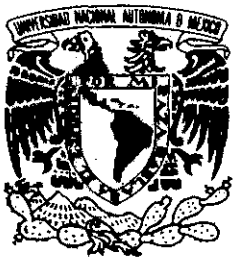


52  
2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA A LA PEQUEÑA  
EMPRESA COMO INSTRUMENTO, PARA LOGRAR LA  
EFICIENCIA EN EL PROCESO DE LA  
PLANEACION Y ORGANIZACION

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

LUCITANIA RODRIGUEZ RIVERA

ASESOR DEL SEMINARIO  
L.A.E. GILBERTO ENRIQUE DIAZ CASTRO



MEXICO, D. F.

274162

1999

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

---

El pensamiento es como un espejo.

Cuando uno lo mira,

ve su imagen en el interior

y piensa que hay dos imágenes,

pero las dos en realidad son una.

# Indice

## **CAPITULO UNO AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

	<b>Pág.</b>
1.1 Antecedentes de la Auditoria Administrativa	1
1.2 Objetivo de la Auditoria Administrativa	2
1.3 Alcances de la Auditoria Administrativa	4
1.4 Limitaciones de la Auditoria Administrativa	4
1.5 Conceptos de Auditoria Administrativa	5
1.6 Clasificación	6
1.7 Tipos de Auditoria Administrativa	7
1.8 Características Generales de una Auditoria Administrativa	8

## **CAPITULO DOS DIFERENTES METODOLOGIAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

2.1 Método de William P. Leonard	11
2.2 Método del Instituto Americano de la Administración	13
2.3 Método del Análisis Factorial desarrollado por Alfred Klein y Natha Grabisky del Banco de México, S.A.	15
2.4 Método de Manuel D' Azaola	18
2.5 Método de Jose Antonio Fernandez Arena	20
2.6 Método de Victor M. Rubio Ragazzone y Jorge Hernández Fuentes	24
2.7 Método de José Alvarez Anguiano	30
2.8 Método de Auditoria del Control Total de Calidad	38

---

## **CAPITULO TRES**

### **EMPRESA**

3.1	Definición de Empresa	42
3.2	Características de la Empresa	42
3.3	Clasificación de Empresa	42
3.3.1	Tipo Industrial	42
3.3.2	Tipo Comercial	42
3.3.3	Tipo Servicio	43
3.4	Por su Origen	44
3.4.1	Publicas	44
3.4.2	Privadas	45
3.5	Por la Magnitud de la Empresa	45
3.6	Por sus Recursos	46
3.6.1	Recursos Materiales	47
3.6.2	Recursos Técnicos	47
3.6.3	Recursos Humanos	47
3.6.4	Recursos Financieros	47

---

## **CAPITULO CUATRO**

### **LA PEQUEÑA EMPRESA**

4.1	Definición de la Pequeña Empresa	49
4.2	Características de la Pequeña Empresa	49
4.3	Clasificación de la micro, pequeña y mediana empresa	50
4.4	Tipos de pequeña empresa	51
4.5	Importancia de la Pequeña Empresa en nuestro país	51
4.6	Problemática actual que enfrenta la Pequeña Empresa	55
4.7	Características de los problemas de la Pequeña Empresa	59
4.8	Pequeña Empresa en México	63
4.9	Promoción y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa	65
4.10	Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000	66
4.11	La Banca de Desarrollo como promotora de la pequeña empresa	68
4.12	Las empresas integradoras	68
4.13	La pequeña empresa hoy en día	71
4.14	Empresarios de la pequeña empresa	73
4.15	Ventajas y desventajas de iniciar una pequeña empresa	74
4.16	Investigación de mercados	76
4.17	Elaboración de una estrategia de mercado para productos y servicios	79
	4.17.1 Clasificación de los clientes	79
	4.17.2 Definición de la estrategia del mercado para el producto	80
4.18	Como administrar a las pequeñas empresas	81

---

4.18.1	Misión del administrador	82
4.19	El plan de negocios de la pequeña empresa	84
4.20	Beneficios del plan de negocios	85

## **CAPITULO CINCO PLANEACION**

5.1	Definición de Planeación	88
5.2	Propósitos de la Planeación	88
5.3	Importancia de la Planeación	89
5.4	Los planes por medio de los presupuestos	89
5.5	Proceso de Planeación	90
5.5.1	Pasos del proceso de Planeación	90
5.6	Principios Básicos de la Planeación	91
5.7	Estrategias	92
5.8	Objetivos	92
5.8.1	Criterios para la fijación de Objetivos	93
5.8.2	Características de los Objetivos	94
5.8.3	Evaluación de Objetivos	94
5.8.4	Jerarquía de Objetivos	95
5.8.5	Red de Objetivos	95
5.8.6	Multiplicidad de Objetivos	96

---

5.8.7	Objetivos a corto, mediano y largo plazo	96
5.8.8	Establecimiento de Objetivos	96
5.9	Administración por Objetivos	97
5.10	Toma de Decisiones.	99
5.10.1	Tipos de decisión	100
5.10.2	Responsabilidad en la toma de decisión	100
5.11	Etapas de la Planeación	102
5.11.1	Políticas	102
5.11.2	Procedimientos	103
5.11.3	Programas	103
5.11.4	Presupuestos	104
5.12	Aspectos necesarios en la formulación de presupuestos	106
5.13	Importancia de los presupuestos	106
5.14	Niveles de Planeación	107
5.14.1	Planeación estratégica	107
5.14.2	Planeación táctica	108
5.14.3	Planeación Operativa	108
5.15	Técnicas de Planeación	109
5.16	Análisis de Inversión	109
5.17	Teorías de la decisión	110



---

## **CAPITULO SEIS**

### **ORGANIZACIÓN**

6.1	Definición de organización	112
6.2	Objetivo de la Organización	114
6.3	Importancia de la Organización	114
6.4	Explicación de Organización	115
6.5	Teorías sobre Organización	115
6.6	Principios de Organización	117
6.7	Reglas sobre la división de funciones	119
6.8	Unidades de Organización	120
6.9	Organización Formal e Informal	120
6.10	Sistemas de Organización	125
6.11	Línea y Asesoría	129
6.12	Estructuras Organizacionales	129
6.13	Sistema de Organización de Comités o Consejos.	134
6.13.1	Concepto de Comité	135
6.13.2	Clasificación	135
6.14	El diseño de la Organización	138
6.15	Definición de Organigrama	141
6.16	Tipos de organigramas	142
6.17	Manual de Organización	148
	<b>Caso practico</b>	<b>151</b>

**CAPITULO**

**Uno**

**Auditoria  
Administrativa**

## 1.1 ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Se puede considerar que la auditoría se desarrolló como un procedimiento de verificación detallada, en el que la teoría parecía no necesaria ni deseable, y que tan sólo recientemente ha sobresalido de aquella etapa. La auditoría nació como la progenie de la ley y de las costumbres, con formas y procedimientos prescritos.

La auditoría administrativa es tan antigua como la administración, pues cualquier persona que dentro de sus actividades busca mejorar la efectividad de sus funciones debe realizar una evaluación y control de lo que nosotros conocemos como auditoría.

La auditoría administrativa nace en el momento mismo en que los directivos de las empresas necesitan tener un control administrativo y no exclusivamente financiero y contable como anteriormente se llevaba a cabo.

A principios del Siglo XX, Frederick W. Taylor lleva a cabo unos estudios en los talleres de Philadelphia, Estados Unidos de Norteamérica; para estimar el rendimiento de los obreros y aprovechamiento de los recursos materiales, para controlar la producción. Con esto da principio la necesidad de evaluar los niveles administrativos y deja abierta la opción para que los empresarios e ingenieros inicien estudios por medio de los cuales se pudiera evaluar el desarrollo de la empresa.

Una valiosa aportación fue la de Henry Fayol, a quien se le considera el padre de la administración, al decir que el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, era estudiando el mecanismo administrativo, verificando la planeación, la organización, la dirección y el control en las empresas.

Taylor y Fayol con sus principios llevaban a cabo las funciones básicas de lo que actualmente se conoce como auditoría administrativa, la cual empieza a tener aplicación, práctica y consenso público alrededor de la época de los 50's, donde las grandes empresas son las que por su desarrollo y mediante la capacidad de sus hombres, profundizan en el pensamiento técnico y científico y lo divulgan a través de informaciones, publicaciones, artículos, etc.

Las empresas reconocen cada vez más la necesidad y las ventajas de contar con técnicas para resolver los problemas de la dirección mediante un enfoque integrado y sistemático, para asegurar la obtención de resultados mediante una adecuada toma de decisiones.

En la actualidad, la dirección en virtud de sus muchos problemas y complejidades, exige una comprobación más estrecha de los controles y el desempeño. Además para cerciorarse de la precisión y confiabilidad de sus controles sobre la información financiera y contable, quiere contar con mejores medios de control sobre todas las áreas de la organización y el medio idóneo es la aplicación de la auditoría administrativa.

## **1.2 OBJETIVO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

Según el precursor de la auditoría administrativa William P. Leonard el objetivo primordial de la auditoría administrativa consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinada y apuntar sus probables remedios. Así mismo nos menciona que su finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficiente.

La intención de la auditoría administrativa es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas de la empresa. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la estructura organizativa, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de variaciones, la adecuada utilización de personal, equipo y sistemas.

Su propósito es localizar oportunamente los errores, fallas administrativas o fraudes de la empresa auditada con el fin de no desviar sus objetivos y políticas que fueron planeadas y así proponer recomendaciones con controles.

Como se ha mencionado, el licenciado en administración es el profesionalista idóneo para realizar auditorías administrativas, dada su preparación profesional, y como dice el C.P. y L.A.E. Jorge Alvarez Anguiano "es su área natural de acción", ya que dentro de su preparación profesional se encuentran las materias de estudio sobre las principales áreas de la empresa.

En la auditoría administrativa se realizan estudios para determinar las deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, mismas que provocan irregularidades, embotellamientos, descuidos, errores, desfalcos, desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, decisiones equivocadas, falta colaboración y comunicación, fricciones entre ejecutivos, esto con el fin de demostrar que para lograr el éxito de la empresa es necesario llevar a cabo una eficiente administración.

La auditoría administrativa puede realizarse en base a técnicas objetivas y numéricas, pero el problema evaluatorio es siempre subjetivo, por lo que el licenciado en administración emitirá su opinión sobre la efectividad o deficiencias en la administración de las empresas de sus clientes.

Los principales beneficios que se derivan de la auditoría administrativa son:

1. Revisión de los objetivos, políticas y prácticas, incluyendo la observación constante en cuanto a su cumplimiento.
2. Identificación de las principales áreas que requieran una revisión y evaluación.
3. Promoción del mejor uso de las unidades del personal auxiliar de la empresa, especialmente cuando la auditoría es practicada por el personal de está.
4. Comunicación oportuna para que se informe a todos los interesados, el estado de la empresa.
5. Medición del grado de eficiencia de los controles administrativos actuales de la empresa.
6. Examen del progreso logrado para alcanzar los objetivos de la empresa. <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Gradillo Ulloa, José. "La Auditoría Administrativa del Control Presupuestal". Tesis.

### **1.3 ALCANCES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

La auditoría administrativa puede aplicarse a un área específica, ya sea a un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o bien de una empresa u organización, buscando que sea integral.

El campo de estudio puede abarcar la economía de la producción, incluyendo elementos tales como especialización, simplificación, estandarización e integración. También podría incluir los factores de la producción a saber tales como: materias primas, subprocuración de partes, repuestos, mano de obra, instalaciones, normas de trabajo, etc.

En algunas empresas la auditoría administrativa es una función específica que se desarrolla constantemente por parte de un departamento especializado para ello; en tanto que otras, sólo hacen uso de ella cuando surge un problema que no se ha podido resolver con recursos propios y por lo tanto recurren a despachos de auditores externos o asesores especializados.

### **1.4 LIMITACIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

Algunas veces la auditoría administrativa se ve limitada por factores que no se pueden medir en forma objetiva que son los pensamientos subjetivos de las personas, tomando en cuenta su estado emocional en que se encuentren o factores económicos, sociales y políticos; dado que no existe ningún sistema que logre hacerlo de tal forma y que son un riesgo para la toma de decisiones basándonos en ellos.

También existen otros inconvenientes que limitan la actuación de la auditoría, gran parte de ellos surgen en la etapa de recolección de información, ya que esta puede ser confusa, irreal y poco confiable.

Esta es una de las mayores limitaciones que tiene el auditor y que sólo pueden ser superadas por su propio criterio.

Otra limitante es, la falta de información en las empresas que se están auditando, ya que por falta de organización no se tiene la información necesaria o se encuentra desordenada en el momento requerido, siendo esto un grave impedimento para llevar a cabo un buen diagnóstico de la empresa auditada. Incluyendo personas que ocultan la información o que la hacen desaparecer de las fuentes originales.

## **1.5 CONCEPTOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

### **William P. Leonard**

"La auditoría administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas".<sup>2</sup>

### **José Antonio Fernández Arena**

"La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución".

