado.

Algunos de los puntos principales que aporta la planeación son los siguientes:

- Se reducen considerablemente los niveles de incertidumbre, que se puedan presentar en el futuro, por medio de la experiencia.
- Permite una aplicación racional y congruente de los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa.
- Se anticipa al accionar futurista y prevee cualquier anomalía que pueda surgir.
- Intenta reducir los riesgos y aumentar las garantías de éxito.
- Establece una secuencia ordenada para la toma de decisiones.
- Se elimina la improvisación en la toma de decisiones.
- Se permiten elaborar los planes de trabajo determinando las funciones a seguir y el modo de actuar.
- Permiten dar a conocer a cada miembro de la organización que es lo que se requiere de el y cual es su aportación al desempeño dentro de la empresa.
- Proporciona bases de un sistema de control.

- Determina un sistema de evaluación que permita encaminar el curso concreto de acción.

Es necesario decir que cada elemento del proceso administrativo se rige por bases o principios los cuales en el caso de la planeación son los de ; estudios de factibilidad ( o sea que lo que se persigue sea lógico realizar adaptandose a la realidad ), la precisión u objetividad ( basarse en datos reales y valores exactas ), la flexibilidad ( que es establecer en la ruta de acción holguras que permitan actuar en problemas inesperados ), la unidad ( que permita adecuar los planes de cada departamento a las necesidades intrínsecas de la empresa en su conjunto, existiendo un equilibrio y relación entre cada una de ellas, el modificar en la planeación a largo plazo ( sin modificar los propósitos ).

Es así que los planes dentro de la organización pueden ser de distintas maneras como son.

#### 2.4.3. Tipos de planeación.

Aunque no se tiene un criterio unificado para clasificar los tipos de planeación que existen, se puede dividir en unidades de tiempo, es decir, si se desea actuar en un período menor de un año la planeación será táctica u operativa; si el tiempo es mayor a un año la planeación será estratégica.

Luego entonces, los tipos de planeación que existen son tres dependiendo del tiempo y de las niveles jerárquicas de la organización que lo aplican, como son:

1. Planeación estratégica.
2. Planeación táctica.
3. Planeación operativa.

En el punto siguiente de esta investigación detallaré esta información.

#### 2.4.3.1. Planeación estratégica.

Se desarrolla a largo plazo, o sea estipulado a un tiempo mayor de un año; determina los lineamientos globales o generales de la planeación, da las bases para otros tipos de planes. Los encargados de ponerlo en funcionamiento y vigilar su desarrollo son los niveles de la alta dirección.

Los elementos que la componen son:

- Propósitos, o sea las razones del porque se hace.
- Objetivos generales
- Estrategias
- Políticas generales
- Presupuestos generales
- Pronósticos diversos.

Su finalidad es la de maximizar el rendimiento de los recursos con los que se cuenta y así cumplir los objetivos.

### 1.3.2. Planeación táctica.

La planeación táctica es elaborada a corto plazo ( menor de un año ), se determinan los planes departamentales específicos, el responsable es el mismo jefe o el ejecutivo del área que desarrolla el plan, ( a nivel medio en el organigrama ).

Este tipo de planeación se le conoce como funcional, ya que avanza conforme se van realizando las actividades, poniendo en práctica los recursos de la empresa.

Es importante resaltar que un plan táctico nunca debe ir en contra de las estipulaciones del plan estratégico.

Las etapas con las que cuenta son por cada uno de los departamentos específicamente:

- Objetivos
- Políticas
- Presupuestos

- Programas
- Procedimientos
- Pronósticos.

#### **2.4.3.3. Planeación operativa.**

Determinación detallada de las actividades que se realizan diariamente, como su nombre dice se realiza por los niveles mas bajos de la empresa llamados operativos.

El tipo de planes son en cuanto a las actividades diarias que se realizan en las áreas de un departamento de la organización.

Se desarrolla a corto plazo, y debe ir acorde al planeamiento estratégico y al táctico.

Las etapas que se incluyen de manera operacional son:

- Objetivos
- Políticas

- Presupuestos
- Programas
- Procedimientos

La unidad e interrelación de cada uno de los elementos de los diferentes planes podrá lograr el cumplimiento de las intenciones predeterminadas y el funcionamiento de la institución podrá ser satisfactoria.

Debido a que la información sobre los objetivos ya fue explicada en el capítulo anterior a continuación expondré los puntos básicos sobre las etapas de la planeación.

#### 2.4.4. Políticas.

Una política es la norma que rige la conducta de un determinado grupo social proporcionando un criterio general, por medio de los cuales se dirige el accionar de cada uno de los miembros, orientados en la fijación de objetivos para facilitar la toma de decisiones.

Es importante resaltar que las políticas son flexibles, deben de tomar en cuenta una holgura que permita un adecuado accionar de las actividades a realizar; es esta la diferencia que existen con las reglas ya que estas son estrictas en su representación.

En cuanto a su redacción y presentación las políticas deben de ser claras, accesibles realistas y uniformes para la mejor comprensión.

La promoción de la implementación de las políticas por su importancia son por factores de motivación, de delegación de funciones y logro de objetivos.

Las políticas se clasifican en cuanto a su alcance y magnitud en:

1. Generales: Son estructuradas por los niveles jerárquicamente mas altos de la empresa o sea la alta dirección. Su función es hacer cumplir los objetivos generales de la empresa. Elaboradas a

largo plazo en un planeamiento estratégico. Su intervención es en toda la estructura de la organización.

2. Particulares: Son lineamientos que se aplican en cada uno de los departamentos que integran una empresa siendo responsables de su elaboración los niveles medios de la empresa ( los jefes departamentales ) debiendo estar acorde con los objetivos generales determinados en la planeación estratégica.

3. Específicas: Su aplicación se toma en las decisiones que tienen que ejecutarse en las divisiones que integran un departamento. Opera en los niveles mas bajos de la organización.

Dependiendo del origen de las políticas específicas se clasifican en:

1. Externas: Este tipo de políticas se dan debido a los cambios atendidos de terceras organizaciones ajenas a la empresa, por ejemplo que el gobierno

modificara su programa de presupuesto de compras en el cual se ve involucrado la organización, por tanto esto nos obligase a cambiar nuestras políticas del departamento de producción o de ventas.

2. Consultadas: Cuando se dan actos esporádicos en donde el personal tiene que consultar a su jefe inmediato para darle solución al problema, originandose así estas. Cabe mencionar que estas tienen un mayor efecto conceptual en vez de un efecto formal, dado a que cuando se vuelva a presentar el mismo caso se le puede cambiar la política en base de la respuesta de la primera.

3. Formuladas: Las dictan los niveles superiores de la organización con el propósito de orientar una actitud correcta en la acción y la toma de desiciones, del personal en las labores que lleven a cabo.

4. Implícitas: En las actividades diarias de una organización existen ciertas situaciones que no

están escritas pero se toman por costumbre como válidas, es aconsejable que se delinien estas posteriormente por escrito para darles el aspecto formal requerido.

La aplicación de las políticas en la planeación asumen una importancia, ya que promoverán y facilitarán la delegación de autoridad correspondiente, en cada uno de los niveles jerárquicos; se podrá motivar al personal al dar libertad de accionar en ciertas decisiones a tomar; evitan consultas innecesarias a los jefes; proporcionan uniformidad en la toma de decisiones; inducen al personal y le indican como actuar en la realización de sus funciones.

Para poder formular cualquier política se debe de seguir los siguientes puntos:

- Redactarse en forma escrita, pero de forma imperativa en cuanto a su redacción.
- Darse a conocer en las áreas en donde entrará en vigor específicamente.

- Tener una relación directa con otras políticas.
- Ser clara y entendible.
- Precisar lo que se desea.
- Dar una holgura que permita su accionar.

#### 2.4.5. Estrategias.

Otro de las etapas que se deben de tomar en cuenta en la planeación es la elaboración de las estrategias las cuales se pueden definir como " el arte de dirigir las operaciones Militares. Habilidad para dirigir un asunto ". ( 32 )

En otras palabras las estrategias: Son las alternativas de acción que se promueven en la planeación con la finalidad de facilitar la toma de decisiones en el manejo de los recursos de la empresa, para determinar las mejores opciones que permitan obtener el máximo provecho y minimizar las dificultades en el logro de los objetivos establecidos.

Siguiendo tres pasos se pueden establecer las estrategias:

- Determinar cursos de acción.
- El análisis y evaluación de cada alternativa a seguir.
- Selección de los cursos adecuados.

Todo esto permitirá conocer e identificar las ventajas y desventajas que representan cada alternativa de acción y se enfocará a la elección que mas convenga.

Las razones para establecer estrategias son:

- Facilitan el logro de objetivos.
- Se establecen diversas formas de hacer cumplir dichos objetivos.
- Facilitan la toma de decisiones al establecer los lineamientos generales que permiten evaluar las alternativas y elegir las que convengan a la empresa.

- Prevee errores, al definir otros lineamientos, considerando experiencias pasadas y analizando consecuencias de implementación.

Resulta importante que son implementadas por el consejo de administración y/o la alta dirección de la empresa, y se establecen a largo plazo como lineamientos generales.

#### 2.4.6. Procedimientos.

Un procedimiento es establecer la secuencia lógica para realizar un conjunto de actividades específicas, determinando un orden secuencial a seguir en la realización detallada y previamente establecida en los niveles operativos de la empresa.

Se relacionan con los métodos aunque estos son mas detallados y exactos en su elaboración o ejecución.

La implantación de procedimientos promueve la especialización de actividades, delimita las responsabilidades, evita duplicidad de funciones,

Reduce incertidumbre, determina exactamente la forma y el lugar para realizar cada actividad.

Para que cumplan su función los procedimientos se debe de tomar en cuenta los siguientes puntos:

Determinar la secuencia cronológica de actividades.

Hacerlos de una manera en que sea fácil su comprensión e interpretación.

Al no elaborarlos de una forma rígida, su vigilancia tampoco se debe de llevar a cabo de esa manera.

Deben de adecuarse a las necesidades de cada área en que se desarrolla e implantarlo a situaciones posibles.

Su implantación debe de ser permanente y continua, para evitar confusiones en el personal.

La representación gráfica facilita su comprensión.

Su revisión debe de hacerse periódicamente.

#### 2.4.7. Programas

Un programa " es un conjunto ordenado de acciones interrelacionadas, generalmente más complejas que un procedimiento dirigido hacia un objetivo que se persigue solamente una vez ". ( 33 )

Puedo decir que un programa es un esquema en donde se establecen por un lado una secuencia de actividades específicamente definidas y por el otro el tiempo estimado y el real para realizarlo.

Su presentación para facilitar su manejo y comprensión debe de ser gráfica y la que se usa con mas frecuencia es la Gráfica de Gantt, creada por Henry L. Gantt.

Se pueden utilizar en su manejo principalmente dos técnicas, la ruta crítica y el PERT ( Program Evaluation Review Technique ).

Cada actividad se debe de desarrollar con base en su importancia, existiendo una interrelación entre cada

una de las actividades , asignando un período de tiempo para llevarlo a cabo tomando en cuenta la fecha de inicio y la de término. Es necesario detallar una holgura que permita también tener un margen de libertad de acción.

Se realizan por su importancia ya que:

- Evitan la duplicidad de actividades, orientando a los trabajadores en las actividades que deben de realizar.
- Delimitan los recursos y las necesidades de la empresa.
- Permite incluir las actividades que solo son fundamentales, suprimiendo las innecesarias.
- Determinan los tiempos de inicio, el estimado, real y de término.
- Disminuye costos de operación.
- Fundamenta las acciones de control.
- Delimitan responsabilidades.

En su elaboración deben de participar el responsable y las personas que intervienen en su

proceso, determinandose las posibilidades de éxito, analizando los aspectos de factibilidad, para adaptarse a las posibles modificaciones y consecuencias futuras.

Su presentación debe ser por escrito, en una forma clara, precisa, entendible y representarse por medio de una gráfica.

Todas las actividades se establecen en un programa, definiendo si son tácticas, o sea cuando son para un área determinada de actividad y las operativas las cuales se establecen en una sección específica de dicha área, formando parte de una estructura compleja e interrelacionada entre sí, por medio de una coordinación y supervisión que cumpla con las necesidades y magnitudes de la empresa.

#### **2.4.8. Presupuestos.**

Son los programas que se les asignan cifras monetarias, o sea expresado en términos económicos, proyectando los recursos que necesita la empresa para

realizar cada actividad, se refieren al flujo de dinero, estimando un costo de capital, ingresos y recuperación de capital, calculados en base a los pronósticos de ejercicios anteriores y tomando en cuenta los objetivos de la empresa y diseñado por un período de tiempo determinado.

Se pueden elaborar en forma de Corporativo, Departamental o operativa.

El corporativo es la elaboración de un presupuesto maestro que implique la proyección financiera de toda la empresa; es un presupuesto estratégico y asigna los recursos a toda la empresa.

El departamental es determinado a cada una de las áreas de la empresa.

El operativo se realiza en base a las secciones de cada área.

Es importante su elaboración ya que permite observar a la empresa los puntos siguientes:

- Reduce el mínimo de costos evitando gastos y erogaciones innecesarias.
- Se presentan por anticipado los gastos que se presentarán en el transcurso de un ejercicio.
- Es una medida comparable que permite tener un estándar de actividades en términos monetarios.
- Determina un mínimo de gastos.
- Se Identifican a los responsables de cada una de las actividades.
- Facilita el uso y distribución de los recursos.
- Controla las operaciones monetarias.

Un presupuesto financiero debe de tomar en cuenta los estados financieros que emite la empresa, como son el balance, el estado de pérdidas o ganancias, el de flujo de efectivo y el de origen y aplicación de recursos.

Existen también el presupuesto de operación que abarca los departamentos de ventas, compras y producción; y el de capital el cual le permite a la empresa poder invertir otros recursos financieros y

materiales que convengan a la situación de la empresa, ya sean por excedentes de capital o por necesidades en la adquisición o mantenimiento de activos.

Es determinante llevar un control medido de las cifras que se manejan en un presupuesto, pero también tomar en cuenta que se basa principalmente en pronósticos de experiencias pasadas con proyecciones futuras, y que por lo tanto puede tener defectos en su aplicación.

Todos los elementos que se consideraron anteriormente son base fundamental de la aplicación y desarrollo de la primera etapa mecánica del proceso administrativo denominada planeación delimitando un proceso por medio del que se llevarán a cabo una serie de ideas que permiten a cualquier empresa delimitar su funcionamiento, pero todos los planes tienen que llevarse a cabo, su realización se determina en la etapa de organización.

## 2.5. La organización.

Después de tomar la decisión ¿ qué se va a hacer ?, o sea cuales son los objetivos a cumplir, se tiene que determinar el ¿ como se va a hacer ?.

Es decir, organización es una función en la que se tiene para ordenar y coordinar los elementos humanos, materiales y técnicos que integran una empresa.

En el caso que se presenta en esta investigación se dará a conocer el término de organización como la segunda etapa del proceso de administración, esto es ya que de la palabra es posible sustraer otros conceptos, por ejemplo del griego *organon* se traduce en instrumento; también es posible reconocerlo como organismo social o empresa.