### **Víctor M. Rubio Ragazzoni y L. A. Jorge Hernández Fuentes**

"Para estos autores la función de la auditoría administrativa consiste en realizar el análisis y dictamen de las actividades que lleva a cabo una unidad administrativa para verificar que se ajusten a los objetivos y políticas establecidas, así como para comprobar la utilización racional de los recursos técnicos, materiales y financieros y el aprovechamiento del personal en el desarrollo operacional y evaluar las medidas de control que aseguran los resultados esperados".

---

<sup>2</sup> William P. Leonard. "Auditoría Administrativa", Ed. Diana, México 1996.

**Gilberto E. Diaz Castro**

"Es una actividad de evaluación, destinada a la revisión y vigilancia sistemática de las operaciones contables, financieras y administrativas, con el fin de cerciorarse de que se desarrollen con óptima eficiencia, al mínimo costo posible".

**Definición Propia**

"La auditoría administrativa es el examen integral y constructivo de la estructura orgánica de una empresa o cualquiera de sus áreas, con el fin de evaluar y optimizar la eficiencia y eficacia de los métodos y sistemas a través de sus recursos humanos y materiales".

**1.6 CLASIFICACIÓN**

Para la adecuada aplicación y estudio de la auditoría se han considerado tres clases de auditorías:

**a) Auditoría Financiera**

Consiste en una verificación que incluye la evaluación independiente de cuentas y estados financieros, vigila que los registros contables conserven una suficiente precisión y confiabilidad para preparar el dictamen y así corregir estados financieros para la toma de decisiones, además de ofrecer una garantía razonable de que los activos de una empresa se conserven de una manera óptima. Esta clase de auditoría debe ser realizada por un contador público.

**b) Auditoría Administrativa**

Es un examen detallado de la administración de una empresa, realizada por un licenciado en administración con el fin de evaluar el nivel de eficiencia de las áreas funcionales y de sus resultados, respecto a los objetivos y metas fijadas y al óptimo desempeño de sus recursos humanos, materiales y financieros.



### c) Auditoría Operacional

Es una tarea encaminada a evaluar sistemáticamente la efectividad de una función, con referencia a las normas de la empresa, realizada por una sección de empleados de la organización o por analistas externos e independientes. La auditoría operacional se ha convertido en un medio que proporciona evaluaciones objetivas del desempeño de las funciones, a la administración.

## 1.7 TIPOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

### a) Auditoría Interna

La auditoría interna compete a los miembros de la empresa, es llevada a cabo por los propios empleados de la empresa en lugar de un auditor externo. Su principal característica es que tiene un enfoque preventivo.

Ventajas de la auditoría interna:

- Conocimiento de la empresa.
- Conocimiento de las áreas funcionales.
- Disponibilidad del personal para llevar a cabo la auditoría.
- Alcance y profundidad de la información.
- Seguimiento y vigilancia de las recomendaciones que dieron origen a la auditoría.

Desventajas de la auditoría interna:

- Parcialidad en el juicio de decisión.
- Deformación del proceso evaluatorio.
- Familiarización con los errores de deficiencia.
- Obsolescencia.
- Malversación y abuso de información para cuestiones personales.

- Conaturalización con los problemas.
- Confabulación de ocultar fraudes y errores.

**b) Auditoría Externa.**

Este tipo de auditoría es llevada a cabo por un grupo de auditores externos e independientes, que se caracteriza por su enfoque curativo.

Ventajas de la auditoría externa:

- Imparcialidad y objetividad en el proceso de evaluación.
- Personal con experiencia y actualizado.
- Alto grado de percepción de irregularidades.
- Rapidez en el servicio de auditoría.
- No confabulados y no conaturalizados con la naturaleza de las actividades.

Desventajas de la auditoría externa:

- Desconocimiento de la empresa.
- Falta de un seguimiento en el servicio.
- No es fácil el acceso a la información.
- La inseguridad en la calidad del profesional que presta el servicio de auditoría.
- Elevado precio por la Auditoría externa.

## **1.8 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

El auditor administrativo requiere de una preparación académica profesional y a su buen juicio equilibrado, en algunos casos deberá contar con especialización en las áreas objeto del problema o allegarse de personal especializado en esas áreas, además de experiencia que complemente y fundamente su criterio.

El licenciado en administración es la persona idónea ya que cuenta con la preparación académica y profesional en el conocimiento de las principales áreas de una empresa y además tiene la capacidad de coordinar diferentes profesionales especializados para hacer una auditoría. Las características personales que debe cubrir el auditor administrativo son:

- Inclínación hacia el análisis
- Imaginación y Creatividad.
- Criterio amplio
- Capacidad de evaluación
- Objetividad
- Capacidad para redactar y expresarse con elocuencia clara y lógicamente.
- Se sabe adaptar a todos los niveles jerárquicos de una pequeña empresa.

William P. Leonard dice que las características que debe reunir el personal que intervenga y que dirija el desarrollo de una auditoría administrativa son:

- a) Debe tener una buena comprensión de la teoría correspondiente.
- b) Un perfecto conocimiento de los fundamentos de organización y administración, los principios para métodos eficaces de control y los requerimientos para llevar a cabo evaluaciones.
- c) Poseer una amplia preparación académica a nivel universitario.
- d) Debe tener conocimiento de las siguientes materias de estudio, con el fin de tener un mayor criterio de juicio en exámenes y análisis que efectúe:
  - Problemas administrativos.
  - Planeación de la administración.

- Relaciones humanas.
- Comunicación entre empresas.
- Administración financiera.
- Medición del desempeño.
- Planeación y control de presupuestos.
- Sistemas y procedimientos.
- Contabilidad.
- Estadística administrativa.
- Objetivos de la auditoría.
- Redacción de informes.
- Toma de decisiones.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> William P. Leonard. "Auditoría administrativa", Ed. Diana, México 1996.

**CAPITULO**

**Dos**

**Diferentes  
Metodologías  
de la Auditoria  
Administrativa**

## 2.1 MÉTODO DE WILLIAM P. LEONARD (Esquema general)

### A) Examen

#### Áreas de estudio.

- Funciones específicas.
- Departamentos.
- Divisiones.
- La empresa.

#### Detalles a estudiar.

- Planes y objetivos.
- Estructura de la empresa.
- Políticas y sistemas.
- Métodos de control.
- Recursos humanos y físicos.
- Estándares.
- Medición de resultados.

### B) Evaluación

#### Proceso.

- Influencias económicas.
- Estructura adecuada.
- Adecuación de los controles.
- Métodos de planeación.
- Causas de variación.
- Utilización de los recursos.
- Métodos para trabajar.

**Análisis e interpretación.**

- Estudio de los elementos.
- Diagnósis detallada.
- Determinar propósitos.
- Deficiencias.
- Balance analítico.
- Prueba de eficiencia.
- Búsqueda de problemas.
- Soluciones.
- Alternativas.
- Métodos simplificados.

**C) Presentación**

- Fijación de temas finales para trazar un boceto del informe.
- Informe preliminar para la administración de la empresa.
- Informe final con recomendaciones y conclusiones.

**D) Persecución**

- Revisión de instalación.
- Ayuda en establecimiento de formas y procedimientos.
- Tratamiento de los detalles no terminados.
- Revisión de informe con la administración.

## **2.2 MÉTODO DEL INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACIÓN**

(Esquema general)

### **A) Para un organismo de tipo religioso se analizan las siguientes áreas:**

- Función social.
- Estructura formal.
- Crecimiento de sus instalaciones.
- Análisis de membresía.
- Programa de desarrollo.
- Políticas financieras.
- Análisis del consejo de directores.
- Eficiencia en la operación.
- Evaluación administrativa.
- Efectividad en la dirección.

### **B) Para una institución de tipo educativo:**

- Función académica.
- Estructura formal.
- Crecimiento.
- Programa de desarrollo.
- Análisis de los alumnos egresados.
- Políticas financieras.
- Eficiencia en la operación.
- Análisis del consejo de directores.
- Evaluación administrativa.
- Efectividad en la enseñanza.



**C) Para un hospital:**

- Función social.
- Estructura formal.
- Crecimiento de las instalaciones.
- Programa de desarrollo.
- Cuidado de los pacientes.
- Políticas financieras.
- Eficiencia en la operación.
- Evaluación del consejo de directores.
- Evaluación administrativa.
- Efectividad en la actividad científica.

**D) Para una institución u organismo sin fines de lucro:**

- Funciones económicas.
- Estructura formal.
- Crecimiento.
- Atención a los donadores.
- Investigación y desarrollo.
- Análisis del consejo.
- Políticas financieras.
- Eficiencia en la operación.
- Servicio al público.
- Evaluación de los ejecutivos.

**E) Para una institución u organismo con fines de lucro:**

- Función económica.
- Estructura formal.

- Estructura formal.
- Utilidades.
- Atención a los accionistas.
- Investigación y desarrollo.
- Consejo de administración.
- Políticas fiscales.
- Eficiencia en la producción.
- Distribución.
- Evaluación de los ejecutivos.<sup>4</sup>

### 2.3 METODO DEL ANÁLISIS FACTORIAL DESARROLLADO POR ALFRED KLEIN Y NATHAN GRABINSKY DEL BANCO DE MÉXICO, S.A.

(Esquema general)

#### A.- Medio ambiente:

Conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa.

#### B.- Política y Dirección: (Administración General)

Orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.

#### C.- Productos y procesos:

Selección y diseño de los bienes que se han de producir, y de los métodos usados en la fabricación de los mismos.

#### D.- Financiamiento:

Manejo de los aspectos monetarios y crediticios.

---

<sup>4</sup>Fernández Arenas José Antonio, "La Auditoría Administrativa", Ed. Diana, México 1994, p. 41-45

**E.- Medios de producción:**

Inmuebles, equipos, maquinaria, herramienta e instalaciones de servicio.

**F.- Fuerza de trabajo:**

Personal ocupado por la empresa.

**G.- Suministros:**

Materias primas, materiales auxiliares y servicios.

**H.- Actividad productora:**

Transformación de los materiales en productos que puedan comercializarse.

**I.- Mercado:**

Orientación y manejo de la venta y de la distribución de los productos.

**J.- Contabilidad y estadísticas:**

Registro e información de las transacciones y operaciones.

**PROGRAMA DEL ANÁLISIS:****Etapas I Planear la investigación**

- Definir la materia objeto de la investigación.
- Definir el propósito final de la investigación.
- Determinar el tiempo disponible para la investigación.
- Planear las fases y el volumen del trabajo.
- Determinar los medios de investigación e información y la finalidad para obtenerlos.
- Obtener la autorización necesaria para la orientación y el programa a que se sujetará la investigación.

**Etapa II    Analizar el tema**

- Objeto de la investigación y su operación.
- Determinar los factores pertinentes al tema y a su operación.
- Averiguar las funciones de cada factor.
- Determinar la información mínima necesaria.
- Recopilar la información.
- Verificarla.
- Asegurarse de que esté completa.

**Etapa III    Examinar cada factor**

- ¿Hasta que grado concuerda la operación de los factores con las funciones asignadas a éstos?
- ¿Qué tendencias se registran en el campo de cada factor?
- ¿Qué evolución ocurre en los campos relacionados?
- ¿Cuáles elementos del factor están estimulando la operación?
- ¿Cuáles elementos del factor ejercen una influencia limitadora?
- ¿Que objetivos debieran lograrse en el campo de cada factor?
- ¿De que medios se dispone para alcanzar estos objetivos?

**Etapa IV    Combinar los hallazgos para diagnosticar el total de las operaciones**

- ¿Cuál parece ser la capacidad óptima de acuerdo con los objetivos de la operación?
- ¿Cuál es la ejecución total real?

- ¿Cuáles son los factores limitadores?
- ¿Qué factores deben estudiarse con mayor detalle?
- ¿Qué objetivos pueden alcanzarse con el empleo de los medios disponibles?
- Examinar el total, de los hallazgos encontrados en cooperación con otros especialistas.

#### **Etapa V Presentar el diagnóstico**

- Preparar documentos para su discusión.
- Señalar claramente que hallazgos y diagnósticos están sujetos al juicio de las personas responsables de la ejecución de las operaciones que se investigan.
- Exponer el desarrollo de los hallazgos.
- Obtener el acuerdo de las diferentes opiniones sobre cada uno de los pasos antes de avanzar.
- La decisión es prerrogativa de las personas, responsables de la ejecución o dirección.<sup>5</sup>

### **2.4 MÉTODO DE MANUEL D'AZAOLA** (Esquema general)

#### **A. Dirección**

Fijar objetivos. Proporcionar los medios humanos y materiales para alcanzarlos y organizar a ambos, de manera que aquéllos se cumplan económicamente y eficientemente. (Esta función es la que anima e impulsa la acción).

<sup>5</sup> Fernández Arena José Antonio "Auditoría Administrativa", Ed. Diana, México 1994 p.65-92.

**B. Financiamiento**

Dotar a la empresa de los recursos económicos suficientes para que desarrolle sus actividades con normalidad. Estos recursos pueden provenir de capital proporcionado por los accionistas o bien por el crédito que la empresa y el encargado de esta función hayan logrado obtener.