Para una mejor comprensión mencionaré algunos conceptos de organización.

### 2.3.1. Concepto de organización.

José Antonio Fernández Arena, en su libro *El Proceso Administrativo*, proporciona algunos de los conceptos de organización como parte del proceso administrativo, de los cuales daré a conocer:

Agustín Reyes Ponce. " Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados ". ( 34 )

Eugenio Sisto Velasco. " Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir ". ( 35 )

Robert Beckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet. " Estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos ". ( 36 )

Issac Guzmán V. " Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue ". ( 37 )

Joseph L. Massie. " La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes ". ( 38 )

Harold Koontz y Cyril O' Donnell. " Organizar es agupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto el sentido horizontal

como vertical toda la estructura de la empresa ".  
( 39 )

Lindall Urwick. " Es la disposición y correlación de las actividades de una empresa ". ( 40 )

Mario Sverdlik. " Es el proceso de estructurar o arreglar las partes de una empresa. " ( 41 )

Mi definición de organización es:

Técnica que analiza las situaciones administrativas con la finalidad de fijar las estructuras de jerarquía o actividad que prevalece en una entidad, logrando hacer cumplir los objetivos conjuntamente establecidos en la etapa de planeación.

Es así que el elemento de organización proporciona los medios a la empresa que le permitan determinar cual será su estructura, definiendo en cada una de ellas los niveles jerárquicos, las funciones y la correlación que exista entre ellas. Hay que definir el sistema a seguir coordinando los recursos con los

esfuerzos que proporciona la empresa en el cumplimiento de los objetivos, esto permitirá a la alta dirección definir los grupos de actividades que se realizan en la asignación de responsabilidades a los miembros que la forman, y hacer sencillo su funcionamiento.

De lo anterior puedo fijar la importancia del proceso de organización.

#### **2.5.2. Importancia de la Organización.**

La aplicación en conjunto del proceso administrativo permite a cualquier empresa ser eficaz y eficiente en las actividades que realiza, particularmente la organización proporciona los medios estructurales que son fundamentales en la explotación de los recursos, que forman parte de la entidad.

El transcurso del proceso de organización es permanente, es decir que mientras la empresa realiza cualquier actividad esta presente guiando el giro que

se den a cada una de las diferentes funciones, determinandose como técnica que proporcionará bases cuando surgan cambios, principalmente la expansión.

Al formar una estructura y delimitar las funciones - responsabilidades, reducirá el accionar inadecuado, reduciendo costos y siendo productivos.

El trabajo de organización - coordinación proporcionará a la empresa los métodos adecuados para desempeñar las actividades con el mínimo de esfuerzos.

La organización es el llevar acabo los planes y hacer cumplir los objetivos previamente determinados.

Desecha las actividades innecesarias, evitando la duplicidad que se puedan presentar en su desarrollo.

Lo anterior son algunos de los puntos que favorecen la implantación en general del proceso administrativo, y por lo tanto del elemento de

organización. Pero hay que mencionar los principios que rigen y que permiten su implantación, y son:

- Objetivo. Es decir que cada actividad debe estar intimamente ligada con los objetivos institucionales.
- Especialización. Delimitación de funciones a cada persona procurando que estas sean una sola.
- Jerarquía. Es la determinación de los niveles de autoridad - responsabilidad que se manifiestan en la empresa.
- La autoridad / responsabilidad. Los niveles superiores jerárquicos delegan la autoridad y comparten responsabilidad.
- Unidad de mando. Es que cada área tenga un jefe y los subordinados reporten solo a ese jefe, siendo cada uno de ellos responsables directos de las actividades que realizan.
- La difusión. Dar a conocer por escrito las obligaciones de cada puesto para que los miembros de la entidad los conozcan.

- Rama de control. Un jefe debe de tener un máximo número de subordinados que le reporten directamente.
- Coordinación. Comunicación y ayuda que debe existir entre cada área de la empresa.
- La continuidad. Es mantenerse y mejorarse en las condiciones de acción en que actúa, adaptándose a los cambios que puedan surgir.

Como toda etapa a desarrollar la organización lleva consigo un proceso que daré a conocer.

### 2.5.3. Proceso de la organización.

Este proceso consta de dos partes básicamente, las cuales son, la división del trabajo y la coordinación; que en su ejecución conjunta y coordinada logran disminuir los problemas que aparecen constantemente en cualquier empresa, es importante resaltar que su aplicación debe ser simultánea con la aplicación de los principios y las técnicas de organización.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

### 2.5.3.1. División del trabajo.

Consiste en precisar las funciones que realiza cada miembro de la organización, tomando en cuenta las etapas de jerarquización de la empresa, su departamentalización y la descripción de actividades.

Todo esto permite adecuar las técnicas y principios ya mencionados anteriormente, que facilitarán el logro de objetivos eficientemente.

Las etapas que hay que seguir en la división del trabajo las describiré con detalle a continuación.

#### 1. Jerarquización.

En un término militar o administrativo la palabra jerarquía significa el " Cuerpo de personas o cosas dispuesto por orden de importancia, de calidad o de clases, una sobre otra ". ( 42 )

Los niveles de jerarquía son la determinación de la estructura que regirá el desempeño de un organismo

social, delimitando la autoridad y la responsabilidad a la que pueden tener acceso las personas de cada nivel.

En la implantación de la estructura organizacional, el primer paso es el de definir si el tipo de autoridad es lineal, funcional o de asesoría ( staff ).

## 2. Departamentalización.

Fundamentalmente la departamentalización " es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas , con base en su similitud. " ( 43 )

Es necesario que al iniciar la división de los departamentos que integran las actividades necesarias para cumplir los requerimientos básicos que se ha fijado la empresa ( tales como los objetivos ) se debe determinar cada una de las funciones a realizar, clasificandolas de acuerdo con su similitud, luego jerarquizarlas tomando en cuenta su importancia,

especificando los niveles de mando - autoridad - responsabilidad que se han determinado.

La comunicación interdepartamental es un factor determinante en el cumplimiento de objetivos. Cada departamento debe de satisfacer la realización de cada conjunto de actividades, sin olvidar que cada uno de ellos es en tamaño y características es directamente proporcional al las necesidades de la empresa.

Existen varios factores para realizar una departamentalización, como son:

- El funcional. Para lograr la especialización y el óptimo rendimiento de sus miembros, los departamentos se dividen en base a la similitud de sus actividades.
- Por productos. Cuando una empresa tiene una variada línea de productos, es decir la departamentalización se puede llevar a cabo en base a los que se relacionen entre sí. Este tipo de departamentalización se maneja cuando la

empresa abarca productos diferentes, ejemplo, Procter & Gamble, que tiene productos químicos y alimenticios.

- La geográfica. Cuando una empresa tiene tratos comerciales a distancias lejanas de su territorio este tipo de departamentalización se presta para lograr tener un control adecuado del volumen de actividades que se realizan, principalmente funcionan regionalmente en el área de ventas.

Estos son principalmente los tres tipos de división por departamentos aunque estos se pueden manejar en base a los factores que necesite aplicar, y pueden ser por clientes, por proceso etc. dependiendo de las características y necesidades de la empresa.

### 3. Descripción de funciones.

Al lograr desarrollar una óptima descripción de funciones se logrará proporcionar la estructura orgánica con los niveles de jerarquía y los departamentos que integran la entidad, la siguiente función es la de detallar claramente lo que se espera

al realizar cada actividad, es un factor en donde se recopilan y clasifican los factores que determinan el llevar a cabo una labor.

Son los análisis de puestos la técnica que se utiliza para describirlos.

#### 2.5.3.2. Coordinación.

Todos los esfuerzos llevados a cabo en la división del trabajo, en donde se especifican la jerarquización, la departamentalización y la descripción de funciones logran realizar separadamente el primer paso de la organización, pero entre cada uno de ellos es fundamental que exista una coordinación, ya que se unifican esfuerzos y resultados los cuales están interrelacionados entre sí.

La implantación de las líneas directas de comunicación determinarán la eficiencia y la eficacia en el logro de objetivos.

#### 2.5.4. Tipos de organización.

Los tipos de organización que se utilizan son descritos de la siguiente manera.

##### 2.5.4.1. Organización formal e informal.

La organización formal es para mí, que dentro de una empresa o sea un sistema organizado, el cual es sometido por los objetivos y regido por las políticas, se determina y regula la aplicación de esfuerzos, y es representada por el desarrollo de las técnicas de organización, es en sí cualquier entidad planeada y organizada en su estructura.

El enfoque formal de la organización se determina a través de la delegación de responsabilidad y autoridad.

A diferencia la organización informal es el resultado de las reacciones individuales y grupales que realiza cada individuo cuando depende de una organización formal.

Lo siguiente es describir los tipos de organización que se manejan.

#### 2.5.4.2. Organización lineal.

Es también conocida como organización militar, ya que es utilizada en las instituciones Militares.

El nivel superior de autoridad asigna cuales son las funciones a realizar, las distribuye a los niveles subsecuentes los cuales reportan los resultados obtenidos a su jefe inmediato.

Este tipo de organización es regido por el principio de la delegación de autoridad ya que la alta dirección al tomar una decisión primero la debe comunicar a los niveles intermedios y otorgarles la suficiente autoridad para ellos poder transmitir la orden a los subordinados; la autoridad y la responsabilidad se transmiten por una sola línea de mando.

Algunas de las características es que facilita la toma de decisiones al no existir conflictos al dar una orden, manteniendo la disciplina. ( FIG. 2.2. )

#### 2.5.4.3. Organización funcional.

También conocida como organización de Taylor, en honor de su creador Frederick Taylor, quien determinó que la organización lineal no fomentaba la especialización. Propuso en dividir el trabajo por medio de la similitud entre las actividades que se realizan, estableciendo un número mínimo de funciones desde el gerente hasta el obrero.

Fomenta la especialización y aumenta la eficiencia de los miembros de la entidad, pero como las actividades las realiza un especialista es difícil fijar las responsabilidades ya que no están definidos claramente los niveles de mando. ( FIG. 2.3 )

Como administrador es posible realizar una combinación de los dos tipos de organización, la lineal y la funcional, es decir los niveles

## FIGURAS CAP.2

FIG. 2.2 LA ORGANIZACION LINEAL

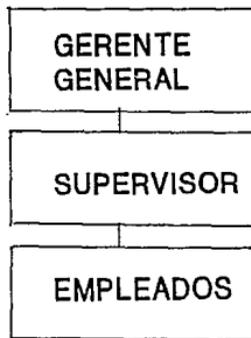


FIG. 2.3 ORGANIZACION FUNCIONAL



superiores dan ordenes siguiendo los niveles de mando, transmitida a un solo jefe, pero establecen una especialización por cada una de las áreas, todo esto para evitar las desventajas en la aplicación separada de cada una.

#### 2.5.4.4. Organización Staff.

Surge por las necesidades de las empresas modernas que necesitan una asesoría de diferentes aspectos, como financiera, contable, administrativa, jurídica.

En sí el término *Staff* significa en administración otorgar una asesoría especializada.

Los niveles *Staff* se representan en el organigrama a la derecha de los niveles con línea punteada a la altura del puesto que dan asesoría, esto representa que no tienen una autoridad directa sobre la empresa, lo que puede hacer que no tengan un respaldo en sus aportaciones, su labor se reduce a proporcionar sus conocimientos sobre las actividades para resolver problemas determinados. ( FIG. 2.4 )

#### 2.5.4.5. Comité.

Son un conjunto de personas reunidas para tomar decisiones de carácter administrativo. Los comités se combinan con otros tipos de organización, ya sea lineal y/o funcional.

Pueden existir a nivel directivo ( consejo de administración ), de consultivo ( staff ), ejecutivo o de vigilancia.

La característica de los comités en cuanto a la responsabilidad es que esta recae en un grupo de personas, que aportan decisiones objetivas sobre los problemas determinados para los que hayan sido reunidos. ( FIG. 2.5. )

#### 2.5.5. Técnicas de organización.

Son herramientas indispensables aplicadas al proceso de organización, que facilitan su desarrollo y entendimiento.

## FIGURAS CAP.2

FIG. 2.4 LA ORGANIZACION STAFF

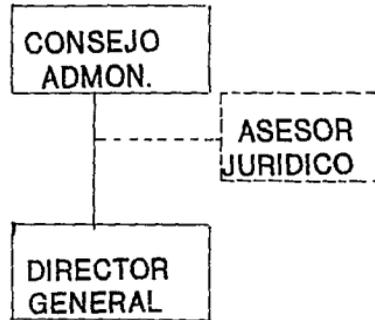
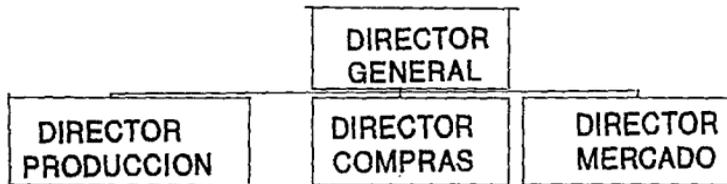


FIG. 2. 5 COMITES



Fundamentalmente son dos las técnicas de organización:

- Organigramas o cartas de organización.
- Manuales.

A continuación detallaré estos datos.

#### 2.5.5.1. Organigramas o cartas de organización.

Es la representación gráfica de la estructura organizacional de cualquier organismo social, que demuestra cada uno de los niveles jerárquicos, las funciones que desarrolla, el tipo de autoridad que se maneja.

Se clasifican en :

- Por su objeto. Estos a su vez se subdividen en Estructurales y funcionales.

- Por alcance. Son los generales, que abarca toda la empresa y departamentales que representa una área específica.

- Por la información contenida. Analíticos, o sea que detallan la información representada, se utilizan en los análisis de puestos y auditorías administrativas; y esquemáticos que dan una idea general de la empresa sin detallar ningún dato.

Su representación se realiza en forma vertical ( de arriba a abajo ), horizontal ( de izquierda a derecha ) o circular ( del centro hacia afuera ).

#### **2.5.5.2. Manuales.**

Documentos que detallan la información de la empresa en forma ordenada y sistemática.

Son instrumentos de suma importancia para los miembros de la empresa, ya que les indica como hacer las cosas eficientemente, delimitando actividades, funciones y responsabilidades, además de que por medio de los manuales se puede hacer llegar los datos

requeridos a todos las personas teniendo un mayor alcance.

La forma de presentar un manual es que debe contener:

Hoja de presentación.

Nombre y alcance del manual.

Índice de contenido.

Antecedentes.

Objetivos del manual.

Fecha de elaboración, término y vigencia.

Nombre de los colaboradores.

Detallar claramente, precisa y en forma ordenada las instrucciones a seguir.

Contenido.

Gráficas de soporte.

Por la información que contiene, o por su alcance los manuales se clasifican en:

De organización. Explican cada uno de las finalidades de la empresa abarcando en forma genérica la información que contiene:

- \* Los objetivos generales de la entidad.
- \* Las políticas generales.
- \* Antecedentes de la empresa.
- \* Introducción al manual.
- \* Objetivo del propio manual.
- \* Nombres de los departamentos.
- \* Descripción de funciones.
- \* Descripción de puestos.
- \* Definición de términos administrativos.
- \* Organigramas.