**C. Contratar al personal idóneo para cada función y adiestrarlo para que cumpla de manera eficiente**

Proporcionarle las mejores condiciones económicas, higiénicas y educacionales posibles a fin de elevar la moral del grupo, para que este prestigio influya sobre la conducta de la colectividad.

**D. Producción**

Diseñar artículos y servicios que satisfagan necesidades humanas y que tengan una demanda real, para que la empresa obtenga un beneficio razonable al realizarlos. Combinar los elementos humanos y materiales para que del esfuerzo coordinado se obtengan artículos o servicios de la calidad requerida, en un tiempo razonable y a un precio lo más reducido posible.

**E. Ventas y distribución**

Adoptar medidas convenientes para asegurar la presencia y aceptación de los productos o servicios en el mercado, de manera que proporcione beneficios y satisfacción, tanto a la empresa como a los consumidores.

**F. Registro**

Establecer sistemas adecuados de contabilidad y estadística que proporcionen la información completa, veraz y oportuna que permita orientar a la dirección acerca del resultado de sus operaciones.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Fernández Arena José Antonio "Auditoría Administrativa" De. Diana, México 1994, pág. 95-104

## **2.5 MÉTODO DE JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA** (Esquema general)

### **a) Los objetivos institucionales son:**

Objetivo de servicio. Satisfacción de las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos productos o servicios en condiciones aprobadas.

Objetivo económico. Protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de una generación de la riqueza.

Objetivo social. Protección de los objetivos económicos, personales y sociales de los empleados de una empresa, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones humanas, así como de las adecuadas relaciones públicas.

### **b) Mecanismos de operación, es decir, una estructura formal cuyos principios son:**

1. Las empresas deben tener una organización que utilice en forma equilibrada los recursos humanos (empleados y obreros), materiales (dinero e instalaciones) y técnicos (sistemas y procedimientos).
2. La organización requiere una división funcional que permita el establecimiento de departamentos con actividades bien definidas.

Las principales funciones son:

- Dirección. Ejercida por el Consejo de Administración.
- Operación. Relativa a la producción y comercialización.
- Asesoramiento a todos los departamentos.
- Información.

3. Las necesidades operativas determinan la centralización o descentralización de funciones.
4. Los niveles jerárquicos deben ser pocos para evitar difusión en la autoridad y responsabilidad.
5. Cada departamento contará con los puestos necesarios para desarrollar su actividad.
6. Todos los puestos en la empresa requieren de análisis y valuación.
7. La autoridad formal del puesto tiene de manera paralela una responsabilidad.
8. La integración dota a la estructura de las partes necesarias de acuerdo con el esquema de la organización.

**c) Los objetivos institucionales del mecanismo de operación requiere del Proceso Administrativo que consiste en lo siguiente:**

**Planear**

Los planes y programas son necesarios, pero no representan un fin en sí mismos, ya que son medios valiosos pero con un manejo complicado, así como la planeación tendrá sus limitaciones y grados de alcance.

**Implantación**

Es decir el planteamiento de un problema incluyendo la posible innovación, deriva hacia una situación en la que se debe considerar una alternativa de ejecución que tratará de resolver la incógnita establecida.

**Control**

Es la apreciación del resultado de la acción y deberá ser personal, es decir, cada uno de los integrantes de la entidad controlará su esfuerzo propio. Tiene gran importancia el controlador, y es el administrador el que se encarga de llevar a cabo esta operación a nivel funcional.



### Escala de Apreciación

Ponderación de las áreas de acuerdo a la eficiencia y eficacia en la realización de las tareas desde el punto de vista del auditor.

#### Método de José Antonio Fernández Arena:

Puntos	Apreciación	Cumplimiento
Excelente	5	90 a 100 %
Muy bien	4	80 a 89 %
Bien	3	60 a 79 %
Regular	2	40 a 59 %
Mal	1	20 a 39 %
Muy mal	0	0 a 19 %

#### Valuación de una Empresa Hipotética Objetivos Institucionales

Área	Preguntas	Valor	Puntos
Servicio a clientes	5	50	250
Social a las autoridades	5	50	250
Social a los colaboradores	10	50	250
Social a la comunidad	5	50	250
Económico de crecimiento	5	50	250
Económico a los acreedores	5	50	250
Económico a los inversionistas	5	50	250
			2,000

**Niveles Jerárquicos**

Área	Preguntas	Valor	Puntos	Total
Dirección	20	50	1000	
Vigilancia	10	50	500	
Planeación y Control	10	50	500	2,000

**Funciones**

Su estructura

Su proceso administrativo

**Básicas**

Área	Preguntas	Valor	Puntos	Total
Producción y Servicios	110	5	650	
Comercialización	110	5	650	1,300

**Complementarias**

Área	Preguntas	Valor	Puntos	
Relaciones Humanas	150	5	750	
Relaciones Públicas	90	5	450	
Finanzas	110	5	650	
Procesamiento de Datos	100	5	500	
Investigación	90	5	450	
Compras y Almacenes	90	5	450	
Servicios generales	90	5	450	3,700
Total del Ejemplo				10,000

Rango	%	Administración
9,000 a 10,000	90 a 100	Excelente
8,000 a 8,999	80 a 89	Muy buena
6,000 a 7,999	60 a 79	Buena
4,000 a 5,999	40 a 59	Regular
2,000 a 3,999	20 a 39	Mala
0 a 1,999	0 a 19	Muy mala

## 2.6 MÉTODO DE VÍCTOR M. RUBIO RAGAZZONE Y JORGE HERNÁNDEZ FUENTES.

(Esquema general)

### Etapa I Planeación

Es la función donde se define el desarrollo secuencial de las actividades encaminadas dentro de los programas, así como de la determinación del tiempo requerido para el desarrollo de cada una de sus etapas. Tiene como finalidad poder prever anticipadamente la acción, todos aquellos factores que se requieran para el desarrollo de la auditoría. En esta etapa se consideran los siguientes puntos: características particulares de la empresa, finalidad de los trabajos, secuencia de su desarrollo, estimación de tiempos para la realización de cada trabajo, determinación del personal que intervenga, técnicas que se utilizarán en los medios materiales y del apoyo que el organismo social proporcionará. Esto consiste en:

- Definición del estudio a desarrollar.
- Diagnóstico administrativo.
- Elaboración del programa de diagnóstico.
- Definición del objetivo.

- Alcance específico de la autoridad.
- Determinación del personal necesario.
- Programación del tiempo estimado.
- Definición de las técnicas y herramientas a utilizar.
- Aprobación del programa de auditoría.

## **Etapas II Examen**

En esta fase se da comienzo a la auditoría puesto que se inicia con la ejecución de los programas para obtener la información necesaria de las áreas sujetas al estudio. Se inicia con la presentación del responsable de la unidad, el cual debe ser especial énfasis en los fines y aspectos constructivos de la auditoría indicando los resultados a lograr, así mismo, se cuestiona al director o responsable de la unidad, si tiene interés de que alguna área en particular sea revisada. Es en esta etapa donde se aplican las técnicas de recopilación de información. Esto Consiste de los siguientes puntos:

- Entrevista con los responsables del área, con el objeto de indicarles el seguimiento a la atención de las áreas de problemática más relevantes.
- Aplicación de las técnicas de la auditoría administrativa.
- Captación de la documentación más importante y necesaria (organigramas, estados financieros, manuales, instructivos, etc.)
- Revisión, complementación y depuración de la información captada.
- Captación de opiniones y sugerencias.

## **Etapas III Evaluación**

Terminada la investigación, el auditor procederá a formular sus conclusiones, atendiendo el siguiente orden:

- a) Concentración de los datos obtenidos en la investigación.
- b) Clasificación de los datos.
- c) Evaluación de los resultados.
- d) Determinación de la solución.

Y consta de las siguientes etapas:

- a) Análisis y evaluación de la información captada.
- b) Jerarquización de observaciones.
- c) Planteamiento de las recomendaciones.
- d) Discusión de las observaciones.

#### **Etapas IV Presentación**

- Elaboración del informe final.
- Presentación del informe final al director general y subdirector de auditoría.
- Presentación del informe final a los responsables de la unidad.

Los autores Víctor M. Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes en su libro "Guía Práctica de Auditoría Administrativa", presentan una guía de auditoría que orienta y uniforma el método a seguir durante la evaluación de los resultados obtenidos en la práctica de la auditoría. Mediante el empleo de la tabla de puntuación que comprende en su totalidad las cifras de los diferentes elementos que evalúan la eficiencia administrativa.

Uno de los mayores beneficios que ofrece esta guía es poder contar con lineamientos que facilitan la orientación en la aplicación de criterios para evaluar, incrementando el nivel de confiabilidad de los informes de Auditoría Administrativa.

**Elemento I PLANEACIÓN**

Subelemento:

- I.1 Planes de Trabajo.
- I.2 Objetivos.
- I.3 Políticas.

**Elemento II ORGANIZACIÓN**

Subelemento:

- II.1 Estructura Orgánica y Funcional.
- II.2 Manual de Organización.
- II.3 Aprovechamiento de Recursos Humanos.
- II.4 Utilización y Racionalización de Recursos materiales.

**Elemento III DIRECCIÓN**

Subelemento:

- III.1 Delegación.
- III.2 Comunicación.
- III.3 Supervisión.

**Elemento IV CONTROL**

Subelemento:

- IV.1 Sistemas y Procedimientos Administrativos.
- IV.2 Manual de Operación.
- IV.3 Medición de resultados.

**Tabla de puntuación**

Su finalidad es contar con un instrumento que permita evaluar, en forma general, la situación real de cada una de las áreas, una vez que éstas fueron auditadas.

**Para los elementos de Planeación, Dirección y Control:**

Grado	Puntuación	Evaluación
I	0	Carencia
II	De 5 a 15	Deficiente o inadecuado
III	De 16 a 30	Elemental o mínimo
IV	De 31 a 45	Adecuado o aceptable
V	De 61 a 80	Óptimo o excelente

**Tabla de Puntuación**

Grados	Elementos y Subelementos
V IV III II I	<b>Elemento I. PLANEACIÓN</b>
20 15 10 5 0	I.1 Planes de Trabajo.
20 15 10 5 0	I.2 Objetivos.
<u>20 15 10 5 0</u>	I.3 Políticas.
60 45 30 15 0	Total.
	<b>Elemento II. ORGANIZACIÓN</b>
20 15 10 5 0	II.1 Estructura Orgánica y Funcional.
20 15 10 5 0	II.2 Manual de Organización.
20 15 10 5 0	II.3 Aprovechamiento de Rec. Humanos.
<u>20 15 10 5 0</u>	II.4 Utilización y racionalización de Recursos Materiales.
80 60 40 20 0	Total.

Tabla de Puntuación (continuación)

Grados	Elementos y Subelementos
20 5 10 5 0 20 15 10 5 0 <u>20 15 10 5 0</u> 60 45 30 15 0	<b>Elemento III. DIRECCIÓN</b>  III.1 Delegación. III.2 Comunicación. III.3 Supervisión. Total.
20 15 10 5 0 20 15 10 5 0 <u>20 15 10 5 0</u> 60 45 30 15 0	<b>Elemento IV. CONTROL</b>  IV.1 Sistemas y Procedimientos Administrativos. IV.2 Manuales de Operación. IV.3 Medición de Resultados. Total.

**Instructivo de la Hoja de Evaluación:**

**Objetivo.** Concentrar los resultados obtenidos de la evaluación de la auditoría practicada por unidad u organismo.

**Alcance.** Todas las unidades que forman un organismo.

**Responsable.** Subdirector de Auditoría, Jefe del departamento de Auditoría Administrativa.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Rubio Ragazzoni, Victor M., Hernández Fuentes Jorge. "Guía Práctica de Auditoría Administrativa", Ed. PAC, México 1991, p. 65,81,82.



## 2.7 MÉTODO DE JORGE ALVAREZ ANGUIANO

### GENERALIDADES

La evaluación de la eficiencia comprende cuatro etapas fundamentales, las que tienen como fin la valorización de los datos obtenidos a la luz de las condiciones peculiares de la empresa.

Las etapas de evaluación de la eficiencia son las siguientes:

- 1.- Ponderación de funciones.
- 2.- Determinación de factores a evaluar.
- 3.- Asignación de puntos a los factores a evaluar.
- 4.- Determinación de Grados.

### PONDERACION DE FUNCIONES

Uno de los pasos más importantes en la evaluación es la ponderación de las funciones esto es, la asignación que se hace a cada una de ellas de un valor que técnicamente se conoce como "Peso", a fin de establecer su importancia relativa en su influencia en la eficiencia de la empresa.

No todas las funciones tienen la misma importancia dentro de las distintas empresas. La ponderación de funciones establece la relación existente y la importancia de cada una de ellas.

Por lo anterior entendemos como "Peso", la importancia que una función tiene en relación con las demás, expresada en porcentaje.