De bienvenida. Los cuales se utilizan como herramienta de inducción al personal de nuevo ingreso, propocionando la información necesaria para su fácil adaptación, dando a conocer la historia de la empresa los objetivos y políticas generales y lo que se espera que hagan al ingresar a la misma entidad.

Procedimientos: Son representados graficamente por los diagramas de flujo, los cuales detallan paso a paso cronológicamente la sucesión de un procedimiento permitiendo una comprensión óptima, eliminando problemas y simplificando el trabajo.

Departamentales. Contiene la información detallada de cada área a regir, contando también con la general de la empresa.

Después de haber conocido las etapas de los elementos de planeación y de organización del proceso administrativo, explicaré los puntos relevantes del último elemento, el control.

## 2.6. El control.

En mi concepción de las fases que integran el proceso administrativo determino que el control es el conjunto de medidas administrativas para regular el comportamiento de los objetivos preestablecidos y así poder tener una base de evaluación con la

finalidad de detectar errores y así lograr corregirlos.

Es importante mencionar que el control abarca la etapa de coordinación, mando y supervisión mejor conocida como dirección, inclusive algunos autores la dividen como elemento del proceso administrativo, ya que por medio del proceso de control se realizan las actividades de la ejecución de planes de acuerdo con la estructura organizacional y de coordinación de los esfuerzos comunes de los miembros de la entidad.

Lo anterior sirve de base para proporcionar el concepto de control.

#### **2.6.1. Concepto de control.**

El control tiene como característica principal la de prever contingencias en el desarrollo de actividades, localiza las áreas de acción y proporciona información acerca de la situación que guarda los planes y los objetivos institucionales, reduciendo contingencias que se presenten.

Los estudiosos de la administración dan su concepto de control los que proporcionaré como punto de partida para su clara comprensión.

Burt K. Scanlan. " El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos ". ( 44 )

Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet. " Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos ". ( 45 )

George R. Terry. " El proceso para determinar lo que se esta llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado ". ( 46 )

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

establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente ". ( 47 )

Harold Koontz y Cyril O'Donnell. " Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan ". ( 48 )

Robert B. Buchele. " El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias ". ( 49 )

Robert C. Appleby. " La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y económicamente ". ( 50 )

Lourdes Munch G. y José García M. " La evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de

detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias. " ( 51 )

Retomando los puntos de las definiciones anteriores mi concepto de control es.

El proceso de supervisión, medición, evaluación y análisis de los planes y objetivos marcados institucionalmente por cualquier organismo social, con la finalidad de alcanzarlos eficazmente, determinando las normas de control, comparandolas con el desempeño, detectando los errores y desarrollando las medidas correctivas.

Es indispensable cuando se establece una serie de planes y objetivos que se desarrolle una estructura organizacional elaborar un proceso de control para lograr maximizar los recursos y detectar los puntos donde se presentan problemas como es flujo de información inexacta, ineficaces canales de distribución, carencia de normas de funcionamiento o supervisión incompetente, ahí de su importancia, como ampliaré a continuación.

### 2.6.2. Importancia del control.

El proceso de control es importante en su aplicación por :

Elaborar un proceso de actividades que logren maximizar los planes y hagan cumplir los objetivos de la entidad, el control lograra satisfacer la aplicación racional de los recursos, evitando gastos innecesarios disminuyendo los errores.

El Implementar el control que es útil en la detección y reestructuración de áreas problema.

Aumenta la productividad de la empresa.

Facilitar el cumplimiento de los objetivos, convirtiéndolo en un medio para alcanzarlos.

Se aplica a las personas, a las actividades o a los recursos materiales.

Le proporciona los métodos de estadística, es decir la probabilidad que delimitan una estrategia en la corrección de planes futuros, ahora hablaré del proceso del control.

### **2.6.3. El proceso del control.**

Como había mencionado anteriormente el proceso de control de mi enfoque del proceso administrativo consta de tres pasos:

- Establecimiento de normas de control.
- Comparación de las normas con el desempeño.
- Corrección de errores.

Para ampliar esta información puedo mencionar lo siguiente.

#### **2.6.3.1. Establecimiento de normas de control.**

Al establecer una unidad de medida, o sea un modelo a seguir y que determine las bases de un proceso de control, se realiza un establecimiento de normas de control o estandares de medición.

Dichas normas de control son:

En cuanto al sistema que se utiliza.

- Históricos. Basados principalmente en el análisis de experiencias pasadas y que permiten establecer un criterio de aplicación con base en la estadística, cabe mencionar que su credibilidad no es alta, ya que en el presente las circunstancias pueden ser diferentes.

- De juicios de valor o apreciación de ejecutivos. Son estándares subjetivos que se realizan en base de la experiencia del administrador responsable .

- Técnicos. Después de un análisis de los objetivos se realiza un proyecto cualitativo y cuantitativo de la situación, promoviendo estudios de tiempos y movimientos. Son especialmente utilizados en el departamento de producción.

Los cualitativos, que son el establecimiento subjetivo de los aspectos que afectan la calidad.

Y los cuantitativos que pueden ser: físicos, de programas, de capital, de costo y de ingreso.

El siguiente paso del proceso del control es la comparación de normas con el desempeño, como a continuación se verá.

#### **2.6.3.2. Comparación de las normas con el desempeño.**

Se realiza cuando se aplican unidades de medida en la ejecución y los resultados, obtenidos de la información oportuna, exacta y válida de la situación a seguir.

En otras palabras la secuencia a seguir es la recopilación de los datos, con la finalidad de establecer una medida que nos permita calificar el desempeño, aumentando la eficiencia de las actividades y de las cosas y después se relacionan con los estandares preestablecidos, determinando las áreas conflicto, detectando los errores y aplicando las medidas correctivas.

#### 2.6.3.3. Corrección de errores.

Al detectar los errores relacionados con las medidas de control, determinando previamente las causas del problema ( ya sean internas o externas ), se procede a corregir las desviaciones en donde se lleva a cabo una relación directa entre la planeación y el control, determinado si los objetivos son congruentes con los resultados obtenidos y evaluando la efectividad de los controles.

Mencionaré que en la corrección se deben de tomar en cuenta que su aplicación para hacerla factible se debe dividir en áreas o segmentos para su máxima aplicación y acceso, estableciendo medidas practicas y sencillas.

Todo proceso de control debe de establecerse en una unidad de tiempo ya sea antes de realizar las actividades, en el proceso de acción o posterior, es decir el proceso del control.

Existen en una empresa diversos tipos de control aplicados a las diferentes áreas como son de producción, de calidad o de inventarios, de compras, de ventas, de recursos humanos, de finanzas, de administración, de presupuestos y contable.

Dos de las principales técnicas aplicadas en el control son las auditorías financiera ( interna ) y la administrativa, que para los fines de esta investigación únicamente se analizaran, aunque existen otras, como cálculos probabilísticos, estadísticos, investigación de operaciones ( minimizar, maximizar, redes, ruta crítica, PERT etc. ), estudio de tiempos y movimientos, gráficas de gantt etc.

#### **2.6.4. Auditoría financiera.**

La auditoría financiera es también conocida como auditoría contable, se basa en la dictaminación de estados financieros para proporcionar una evaluación sobre la situación que guarda una empresa.

La información financiera es de suma importancia para la misma entidad, para el gobierno, principalmente la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, los proveedores, los acreedores, e instituciones de crédito, ya que proporciona un control sobre los recursos monetarios con los que cuenta.

La información se encuentra definida en los estados financieros, como el balance general, el estado de resultados o de pérdidas y ganancias, el estado de flujo de efectivo y del origen y aplicación de recursos.

La auditoría financiera es realizada por los miembros de la misma organización, o sea que es interna.

#### **2.6.5. Auditoría Administrativa.**

Para evaluar el rendimiento de los diferentes aspectos administrativos se efectúa este tipo de auditoría, que consiste en descubrir deficiencias en

partes específicas de la empresa, que son examinadas y que se proporcionan ajustes para remediarlos.

Como herramienta es importante para la supervisión y control tratando de hacerla eficazmente, valorando los sistemas y el resultado de las áreas involucradas.

William P. Leonard define a la auditoría administrativa como " un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales ". ( 52 )

El alcance de la auditoría depende de las necesidades, es decir puede ser de una división o de su totalidad de un departamento, dos o mas, o la empresa en su conjunto.

Los elementos administrativos que se evalúan pueden ser los planes y objetivos, la estructura

organizacional, las políticas, los procedimientos, los sistemas de control, la óptima aplicación de los recursos materiales y humanos.

En el próximo capítulo expondré la información necesaria para esta investigación acerca de la empresa.

### **CAPITULO III. LA EMPRESA**

Es dentro de este capítulo en donde describiré todos los puntos relativos a la empresa, como organismo fundamental en la actividad económica en la actualidad.

### **3.1. Concepto de empresa.**

Para dar a conocer el concepto de empresa retomaré la definición del diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la cuál nos dice que es " la entidad integrada por el capital y el trabajo como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad." ( 53 )

A continuación expondré algunas definiciones de empresa:

La Enciclopedia Universal Ilustrada la conceptualiza como " a la asociación de varios individuos para la realización de obras materiales,

negocios o proyectos de importancia, concurriendo comúnmente a los gastos que ofrezcan y participando en todas las ventajas que reparten ". ( 54 )

La legislación laboral mexicana la define como a " la unidad de producción o distribución de bienes y servicios ". ( 55 )

Para el Consejo Coordinador Empresarial la empresa es " la coordinación de capital y trabajo, para la producción de bienes y servicios útiles a la sociedad ". ( 56 )

George Gayder la considera como a " la asociación de hombres y mujeres en actividades referentes al comercio, manufactura y servicios ". ( 57 )

Jorge Barrera la define como " la organización de una actividad económica que se dirige a la producción o al intercambio de bienes y servicios para el mercado ". ( 58 )

Para Salvador Mercado " es la unidad económico - social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa ". ( 59 )

Agustín Reyes Ponce en su obra Administración por objetivos reconoce a la empresa como a " las unidades de producción de bienes o servicios para un mercado ". ( 60 )

Analizando los puntos que sobresalen de las definiciones anteriores aplicados desde varios enfoques, podré decir que la empresa es:

**La unidad de personas, capital y organización creada para la realización de actividades de producción o comercialización de bienes y servicios, para satisfacer las necesidades de la sociedad.**

Para fundamentar mi definición diré que la empresa tiene tres factores importantes que la integran como son:

1) El económico: Como unidad de producción o comercialización aplicando recursos financieros y su finalidad es lucrativa creando una rentabilidad en los recursos con los que cuenta. Además es una fuente de ingresos ya que crea fuentes de empleo.

2) El administrativo: A través de la creación de una estructura en donde sea posible coordinar y dividir el trabajo de las personas para el logro de los objetivos y de las metas de la institución.

3) El social: Creando y canalizando ideas en bienes o servicios para la satisfacción de las necesidades de la sociedad, de la cual forma parte.

Es importante resaltar que la empresa forma parte fundamental de las sociedades modernas, estableciendo mejores alternativas de independencia económica, creando ingresos tanto para la propia empresa, como

para los miembros que la integran y al país en donde se encuentra, y en el contexto social al preever de productos y servicios que podrán satisfacer las necesidades de los hombres que integran la sociedad, de la cual forma parte esencial, realiza una función de tipo social.

En la actualidad ademas de participar en primer plano en la actividad comercial de nuestro país, las empresas ahora tienen el reto de formar una competencia a nivel internacional, con la creación del tratado o acuerdo trilateral de libre comercio de los tres países de América del Norte ( Canadá, Estados Unidos de Norteamérica y México), en donde tendrán que demostrar su capacidad de producir artículos con calidad para lograr sobresalir y poder maximizar los recursos con los materiales, generando un bienestar económico para todos aquellos que integran esa organización.

Es importante mencionar que, las empresas son organizaciones que deben de modernizarse constantemente, ya que si se mantienen estáticas en

todos los aspectos pueden disminuir su productividad. Cada día existe una mayor competencia en los mercados y siempre será necesario una evolución en los sistemas que regulan el funcionamiento de la organización.

A continuación daré toda la información referente a las clasificaciones de empresa.

### 3.2. Clasificación de empresa.

Existen actualmente varios criterios que nos permiten conocer las clasificaciones de empresa, el gran auge de las mismas y su diversificación han permitido el desarrollo y su expansión.

Es por ello que retomaré la clasificación que tienen de la empresa los autores Lourdes Múñch Galindo y José García Martínez en su obra de Fundamentos de Administración la cuál consideró completa y que servirá en el desarrollo de esta investigación, y la clasificación es como se muestra

en la figura número      y que posteriormente explicaré  
cada una : ( 61 )

**3.2.1. Por su actividad o giro.**

De acuerdo a la actividad en el cuál se desarrollen  
se puede clasificar en:

1) **Industriales.** Su actividad o giro principal en  
este tipo de empresas es la de producción de  
bienes, por medio de la transformación y/o  
extracción de materias primas. Las empresas  
industriales a su vez se subdividen en:

A) **Extractivas.** Son las empresas dedicadas a  
la explotación de los recursos naturales o  
sea, todo lo que la naturaleza le proporciona  
al hombre, ya sean renovables o no  
renovables.

B) **Manufactureras.** Son las que transforman a  
la materia prima, por medio de un sistema de

producción en producto terminado, y estas pueden ser :

b.1) **Empresas que producen bienes de consumo final.** Los bienes que producen satisfacen directamente la necesidad del consumidor que lo adquiere, los productos que puede adquirir son duraderos o no duraderos, de primera necesidad o de lujo.

b.2) **Empresas que producen bienes de producción.** Son las que proveen de satisfactores a las empresas que producen bienes de consumo final para que aquellos puedan lograr sus objetivos.

b.3) **Agropecuarias.** Explotan la ganadería y agricultura.

2) **Comerciales.** Son las que hacen llegar el producto terminado del productor al consumidor, su finalidad es la compra-venta y se clasifican en:

A) **Mayoristas.** Ventas a gran volumen.

B) **Las minoristas o detallistas.** Venden el producto directamente al consumidor , y en pequeñas cantidades.

C) **Comisionistas.** Los productos que venden los adquieren a consignación por parte del fabricante, mayorista principalmente, ganando por la operación de venta una comisión.

3) **Servicio.** Son aquellas empresas que su finalidad es la de brindar una ayuda a la sociedad ofreciendole un servicio, pudiendo ser lucrativo o no; y se clasifican en:

A) **Transporte.**

B) **Turismo.**

C) **Instituciones financieras.**

D) **Servicios públicos varios:**

\* **Comunicaciones**

\* **Energía.**

\* **Agua.**

E) Servicios privados varios:

\* Asesoría

\* Servicios legales, jurídicos, contables  
o administrativos.

\* Promoción y ventas.

\* Publicidad.

F) Centros de educación.

G) Centros de salud.

H) Afianzadoras y aseguradoras.

### 3.2.2. Por el origen de su capital.

Se pueden clasificar también las empresas dependiendo de donde se adquieren sus recursos económicos tales como son las:

1) **Públicas.** El capital de este tipo de empresas surge de aportaciones del Estado, y en el mayor de los casos su finalidad es buscar el beneficio social, y se subdividen en:

A) **Centralizadas.** Este grupo de empresas se encuentran dentro de una jerarquía que esta

encabezada directamente por el Presidente de la República, en una unificación de ordenes de decisión, mando y ejecución, un ejemplo son las secretarías de Estado.

B) Las Desconcentradas. Sus facultades son limitadas, pero tienen algunas funciones autónomas, como el manejo de su presupuesto, pero sin desligarse totalmente del mando de la jerarquía del Presidente la República, como por ejemplo la Comisión Nacional del Deporte, El Instituto Nacional de las Bellas Artes, Comisión Nacional Bancaria, la Comisión Nacional de Derechos humanos etc.

C) Descentralizadas. Este tipo de empresas realizan actividades sociales pero la característica principal es que poseen personalidad, patrimonio y capacidad jurídica propias, un ejemplo claro de este tipo de empresas es el: Instituto Mexicano del Seguro Social.

D) Las estatales. Su participación y su pertenencia es del dominio estatal, su personalidad es propia, su finalidad es la de realizar una actividad económica, ejemplos : Ferrocarriles Nacionales, Fertilizantes Mexicanos, Compañía de Luz y Fuerza del Centro, todas ellas sociedades mercantiles.

E) Las Paraestatales. La participación en cuanto al capital en este tipo de empresas proviene una parte mayoritaria del Estado, pero con la característica que también interviene capital por parte de los particulares, y juntos producen bienes y servicios. También se les conoce como empresas mixtas.

2) Privadas. Los recursos provienen de manos de inversionistas privados y su finalidad es la de producir utilidades. El tipo de inversión puede ser, dependiendo de la nacionalidad de los empresarios:

A) Nacionales. En este tipo de empresas el capital y la nacionalidad de los socios es cien por ciento mexicano.

B) 51 por ciento o mas de capital nacional y el resto de extranjero. El origen del capital es mixto, es decir la parte mayoritaria la aportan socios mexicanos y otra parte socios externos.

C) Transnacionales. Firmas extranjeras que son establecidas en nuestro país.

### 3.2.3. Por su magnitud.

Uno de los criterios utilizados para la clasificación de las empresas es el del tamaño, pudiendo ser pequeñas, medianas o grandes.

En este punto de la investigación expondré algunas de las principales características de la clasificación de empresa de acuerdo a su magnitud,

pero posteriormente ampliaré los datos acerca de la pequeña empresa.

Sin embargo, en la aplicación de este enfoque es difícil poder delimitarlo, es por ello que se utilizan los siguientes criterios para realizarlo:

1) **Recursos financieros.** El tamaño se establece en base a la capacidad económica y los recursos monetarios con los que cuenta.

2) **Los recursos humanos.** Dentro de una pequeña empresa trabajan un máximo de 250 empleados, en una mediana laboran entre 250 y 1 000 trabajadores, y en las denominadas grandes se tienen mas de 1 000.

3) **La Capacidad de producción.** Dentro de este criterio se cuenta el grado de maquinización de la empresa, en el proceso de producción.

4) **En base al volumen de ventas.** Se establece su magnitud de acuerdo al monto de las ventas y a la cobertura que realiza dentro del mercado, si es pequeña sus ventas son locales, si es mediana las ventas que realiza son regionales o nacionales, y

si la empresa es grande realiza transacciones a nivel internacional.

5) El criterio que utiliza Nacional Financiera. Nafinsa establece un criterio en base a la importancia que tiene dentro de un ramo del sector productivo. La clasificación es:

	NUMERO DE EMPLEADOS	CAPITAL
MICRO	1 a 9	2 a 9 *
PEQUEÑA	10 a 249	10 a 999 *
MEDIANA	250 a 999	1000 a 3000 *
GRANDE	1000 en adelante	3001 o mas *

\* cifras en miles de nuevos pesos

FIG.3.1 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS ELABORADA POR NAFINSA ( 62 )

Los criterios que se utilizan para clasificar a las empresas no son aplicables específicamente, ya que ninguna son exactos debido a los constantes cambios que puede llegar a tener una empresa incluyendo los aspectos financieros, es por eso que se considera

otro tipo de clasificación de las empresas, tales como son:

#### 3.2.4. Otros criterios para clasificar a la empresa.

Algunos de estos criterios son muy comunes en cuanto a su utilización, y son:

1) El jurídico. Las empresas se dividen bajo este régimen en:

- Sociedades Anónimas ( S.A.), teniendo como característica principal, un mínimo de dos socios, y un capital social mínimo de N\$ 50,000.00 ( cincuenta mil nuevos pesos ).
- Sociedades Anónimas de Capital Variable, ( S.A. DE C.V.), Teniendo las características semejantes a la Sociedad Anónima con la peculiaridad de que el capital puede variar, aumentando o disminuyendo.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada ( S. DE R.L.).
- Sociedad en Comandita Simple ( S.C.S.).

- Sociedad en Comandita por acciones ( S.C.A. ).
- Sociedad Nacional de Crédito ( S.N.C. ).
- Sociedad Cooperativa ( S.C. ).
- Sociedad Civil ( S.C. ).
- Asociación Civil ( A.C. ).

2) En base a su duración se clasifican en:

- Temporales, su constitución es por tiempo definido.
- Permanentes, es decir, su constitución es por 99 años.

### 3.3. Funciones básicas de la empresa.

En cualquier tipo de organización es necesario que se implemente una departamentalización o división de actividades, para poder facilitar el desarrollo de las funciones que se realicen y se pueda establecer eficientemente un proceso administrativo, que les permita obtener el máximo beneficio de los recursos con los que cuenta; así pues por medio de la especialización de, una empresa debe de tener los

siguientes departamentos que se hagan responsables de las funciones básicas a realizar, tales como son:

- PRODUCCION
- VENTAS
- RECURSOS HUMANOS
- CONTABILIDAD
- FINANZAS
- COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS
- ADMINISTRACION

Cuando una empresa se dedica a la transformación de materias primas, debe de incluir en su organigrama el departamento de producción, dentro del cuál se realizan principalmente estas actividades:

- \* Diseño de la planta productiva.
- \* Ubicación de la planta.
- \* Distribución de la planta.
- \* Mantenimiento de la maquinaria.
- \* Diseño y producción de muestras del producto.
- \* Determinación de un sistema de producción, ya sea continuo o intermitente, dependiendo de las

necesidades de la empresa y del producto que fabrican.

- \* Planeación de la producción.
- \* Programación de la producción.
- \* Control de la producción.
- \* Requisiciones de compras de materias primas.
- \* Los inventarios de materias primas, es decir mercancía en proceso y producto terminado.
- \* Control de inventarios.
- \* Almacenamiento.
- \* Embarcación y tráfico de mercancía.
- \* Establecimiento de controles de calidad.

Uno de los departamentos trascendentales del éxito o fracaso de una organización es el departamento o área de ventas, ya que teniendo un adecuado aparato de ventas se puede llegar a crear la necesidad de que el consumidor adquiera nuestro producto. Generalmente cuando la empresa se dedica a la prestación de servicios este departamento se le nombra como de relaciones públicas.

Pero no solo su función es la venta, ya que también interviene la mercadotecnia ( producto, plaza, precio y promoción ), el producto deseado, en el lugar adecuado, con el precio justo, con la promoción que atraiga el mayor número de clientes.

Las actividades que puede llegar a realizar son a mi juicio:

- \* Investigación de mercados.
- \* Planeación del producto.
- \* Desarrollo del empaque.
- \* Especificar los canales de distribución.
- \* Captación de clientes potenciales.
- \* Atención y servicio a los clientes actuales.
- \* Supervisión de pedidos.
- \* Determinar el precio de venta, de mayoreo ( si es por medio de distribuidores ) o de menudeo ( precio para el consumidor final ).
- \* Plan táctico de ventas.
- \* Plan estratégico de ventas.
- \* Promoción del o las líneas de producto.
- \* Relaciones públicas.

Uno de los recursos con los que cuenta la empresas son los humanos, los cuales son determinantes para el cumplimiento de objetivos y metas institucionales; la finalidad del área de recursos humanos es la de poseer el personal apto para desarrollar las actividades que son necesarias para el funcionamiento de la empresa.

Dentro de las actividades que se realizan pueden ser:

- \* La elaboración de los manuales y procedimientos administrativos.
- \* Reclutamiento y selección de personal.
- \* Realizar la contratación.
- \* La inducción de personal, es hacer saber a la persona contratada cuales son los objetivos de la empresa y que es lo que se espera de su trabajo por medio de manuales de bienvenida.
- \* Capacitación y desarrollo.
- \* Elaboración de nóminas.
- \* Establecer sueldos y salarios.

\* Otorgar las prestaciones que otorga la ley en materia laboral ( vacaciones, contratos colectivos, horas extras, permisos de incapacidad médica, sistema de ahorro para el retiro, INFONAVIT ).

\* Pagos de horas extras.

\* Indemnizaciones.

\* Establecer políticas de trabajo.

\* Inventario de recursos humanos.

\* Rotación de personal.

\* Establecer medidas de control por medio de una auditoría administrativa.

El área contable es la que a través de los estados financieros de la empresa determinará la situación que guarda con respecto a los requerimientos fiscales que emite el gobierno, realizando principalmente las siguientes actividades:

\* La contabilidad general. Registrando las transacciones de la empresa para obtener la información financiera de la misma.

\* Recibir la información.

- \* Procesamiento por pólizas ( ingresos, egresos y diario ).
- \* Registro de auxiliares.
- \* Captación de información en los libros principales.
- \* El formato los estados de resultados y balances.
- \* Realizar la balanza de comprobación.
- \* Presupuestos.
- \* Declaración de impuestos:

- 10 % de I.V.A. ( impuesto al valor agregado )

- 35 % DE I.S.R. ( impuesto sobre la renta )

- 2 % de I.A. ( impuesto al activo )

- Tarifas de I.S.P.T. ( impuesto sobre productos de trabajo )

- 1 % sobre nóminas.

- 2 % del SAR ( sistema de ahorro para el retiro )

- 5 % del INFONAVIT ( instituto para el fomento nacional de vivienda para los trabajadores ).

- \* Realizar las auditorías internas.
- \* Responder a las auditorías externas.

El área financiera en una empresa es la responsable de captar los recursos monetarios y distribuirlos, por medio de las siguientes funciones:

- \* Planeación financiera.
- \* Obtención de financiamiento.
- \* Inversión de los recursos.
- \* Contraloría financiera.
- \* Estadísticas y proyecciones de ingresos.
- \* La proyección y distribución de recursos a los departamentos de la empresa.

Las compras y abastecimientos son los encargados de la contratación de insumos para la empresa que sean solicitados por las diferentes áreas que la integran:

- \* El contactar con los proveedores idóneos para satisfacer las necesidades de la empresa.
- \* Realizan las requisiciones de compra.
- \* Controlar los inventarios ( junto con el área de producción ).
- \* Determinar un control de inventarios ( hojas de salida ).

El departamento administrativo de una organización es la encargada de supervisar los diferentes departamentos de la misma, que conlleve a cumplir con las metas y objetivos que se programaron en la etapa de planeación del proceso administrativo, todas las funciones que debe de realizar son de alta dirección.

Es importante resaltar que entre todos los departamentos que integran una organización debe de existir una comunicación formal, creando una coordinación ya que aunque son específicas sus funciones todas están relacionadas entre sí.

Esto ayudará a realizar eficientemente cada una de las actividades que estén implementadas.

Todas las áreas que mencione anteriormente pueden variar dependiendo de las características representativas de la misma empresa, tal como su tamaño, número de empleados, necesidades etc.

Después de haber descrito las funciones que realizan los diferentes departamentos, a continuación mencionaré la información referente a los recursos que forman parte de la organización.

#### **3.4 Los recursos en la empresa.**

Los recursos son los elementos necesarios con los que cuenta una empresa para poder desarrollar sus actividades y lograr cumplir sus objetivos; se clasifican en:

1) Recursos humanos. Son factores primordiales en el desarrollo de actividades, de ellos depende la obtención, el manejo y el funcionamiento de los recursos materiales, financieros y los técnicos,

es decir son las personas que laboran en una entidad.

Consta de las aptitudes, habilidades, sentimientos y actitudes de cada una de las personas que integran los niveles de organización y que realizan las actividades necesarias para su óptimo funcionamiento.

Dichos niveles pueden ser tomados en cuenta de la siguiente forma dependiendo del nivel que tenga en el organigrama, como por ejemplo: Empleados u obreros, funcionarios de oficina, supervisores o ejecutivos y directores.

2) Recursos materiales. Son los bienes con los que cuenta una empresa los cuales pueden ser :

**2.1) Bienes Muebles e Inmuebles.**

- Edificios
- Terrenos
- Instalaciones

- Maquinaria y equipo de producción
- Herramientas de trabajo
- Papelería y equipo de oficina
- Materias primas
- Inventarios etc.

## **2.2) Recursos financieros.**

Determinados por los elementos monetarios propios y ajenos aportados en dinero en efectivo, acciones u aportaciones de los socios que la integran, las utilidades que se generan, las líneas de crédito de acreedores, proveedores e instituciones bancarias, de arrendamiento y la emisión de valores.

## **3) Recursos técnicos.**

Son los sistemas que se desarrollan en las áreas de producción, ventas, contabilidad, finanzas y administración.

Ahora daré las características de la pequeña empresa.

### 3.5. La pequeña empresa.

En el cuadro económico actual la pequeña empresa tiene un papel de suma importancia, ya que no solo permite y ofrece oportunidades al inversionista en particular, si no que ya en conjunto son la mayor parte de las empresas que se llegan a encontrar en un sector de la vida comercial, transformando o comercializando los bienes y servicios que solicita la sociedad, significando una fuente que contribuya a la actividad económica de un país.

El medio de operación en que se desenvuelven es el del deseo de satisfacer las necesidades materiales, buscando el propietario una utilidad económica, a través de la transformación y venta de un producto u otorgando un servicio, como mencione anteriormente.

Sin embargo en la actualidad y en nuestro país particularmente, la pequeña empresa atraviesa por una

situación económica crítica que promoverá en las mismas el tener que implementar una adecuada administración en los recursos con los que cuenta, por medio de un proceso administrativo, desarrollando los elementos de planeación, organización y control, independientemente del giro en que realicen sus operaciones comerciales.

Al lograr maximizar los recursos habrá cumplido con el objetivo económico de ser rentable y de obtener un lucro, sin dejar de mencionar la importancia social que representa el de proporcionar bienes o servicios a la sociedad, como mencione anteriormente en el primer capítulo de esta investigación.

Específicamente existen tres sectores en los cuales los empresarios invierten sus recursos para establecer una empresa pequeña, a saber son el manufacturero, el mayorista o comercializador y el minorista conocido también como detallista.

El manufacturero es el que por medio de la adquisición de maquinaria y equipo especializado,

utilizando empleos especializados, obtiene materias primas y las transforma en producto terminado.

Los mayoristas actúan de intermediarios entre el industrial y el detallista, realizando actividades de compra - venta de los productos.

Los minoristas son los que venden el producto en una escala menor esto le permite al consumidor adquirirlos con mayor facilidad.