No se trata de establecer la importancia que en absoluto pueda tener cada función sino la relación que guarde respecto a las demás, al ser comparadas con ellas.

El peso o importancia que se asigne a una función sobre las demás, vale exclusivamente para una empresa y puede ser diferente en otras.

Para expresar numéricamente la importancia relativa o peso, se considera como si las funciones de la empresa tuvieran juntas un valor de 100, a fin de asignar a cada una, cierto número de las unidades que forman ese total.

Ejemplo:

Finanzas	25%
Personal	15%
Producción	20%
Ventas	40%

## **DETERMINACIÓN DE FACTORES A EVALUAR**

Dentro de cada función habrán diversos factores a evaluar, y para su determinación habrá que tomar en cuenta la naturaleza, importancia y condiciones de cada empresa. Así encontramos factores que apenas si tienen importancia en una función y que pueden ser preponderantes en otra.

Los factores a evaluar que se proponen, pueden servir a todas las empresas y son:

- 1.- Adecuación de objetivos y políticas.
- 2.- Grado de cumplimiento de objetivos y políticas.
- 3.- Adecuación de la estructura orgánica.
- 4.- Grado de cumplimiento con la estructura orgánica.
- 5.- Adecuación de estándares de operación.
- 6.- Grado de cumplimiento con los estándares de operación.
- 7.- Eficiencia del personal.
- 8.- Adecuación de recursos materiales y financieros.

Con los factores anteriores se puede establecer una subdivisión basada en los niveles jerárquicos con el objeto de evaluar no solamente las funciones sino también la eficiencia a diferentes niveles en cada función.

## ASIGNACIÓN DE PUNTOS A LOS FACTORES A EVALUAR

Los pesos señalados para las funciones podrían servir directamente para medir la eficiencia de cada una de ellas. Pero con el objeto de dar mayor amplitud al juicio de los auditores y más flexibilidad a la auditoría proponemos el uso de puntos.

Se entiende por punto una unidad sin valor absoluto y arbitrariamente elegida que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de los factores a evaluar dentro de cada una de las funciones de la empresa.

Al decir que tal factor tiene más puntos que tal otro, queremos decir que es más importante para la obtención de la eficiencia en su función y en que proporción vale más.

El número de puntos que se asigne a cada factor a evaluar y el que corresponda a cada función, varían de una empresa a otra ya que estas influyen en diferente forma en cada empresa en particular.

Utilizando el mismo ejemplo planteado anteriormente vamos a determinar los puntos a repartir entre los factores a evaluar de cada una de las funciones propuestas.

1. Finanzas: 25%, de importancia relativa dentro de la eficiencia total de la empresa. Le corresponderá 250 puntos (25 x 10).
2. Personal: 15%, de importancia relativa, 150 puntos (15 x 10).
3. Producción: 20%, 200 puntos (20 x 10).
4. Ventas: 40%, 400 puntos (40 x 10).

**DISTRIBUCION DE PUNTOS ENTRE LOS FACTORES A EVALUAR**

	Finanzas	Personal	Producción	Ventas
1. Adecuación de los objetivos y políticas	50	25	40	60
2. Grado de cumplimiento de objetivos y políticas	50	25	40	60
3. Adecuación de la estructura orgánica	10	10	20	40
4. Grado de cumplimiento de la estructura orgánica	20	10	20	40
5. Adecuación de estándares de operación	30	20	15	50
6. Grado de cumplimiento de los estándares de operación	30	10	15	50
7. Eficiencia del personal	20	30	20	60
8. Adecuación de recursos materiales y financieros	40	20	30	40
	250	150	200	400

**DETERMINACIÓN DE GRADOS**

Los factores a evaluar propuestos anteriormente corresponden a elementos o aspectos cualitativos y su representación numérica variará de acuerdo a una escala de valores cuya validez irá de acuerdo con las investigaciones realizadas y el criterio utilizado en la determinación de grados.

Llamaremos grado a cada uno de los números convencionales representativos de una escala de valores. Se puede aceptar que ciertos grados corresponden a un estado de deficiencia y que los grados superiores corresponden en a elevada eficiencia excelencia en la actividad.

Con el objeto de facilitar la elaboración mecánica de los datos de la auditoría, proponemos la siguiente escala.

Apreciación	Grados	Cumplimiento
Excelente	5	90 a 100%
Muy bien	4	80 a 90%
Bien	3	60 a 80%
Regular	2	40 a 60%
Mal	1	20 a 40%
Muy mal	0	0 a 20%

El valor de cada grupo servirá para ponderar los puntos asignados a cada factor, según su realización sea más o menos mala, o más o menos buena.

Como puede observarse en el siguiente ejemplo la calificación o evaluación consiste en multiplicar el número de puntos de cada factor por el valor del "grado" en que quede comprendido, según grado de eficiencia determinada en base a las técnicas de investigación usadas.

La determinación del total de puntos que ha de corresponder a cada función será la suma de los puntos de sus factores. La calificación general de la función se localizará en las siguientes escalas, según el valor al cual más se acerque:

**Finanzas.**

Excelente	250 x 5	1250
Muy bien	250 x 4	1000
Bien	250 x 3	750
Regular	250 x 2	500
Mal	250 x 1	250
Muy mal	250 x 0	0

**Producción.**

Excelente	200 x 5	1000
Muy bien	200 x 4	800
Bien	200 x 3	600
Regular	200 x 2	400
Mal	200 x 1	200
Muy mal	200 x 0	0

**Personal.**

Excelente	150 x 5	750
Muy bien	150 x 4	600
Bien	150 x 3	450
Regular	150 x 2	300
Mal	150 x 1	150
Muy mal	150 x 0	0

Como podemos observar, 5000 puntos es el máximo de puntuación que puede obtener la empresa de nuestro ejemplo, los cuales quedarán distribuidos en la siguiente manera:

<b><u>FINANZAS</u></b>						
	Excelente x5	Muy bien x4	Bien x3	Regular x2	Mal x1	Muy mal x0
1. Adecuación de los objetivos y políticas	250	200	150	100	50	0
2. Grado de cumplimiento de objetivos y políticas	250	200	150	200	50	0
3. Adecuación de la estructura orgánica	50	40	30	20	10	0
4. Grado de cumplimiento de la estructura orgánica	100	80	60	40	20	0
5. Adecuación de estándares de operación	150	120	90	60	30	0
6. Grado de cumplimiento de los estándares de operación	150	120	90	60	30	0
7. Eficiencia del personal	100	80	60	40	20	0
8. Adecuación de recursos materiales y financieros	200	150	120	80	40	0
	1250	1000	750	500	250	0

<b><u>PERSONAL</u></b>						
	Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal
	x5	X4	x3	x2	x1	x0
1. Adecuación de los objetivos y políticas	125	100	75	50	25	0
2. Grado de cumplimiento de objetivos y políticas	125	100	75	50	25	0
3. Adecuación de la estructura orgánica	50	40	30	20	10	0
4. Grado de cumplimiento de la estructura orgánica	50	40	30	20	10	0
5. Adecuación de estándares de operación	100	80	60	40	20	0
6. Grado de cumplimiento de los estándares de operación	50	40	30	20	10	0
7. Eficiencia del personal	150	120	90	60	30	0
8. Adecuación de recursos materiales y financieros	100	80	60	40	20	0
	750	600	450	300	150	0

<b><u>PRODUCCION</u></b>						
	Excelente	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal
	x5	X4	x3	x2	x1	x0
1. Adecuación de los objetivos y políticas	200	160	120	80	40	0
2. Grado de cumplimiento de objetivos y políticas	200	160	120	80	40	0
3. Adecuación de la estructura orgánica	100	80	60	40	20	0
4. Grado de cumplimiento de la estructura orgánica	100	80	60	40	20	0
5. Adecuación de estándares de operación	75	60	45	30	15	0
6. Grado de cumplimiento de los estándares de operación	75	60	45	30	15	0
7. Eficiencia del personal	100	80	60	40	20	0
8. Adecuación de recursos materiales y financieros	150	120	90	60	30	0
	1000	800	600	400	200	0

<b><u>VENTAS</u></b>						
	<b>Excelente</b>	<b>Muy bien</b>	<b>Bien</b>	<b>Regular</b>	<b>Mal</b>	<b>Muy mal</b>
	x5	X4	x3	x2	x1	x0
1. Adecuación de los objetivos y políticas	300	240	180	120	60	0
2. Grado de cumplimiento de objetivos y políticas	300	240	180	120	50	0
3. Adecuación de la estructura orgánica	200	160	120	80	40	0
4. Grado de cumplimiento de la estructura orgánica	200	160	120	80	40	0
5. Adecuación de estándares de operación	250	200	150	100	50	0
6. Grado de cumplimiento de los estándares de operación	250	200	150	100	50	0
7. Eficiencia del personal	300	240	180	120	60	0
8. Adecuación de recursos materiales y financieros	200	160	120	80	40	0
	2000	1600	1200	800	400	0

**Finanzas**      1250  
**Personal**      1000  
**Producción**    750  
**Ventas**        2000  
 =====  
**5000**

Por lo que podemos afirmar que las siguientes puntuaciones corresponden a las siguientes calificaciones, expresadas como un tanto por ciento de eficiencia.

5000	puntos corresponde a un grado	"Excelente"	90 a 100 %
4000	puntos corresponde a un grado	"Muy Bueno"	80 a 90 %
3000	puntos corresponde a un grado	"Bueno"	60 a 80 %
2000	puntos corresponde a un grado	"Regular"	40 a 60 %
1000	puntos corresponde a un grado	"Malo"	20 a 40 %
0	puntos corresponde a un grado	"Muy malo"	0 a 20 % <sup>8</sup>

<sup>8</sup> C.P. y L.A.E. Alvarez Anguiano Jorge, "Apuntes de Auditoría Administrativa", Ed. FCA, México. Pág. 59-65.



## **2.8 MÉTODO DE AUDITORIA DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD** (Esquema general)

### **A. Políticas y objetivos:**

- Políticas relativas a administración, calidad y control de calidad.
- Métodos de determinar políticas y objetivos.
- Corrección y constancia del contenido de los objetivos.
- Utilización de métodos estadísticos.
- Difusión y penetración de objetivos.
- Verificación de objetivos y su ejecución.
- Relaciones entre planes a largo y corto plazo.

### **B. La organización y su operación:**

- División clara de responsabilidades.
- Delegación apropiada del poder.
- Cooperación entre las divisiones.
- Actividades de los comités.
- Utilización del estado mayor.
- Utilización de actividades de círculos de control de calidad (pequeños grupos).
- Auditoría de control de calidad.

### **C. Educación y su difusión.**

- Plan educativo y su realización práctica.
- Toma de conciencia sobre calidad y control, comprensión del control de calidad.
- Educación sobre conceptos y métodos estadísticos, y grado de penetración.
- Capacidad de entender los efectos.
- Educación para subcontratista y organizaciones de fuera.

- Actividades de círculos de control de calidad.
- Sistema de sugerencias.

#### **D. Ensamble y difusión de información y su utilización**

- Ensamble de información de fuera.
- Difusión de la información entre las divisiones.
- Rapidez de diseminación de la información (uso de computadoras).
- Análisis estadístico de la información y su utilización.

#### **E. Análisis**

- Selección de problemas y temas importantes.
- Conveniencia del método analítico.
- Utilización de métodos estadísticos.
- Vinculación de su propia técnica de ingeniería.
- Análisis de calidad, análisis de procesos
- Utilización de los resultados de los análisis.
- Sugerencias positivas para mejoramiento.

#### **F. Normalización**

- Sistema de normas.
- Métodos para fijar, revisar y retirar normas.
- Realizaciones en la fijación, revisión y retiro de normas.
- Contenido de las normas.
- Utilización de métodos estadísticos.
- Acumulación de tecnología.
- Utilización de normas.

**G. Control**

- Sistemas de control para la calidad y áreas conexas, por ejemplo costo y cantidad.
- Punto de control y renglones de control.
- Utilización de métodos estadísticos como el cuadro de control, y aceptación general de los criterios estadísticos.
- Contribución de las actividades de círculos control de calidad.
- Estado actual de las actividades de control.
- Estado actual del sistema de control.

**H. Garantía de calidad**

- Procedimientos para el desarrollo de nuevos productos.
- Desarrollo de calidad (análisis de la función de calidad), confiabilidad y revisión de diseños.
- Medidas de seguridad y de prevención de responsabilidad legal.
- Control y mejoramiento del proceso.
- Capacidad de los procesos.
- Medición e inspección.
- Control de instalaciones y equipos, subcontratistas, compras, servicios, etc.
- Sistemas de garantía de calidad y su revisión.
- Utilización de métodos estadísticos.
- Evaluación y revisión de calidad.
- Estado práctico de la garantía de calidad.

**I. Efectos**

- Medición de los efectos.
- Efectos visibles tales como calidad, condiciones de servicio, fechas de entrega, costo, utilidades, seguridad, ambiente, etc.

- Efectos invisibles.
- Compatibilidad entre predicción de efectos y resultados reales.

#### **J. Planes futuros**

- Comprensión de las condiciones actuales y precisión.
- Políticas adoptadas para remediar fallas.
- Planes de promoción para el futuro.
- Relaciones con los planes a largo plazo de la empresa.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Fernández Arena José Antonio. "Auditoría Administrativa", Ed. Diana, México 1994. Pág. 55-61

**CAPITULO**

**Tres**

**Empresa**

### 3.1 DEFINICION DE EMPRESA

Es una entidad económica con personalidad jurídica propia que conjunta los recursos humano, materiales y técnicos para el logro de sus objetivos.

### 3.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

- a) Es una persona jurídica, ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidos por la ley.
- b) Es una unidad económica porque tiene una finalidad lucrativa.
- c) Ejerce una acción mercantil, ya que compra para producir y produce para vender.
- d) Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida.
- e) Es una entidad social ya que su propósito es servir a la sociedad a la que este inmersa no importando el giro o sociedad mercantil.

### 3.3 CLASIFICACIÓN DE EMPRESA

Con apoyo en el crecimiento técnico y económico, se ha creado una gran variedad de empresas; aplicar la administración adecuada a una realidad y a una necesidad específica, es una de las funciones básicas de todo buen administrador.

Obviamente resulta de gran importancia analizar los distintos tipos de empresa. A continuación mostramos algunos criterios de acuerdo a la actividad propia o a su giro.

#### 3.3.1. Tipo industrial

##### **Manufactureras**

Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados como satisfactores, es decir:

Bienes de consumo final  
Bienes de producción

### **Extractivas**

Son las que se dedican a la explotación de recursos naturales. Estas toman los recursos de la naturaleza y los entregan al comprador sin alterarlos. Entre éstas se encuentran las agropecuarias, cuya función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

#### **3.3.2. Tipo comercial**

Son empresas que compran artículos manufacturados a un precio determinado para venderlos sin alteración alguna en su estructura a un precio mayor.

Dentro de este tipo de empresas encontramos la siguiente subdivisión:

**Mayoristas:** Son las que efectúan ventas en gran escala distribuyendo directamente a un consumidor.

**Minoristas:** También se les denomina detallistas. Son aquellos que venden productos en pequeña escala a un consumidor.

**Comisionistas:** Son los que se dedican a vender mercancías que los distintos productores les dan y obtienen una ganancia, llamada "Comisión".

#### **3.3.3. Tipo de servicios**

Este tipo de empresa brinda un servicio a la comunidad y puede tener o no un fin lucrativo.

A su vez se clasifican de la siguiente manera:

1. Transporte.
2. Turismo.
3. Instituciones Financieras.

4. Servicios Públicos:
  - Comunicaciones.
  - Energía.
  - Agua.
5. Servicios Privados:
  - Asesoría.
  - Servicios contables.
  - Servicios jurídicos.
  - Servicios administrativos.
  - Promoción y venta.
  - Agencias de publicidad.
6. Educación
7. Salubridad
8. Finanzas y seguros, etc.

### 3.4 POR SU ORIGEN

Dependiendo del origen de su capital, es decir, de la forma como se haya aportado éste, sumando al carácter y personalidad de quien dirige sus actividades, se puede a su vez, clasificar a las empresas como:

#### 3.4.1 Públicas

Este tipo de empresas pertenecen al gobierno y su finalidad es satisfacer necesidades de tipo social, conforme lo marca la Constitución Política Mexicana.

A su vez se subclasifican en:

- Centralizadas.** Cuando estén subordinadas jerárquicamente al Ejecutivo de la Unión, unificando las decisiones, el mando y la ejecución.



- Descentralizadas.** Son las que desarrollan actividades que competen al gobierno, de interés general, pero tienen su personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio.
- Desconcentradas.** Estas empresas tienen determinadas facultades de decisión limitada, administran su propio presupuesto, sin perder su nexo jurídico.
- Estatales.** Pertenecen íntegramente al gobierno, tienen personalidad jurídica propia, efectúan una actividad económica.
- Mixtas o Paraestatales.** En estas empresas existe participación del gobierno y de empresas particulares, para producir bienes y servicios.

Su objetivo es que el gobierno se encamine a ser el único propietario del capital y del servicio.

### 3.4.2 Privadas

Son aquellas empresas cuyo capital es propiedad de inversionistas particulares y su finalidad es definitivamente lucrativa.

## 3.5 POR LA MAGNITUD DE LA EMPRESA

El criterio para clasificar a las empresas es el que adopta la base de considerar el tamaño de la empresa, pudiendo ser: micro, pequeña, mediana y grande.

Para explicar este criterio, encontramos:

**Financiero.** El tamaño de una empresa podrá ser determinado con el apoyo de su capital. Aun cuando no es posible señalar parámetros muy definidos, es útil consultar revistas especializadas y algunas encuestas que actúan como

indicadores economico-financieros, a los criterios de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y Nacional Financiera.

La micro empresa es aquella que esta constituida por menos de 15 trabajadores o socios, donde el familiar es casi siempre el gerente y administrador.

**Personal ocupado.** Este criterio señala que podemos considerar a una empresa como pequeña, si contiene a un número menor de 100 empleados.

La empresa mediana es la que tiene de 101 a 250 empleados y la grande cuando el número de empleados supera a los 250 empleados.

**Producción.** Con este criterio se clasifica a las empresas de acuerdo con el grado de maquinación que se tiene para el proceso de producción. Este concepto varía hasta el punto de ser altamente mecanizada y sistematizada.

**Ventas.** Este criterio establece para clasificar a las empresas, en base al mercado que abastece y el capital que sea mayor o menor.

### 3.6 POR SUS RECURSOS

Una empresa podrá lograr sus objetivos, si cuenta con una serie de elementos que conjugados en forma armónica, pueden contribuir al funcionamiento adecuado de la misma.

La importancia de estudiar estos elementos o recursos, radica en que uno de los fines importantes de la administración es la productividad, auditandola periódicamente.

Estos elementos o recursos se dividen como:

### 3.6.1. Recursos materiales

Son todos los bienes tangibles. Por ejemplo: edificios, instalaciones, maquinaria, materia prima, productos terminados, etc.

### 3.6.2. Recursos técnicos

Son aquellos que se utilizan como una herramienta o un instrumento de auxilio para coordinar a otros recursos. Por ejemplo:

- Sistema de ventas.
- Sistema de producción.
- Procedimientos específicos.
- Sistema de computo, etc.
- Paquetería, etc.

### 3.6.3. Recursos humanos.

Son muy importantes para la existencia de cualquier empresa. De ellos depende, el funcionamiento y manejo de los otros recursos.

En función a las operaciones que realicen y a su nivel jerárquico, podrían ser los siguientes:

- Obreros
- Oficinistas
- Supervisores
- Técnicos
- Ejecutivos
- Personal directivo
- Socios

### 3.6.4. Recursos financieros

Como su nombre lo indica, se refiere al elemento monetario ya sea propio o ajeno que está a la disposición de la empresa.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> L.A.E. y C.P. Albrandt Piñera Arturo y L.A.E. y M.A. Aguilar Rodríguez Roberto "Elementos Fundamentales de Administración", Edit. Apuntes Impresos del Autor, Pág. 34.

Es necesario para la realización de sus planes y sus decisiones. Por ejemplo:

- Dinero en efectivo
- Aportaciones de los socios
- Utilidades
- Préstamo de acreedores
- Crédito bancario
- Emisión de bonos, cédulas, valores, acciones, etc.

Todos los recursos son de gran importancia para cualquier empresa, en particular para lograr los objetivos. El Buen éxito de este propósito está en la capacidad de saberlos administrar y alcanzar la productividad.

Es por ello que la administración enfoca su atención de modo particular en el recurso humano.

El hombre es el elemento primordial en el funcionamiento de cualquier empresa, por lo que su esfuerzo físico, sus habilidades, su inteligencia y su experiencia, llevan a la empresa a un ritmo de trabajo necesario para lograr sus objetivos, dependiendo de su aptitud y del potencial de aplicación, el grado de productividad será mayor.

Además, lo imprevisible de su conocimiento, exige un estudio y una dedicación especial.

C A P I T U L O

**Cuatro**

**La Pequeña  
Empresa**

#### 4.1 DEFINICIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Son las formas de organización más pequeñas desde el punto de vista económico y parte esencial en la base de la economía de un país, o sea las instituciones caracterizadas por la organización de los factores económicos de la producción.

#### 4.2 CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Estas se caracterizan por:

- Manejan un volumen anual de ventas de 9 millones de pesos como máximo.
- Tienen una ocupación de 16 a 100 personas.
- No permite a sus directivos la delegación de tareas rutinarias por su dimensión.
- Son de tipo familiar o personal.
- Disponen de sus propios recursos y apoyos patrimoniales.
- Dispone de oportunidades y posibilidades de concentrarse en los productos y servicios en los que se posee máxima competitividad. Ya que su capacidad de adaptación a los niveles del mercado se le facilita por sus características.
- Tiene flexibilidad y capacidad de satisfacer las demandas del consumo interno de los grupos medios.
- El control de sus costos se da en forma deficiente. Esta deficiencia hace muy difícil el manejo eficiente de los recursos, y en consecuencia es difícil juzgar si se obtiene una rentabilidad adecuada.
- Estrategias de mercado poco sólidas.
- Falta de promoción de este sector, siendo una de las causas principales que provoca la desaparición de las mismas.
- Realizar inversiones no productivas.

- Tiene un débil poder de negociación en su entorno financiero, económico y político.
- Dificil acceso y falta de información de procesos técnicos y de comercialización de sus productos.

### 4.3 CLASIFICACIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

**Microempresa:** Son las empresas que ocupan directamente hasta 15 personas y el valor de sus ventas anuales reales o estimadas no rebasen el monto que determine la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

**Pequeña Empresa:** Son las empresas que ocupan directamente entre 16 y 100 personas y el valor de sus ventas netas anuales reales o estimadas no rebasen el monto que determine la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

**Mediana Empresa:** Son empresas que ocupan directamente entre los 101 y 250 personas y el valores de sus ventas netas anuales reales o estimadas no rebasen el monto que determine la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Tamaño	Personal ocupado	Ventas netas anuales (Ultimo ejercicio fiscal o proyección a 12 meses)
Microempresa	De 1 a 15	\$ 900,000.00
Pequeña empresa	De 16 a 100	\$ 9'000,000.00
Mediana empresa	De 101 a 250	\$ 20'000,000.00 <sup>11</sup>

<sup>11</sup> "Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana". 1991-1994. Datos de SECOFI publicados el 3 diciembre de 1993 en el Diario Oficial de la Federación.

### Personal ocupado por las empresas en nuestro país<sup>12</sup>

Tipo de Empresa	Número de Establecimientos	Personal Ocupado
Micro	72%	43%
Pequeña y Mediana	21%	37%
Grande	7%	20%

#### 4.4 TIPOS DE PEQUEÑAS EMPRESAS

**Industrial.** Una empresa industrial tiene que ver con la producción de bienes, es decir, compra de materia prima y la transformación de ésta en bienes de capital o de consumo, siendo el bien de capital el producto que a su vez será utilizado en la producción de otro bien, mientras que el bien de consumo será utilizado por el comprador final para su propio uso.

**Comercial.** Una empresa comercial es aquella que compra a los proveedores bienes de consumo y los vende a los consumidores para su uso personal o del hogar, haciendo accesible en tiempo y lugar los productos solicitados por los consumidores.

**Servicio.** Estas empresas proporcionan "servicios" a los consumidores y/o a otros negocios o giros.

#### 4.5 IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN NUESTRO PAIS

Las empresas pequeñas son una chispa vital en la economía nacional.

<sup>12</sup>Datos obtenidos en la revista "Comercio", Edit. por la Cámara de Comercio de la Ciudad de México.



Casi sin excepción durante las décadas de los 80s, 90 y 95 el gobierno ha buscado formas de estimular un incremento de las empresas que se inician en la economía. Las razones para este interés son las siguientes:

### **Sensibilidad al cambio.**

Las pequeñas empresas, debido a que son pequeñas y a que disponen de recursos limitados se encuentran a merced de los desplomes del mercado.

Cuando cambian las condiciones económicas, estas también sufren los cambios. Las grandes empresas no son tan ágiles y a menudo pueden continuar durante un tiempo en una dirección no requerida por la economía antes de reconocer la necesidad de un cambio, por ejemplo, durante la década de los 70s o antes, la tienda de abarrotes de la esquina era universalmente reconocida como la que quedaba de paso y contaba con sucursales que fueron remplazadas por grandes supermercados, menos locales y más eficientes. La visión de la mayoría de los minoristas de productos alimenticios era que virtualmente todas las compras se limitarían a los supermercados y a las tiendas ubicadas a las afueras de la ciudad donde se podían comprar alimentos congelados y habría que pagar en efectivo. Estos argumentos estaban respaldados por el incremento en la propiedad de automóviles y congeladores.