Es así que la pequeña empresa representa en el ámbito económico un factor importante en fabricación de bienes, la comercialización de los mismos y el otorgamiento de servicios los cuales satisfacen las necesidades de la sociedad, lo que representa al mismo tiempo una generación de empleos en un gran cantidad.

Cabe mencionar que la pequeña empresa tiene que enfrentar a las grandes firmas comerciales y a las empresas trasnacionales que cuentan con mayores recursos financieros, materiales y tecnológicos, por

tanto no deben descuidar su administración, esto le permitirá lograr obtener una rentabilidad que le determine una competencia en el mercado y que sea fundamental para la supervivencia de las pequeñas empresas.

En el siguiente capítulo expondré un caso que apoye la información recopilada en esta investigación.

**CAPITULO 4. MARCO REFERENCIAL EMPRESA MERCERIA DEL  
NORTE S.A. DE C.V.**

En esta última parte de la presente investigación implementaré un proceso administrativo fundamentado en la teoría estudiada en los capítulos anteriores; la cuál servirá para detectar los puntos con los que se logrará el óptimo funcionamiento y aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la empresa denominada **Mercería del Norte S.A. de C.V.**

Es importante resaltar las características de dicha empresa, así como dar a conocer la historia que dio origen a su formación y los objetivos que como organismo se tienen fijados.

#### **4.1. Marco de referencia del estudio de caso.**

La finalidad de este punto es comprobar que por medio de la implementación de un proceso administrativo se logrará incrementar los recursos con los que se cuenta y así lograr obtener un beneficio en los ámbitos económico, social y administrativo.

Por lo tanto, a través de la observación directa que realizaré a la empresa en cuestión de estudio daré a conocer la forma con la que ha llevado a cabo su administración, comentando los puntos donde a mí parecer existen problemas, dando las soluciones que optimicen su funcionamiento y estableciendo un sistema con base en la aplicación de la técnica del proceso administrativo integrado por los elementos de planeación, organización y control.

#### **4.2. Historia de la empresa Mercería del Norte S.A. de C.V.**

La empresa Mercería del Norte S.A. de C.V. fué fundada en el año de 1950, con la intervención principal del Sr. Nasri Meouchi M. quien con una visión empresarial amplia y conciente de la necesidad de hacer posible llegar el abasto de bienes de consumo a la sociedad y la finalidad de lograr satisfacer sus requerimientos en la adquisición de diversos productos, culminó la realización de su idea creando una empresa dedicada a la distribución de

artículos como electrodomésticos, para el hogar, el cuidado personal, juguetes, regalos, entre otros.

Fué así que llamó en sociedad a su esposa la Sra. Mentaha Meouchi y a sus hijos Sr. Juan Meouchi M., Srta. Suraya Meouchi y Srta. Teresa Meouchi, estableciéndose inicialmente en Chihuahua, Chih. y posteriormente en la ciudad de México D.F., capital de la República Mexicana, situando el local comercial y punto de venta directa al público en la calle de San Jerónimo 115 en el Centro de dicha ciudad, la bodega se estableció en la calle de Bolívar 111 cercana al local comercial.

En ese tiempo el número de empleados con los que se contó fueron de cuatro, actualmente ese número se ha incrementado a treinta y siete. Por la característica anterior, por los activos o recursos que posee y por el volumen de sus ventas **Mercería del Norte S.A. de C.V.** está considerada en el mercado económico como una pequeña empresa dedicada a la compra, venta, almacenamiento y distribución de productos.

Cabe mencionar, que el número de proveedores con los que se contó fueron de cuarenta, tomando en consideración la rama tan amplia de artículos que se distribuyeron. En la actualidad ese número es aproximado de setenta y cinco, lo que permite observar en ese sentido un crecimiento en la variedad de productos que se comercializan, generando un número mayor de clientes.

Algunas de las características administrativas de esta empresa son:

El origen de su capital es privado en su totalidad.

Es una sociedad anónima de capital variable, o sea S.A. de C.V. formada por cinco accionistas, es decir es una persona moral, que ejerce una función mercantil.

Su actividad principal es la de compra - venta de productos diversos, es decir la distribución de los mismos.

Desarrolla una administración empírica, o sea que carece de un proceso administrativo, que le

permita llevar a cabo un sistema de reestructuración para maximizar los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos con los que cuenta, logrando incrementar sus beneficios, por lo tanto el manejo de la misma es llevada a cabo por uno de los dueños.

Después de haber conocido los antecedentes de la empresa a estudiar mencionaré los objetivos que persigue.

Como empresa privada el factor de crecimiento económico es fundamental, es decir captar un mayor número de clientes, que generen mayores utilidades, es decir ser rentable.

Abrir sucursales, ampliando las puntos de venta.

Aumentar el catálogo de proveedores y de productos.

En cuanto al ámbito social interno de la empresa, la generación de un mayor número de empleos dignos y

remunerados, pero también aptos y capacitados para ocupar las nuevas plazas.

Satisfacer las necesidades de consumo de un mayor número de clientes, otorgándoles a un precio justo, los bienes solicitados, premiándolos con un óptimo servicio.

Dentro de la función administrativa, los objetivos a cumplir se pueden definir en que si la empresa obtiene un crecimiento en cuanto al flujo de la información, se tiene que lograr implementar una serie de sistemas adecuados a sus necesidades, que permitan organizarla y evitar incertidumbre entre los directivos ( que al desarrollar la carta de organización u organigrama se aplicarán ) y los operarios de la misma.

Tomando en cuenta los factores económico, social y administrativo los objetivos particulares que en la actualidad persigue la empresa de estudio en cuestión son.

#### 4.2.1. En el factor social.

La labor social que desarrolla cualquier organismo, en esta caso con capital privado, es el de obtener un beneficio en el ámbito económico, sin embargo también realiza dos labores sociales, la primera es con respecto a la contratación y gratificación de los miembros que la integran, creando fuentes de empleo, la segunda con respecto al círculo social en que se encuentra, tomada en cuenta como posibles consumidores, esto es al satisfacer sus necesidades en la adquisición de bienes para su consumo.

#### 4.2.2. En el factor económico.

Como he mencionado la empresa **Mercería del Norte S.A. de C.V.**, ha desarrollado una labor económica que ha trascendido durante varias décadas, pero lo importante no es mantenerse, por el contrario toda la aspiración y objetivo económico de los empresarios es el de prestar un servicio eficiente y de aumentar sus utilidades, lo cuál permitirá además desarrollar una labor apremiante con las personas que laboran en su

compañía, realizando una función social adecuada y gratificante, el poder crecer y desarrollar una competencia en el mercado económico actual, que incluye además del doméstico la competencia a nivel internacional, debido a la inclusión del tratado de libre comercio y la apertura de las fronteras comerciales.

Es importante mencionar que como empresa distribuidora y al poseer una solvencia económica y una estructura financiera estable podrá aumentar el catálogo de los productos que comercialice, generando un número mayor de clientes potenciales a los que satisfaga sus necesidades de consumo.

En este factor económico la empresa Mercería del Norte S.A. de C.V. no ha tenido que obtener financiamiento externo, por medio de bancos o de alguna institución crediticia, lo que la lleva a ser una empresa sana en cuanto a sus finanzas se refiere, y cumplir el objetivo económico básico de la organización.

El objetivo financiero del organismo social privado y particularmente el de esta empresa es el de: mantenerse en el mercado y ser competitiva, poseer una cartera de clientes cautivos y obtener el máximo incremento sobre los recursos con los que cuenta, siendo rentable.

A continuación daré a conocer los factores considerados en el factor administrativo de la empresa.

#### 4.2.3. En el factor administrativo.

Al inicio del funcionamiento de la empresa la aplicación de una administración técnica no fue tomada en cuenta como factor necesario ni fundamental en el desarrollo de las actividades cotidianas, ya que la dirección y supervisión de la misma eran llevadas a cabo por el empresario.

El dueño realizaba todas las funciones en cuanto a la administración se refiere, de las cuales puedo mencionar las de compras, inventarios, atención y

cobro a los clientes, contratación, pagos y manejo de personal entre otras.

De acuerdo con el volumen de la información requerida en la empresa y por el crecimiento esperado en cuanto a el volumen de las mismas, se propondrá el establecimiento de un sistema de flujo de información de acuerdo con los lineamientos o requerimientos que permitan la formulación de planes y procedimientos administrativos adecuados en la situación de la organización misma, tales como cronogramas de actividades, diagramas de flujo, gráficas de gantt, etc.

Al aceptar desarrollar en la actualidad un sistema de administración adecuado y fundamentado en base a sus requerimientos, se logrará establecer unas condiciones organizacionales que le permitan obtener un orden en las operaciones que se realicen e incrementar la capacidad de trabajo. Al implementar el proceso administrativo en donde se integran los elementos de planeación, organización y control; en cuanto a la planeación esta es a largo y corto plazo

o de operación, ( fijando los objetivos y metas institucionales, las políticas, los procedimientos administrativos, programas de trabajo y presupuestos financieros ); del elemento de organización, se establecerá una estructura organizacional que demuestre los niveles de mando, la especialización en las funciones, dividiendo las unidades de trabajo y la coordinación deben de existir en cuanto a las mismas para el óptimo orden en las operaciones a realizar; y por último el elemento control es en donde se establecerán las normas o seguimientos en el funcionamiento y se vigilará su realización de acuerdo con lo planeado, determinado por medio de las auditorías y la supervisión directa si son llevadas a cabo satisfactoriamente.

Lo puntos anteriores se estudiarán y ejemplificarán en la parte siguiente del presente trabajo.

Mediante el establecimiento de la técnica de observación que realice durante el transcurso de esta investigación logré establecer una serie de problemas

en las directrices de la empresa **Mercería del Norte S.A. de C.V.**, las que daré a conocer a continuación.

#### **4.3. Carencias del proceso administrativo.**

Para una fácil comprensión y delimitación esta parte de la investigación la dividiré en cuanto a los elementos del proceso administrativo que propongo establecer, tales como son la planeación, la organización y el control, tomando en consideración las funciones realizadas en el periodo de tiempo de estudio.

##### **4.3.1. En la planeación.**

Como mencione la empresa **Mercería del Norte S.A. de C.V.** esta establecida en el mercado desde el año de 1950, lo que produce una limitante de la investigación, con respecto a la determinación de los objetivos marcados por el fundador de la misma, pero con respecto a los resultados obtenidos en el trayecto de su vida comercial puedo observar que se carece de una serie de fundamentos básicos como son

la elaboración de un plan estratégico que le permita adecuar su funcionamiento a un plazo mayor de un año lo que implica un desperdicio en cuanto a la utilización de los recursos y la realización de las actividades, o un táctico que determine en un período de tiempo menor las actividades cotidianas de trabajo eficientemente.

En el elemento de planeación se detectaron problemas en cuanto al funcionamiento y aspiraciones de la empresa, ya que los objetivos y las políticas no estaban definidos claramente, simplemente eran llevados a cabo a corto plazo y con la finalidad de mantener la funcionalidad de la empresa, los cursos de acción eran llevados sobre los resultados obtenidos, lo que determinaba una serie de operaciones empíricas, que no le permitieran afrontar las problemáticas o evitar los riesgos que se presentarán en el transcurso de las actividades realizadas.

En cuanto a los objetivos y políticas de la empresa mencionaré los puntos de vista de acuerdo a la

observación en el periodo establecido en la realización de esta investigación.

a) En los objetivos a corto plazo, se puede observar que eran llevados a cabo de una manera imprecisa, bajo la supervisión y determinación de los dueños, no como guías estructuradas o confiables, las aspiraciones simplemente eran el de mantenerse en el mercado, obtener utilidades por medio de clientes satisfechos y productos de calidad, lo que limitaba el accionar en cuanto a la realización y asignación de las funciones.

b) En los objetivos, políticas y/o lineamientos generales, es decir las directrices establecidas a nivel dirección, puedo observar que al no tenerlas fundamentadas ni promulgadas en forma escrita, existe una serie de incertidumbre en cuanto a su aplicación y explicación por parte de los miembros de la organización existiendo confusiones con respecto a los requerimientos organizacionales proyectados a futuro y determinado las expectativas de desarrollo

esperados, ya que existen constantes cambios que afectan su funcionalidad; también determine la problemática en cuanto a la ejecución de los fines esenciales que formalicen el accionar de la empresa y que permitan lograr la eficiencia necesaria para ser competitivos.

De acuerdo con las políticas, observé una serie de problemas con respecto a la delegación de autoridad, esto es en cuanto a que la falta de una carta de organización ( punto que analizaré posteriormente ) la empresa tiene una deficiencia en el manejo de la distribución del trabajo y realización de funciones, existiendo una duplicidad de mando, lo que crea resultados incompletos e insatisfactorios.

La realización de estrategias son llevados a cabo por medio de la experiencia del dueño, lo que su evaluación es difícil de cuantificar y de determinar en los cursos alternativos de acción.

Los procedimientos de acción son llevados por medio de una rutina diaria y por determinación del

empresario, pero es necesario decir que no existe un diagrama de flujo de operaciones, en donde no se detalla en forma exacta y precisa el orden secuencial que permita la especialización y eviten la duplicidad de funciones, que perjudican su accionar y su interpretación, como por ejemplo puedo observar problemas de control y falta de comunicación entre contabilidad y el almacén, ya que al entrar mercancía por parte del proveedor, en ciertas ocasiones contabilidad no recibía la factura al momento para realizar los trámites necesarios. Cabe mencionar que no existe una revisión periódica de los procedimientos y estos no se adecuan ampliamente a las expectativas de la empresa.

De los programas de trabajo observo que no se tiene una estructura propia, lo que comprende una falta de identificación y orden secuencial en la realización de funciones; no se utilizan las herramientas administrativas tales como la gráfica de gantt lo que determina la realización de actividades sin tiempo de duración u holgura, es decir para que los niveles de supervisión que se proponen establecer en la empresa

deben de promover el uso de estas herramientas administrativas para en el caso de realizar un conjunto de actividades de un trabajo especial el personal pueda tener presente la duración para efectuarlas, por ejemplo se propone utilizarla para el departamento administrativo de la empresa, para que planee y organice los formatos de trabajo.

En los presupuestos encuentro dentro de la empresa un flujo de dinero aplicado a corto plazo, sin tomar en cuenta contingencias financieras que se pudieran presentar en el futuro, lo que determina solamente la aplicación de un presupuesto táctico y de capital.

El presupuesto financiero, es decir el balance y estado de resultados es realizado por un despacho de contadores ajeno a la empresa, esto es para cumplir con las disposiciones fiscales, pero para planificaciones presupuestales futuras no se toman en cuenta para su aplicación.

Estas son algunas de las problemáticas encontradas en lo que sería la etapa de planeación del proceso

administrativo que estoy proponiendo establecer como herramienta de trabajo para incrementar los recursos, en base a la reestructuración de los objetivos y metas institucionales, las políticas, los procedimientos administrativos, los programas de trabajo y los presupuestos, a continuación expondré las deficiencias encontradas en la fase de organización.

#### 4.3.2. En la organización.

La finalidad de este punto es también el de analizar el comportamiento organizacional de la empresa cuestión de estudio, delimitando las deficiencias en cuanto a la realización de su accionar, dividiré al proceso de organización en las etapas de división del trabajo y coordinación, tal y como lo expuse en el capítulo de proceso administrativo; las deficiencias que puedo observar serán explicados a continuación.