Pero de pronto durante la década de los 70 y 80s, esta tendencia se revirtió bruscamente. Abundan las explicaciones en cuanto a su causa. La creencia popular apunta que una afluencia de asiáticos altero el equilibrio económico por su buena disposición, su capacidad de trabajar largas horas y su habilidad de recurrir exclusivamente a la familia y a los amigos que estaban dispuestos a trabajar con un salario bajo.

Pero falta explicar el hecho más importante. El mercado había querido y necesitado una poderosa red de compras locales de alimentos, pero los grandes negocios interpretaron erróneamente las señales. Con sus grandes recursos y sus actitudes algo menos que flexibles, las grandes empresas lograron seguir adelante con una obstinada estrategia durante más de una década.

Por ejemplo:

En México en la República Mexicana se ofreció un remedio muy diferente.

Cuando las tiendas locales se encontraron en peligro de convertirse en negocios relativamente poco económicos, cambiaron su formato, redujeron su esfera de acción para satisfacer únicamente los requerimientos de compras más importantes, por ejemplo, solo tengan a la venta dos de las principales marcas de café, de jabones, de leches, etc., en vez de las 5 u 8 marcas que tienen los supermercados.

También variaron los horarios en que permanecían abiertos los negocios, aparecieron las franquicias, se simplificaron los procedimientos y los convirtieron en rutina, lo que facilitó el ingreso de nuevas personas al mercado.

Por ejemplo:

Los alimentos cuestan más debido a que los supermercados tienen márgenes más elevados que los minoristas en la mayoría de los demás negocios.

La importancia de este tipo de empresas radica fundamentalmente en lo económico, en lo social y político ya que:

- La pequeña empresa constituye, hoy en día, el centro del sistema económico de nuestro país.
- Promueve la generación de empleo y el impulso a la planta productiva y comercial de productos y servicios de nuestro país.
- Estas promueven la expansión económica de nuestro país, mediante su aportación dentro del producto interno bruto (PIB).
- Facilitan la distribución del ingreso a los niveles bajos o populares de la sociedad mediante el empleo de estos.

El papel que juegan las pequeñas empresas es importante, ya que es el grupo empresarial que incorpora el mayor porcentaje de productos o servicios; además de ser quien en su conjunto genera la mayor cantidad de empleos por moneda nacional invertida.

Esta afirmación dentro de nuestro país requiere las condiciones necesarias para su apoyo y desarrollo.

Las pequeñas empresas se localizan en ciudades pequeñas, medianas y grandes.

Con una infraestructura de medios económicos, sociales y de comunicación adecuados, vemos paulatinamente el desarrollo de las pequeñas empresas donde existe una mayor concentración de habitantes.

Estas empresas en su conjunto y desarrollo están conformadas principalmente por un capital nacional. Lo cual lleva al desarrollo de otras de mejor eficiencia en el futuro, generando más empleos y riquezas, siempre y cuando, no sean limitadas por leyes fiscales del país.

La importancia de la Pequeña empresa es innegable, especialmente por su fuerza generadora de empleos y por el número que representa en el contexto nacional. El problema es financiar, apoyar y desarrollar a esta parte esencial del aparato productivo para su participación en la vida económica.

Con base a datos proporcionados por la **Cámara Nacional de la Industria y Transformación** existen entre las empresas asociadas a dicha cámara, durante 1991; 78.8% eran micro empresas; 15.8% pequeñas; 3.3% medianas y 2.1% grandes; durante 1992 las micro y pequeñas empresas representaron un 97% del total de los establecimientos industriales, 34% del empleo, 18% de la producción y 16% del valor agregado, en la actualidad la micro y pequeña empresa representan el 85% de la industria en nuestro país, según datos de la CANACINTRA; estas cifras dan cuenta del dinamismo económico que aportan al país los sectores micro y pequeño.

Cabe señalar que durante el periodo de 1989 a 1994, se da un mayor reconocimiento a este tipo de establecimientos (Micro y Pequeñas Empresas), ya que desempeñan un importante papel en la modernización del aparato productivo del país, constituyen la principal fuente de empleo en los sectores secundarios y terciarios, propicia el desarrollo regional y es un factor que contribuye a mejorar la distribución del ingreso.

Por lo que el Plan Nacional de Desarrollo 1989 - 1994 y el Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990 - 1994, reconoce la importancia en las empresas de menor tamaño y establecen los lineamientos bajo los que deben actuar las instituciones gubernamentales, privadas y del sector social, para contribuir en forma más eficiente a superar los problemas de organización, gestión y de mercado de estas empresas.

A finales de 1994, el modelo económico adoptado generó una crisis, la cual afectó al financiamiento de la pequeña empresa, repercutiendo a la fecha, por lo que no se ha dado el apoyo necesario para su crecimiento, si con esfuerzo, confianza y solidaridad de los empresarios dueños del dinero, así como la creación de programas y el apoyo del Gobierno se alcanzaría una estabilidad económica en el país logrando que el mercado interno logre su recuperación.

#### **4.6 PROBLEMATICA ACTUAL QUE ENFRENTA LA PEQUEÑA EMPRESA**

Los problemas que afectan el entorno interno como externo de cualquier empresa son muchos y variados, los cuales se destacan:

**Falta de capacitación e información para poder fijar estrategias y políticas de supervivencia en las empresas.**

La capacitación es una inversión a mediano y largo plazo, y puede representar un factor clave de permanencia, además debe recalcar que este tipo de empresa no tiene acceso a una red de información oportuna que le permita retroalimentarse con estrategias viables a fin de hacer frente al entorno tan cambiante en el que se desenvuelve

(liberalización comercial, filosofía de calidad total, inversión extranjera, privatización, entre muchos más).

### **Vulnerabilidad extrema debido a su tamaño y estructura.**

El comercio mundial es dirigido por grandes empresas. Cuando hablamos de globalización debemos aceptar que ésta actividad es promovida e iniciada por multinacionales que adquieren y distribuyen insumos y productos, en cualquier parte del mundo, basándose en la ventaja de sus costos. La regionalización parte entonces de la globalización, esto es la unión de países que forman bloque económico con bases comunes ante terceros. De esta manera las micro, pequeñas y medianas empresas no tienen salida o vías de desarrollo hacia el exterior debido a que no cuentan con la infraestructura adecuada.

### **Falta de cultura empresarial.**

La escasa capacidad de administración por parte de los dueños de este tipo de empresas, es una limitación bastante importante ya que carece de las herramientas de análisis más elementales, ya no digamos para sustentar técnicamente sus decisiones de inversión, sino incluso para calcular sus costos, fijar los precios de sus productos, decidir el nivel y la capacidad de sus inventarios y producción, situación que obviamente las coloca en un permanente riesgo de pérdidas y dificultades financieras.

### **Incapacidad de asociación de los empresarios.**

El micro y pequeño empresario mantiene una preferencia natural hacia la acción individual, tendencia que sin duda alguna limita su propio desarrollo y cuya modificación requiere sin duda de una inteligente y activa labor de motivación y concertación.

Se ha dicho que el problema del pequeño empresario no es la falta de financiamiento, ni la falta de tecnología, sino el hecho de que está sólo y de esa manera no puede acceder a financiamientos, ni puede comprar sus insumos a precios competitivos, ni puede tener el poder necesario para negociar con sus clientes. Hoy en día se está tratando de dar solución a esto y como veremos un poco más adelante es posible y de gran conveniencia la integración de este tipo de empresas, ya que pensamos que la unión y la organización pueden ser la clave para lograr

la comercialización eficiente de los productos y/o servicios que la pequeña y mediana empresa ofrecen.

### **La dificultad y la escasez para el acceso a la tecnología.**

Es cierto que la mayoría de los pequeños y micro empresarios tienen un conocimiento y una experiencia de su propio oficio, también lo es que los diferentes procesos de fabricación y, en particular, de los tratamientos de los materiales resultan, por lo general, obsoletos o inadecuados. Lo anterior explica el porqué éste tipo de empresas se han constituido en el mercado natural de las máquinas y equipos usados de otros estratos de la industria.

Aquí es conveniente señalar que mientras que a nivel mundial la tendencia en la innovación tecnológica contribuye a hacer más viable y rentable la producción de escala reducida; en México, tendríamos que reconocer que los esfuerzos de nuestra comunidad científica y tecnológica, también escasa, aún no han logrado diseñar e implementar las herramientas necesarias para las necesidades de éstas empresas.

### **Falta de control de calidad y productividad.**

Por razones perfectamente explicables, la micro y pequeña empresa carece de sistemas y equipos de medición de control de calidad; limitación que constituye probablemente la razón principal de su incapacidad para convertirse en proveedora regular e importante de la industria grande y mediana o para incursionar en los mercados de exportación, que como consecuencia traen también un índice bajo de productividad; y si bien, ante una perspectiva delicada de desempleo abierto, el excesivo requerimiento de mano de obra por unidad de producción puede constituirse en una ventaja coyuntural desde un enfoque social, ya que no puede ignorarse que la posibilidad real de que la micro y pequeña empresa alcance una efectiva capacidad de permanencia y desarrollo, depende del grado relativo de productividad y competencia que logre en su operación.

**Ausencia de una Administración Formal.**

Debido al desconocimiento por parte de los pequeños empresarios en el Proceso Administrativo.

**Limitado acceso al crédito Institucional.**

Principalmente proveniente de la Banca Comercial.

**Resistencia del empresario al trabajo en grupo.**

**Reducida capacidad de negociación en los mercados.** Como consecuencia de sus pequeñas escalas para comprar, producir y vender.

**Tendencia a la Improvisación.****Bajos estándares de productividad y calidad.**

Estos problemas se deben en gran parte a las características que tienen las pequeñas empresas, limitando su desarrollo, lo cual es necesario mencionar:

- Es intensiva en el uso de mano de obra.
- Capacitación y adiestramiento de mano de obra.
- El lugar de trabajo es muchas veces en el domicilio del dueño.
- El dueño de la empresa, esta involucrado en todas las áreas de su negocio o empresa.
- Las funciones de planeación financiera, producción y de administración de personal, están a cargo de una sola persona con poca especialización, lo cual generalmente es el jefe de la familia.
- La globalización es uno de los factores que limita el desarrollo de la pequeña empresa.
- Falta de acceso al capital, este es un problema que se presenta con frecuencia, el cual se debe a dos causas principales, la ignorancia del empresario de la existencia de fuentes de financiamiento y la forma en que éstas operan; así como la ausencia de una planeación correcta que permita la aplicación del crédito en proyectos de vital importancia para la empresa.

- Debido a su tamaño su plan de producción es limitado.
- Fabrican productos y servicios comunes con tendencia a una cierta especialización y usan procesos sencillos de producción.
- Tienen problemas en cuanto a la limitación de sus productos financieros, por lo que se ven en dificultades para renovar su equipo y aun la compra de materia prima y pago de salarios.
- Sus procedimientos contables son imprecisos y la mayoría de éstas empresas desconocen estados financieros que les permitan conocer y llevar un control de gastos generales, costos, utilidades y/o pérdidas que ha sufrido la empresa en un periodo determinado.
- El no auditar periódicamente a su instrumento de organización, para evaluar su estructura y organización, buscando que crezca para que sea eficiente en su proceso administrativo interno.

#### **4.7 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROBLEMAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA**

##### **Financiamiento**

El Financiamiento representa un instrumento de primer orden en el fomento a la pequeña empresa aunque no siempre es la principal solución de las empresas. Y ante el limitado acceso al crédito se ha hecho un esfuerzo de creatividad para responder a las necesidades de crédito a través de Nacional Financiera, como son:

- Tarjeta empresarial
- Sistemas de factoraje
- Arrendamiento financiero
- Garantía de fianza
- Uniones de crédito
- Bancos
- Entidades de fomento



Además de ponerse en marcha el Programa Especial de Impulso Financiero, con el propósito de facilitar y dar masividad en el acceso a los recursos financieros de la Banca de Fomento, este y otros programas, buscan el apoyo a los pequeños empresarios en sus necesidades más apremiantes.

El empresario de la pequeña empresa carece de una auténtica organización reflejada en la administración de sus operaciones contables, de ventas y administrativas, así como la carencia de relaciones bien definidas en materia laboral con sus subordinados y con sus Cámaras Comerciales o Industriales, demostrando que no tienen soltura y el conocimiento en su materia, tomando una actitud negativa la cual lo desanima a seguir de empresario teniendo como socio número uno al Fisco.

### **La resistencia al trabajo en grupo.**

Una opción que plantea el Programa de Modernización, es de una organización **interempresarial**, dependiendo de los objetivos, necesidades y posibilidades económicas de cada empresa. El objetivo fundamental de este instrumento es evitar el riesgo de que las empresas de menor tamaño se diluyan frente a la competencia creciente y que fortalezcan su capacidad de negociación en los mercados.

Ante este hecho y con la finalidad de sumar recursos y trabajar unidos entre los empresarios, así como reunir esfuerzos y experiencias para superar los inconvenientes de sus propias escalas y aprovechar las ventajas inherentes a las mismas, las personas físicas o morales pueden optar por una o más formas de asociación, sin que ello signifique trastocar la autonomía de las empresas.