En el ordenamiento y agrupamiento de la estructuración entre autoridad y funcionalidad, o sea

la división del trabajo, encuentro ineficiencias en cuanto al manejo y asignación de las mismas, es decir que una orden superior no era coordinada en base a las expectativas establecidas existiendo una duplicidad de mando y actividades, que como principio administrativo no permite la sistematización y simplificación del trabajo, lo que representa a la empresa problemas y deficiencias burocráticas, además de un costo innecesario.

En cuanto a la especialización observo que no existe una delimitación de actividades, lo que le representa un trabajo generalizado e ineficiente, esto es por que al no estar dividido en las áreas determinadas y carecer de una jerarquización estructurada le dificulta equilibrio de funciones y aplicación adecuada de los elementos humanos en la asignación de tareas.

En la difusión de descripciones observo que al no tenerlas expresadas formalmente existe incertidumbre en los miembros de la entidad en la realización de actividades, lo que interrumpe la continuidad y no

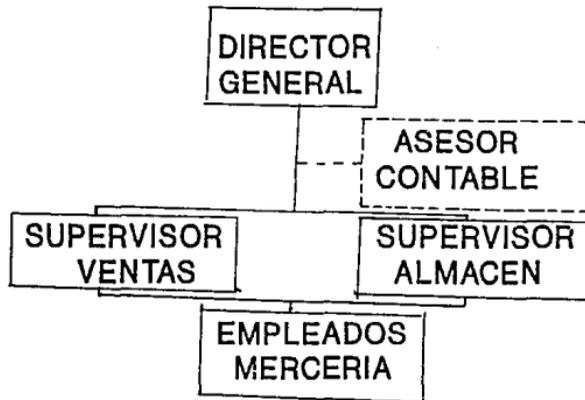
permite realizar los ajustes oportunos que sean requeridos. En este punto particularmente la empresa debe de tener cuidado pues se pierde tiempo y puede existir una actividad que no sea la asignada ni requerida.

Básicamente el problema en cuanto al proceso de organización es que la empresa carece de una carta de organización estructurada, ya que la que posee esta definida en tres niveles, la primera es la de los jefes, integrada por los dueños, intercalado con la supervisión de dos personas que ayudan al manejo del personal encargado del mostrador, de las ventas directas al público y del almacén. Si expusiera actualmente un organigrama de la empresa este sería de la forma que demuestra la figura 4.1.

Teóricamente este organigrama representa lo que en administración se conoce como organización lineal, cabe mencionar que si es llevado a cabo, solo que el defecto que encontré en su aplicación es la de división del trabajo, para especificar y especializar las actividades a realizar por parte de los

## FIGURAS CAP.4

FIG. 4.1 ORGANIGRAMA ACTUAL DE  
MERCERIA DEL NORTE S.A. DE C.V.



operarios, tomando en cuenta las líneas jerárquicas y formando departamentos, de los cuales se pueda obtener una eficiencia en favor del incremento de sus recursos organizacionales.

En este caso y como desventaja es que el supervisor no cuenta con la suficiente autoridad para transmitirla a los empleados, o sí la tiene, en la etapa de investigación pude notar diferencias entre la ordenes a realizar y las metas perseguidas.

Puedo comprobar que la falta de manuales de organización o de diagramas de flujo de operaciones, que como herramientas ordenen sistemáticamente la información acerca de la empresa, que delimiten en forma escrita, clara y exacta las actividades a realizar, las responsabilidades de cada miembro de la organización y aumenten la eficiencia. Trabajando conjuntamente los niveles superiores y los de supervisión o medios se podrán establecer dichos manuales que permitan a los miembros de la organización conocerlos y entenderlos, profundamente y en forma escrita, por ejemplo para simplificar el

conocimiento de las normas de trabajo se propone la promulgación de un manual de políticas generales que incluya las de los departamentos de administración y ventas, optimizando su adaptación a cada miembro de la empresa.

Para proseguir daré a conocer los problemas encontrados en el proceso de control.

#### 4.3.3. En el control.

Es importante recordar que en el proceso administrativo que propongo establezco tres etapas, la planeación, la organización y el control, de las cuales la última comprende el método de verificación, es decir si se cumplen con los objetivos planeados.

En el establecimiento de estándares, que significa el primer paso del proceso del control, determiné durante la investigación que son proporcionados en la empresa en base a los juicios de valor y resultados de experiencias del dueño. Este punto administrativamente es aceptado pero incompleto ya

que los estándares también se deben de medir objetivamente por medio de la estadística y una auditoría administrativa que fundamente la medición de resultados ( segundo paso del proceso de control ) mediante la aplicación de unidades cuantitativas por parte de los sistemas de información que permita realizar la tercera parte del proceso de control conocida como la corrección de errores.

Al no existir tampoco un sistema de control adecuado a las necesidades organizacionales, esto es que refleje las características de cantidad y calidad necesarias para la empresa, y como mencioné anteriormente es solamente llevado a cabo subjetivamente por las experiencias del dueño, es necesario decir que por el crecimiento del volumen de ventas, aumento de capital, tendencia favorable en el mercado en cuanto a la aceptación de los productos que se comercializan, si no se implanta ese sistema de administración técnica, y por lo tanto el de control, la empresa puede disminuir su potencial o arriesgar los recursos obtenidos a través de una distribución inadecuada de los mismos.

Para proseguir mencionaré algunas de las deficiencias encontradas y que merecen atención especial para cumplir lo planeado por los empresarios. Uno de los puntos centrales y de los que se rige el éxito de cualquier organismo, y particularmente de Mercería del Norte S.A. de C.V., es el de control de inventarios para poder regular la entrada, salida, stock mínimos o máximos, de acuerdo con las necesidades o la capacidad de venta, que se generen por las requisiciones de mercancías. En el caso particular de la empresa y por dedicarse exclusivamente a la distribución de productos el manejo de inventarios es solamente de productos terminados, que son utilizados para regular la existencia de productos en el almacén, saber que hace falta y evitar pérdidas monetarias. En este aspecto encuentro la utilización de tarjetas de entrada y salidas de mercancía, llevadas a cabo por medio de un kardex y las requisiciones de compra realizados por el encargado o supervisor del almacén, este sistema debe modernizarse o darle apoyo anexo, esto por que

observo que dicho encargado y auxiliares ( ocho ) no tienen la capacidad de:

a ) Ordenamiento adecuado de los inventarios, por el volumen de productos manejados en la bodega y la constante en entregas de los proveedores, no se almacenaba uniformemente.

b ) En la elaboración de las órdenes de compra por medio de los kardex, en los cuales faltaban datos y ocasiona demoras.

En los puntos anteriores de esta investigación pude comprobar la existencia de elementos que disminuyen el potencial y retardan el crecimiento de la empresa Mercería del Norte S.A. de C.V., es por tal que para cumplir la meta fijada, daré a conocer una propuesta en cuanto a la administración se refiere, en la que al implementarla se incrementarán los recursos que se poseen y el permitirle desarrollarse en los ámbitos económico, social y administrativo.

Dicha propuesta es la utilización y adecuación a las necesidades de la empresa de un proceso administrativo integrado por las etapas de planeación, organización y control, como explicaré a continuación, es decir la administración técnica.

Cabe mencionar que es trascendental para cualquier organización el que su dueño tenga la ambición de crecer y poseer una visión empresarial que le permita ser competitiva, rentable y funcional en el mercado.

#### **4.4. Propuesta de la visión empresarial.**

Como objetivo de esta investigación estableceré que la implementación de la administración como técnica, basada en un proceso adecuado y funcional, una pequeña empresa distribuidora, en este caso **Mercería del Norte S.A. de C.V.** logrará obtener mayor eficiencia de los miembros que de los cuales es formada e incrementará los recursos con que cuenta, generando un impulso organizacional, dicha propuesta se adecuará a las etapas de planeación, organización y control.

#### 4.4.1. En la planeación.

Dentro de la fase estructural, es decir la planeación, de la empresa promoveré la realización de una reestructuración integrada por un ajuste en el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, ya sean estos tácticos, estratégicos o de operación que faciliten la toma de decisiones para que proporcionen un sistema de funcionamiento adecuado; en cuanto a la fijación de políticas internas deberán de ser promulgadas para su cumplimiento y que fomenten el desarrollo de la capacidad de trabajo de los miembros que la integran.

La elaboración de métodos administrativos, tales como gráficas de gantt y el desarrollo de estructuras y sistemas, que permitan coordinar los recursos con las actividades, maximizando la eficiencia. Este procedimiento se explicará a los supervisores de cada departamento siendo los responsables de que se efectúen correctamente dichas actividades, se deberá otorgar capacitación y estima a los involucrados.

En cada una de las áreas de la organización que la integran basadas en la división del trabajo propuesta, es decir la comercial y la de administración. La comercial realiza las funciones de ventas, distribución directa al cliente o a mayoreo, almacenamiento y manejo de inventarios, facturación directa, etc., y la administrativa, que incluyen finanzas, contabilidad, crédito y cobranza, recursos humanos básicamente.

Crear también un esquema en donde se establezcan la secuencia de actividades específicas en el período de tiempo establecido, generando la utilización de programas de trabajo, básicamente instruir la utilización de la gráfica de Gantt y cronogramas de actividades, para que por ejemplo en el departamento de administración el director de dicha área pueda lograr tener el control de las actividades delegadas a cada uno de sus subordinados.

En cuanto a los puntos financieros para regular la aplicación del capital o de utilidades, determinar

la elaboración de un presupuesto maestro, que involucre el de operación, de capital y el financiero. El de operación incluye ventas, compras o la adquisición de productos, gastos esperados etc., en el de capital se determinan las inversiones que se vayan a realizar; y el financiero que de a conocer la situación real mostrandola en el balance, estado de resultados, de origen y aplicación de recursos o de flujo de caja.

La propuesta de la planeación será llevada a cabo determinando y detallando la información necesaria en manuales de organización, políticas, departamentales, de bienvenida y de procedimientos, que facilitarán la comunicación interna. Cabe mencionar que los manuales se llevarán a su realización y formación en la etapa de organización del proceso administrativo.

Los objetivos, es decir el aspecto fundamental de la planeación, que se fijarán para dirigir sistemáticamente el destino de la organización orientando y distribuyendo los recursos de la empresa, siguiendo el proceso establecido en la

aplicación de la técnica de la administración por objetivos, determinada por las etapas de:

Fijación de objetivos concretos. Determinando específicamente que es lo deseado.

De revisión. Determinando si es posibles su realización y si se poseen los medios para cumplirlos.

Comunicación de resultados. Es punto fundamental el que todos los miembros de la empresa los tengan presentes y entendidos, que sepan que es lo que esperan de su trabajo.

Control de resultados. Para llevar un adecuado control de los proyectos alcanzados y obtener un seguimiento.

Aplicando correctamente este proceso se logrará mejorar el funcionamiento de la empresa, se podrán preever las futuras contingencias que se puedan presentar y establecer las medidas correctivas con

tiempo suficiente, reduciendo riesgos o empirismos en la toma de decisiones y promoviendo el aprovechamiento de la acción administrativa, que permitirá satisfacer requerimientos organizacionales a corto o largo plazo, sobre todo en el destino de aplicación de los recursos con los que cuentan.

Es importante para los objetivos que se realicen cuantitativamente y por un período de tiempo específico, es por tal que se promoverá en la reestructuración de la empresa que tenga presente esas características en su elaboración. En base al tiempo se determinarán:

Estratégicamente, es decir a largo plazo y procurando abarcar integralmente a la organización, serán llevados a cabo por los dueños y el director general conjuntamente, realizando estudios de factibilidad, tomando en consideración los aspectos de crecimiento en ventas, poder de distribución, número de clientes y aplicación de los recursos, que le permitan obtener una evolución programada y estructurada.

Tácticamente, se tomarán a corto plazo exclusivamente, juntamente con las metas que se establezcan, durante el período de un año y seccionando en las áreas o departamentos que se proponen establecer en el elemento de organización funcional, con líneas jerárquicas.

Operacionales, de los que se procurará dar la debida autoridad y responsabilidad a niveles de supervisores, que permitan tener un adecuado funcionamiento y así liberar de problemas a los niveles directivos.

En cuanto a la fijación de políticas estas se formularán de la misma forma que los objetivos, es decir en estratégicas, tácticas y de operación, para que se den a conocer fielmente y no se cuestionen, ya sea por incertidumbre o por negligencia por parte de los subordinados.

En sí por los problemas encontrados en la empresa **Mercería del Norte S.A. de C.V.** las anteriores fueron

las propuestas del investigador en la aplicación del proceso administrativo en la etapa de la planeación o estructural, proseguiré dicha propuesta en el elemento de organización.

#### **4.4.2. En la organización.**

Continuando con el desarrollo del proceso administrativo, en la organización se llevarán a cabo las siguientes actividades que permitirán aumentar la eficiencia, reducir costos de operación y delimitar actividades, esto al implementar métodos de trabajo que se adecúen a las necesidades organizacionales y con respecto de los objetivos institucionales.

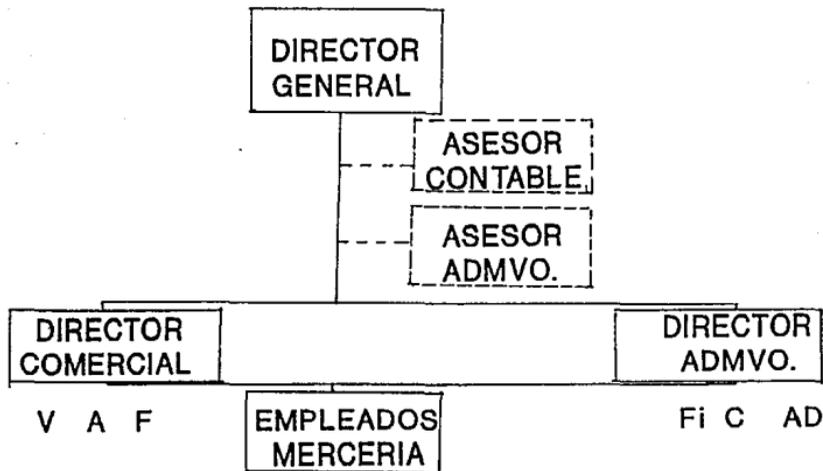
Se propone la aplicación de una estructura orgánica de la empresa por medio de una carta de organización u organigrama, en la que se detallarán los niveles jerárquicos de autoridad y las actividades que se realicen, determinando una división de trabajo en coordinación de las mismas, que permita obtener eficiencia facilitando su sistema de funcionamiento, estableciendo los métodos que favorezcan su

desarrollo en la aplicación de los recursos humanos o materiales y la relación de estos en la entidad, misma que se dará a conocer posteriormente con el organigrama lineal y/o funcional de la empresa, que dará a conocer en la figura 4.2. de este capítulo.

En cuanto a la jerarquización se propondrá el establecimiento de cuatro líneas de mando, encabezadas por un director general, responsable del funcionamiento y toma de desiciones de toda la empresa, ( ya existe actualmente en la empresa ), se establecerán a continuación por medio de llevar a cabo una departamentalización, segmentando la empresa por las funciones a realizar, en dos directores de área, el primero encargado de la comercial y el otro de administración. Ellos se harán responsables del desempeño de los jefes de área; el de la comercial tiene a su cargo a los jefes de ventas y almacén; el de administración supervisa al jefe de finanzas, al de contabilidad y al de administración, los cuales dirigen a sus operarios de cada departamento, que incluyen a los vendedores, almacenistas, cargadores,

# FIGURAS CAP.4

FIG. 4.2 PROPUESTA DE ORGANIGRAMA



V= VENTAS  
A= ALMACEN  
F= FACTURACION

Fi= FINANZAS  
C= CONTABILIDAD  
AD= ADMN.

auxiliares contables, crédito y cobranza, cobradores etc.

Para visualizar el organigrama funcional y militar que se propone establecer en la empresa Mercería del Norte S.A. de C.V. lo representé gráficamente ( Fig. 4.2. ), con el que se establecerán los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y la delimitación de actividades que le permitirán a la entidad obtener un entendimiento amplio de los miembros de la organización para una mayor especialización en la realización de actividades y rendimiento en los resultados esperados, siendo eficiente.

En base a la especialización mejor conocida como división del trabajo, se puede llevar a su realización la anterior carta de organización, pero también se tienen que establecer las líneas de comunicación e interrelación que deben de existir en cada uno de los departamentos, uniendo y sincronizando esfuerzos para el logro del cumplimiento de los objetivos preestablecidos.

Las herramientas de trabajo que se establecerán como métodos de organización son como he mencionado anteriormente en el transcurso de esta investigación:

- El organigrama.
- Los manuales.

De organización. Incluyen introducción, objetivos y las políticas generales, responsabilidades, las funciones detalladas, organigrama, descripción de puestos, etc.

De procedimientos. Representan el flujo de operaciones a realizar.

De políticas, departamentales y de bienvenida. Facilitando datos de la empresa y detallandola dependiendo del manual que se trate.

La elaboración de estos manuales serán llevados a cabo de una forma ordenada, con la finalidad de crear

un sistema de acción y permitiendo al miembro de la empresa a conocer específicamente toda la información necesaria para realizar su trabajo eficiente y eficazmente.

Todos los manuales serán elaborados en conjunto por el asesor administrativo y los directivos de la empresa, utilizando el formato tradicional para realizarlos en una forma clara, exacta, y ordenada. En cuanto a la información que debe contener está:

Índice de contenido.

Objetivos y antecedentes históricos de la empresa.

Fecha de elaboración y vigencia.

Nombre y puesto de los elaboradores.

Instrucciones para facilitar su uso y representaciones gráficas comprensibles.

Para concluir daré a conocer la propuesta para el elemento del control.

#### 4.4.3. En el control.

El elemento de control dentro de la implementación del proceso administrativo de la empresa incluye la función de supervisión y verificación en la realización de actividades, estableciendo medidas de corrección y el de estándares que permitan evaluar las condiciones de trabajo.

En cuanto a la supervisión de actividades de la empresa se propondrán la creación de canales de comunicación formales, es decir otorgando la facultad de mandar, dependiendo de los niveles jerárquicos preestablecidos en el elemento de organización del proceso administrativo, ya sean lineales o funcionales, es decir que a los niveles medios o de supervisión se le de la suficiente autoridad para responder a las demandas de la empresa promoviendo el trabajo en equipo, dependiendo de su similitud de funciones y las necesidades de toda la empresa, por ejemplo el supervisor de almacén debe poseer la capacidad de mandar a sus subordinados y el derecho de ser obedecido, para agilizar el trabajo en su área

establecida, sin tener que recurrir a su director de departamento.

La otra de las propuesta que se deben de realizar para seguir el sistema de administración es la implementación del uso de las herramientas del control denominadas auditorías, tanto la interna como la administrativa, dependiendo de los recursos que se deseen vigilar o supervisar, como a continuación detallaré.

La elaboración de un método de control de los recursos monetarios con los que cuenta la empresa se llevará a cabo por medio de la verificación y dictaminación de los estados financieros, tales como son el balance general, estado de resultados ( de pérdidas o ganancias ), de flujo de efectivo y de origen - aplicación de los recursos.

Este tipo de auditoría interna se hará en un despacho de contadores públicos, a nivel de asesoría o staff, con la colaboración de un contador y su auxiliar que se contrate en la empresa, bajo la

supervisión del director administrativo de la empresa, punto que aclaré anteriormente en este capítulo de la investigación.

La auditoría administrativa se tomará como apoyo de la supervisión y control en cuanto a la aplicación de los recursos humanos y materiales, también para medir la capacidad de cumplimiento de los objetivos y políticas institucionales para dar las recomendaciones necesarias sobre la estructura organizacional de la empresa.

Se propondrá que en un período de tiempo de dos años se realice este tipo de auditoría bajo la contratación de un despacho de asesores administrativos, pero en el caso de que exista un porcentaje considerablemente bajo en la productividad de la entidad se deberá realizar de inmediato.

La implantación de la auditoría administrativa permitirá a los miembros de la organización evaluar el desempeño en base a los estándares establecidos y conocer las expectativas de trabajo.

Dentro de los puntos anteriores de este capítulo encontré en la pequeña empresa Mercería del Norte S.A. de C.V., que se dedica a la compra - venta - almacenamiento y distribución de productos varios, una serie de deficiencias en cuanto a la administración se refiere, es por ello que como administrador realice una observación directa de los diferentes aspectos de trabajo, concluyendo que son insuficientes para adecuarse a sus necesidades organizacionales requeridas y así poder satisfacerlas adecuadamente, incrementando los recursos tanto humanos, materiales o técnicos, fundamentales en toda organización, que le permitirán cumplir con las metas y objetivos institucionales marcados por la visión del empresario fijados a futuro para permitir una evolución de su organismo en los ámbitos económico, social y administrativo, es decir por medio de una administración técnica que le permitirá a la entidad incrementar sus recursos para mantenerse y evolucionar en el mercado comercial doméstico y en el internacional.

En la figura 4.3. siguiente se podrá observar un resumen de los puntos relevantes de esta investigación correspondiente a la propuesta y así dar por concluida este trabajo de estudio administrativo aplicado especialmente a la empresa Mercería del Norte S.A. de C.V.

#### PEQUEÑA EMPRESA

#### EMPRESARIO

#### FACTORES

ECONOMICO	ADMINISTRATIVO	SOCIAL
a) incremento utilidades.	a) Planeación. - estratégica.	a) contratar y gratificar empleados.
b) Crear fuentes de empleo.	* objetivos * políticas * procedimientos * programas * presupuestos - táctica. * objetivos	b) satisfacer necesidades de clientes. c) servicio.

- \* metas
  - \* políticas
  - \* procedimientos
  - \* programas
  - de operación.
- b) organización.
- división del trabajo
  - coordinación
    - \* org. formal
    - \* org. lineal
    - \* org. funcional
    - \* staff
  - organigramas
  - manuales
    - \* organización
    - \* procedimientos
    - \* políticas
    - \* bienvenida
- c) control
- normas de control
  - comparación de normas  
con el desempeño
  - corrección de errores

\* auditorias  
financiera  
administrativa

**FIG. 4.3 RESUMEN DE LA PROPUESTA DE LA VISION  
EMPRESARIAL.**

## **Conclusiones**

Las sociedades mercantiles en la actualidad deben de tener sistemas y métodos que le permitan obtener una productividad de los recursos con los que cuenta, siendo eficientes y eficaces para corresponder a los requerimientos administrativos, sociales y económicos que se le presenten en el transcurso de sus operaciones comerciales para responder a las expectativas de desarrollo esperadas.

En el caso de este trabajo de investigación mixta, es decir aplicando teoría y práctica por medio de un diseño aplicado particularmente a una pequeña empresa dedicada a la comercialización de productos, comprobé que la administración técnica por medio de la implementación y la utilización del proceso administrativo, es necesaria para ampliar el desarrollo que la empresa requiere, los miembros que la integran y el país del que forma parte. La aplicación correcta de las herramientas administrativas permitirá a cualquier organismo económico principalmente el obtener un incremento en

los recursos tanto humanos, financieros, materiales y técnicos.

Prácticamente la administración técnica propone establecer en las organizaciones un orden secuencial en las operaciones que le permita realizarlas satisfactoriamente para cumplir con sus requerimientos establecidos, es por tal que el proceso administrativo se propone para definir y simplificar las funciones de cada miembro y de la entidad en sí, ya que al evitar incertidumbre al dar un conocimiento especializado y definido de las tareas a realizar se podrá evitar ineficiencias en la realización de actividades, promoviendo eficiencia y eficacia para cumplir con las expectativas de desarrollo en los aspectos que involucran a la empresa.

Pero para comprender las herramientas administrativas es necesario conocer cuales fueron los antecedentes históricos, el concepto y objetivos que se tiene de la administración, así como la administración por objetivos, utilizada como una

técnica que logrará satisfacer los objetivos institucionales y fijar los resultados esperados, para tener un punto de apreciación sobre el tema de estudio es decir, las generalidades que permitan dar a los elementos que se utilizan como objetivos de cualquier organismo social.

La administración se definió como un conjunto de técnicas planeadas, organizadas y controladas para la realización y alcance de los objetivos y metas institucionales marcados previamente, es decir la agrupación de procedimientos estructurados secuencialmente para crear un sistema de trabajo adecuado y posible en cuanto a su realización.

Cabe mencionar que este trabajo va enfocado a los administradores que tengan una visión empresarial, por tanto se establecieron las características que debe de poseer adquiriendo una actitud en los ámbitos económico, social y administrativo.

Se logró establecer un proceso administrativo conformado por los elementos de planeación,

organización y control, adecuado a las necesidades de cualquier organismo social, estos elementos proporcionarán a la empresa que los implemente eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las actividades que realicen.

El elemento de planeación se realizará de tres formas la estratégica, la táctica y la operativa.

Durante la planeación estratégica, es decir a largo plazo y en relación con todos los departamentos que integran la empresa y serán fijados los objetivos generales, las políticas generales, los procedimientos, los programas y presupuestos; fijados por la alta dirección de la misma, o tácticos los cuales son representados a corto plazo y por los niveles de supervisión para cada departamento o área de la empresa, pero tomando en cuenta los objetivos generales de la organización; y la planeación operativa que detalla las operaciones realizadas diariamente.

Durante el elemento de organización del proceso administrativo se formará y representará la estructura organizacional de la empresa, por medio de la división del trabajo y la coordinación entre los departamentos que la forman utilizando técnicas o herramientas administrativas de trabajo, tales como los organigramas y manuales, estos últimos pueden ser de organización, de procedimientos, de bienvenida, de políticas, etc.

Con los organigramas o cartas de organización se podrá representar gráficamente en forma vertical, horizontal o circular la estructura organizacional de la empresa y así la interpretación por parte de los miembros de la entidad se facilitará.

En esta investigación se explicó los diferentes tipos de organización que existen en el ámbito administrativo como son, el formal e informal, el líneal o militar, el funcional, los de asesoría denominados staff y los comités. Lo que permitirá a la entidad crear sistemas de trabajo, estableciendo los niveles de autoridad y responsabilidad,

definiendo las jerarquías para simplificar el trabajo siendo eficientes en la realización de actividades.

En el elemento de control se verificarán por medio del establecimiento de normas de control, que en cuanto al sistema que se utiliza pueden ser históricos, o sea basado en experiencias pasadas, los de juicio de valor, por medio de la apreciación y estándares subjetivos de los empresarios, o técnicos dando un proyecto cualitativo - cuantitativo en su elaboración; para compararlas con el desempeño y conocer si se están cumpliendo los objetivos institucionales fijados en la planeación existiendo una relación entre estos dos elementos del proceso administrativo, y en el caso de existir errores proponer los métodos de corrección para optimizar el funcionamiento de la empresa.

En la aplicación del caso práctico en la empresa Mercería del Norte S.A. de C.V. se determinó la situación organizacional, definiendo las carencias existentes por la falta de la aplicación del proceso administrativo, pero también se propuso su

implementación para incrementar los recursos y hacerla eficiente en los ámbitos económico, social y administrativo. En el económico por ser un organismo con capital privado y con fines lucrativos, creando fuentes de empleo remuneradas, en el social al prestar un servicio a la sociedad, satisfaciendo sus necesidades de consumo en cuanto a la adquisición de bienes y en el administrativo al aumentar la productividad de las diferentes áreas que la integran.

Durante el desarrollo de la presente investigación pude llegar a comprobar mi hipótesis central, la cual es, si el administrador y su visión empresarial permiten la aplicación del proceso administrativo para el incremento de recursos, por tanto es posible crear una infraestructura que permita la evolución económica - organizacional en una pequeña empresa distribuidora, luego entonces a mayor aplicación del administrador y su visión empresarial en el proceso administrativo, mayor incremento de los recursos con mayores posibilidades de crear una infraestructura que permita la evolución económica - organizacional.

en una pequeña empresa distribuidora, es decir aplicada en la empresa Mercadería del Norte S.A. de C.V. donde realicé esta investigación, lo que demostró que es necesario implementar un proceso administrativo es decir una administración técnica integrada preferentemente por los elementos de planeación, organización y control; lo que permitirá incrementar los recursos con los que se cuenta, creando una infraestructura para la evolución económica - organizacional de la empresa.

En cuanto a los objetivos marcados en este trabajo comprobé, en cuanto al general ya que proporcioné un modelo para ayudar a los futuros administradores o cualquier persona que tenga la inquietud de establecer una empresa, implementando básicamente el proceso administrativo, fomentando el beneficio a su organización y a los miembros que la integran.

Del objetivo particular se promovió el uso de las técnicas administrativas en una pequeña empresa distribuidora, para obtener el crecimiento esperado;

y del objetivo específico pudo comprobarlo al implementar el proceso administrativo, el desarrollo de estructuras y sistemas, demostrando que el empresario maximizará y optimizará el manejo de su empresa.

De los métodos utilizados, el inductivo me permitió describir cada parte del desarrollo capitular, el analítico para descomponer las partes y maximizar su comprensión, con el sintético se logró integrar toda la información recabada, todo utilizados en cuanto a la visión empresarial y la implementación del proceso administrativo, para alcanzar los objetivos institucionales.

Durante la realización de esta investigación pude corroborar en cuanto a la administración que el establecimiento del proceso administrativo en una pequeña empresa logrará incrementar los recursos con los que se cuenta y facilitará el trabajo de los miembros que la integran, logrando ser eficientes y eficaces, siendo competitiva en el mercado donde se encuentra establecida.

## Recomendaciones

Tomando en cuenta los factores utilizados durante el desarrollo de esta investigación y en el diseño de una estructura sistemática integral de la empresa dedicada a la comercialización de productos diversos, pude comprobar que la implementación de una administración técnica complementada por el uso de sus herramientas básicamente el proceso administrativo integrado por los elementos de planeación, organización y control que se aplican especialmente a los requerimientos organizacionales de Mercadería del Norte S.A. de C.V., lo que le permitirá obtener un incremento en los recursos con los que actualmente cuenta, tal y como di a conocer en la propuesta del caso aplicado en dicho organismo social.