### **La reducida capacidad de negociación**

La necesidad de negociar por parte de los pequeños empresarios, requiere de un trabajo en grupo, por lo que se ha creado otra forma de asociación que son los centros de compras en común, cuya finalidad es

disminuir el intermediarismo y lograr economías de escala, situación que no se a podido lograr por la cultura que tienen los empresarios mexicanos y por la desconfianza interna y externa de la autoridad por el llamado fenómeno Ingovernabilidad.

### **La tecnología**

Con el objeto de vincular la oferta y la demanda de los Centros de Investigación y Desarrollo Tecnológico con los requerimientos de Servicios Tecnológicos de la Industria Micro y Pequeña, se realizaron encuestas para la identificación de sus necesidades tecnológicas, en los Estados de Guanajuato, Chihuahua y México, en donde se capturó información de más de tres mil empresas. Con base en esta información, se delinearón políticas para cubrir dichos requerimientos con la participación de los Gobiernos Estatales y el Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica, Colegio Nacional de Estudios Profesionales (CONALEP).

Por lo que se refiere al Servicio Nacional de Consulta Tecnológica Industrial, cuya finalidad es brindar a las Industrias Micro y Pequeñas servicios ágiles y oportunos a costo reducido, los Laboratorios de Fomento Industrial, dentro del proceso de desincorporación de las Unidades Técnicas Funcionales, crearán conjuntamente con CANACINTRA la Unidad de Transferencia Tecnológica (UTT), poniendo a disposición de estas empresas soluciones tecnológicas ya procesadas y asimiladas, teniendo en cuenta las necesidades y posibilidades económicas que tienen las pequeñas empresas en su escala cultural tecnológica.

### **La tendencia a la improvisación**

Para disminuir el fenómeno de improvisación en la gestión y capacitación, se estableció el Programa de Desarrollo Empresarial de NAFIN y del Sistema "Satelitel" de CANACINTRA, quienes imparten, en forma permanente cursos sobre gestión empresarial.

Conjuntamente con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), se ha dado capacitación a la fuerza de trabajo a través del Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO), orientado fundamentalmente a Industrias Micro, Pequeñas y Medianas. Se dispone de 26 Unidades Promotoras de capacitación en igual número de entidades federativas. Se han atendido a 28 mil empresas y a más de 84 mil trabajadores.

En coordinación con la representación en México de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se adoptó el material didáctico para la formación de capacitadores sobre comercialización, organización y economía básica y contabilidad elemental, orientadas a capacitar a microempresarios y productores. Este programa tiene como otro de sus objetivos el propiciar una mayor calidad y elevar la productividad de las empresas, mediante una mano de obra especializada, elevando al mismo tiempo la calidad del producto o servicio producido en nuestro país.

No obstante la existencia de estos y otros problemas, se identificó con claridad el gran potencial que tiene la industria de menor tamaño. Estas empresas poseen gran flexibilidad y capacidad de adaptación, además de que generan un gran número de empleos.

Con base en las potencialidades de estas empresas y buscando resolver los problemas que enfrentan, se delinearon los objetivos, estrategias, instrumentos y líneas de acción que estructuran el Programa para la Modernización y Desarrollo de las empresas Micro, Pequeñas y Medianas, implantándose medidas y programas como las antes mencionadas.

Con base al Programa se destacan tres elementos que lo caracterizan:

1. Está concebido con el contexto de las nuevas condiciones de competencia que plantean la globalización de la economía y el Tratado de Libre Comercio.
2. Es de carácter integral, contiene instrumentos y acciones flexibles y pragmáticas que se pueden adaptar a las necesidades de las diferentes ramas industriales y regionales del país.

3. Pondera la participación e iniciativa de los organismos empresariales y de los propios industriales, como factor fundamental en su realización.

Estos planes de apoyo muestran la respuesta de las instituciones de Fomento Industrial para superar la problemática que presenta en la Micro y Pequeña Empresa.

Pero la efectividad de los apoyos institucionales está condicionada, entre otros factores, a las facilidades administrativas y oportunidad con que se brinde a los particulares.

#### **4.8 PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO**

Vemos como la economía de un país afecta a la empresa, a su vez esta tendrá que adoptar nuevas técnicas mediante las cuales deberá basarse para desenvolverse en un futuro, para lograr ser productiva y competitiva.

Las empresas que conforman la economía mexicana, en su mayoría son de pequeño tamaño, este tipo de empresas deberán responder a esta situación a fin de poder desarrollar las bases sobre las cuales hagan desenvolverse y crecer a nuestra economía ya que son ellas el eje matriz de nuestra economía.

Se considera que la pequeña empresa debe buscar ser competitiva para participar con éxito en esta economía global, este concepto implica la estandarización de procesos productivos más avanzados; comercialización agresiva y oportuna, orientación social del consumo, enfocando nuestros productos y servicios a satisfacer las necesidades de los consumidores o bien crear dicha necesidad por medio de la publicidad o la mercadotecnia.

Podemos decir que la competitividad se inicia mucho antes del proceso fabril y continúa también mucho después del mismo, siempre que es más económico el contratar con este tipo de servicio, preocupación por la que el administrador debe evaluar el proceso de la planeación y organización tomando en cuenta que "El pez más grande se come al pez

más chico", esto nos demuestra que la pequeña empresa que se dedique a generar un producto o servicio requiere de una infraestructura adecuada, en sus instrumentos de trabajo, como de transporte, maquinaria, equipo e insumos, todos ellos de calidad y en número suficiente para la fabricación de los productos o servicios oportuno y ventajosamente adquirirlos; almacenes o bodegas accesibles que son capaces en superficie y volumen; servicios aduanales ágiles; asesoría en comercio exterior; comercialización y distribución de los productos, etc.

Ante esta realidad no podemos negar que las soluciones deben ser eficientes y que actualmente no lo son por que no tienen un desarrollo constante de tecnología y de un apoyo financiero de instituciones de primero y segundo piso y se encuentra con un crédito bastante caro difícil de adquirir pasivos otorgados a corto y mediano plazo por lo cual el interés es alto y consecuentemente esta forma tiene que irse desarrollando paulatinamente hacia una competitividad y productividad a la pequeña empresa defendiéndose con su pocos recursos, los cuales existen en nuestro entorno económico y social.

Es necesario extender los objetivos y políticas que en la actualidad se están implantando, para hacer posible que las pequeñas empresas incursionen en este nuevo escenario, y no se mal interpreten aquellas propias de un país subdesarrollado.

Sigue existiendo la idea demagógica de siempre hablar y nunca ir a los hechos para entender a la pequeña empresa ya que existen infinidad de empresas de esta magnitud lo cual no nos debe sorprender la desaparición y surgimiento de ellas, propias de nuestro país y de otros países del mundo.

Retomando nuestro enfoque en México la cifras y porcentajes de participación de este tipo de empresas en nuestra economía no se diferencia mucho de los países desarrollados, es necesario observar en siguiente cuadro que nos proporciona el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEGI) el cual maneja la siguiente participación de la pequeña empresa, de la vida económica y su desarrollo dentro de nuestro país.

En el contexto nacional la pequeña empresa representa el 95% del total de las empresas del país.

CONCEPTO	PORCENTAJE
Sector comercial	57%
Sector servicios	30%
Sector manufacturero	11%
Sector constructor	2%

Ante esta situación es comprensible porqué se pretende el evaluar y apoyar en el proceso de planeación y organización, abarcando a todos los sectores de esta misma magnitud, aprovechando los conocimientos de que existe y persiste la auditoría administrativa encargada siempre de vigilar y evaluar los fenómenos y el desarrollo de la pequeña empresa para nuestra economía.

#### 4.9 PROMOCION Y DESARROLLO DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Sin lugar a duda para que este tipo de empresas sea fuerte y pueda afrontar las transformaciones, se requiere interpretar los cambios, hacer fluir la información y proporcionarle los distintos recursos técnicos, financieros y administrativos que le den capacidad de dirección y crecimiento en relación con su medio ambiente. Para esto, cabe señalar que en la actualidad existen diversas corporaciones, fundaciones e instituciones financieras de desarrollo, las cuales cuentan con diversos programas específicos o integrales para satisfacer los servicios o necesidades que requieren las pequeñas empresas, dichas necesidades pueden ser no sólo de financiamiento, sino en ámbitos tan diversos como la capacitación de sus trabajadores, el desarrollo tecnológico, la asistencia técnica, la comercialización, y la asesoría financiera, entre otros servicios.

El Gobierno ha promovido el desarrollo e impulso a este tipo de pequeñas empresas, mediante el Plan Nacional de Desarrollo, en este documento se reconoce la importancia de las empresas de menor tamaño y se establecen los lineamientos bajo los que deben actuar las instituciones gubernamentales, privadas y del sector social para contribuir en forma más eficiente a superar los problemas de planeación, organización, gestión y de mercado de estas empresas; también se establece la línea de acción para fortalecer su crecimiento e incrementar sus niveles de productividad y calidad.

El impulso y desarrollo de estas empresas como hemos visto, esta basado primero en el apoyo que el gobierno brinde a las mismas y segundo a las diferentes formas de asociación que pueden establecer dichas empresas, dadas sus propias características y necesidades, de esta forma creemos que el impulso se da de la siguiente manera:

- 1) Mediante el Plan Nacional de Desarrollo
- 2) Mediante el apoyo de la Banca de Desarrollo en especial, Nacional Financiera, con programas de apoyo a estas.
- 3) Mediante nuevas formas de asociación, las cuales se recomiendan como una opción más para el desarrollo e impulso y sobre todo para su sobrevivencia de las mismas, en un nuevo contexto económico.

#### **4.10. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1995 - 2000**

En lo que se refiere a la política económica la cual enmarca los lineamientos a seguir para el crecimiento sostenido y vigoroso de nuestra economía, se señala el apoyo y fomento a este tipo de negocios, reconociendo así la importancia de éstas en el proceso productivo de nuestro país, esto es la pequeña empresa constituye, hoy en día, el centro del sistema económico de nuestro país. El enorme crecimiento de la influencia actual de estas empresas en la economía mexicana se debe a la masificación de la sociedad, a la necesidad de invertir los capitales en la creciente población y a la aplicación del desarrollo de los recursos técnicos para el adecuado funcionamiento de los servicios.

El Plan Nacional de Desarrollo refiere que: Se promoverán las políticas generales y sectoriales así como las condiciones de certidumbre y estabilidad que estimule la inversión a este tipo de pequeña empresa ya que de la inversión que se destine a la planta productiva del país, genera y promoverá el crecimiento económico y social.

Un crecimiento elevado, sostenido y equitativo requiere de la estabilidad del sistema financiero mexicano y de la estabilidad en los precios. En condiciones de inflación, devaluación y recesión; tarde o temprano el crecimiento económico se agota, generando una crisis financiera profunda y además una gran desconfianza ante la sociedad mexicana en el presente y futuro de un estallido social.

Hoy en día, México sufre los problemas de inflación y devaluación ante esta situación, el crecimiento así logrado es inequitativo, pues la inflación y devaluación contribuyen a la reducción del ingreso real de la mayoría de la población.

Por lo que la situación es bastante difícil, pero con el esfuerzo de todos y de cada uno de los sectores de nuestra población, se podrá vislumbrar o crear las condiciones necesarias para un mejor futuro, o al menos no tan agobiante como el presente.

Las líneas de estrategias que el Plan Nacional de Desarrollo propone para impulsar un crecimiento económico sustentable son:

- a) Hacer del ahorro interno la base fundamental del financiamiento del desarrollo nacional, y asignar un papel complementario al ahorro externo.
- b) Establecer las condiciones que propicie la estabilidad y la certidumbre para la actividad económica.
- c) Promover programas y políticas que promuevan el desarrollo de actividades empresariales de la micro pequeña y mediana empresa.
- d) Promover el uso eficiente de los recursos para el crecimiento.



#### **4.11 LA BANCA DE DESARROLLO COMO PROMOTOR DE LA PEQUEÑA EMPRESA**

Las instituciones de Desarrollo operan desde el segundo piso (así denominadas por Nacional Financiera) y están llamadas a proporcionar los instrumentos financieros necesarios, que ayuden a la adecuada distribución del ingreso y a un desarrollo regional más equilibrado, a través de sus diversos apoyos a la producción de productos o servicios nacionales, dentro de una estrategia integral de política económica. Representan el instrumento del Gobierno Federal para multiplicar las oportunidades de inversión y promover el desarrollo de los negocios.

Nacional Financiera es quien orienta las acciones, para atender en una forma más integral las necesidades de nuestro país mediante acciones concretas encaminadas al desarrollo en conjunto de las empresas y los empresarios, además de dar promoción al desarrollo del sistema financiero y sobre todo dar apoyo directo al desarrollo regional.