Como recomendación principal puedo señalar que para obtener resultados positivos en los aspectos económico y organizacional es necesario invertir tiempo y dinero en la contratación de personal calificado, que pueda realizar las actividades de reestructuración orgánica con eficiencia y

conocimiento de causa, que realice un estudio de viabilidad y factibilidad para saber si es conveniente realizar dicha inversión o conocer si las características del proyecto. La persona encargada de llevar a cabo la implementación del proceso administrativo y de cada uno de los elementos de la que forma parte, debe apoyarse de en el uso de la administración por objetivos como método que facilite la proyección a futuro de la empresa, el desarrollo de estructuras y sistemas para apoyar la implantación del proceso administrativo, con los puntos anteriores logrará obtener una administración óptima y por lo tanto el máximo aprovechamiento de los recursos tanto humanos, materiales y de organización.

La evolución que observe en la empresa Mercadería del Norte S.A. de C.V. debe de llevarse a cabo en base a los procedimientos adecuados sin descuidar los puntos que durante este trabajo se tomaron en cuenta, un apoyo administrativo y supervisión adecuada permitirán cumplir las metas y objetivos fijados por la visión del empresario para bienestar de la misma empresa y de los miembros que la integran

principalmente, lo que apoyará su crecimiento y desarrollo organizacional.

## Apéndice 1

## 1. NOMBRE

"El administrador y su visión empresarial en la implementación del proceso administrativo para el incremento de recursos en una pequeña empresa distribuidora. "

## 2. VARIABLES

Variable Independiente:

El administrador y su visión empresarial en la implementación del proceso administrativo.

Variable Dependiente:

Para el incremento de recursos en una pequeña empresa distribuidora.

### 3. IMPORTANCIA SOCIAL.

Dar una visión sobre como es posible incrementar los recursos, ya sean humanos, materiales y/o técnicos dentro de una pequeña empresa distribuidora para generar un bienestar económico tanto a la organización como a los operativos de la misma, en tal medida que sea factible establecer una evolución de los mismos en cuanto a la calidad de vida de los trabajadores y de la institución.

### 4. IMPORTANCIA TEORICA.

Como herramienta de trabajo para administradores con una inclinación empresarial, para poder optimizar los recursos con los que cuenta y facilitando el manejo de su propia empresa, partiendo de la base del proceso administrativo en cuanto a su aplicación y relación con la administración por objetivos, y en la posibilidad de maximizar recursos, elementos de la administración que se consideran son indispensables para el administrador, pero mas aún para el empresario.

## 5. HIPOTESIS ALTERNAS

5.1. Si el administrador y su visión empresarial permiten la aplicación del proceso administrativo para el incremento de recursos por tanto es posible crear una infraestructura que permita la evolución económica - organizacional en una pequeña empresa distribuidora, luego entonces a mayor aplicación del administrador y su visión empresarial en el proceso administrativo mayor incremento de los recursos con mayores posibilidades de crear una infraestructura que permita la evolución económica - organizacional en una pequeña empresa distribuidora.

5.2. Si el administrador implementa el proceso administrativo acorde a una visión empresarial esta le permitirá incrementar los recursos por tanto establecerá las condiciones de evaluación en los recursos humanos, materiales y económicos en una pequeña empresa distribuidora, luego entonces a mayor implementación del proceso administrativo acorde a una visión empresarial mayor incremento de los

recursos y condiciones de evaluación en los recursos humanos, materiales y económicos en una pequeña empresa distribuidora.

5.3. Si la visión empresarial del administrador permite el desarrollo organizacional, funcional y estructural mediante la aplicación del proceso administrativo por tanto la organización tendrá posibilidades de evolucionar en su estructura e infraestructura de la pequeña empresa distribuidora, luego entonces a mayor aplicación de la visión empresarial del administrador mayor desarrollo organizacional, funcional y estructural a partir del proceso administrativo con mayores posibilidades de evolución en la estructura e infraestructura de la pequeña empresa distribuidora.

#### 6. HIPOTESIS CENTRAL.

Si el administrador y su visión empresarial permiten la aplicación del proceso administrativo para el incremento de recursos por tanto es posible

crear una infraestructura que permita la evolución económica - organizacional en una pequeña empresa distribuidora, luego entonces a mayor aplicación del administrador y su visión empresarial en el proceso administrativo mayor incremento de los recursos con mayores posibilidades de crear una infraestructura que permita la evolución económica - organizacional en una pequeña empresa distribuidora.

#### 7. HIPOTESIS NULA

Si el administrador y su visión empresarial permiten la aplicación del proceso administrativo y esto no logra el incremento de recursos por tanto no es posible crear una infraestructura que permita la evolución económica - organizacional en una pequeña empresa distribuidora, luego entonces a mayor aplicación del administrador y su visión empresarial en el proceso administrativo no hay mayor incremento de los recursos ni tampoco posibilidades de crear una infraestructura que permita la evolución económica - organizacional en una pequeña empresa distribuidora.

## 8. OBJETIVOS

### 8.1. General.

Proporcionar un modelo que podrá tomarse como ayuda para futuros administradores, o para cualquier persona que tenga la inquietud de establecer una empresa y con respecto a la ejecución del proceso administrativo incrementar los recursos que beneficiarán a su empresa y por lo tanto a los miembros de esa organización.

### 8.2.Particular. -

Promover el uso de las técnicas de la administración en todas las pequeñas empresas para lograr el adecuado manejo de las mismas y tener la posibilidad de crecer en cuanto a sus recursos.

### 8.3. Especifico.

Utilizar el proceso administrativo, la administración por objetivos, el desarrollo de

estructuras y sistemas dentro de una organización, demostrando que un empresario maximizará y optimizará el manejo de su empresa.

#### 9. OBJETO DE ESTUDIO.

Conceptual Simple. El administrador y su visión empresarial en la implementación del proceso administrativo.

#### 10. METODOS IMPLEMENTADOS.

Inductivo ( que describe ), Analítico ( que descompone en todas sus partes ), Sintético ( integra la información ), en cuanto a la visión empresarial y la implementación del proceso administrativo.

#### 11. TECNICAS DE INVESTIGACION IMPLEMENTADAS.

Redacción, técnica de observación y diseño expofacto.

## 12. UBICACION.

Temporal. Del 1 de Septiembre de 1992 al 3 de Diciembre de 1993.

Espacial. México D.F. espacio de la Biblioteca y aulas de la Universidad Latinoamericana S.C.

México D.F. espacio de la Biblioteca Central de la Universidad Nacional Autónoma de México.

México, D.F. espacio de la empresa Xocongo Mercantil S.A. de C.V.

México, D.F. espacio de la empresa Mercería del Norte S.A. de C.V.

México, D.F. espacio de la fábrica Colchones La Imperial S.A. de C.V.

## 13. DELIMITACION TEORICA.

Administración y proceso administrativo como técnicas de utilización para realizar esta investigación mixta y su relación con la aplicación en una pequeña empresa distribuidora.

#### 14. LIMITACIONES.

Falta de tiempo para realizar esta investigación.

Procesamiento de la información.

Identificación de problemas ( subjetivismo por parte del investigador ).

Problemas de redacción.

Horario en la utilización de herramientas de trabajo.

**APENDICE 2**

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- ( 1 ) Mooney James  
" Principios de organización "  
Ed. Cultura  
México 1954  
P. 47
- ( 2 ) Rios Adalberto y Paniagua Andrés  
" Origenes y perspectivas de la administración "  
Ed. Trillas  
México 1977  
P. 49
- ( 3 ) Reyes Ponce Agustín  
" Principios de administración teoría y práctica "  
Ed. Limusa  
México 1970  
P. 19
- ( 4 ) Op Cit.  
p.19

( 5 ) Op Cit.

p.19

( 6 ) Op Cit.

p.19

( 7 ) Op Cit.

p.19

( 8 ) Op Cit.

p.19

( 9 ) Reddin William J.

" *Administración por objetivos* "

Ed. Atlas

Sau Pablo, Bra. 1978

P. 22

( 10 ) Reyes Ponce Agustín

" *Administración por objetivos* "

Ed. Limusa

México 1990

P. 54

( 11 ) Op Cit.

P. 54

( 12 ) Op Cit.

P. 54

( 13 ) Op Cit.

P. 54

( 14 ) Op Cit.

P. 55

( 15 ) Op Cit.

P. 55

( 16 ) Velazquez de la Cadena Mariano

*" Spanish & English Languages "*

Fisrt Part

Wilcox & Follet Company

New York City, U.S. 1943

P. 507

- ( 17 ) Fernández Arena José Antonio  
" El proceso administrativo "  
Herrero Hnos.  
México 1969  
P. 75
- ( 18 ) Grishiani, D.  
" Organización y gestión "  
Ed. Progreso  
Moscú 1973  
P. 84
- ( 19 ) Fayol, Henry  
" Administración industrial y general "  
Ed. Herrero Hnos.  
México 1970  
P. 121
- ( 20 ) Münch Galindo Lourdes y García Martínez José.  
*Op cit.*  
P. 63
- ( 21 ) *Op cit.*  
P. 63

( 22 ) *Op cit.*

P. 63

( 23 ) *Op cit.*

P. 63

( 24 ) *Op cit.*

P. 63

( 25 ) *Op cit.*

P. 63

( 26 ) *Op cit.*

P. 63

( 27 ) *Op cit.*

P. 63

( 28 ) *Op cit.*

P. 63

( 29 ) *Op cit.*

P. 63

( 30 ) *Op cit.*

P. 63

( 31 ) *Op cit.*

P. 63

( 32 ) **Diccionario Larrouse Básico Escolar**

Argentina 1972

P. 332

( 33 ) **Hernández Sergio y Ballesteros Nicolás**

" *Fundamentos de administración* "

Ed. interamericana

México 1987

P. 412

( 34 ) **Fernández Arena José Antonio**

*Op cit*

P. 109

( 35 ) *Op cit*

P. 109

( 36 ) *Op cit*

P. 109

( 37 ) *Op cit*

P. 109

( 38 ) *Op cit*

P. 109

( 39 ) *Op cit*

P. 109

( 40 ) *Op cit*

P. 109

( 41 ) *Op cit*

P. 109

( 42 ) **Hernández Sergio y Ballesteros Nicolás**

*Op Cit*

P. 410

( 43 ) Münch Galindo Lourdes y García Martínez José.

*Op cit.*

P. 117

( 44 ) *Op cit.*

P. 170

( 45 ) *Op cit.*

P. 170

( 46 ) *Op cit.*

P. 170

( 47 ) *Op cit.*

P. 170

( 48 ) *Op cit.*

P. 170

( 49 ) *Op cit.*

P. 170

( 50 ) *Op cit.*

P. 170

( 51 ) *Op cit.*

P. 170

( 52 ) Leonard P. William

" Auditoria administrativa "

Ed. Diana

México 1988

P. 45

( 53 ) Diccionario de la Real Academia de la lengua

Española.

Ed. Bruguera

Barcelona, 1988

P.1475

( 54 ) Enciclopedia Universal Ilustrada

Tomo XIX

Ed. Espasa - Calpe

Madrid, España 1974

P. 1082 - 1083

- ( 55 ) Trueba Jorge y Alberto  
" Ley Federal del Trabajo reformada "  
23a. Edición  
Ed. Porrúa  
México 1977  
Art. 16 P.16
- ( 56 ) Consejo Coordinador Empresarial  
" Declaración de principios "  
México 1975  
P. 9
- ( 57 ) Gayder George  
" El provenir de la empresa privada "  
Cap. 2  
Ed. Agüilar  
Madrid, 1954  
P.11

( 58 ) Barrera G. Jorge

" Tratado de derecho mercantil "

Ed. Porrúa

México 1977

Tomo I

P. 174

( 59 ) Mercado Salvador

" Administración aplicada, teoría y práctica "

Primera parte

Ed. Limusa

México 1989

P. 33

( 60 ) Reyes Ponce Agustín

*Op Cit.*

P. 13

( 61 ) Münch Galindo Lourdes y García Martínez José.

*Op cit.*

P. 42

( 62 ) Nacional Financiera

*La micro, pequeña y mediana empresa*

Folleto informativo

México D.F. 1991

P.2

**\_ REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

**BARRERA, G. Jorge**

**" Tratado de derecho mercantil "**

**Ed. Porrúa .**

**México 1977**

**Tomo I**

**Consejo Coordinador Empresarial**

**" Declaración de principios "**

**México 1975**

**Diccionario de la Real Academia de la lengua**

**Española.**

**Ed. Brugera**

**.Barcelona, 1988**

Diccionario Larrouse Básico Escolar  
Argentina 1972

Enciclopedia Universal Ilustrada  
Tomo XIX  
Ed. Espasa - Calpe  
Madrid, España 1974

FAYOL, Henry  
" *Administración industrial y general* "  
Ed. Herrero Hnos.  
México 1970

FERNANDEZ, Arena José Antonio  
" *El proceso administrativo* "  
Herrero Hnos.  
México 1969

GAYDER, George

" El provenir de la empresa privada "

Cap. 2

Ed. Agüilar

Madrid, 1954

GRISHIANI, D.

" Organización y gestión "

Ed. Progreso

Moscú 1973

HERNANDEZ, Sergio y Ballesteros Nicolás

" Fundamentos de administración "

Ed. interamericana

México 1987

LEONARD, P. William

" Auditoría administrativa "

Ed. Diana

México 1988

MERCADO, Salvador

" Administración aplicada, teoría y práctica "

Primera parte

Ed. Limusa

México 1989

MOONEY, James

" Principios de organización "

Ed. Cultura

México 1954

Nacional Financiera

" La micro, pequeña y mediana empresa "

Folleto informativo

México D.F. 1991

REDDIN, William J.

" Administración por objetivos "

Ed. Atlas

Sau Pablo, Bra. 1978

REYES, Ponce Agustín

" Administración por objetivos "

Ed. Limusa

México 1990

REYES, Ponce Agustín

" Principios de administración, teoría y  
práctica "

Ed. Limusa

México 1970

RIOS, Adalberto y Paniagua Andrés

" Orígenes y perspectivas de la  
administración ".

Ed. Trillas

México 1977

TRUEBA, Jorge y Alberto

" Ley Federal del Trabajo reformada "

23a. Edición

Ed. Porrúa

México 1977

Art. 16

VELAZQUEZ, de la Cadena Mariano

" Spanish & English Languages "

Fisrt Part

Wilcox & Follet Company

New York City, U.S. 1943

## INDICE DE FIGURAS

### CAPITULO 1

1. Algunas diferencias entre eficiencia y  
eficacia. 14

### CAPITULO 2

1. El proceso administrativo según varios  
autores. 36
2. La organización lineal. 88
3. La organización funcional. 88
4. La organización Staff. 91
5. Comités. 91

### CAPITULO 3

1. Clasificación de las empresas elaborada  
por Nafinsa. 125

#### CAPITULO 4

1. Organigrama actual de la empresa  
Merceria del Norte S.A. de C.V. 164
2. Propuesta del organigrama de la empresa  
Merceria del Norte S.A. de C.V. 179
3. Resumen de la propuesta de la visión  
empresarial. 187