El proceso de modernización y simplificación que transformó a Nacional Financiera en Banco de Fomento de 2o. piso, convirtiéndolo así en la Institución de desarrollo del sector privado, demandó que indujera y propiciara la multiplicación y diversificación de los intermediarios financieros, a través de los cuales pudiera manifestar la canalización de los recursos. Mediante esta tarea se logró aumentar el número de intermediarios no bancarios, destacando la incorporación de empresas de factoraje y arrendadoras financieras, pero sobre todo la multiplicación de uniones de crédito. Es así como gracias a la intervención de Nacional Financiera y a la Banca de Desarrollo se le ha dado impulso y promoción al desarrollo de las pequeñas empresas con el único objetivo de promover un crecimiento sostenido de nuestra economía y con esto llevar a un incremento en el nivel de vida de la población.

#### **4.12 LAS EMPRESAS INTEGRADORAS**

Ante el reto de brindar las condiciones necesarias para incentivar la productividad, competitividad; la generación de nuevos empleos y el ahorro interno, se enfatizará en las acciones que permita reforzar la

atención hacia el sector comercial e industrial, mediante acciones concretas de apoyo al sector pequeño.

De tal manera que además de la promoción a la formación de las uniones de crédito también el programa de apoyo al fomento y modernización de la pequeña empresa señala el apoyo que tendrán las empresas integradoras.

Esta nueva modalidad de sociedad tiene su origen mediante lo dispuesto en el decreto del ejecutivo federal del 7 de mayo de 1993, como una forma de asociación orientada a las pequeñas empresas, con el objetivo fundamental de mejorar su competitividad y eficiencia.

Adentrándose ya en materia se dirá que la empresa integradora es un nuevo concepto de asociación de la pequeña empresa, que se crea con la unión y participación de todos y cada uno de los pequeños empresarios que se integran para la consecución de un fin común.

Es importante mencionar que este nuevo esquema pretende apoyar a las empresas de menor tamaño, dadas sus propias características, a través de gestiones y promociones, que modernicen y amplíen su participación directa en nuestra economía. En otras palabras se pretende que las pequeñas empresas unan esfuerzos y realicen acciones concretas orientadas al uso óptimo de sus instalaciones, buscando también proporcionar aquellos servicios a los que las empresas no podrían tener acceso por si solas, porque los costos repercutirían negativamente en la oferta de sus productos o servicios.

Por lo tanto nuestro concepto de empresa integradora será:

Una entidad con personalidad jurídica propia, que se constituye con participación accionaria de las empresas integradoras, es decir, se establece con la adquisición de partes sociales que hacen los socios y cuyo objetivo fundamental es presentar servicios tecnológicos, de promoción, comercialización, diseño y financiamiento, entre otros, para mejorar la competitividad y eficiencia de las diferentes empresas que conforman dicha organización.

Las características propias de la empresa integradora son:

- 1) Tener personalidad jurídica propia, cuyo objetivo social preponderante es la presentación de servicios especializados en las empresas integradoras.
- 2) Se pueden constituir mediante la adquisición de acciones que realizan las empresas integradas.
- 3) Tienen cobertura nacional, estatal, municipal o local en la función de los requerimientos que las empresas participantes pueden tener.
- 4) Generan sus ingresos por concepto de cuotas que pagan las empresas asociadas y por los servicios que les prestan a estas entre los que se cuentan:
  - Tecnología para elevar la productividad y calidad de los productos o servicios que éstas ofrezcan.
  - Promoción y comercialización.
  - Diseño.
  - Contratación de procesos industriales, comerciales y de servicio.
  - Obtención de financiamientos.
  - Actividades en común, que eviten el intermediarismo.
  - Subcontratación de productos y procesos industriales.
- 5) Tributan bajo el régimen simplificado, lo que les permite llevar un registro de operaciones sencillo de entradas y salidas y acumular los ingresos hasta la fecha en que efectivamente los obtienen.

Con lo visto hasta el momento, se puede decir que la empresa integradora tiene como objetivo central el impulso de la modernización de las formas tradicionales de producción de productos o servicios de las pequeñas empresas, así como el de brindar especial atención a los programas de planeación y organización interempresariales que faciliten el trabajo en equipo e incrementen su capacidad de negociación en los mercados.

#### 4.13. LA PEQUEÑA EMPRESA HOY EN DIA

En años recientes se ha visto un importante resurgimiento de la pequeña empresa en todo el mundo. Incluso en lo que fuera la Unión Soviética, en esta situación se aprecia mucho la libre empresa sujeta a crisis financiera social y política por su cambio de gobierno.

En la mayoría de las economías desarrolladas, de un 6% a un 15% de la población trabajadora se compone de hombres y mujeres que laboran en pequeñas empresas. Esto, por ejemplo, significa que son alrededor de 24 millones de personas en la República Mexicana de una fuerza de trabajo incrustada en la pequeña empresa en diferentes actividades y giros. Y más de la mitad de todas las personas tienen empleos comerciales e industriales en pequeñas empresas.

Por ejemplo en Italia, el 90% de todas las industrias son pequeñas empresas y absorben el 84% de todos los empleos. En Dinamarca, el 92% de las manufacturas se compone de pequeñas empresas que emplean al 43% de la mano de obra.

Pero a lo largo de la historia, a las pequeñas empresas se les ha dedicado poca atención. Son contados los historiadores que se han molestado en registrar las contribuciones de la pequeña empresas a la sociedad incluso a pesar de que el primer artículo escrito que se conoce apareció hace más de 4,000 años. Describía la forma en la cual los banqueros prestaban dinero con intereses.

Desde entonces, las pequeñas empresas han sido espina dorsal innovadora de la mayoría de las economías, al proporcionar productos y servicios para beneficio del consumidor.

Las pequeñas empresas florecieron en casi todas las culturas antiguas, árabes, babilonios, egipcios, rumanos, judíos, griegos, fenicios, mayas, aztecas, etc., contaban con una población considerable de pequeñas empresas. Sin embargo sus productos y servicios a menudo eran de mala calidad. Los consumidores con frecuencia se sentían engañados y defraudados. El resultado fue que las pequeñas empresas se convirtieron en objeto de desprecio.

Con el fin de proteger a los consumidores de los propietarios inescrupulosos de pequeñas empresas. La historia nos demuestra que el Rey Hammurabi, rey de Babilonia, redactó un código de 300 Leyes. Tallado en columnas de mármol de 2.44 metros de altura, el Código original hoy en día se encuentra en el Museo del Louvre en París, aunque emocionado en gran parte por el tiempo. A continuación presentamos dos Leyes de Hammurabi:

1. Si los delincuentes organizan una conspiración en la casa de una vendedora de vino y ella no los arresta y los trae al palacio esa vendedora de vino será condenada a muerte.
2. Si un constructor a construido una casa para un hombre y su trabajo no es perfecto; y si la casa que construyo se vino a bajo y causo la muerte de los dueños, ese constructor será condenado a muerte.

De manera que incluso hace 4,000 años se consideraba necesario proteger a los consumidores de los negocios, y a los negocios de los consumidores. También es importante observar que la primera Ley Trata de las mujeres de negocios y de sus responsabilidades sociales hacia el gobierno. A pesar de incontables éxitos, la historia de las pequeñas empresas hasta los años recientes jamas han motivado al gran publico. Los escritores Griegos y Romanos virtualmente ignoraban a las pequeñas empresas en su opinión, las ideas y las hazañas militares eran el material de la historia. Sin embargo, la civilización se difundió en gran parte en todo el mundo conocido a través de las pequeñas empresas, que transportaron cosas tales como la astronomía de Babilonia y la filosofía Griega, el calendario judío, la Ley Romana.

Durante los siglos que siguieron, la mayoría de las religiones tenía en muy poca estima a las personas que poseían pequeñas empresas. La Iglesia calificaba a los minoristas como pecadores, debido a que no hacían nada para mejorar un producto, pero sí cobraban un precio elevado. Y hasta el siglo XIX, la Iglesia a menudo hablaba en contra de la practica de cargar intereses sobre los prestamos.

A pesar de que en la actualidad se le tiene una estima más grande que nunca a la pequeña empresa la ocupaban profesiones como la medicina, y le restaba el derecho como lo señala un historiador de negocios:

En la actualidad, los médicos se han envuelto en una dignidad tal que el público se olvida que hasta una época reciente ocupaban el rango de barberos. Los abogados ha ascendido de ser solo representantes familiares a considerarse solemnes eminencias. No así el hombre de negocios sigue luchando, considerado como hijo ilegítimo y un profano. El en su propio antepasado y por lo común su memoria ni siquiera va mas allá de la última crisis de negocios.

#### **4.14. EMPRESARIOS DE LA PEQUEÑA EMPRESA**

Un empresario es alguien que reconoce una oportunidad, reúne el dinero y otros recursos necesarios para explotarla, y acepta algunos o todos los riesgos asociados con la ejecución de los planes resultantes.

La actitud empresarial se puede considerar en una forma más apropiada como una característica conductual, más que como un rasgo personal, lo que explica por lo que resulta difícil describir al empresario "Típico", o detectarlo, con anticipación a través de cuestionarios. Un autor después de entrevistar a 400 empresarios de éxito, describió brevemente las características de los empresarios de éxito, que son:

- Mayores de 33 años de edad
- De sexo masculino
- De peinado sencillo y con frecuencia con barba
- Viste ropa formal
- Usa joyería
- Disfruta de una salud excelente
- Fuma y bebe con regularidad
- Un 55% son divorciados
- 35% son casados con la primera esposa
- El 10 % son solteros
- La mayoría vive en áreas urbanas
- Proviene de la clase media y tienen buenas habilidades de comunicación la mayoría

- La mayoría vota por alguno de los partidos más fuertes

Sin embargo, no sería difícil encontrar otros 400 que no ajusten a esta imagen. La mayoría de las personas considera que un empresario no es lo mismo que el propietario de un negocio nuevo o pequeño. La traducción literal en la cual se basan es la de "Propietario - Gerente", un término que se emplea para distinguir al "Jefe", que también es el dueño de los negocios, de los profesionales a quienes se les contrata para que lo administren.

Este criterio bastante limitado es engañoso y excluyente erróneamente de las grandes empresas, como las que son propiedad del gobierno federal que experimentan la necesidad de empresarios.

#### **4.15. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE INICIAR UNA PEQUEÑA EMPRESA**

##### **VENTAJAS**

Es difícil enriquecerse cuando se trabaja para otro. La administración de un negocio propio cuando menos proporciona la oportunidad de ganar más dinero, pero enriquecerse depende de gran parte de lograr que la empresa tenga éxito. Si todo marcha bien, el fundador puede determinar la cantidad de dinero que se asigne como sueldo y pueda exigir ciertos beneficios, por ejemplo: automóvil, pensión, etc., "Los grandes negocios son pequeñas empresas que han triunfado, si un negocio llega a triunfar en grande, el fundador podría considerar la posibilidad de que cotice hasta en bolsa de valores lo que incrementara en forma dramática el valor de las acciones o bien puede tomar la decisión de no correr alto riesgo.

Sin embargo para muchos empresarios, algo más importante que la riqueza es la libertad que se obtiene al ser su propio jefe. Los propietarios son absolutamente independientes y pueden planear su negocio y administrarlo sin hacer planes a largo plazo y en la forma que quieran. También les brinda la oportunidad de trabajar en un área que realmente disfrutan.

## DESVENTAJAS

Poner en marcha un negocio por pequeño que sea es mucho más arriesgado que trabajar para alguien más. Si el negocio fracasa, se puede perder algo más que el empleo. No solo el trabajo arduo habrá sido en vano, sino que podría sufrir grandes penurias financieras, así se debe dinero ya que como autoempleado, usted es personalmente responsable ante sus acreedores y la sociedad. Esto quizás significa vender sus activos, incluyendo su casa y, en el peor de los casos, podría quebrar. Si forma una empresa de responsabilidad limitada, su responsabilidad personal ante los acreedores se limita, en teoría, el valor de las acciones que posee. Pero, en la práctica, los bancos por lo común requieren una garantía personal del director o directores para tener un sobre giro o un préstamo para el negocio, lo que hasta cierto grado anula los beneficios de la condición de responsabilidad limitada.

Usted es responsable por completo del éxito o fracaso de su negocio. Esto puede ser muy estimulante, pero inevitablemente causa un gran estrés: la presión constante y las largas horas de trabajo van a la par. Esto puede afectar de manera drástica su vida social y familiar, y también su salud.

Para darle una idea de lo que significa ser su propio jefe, de aquí algunos comentarios seleccionados de varios fundadores de pequeñas empresas, en sus propias palabras.

Le proporciona la sensación de ser totalmente independiente lo que resulta muy estimulante.

Se siente completamente productivo. Emplear su propio tiempo en lo que quiere. A menudo esto significa trabajar todas las horas del día, seis días a la semana toda la vida pero cuesta trabajo si usted lo hace para su beneficio.

Se obtienen mas recompensas personales que en beneficios financieros, da mas confianza en si mismo lo que convierte en una persona mas tranquila, menos neurótica, y más preparada para correr riesgos.



El hecho de ya no estar involucrado en los tejes y manejes de la oficina proporciona una enorme sensación de libertad. Se experimenta placer con las cosas más sencillas.

La capacidad de adquirir más y mejores posesiones materiales no tiene importancia si se compra con la sensación del logro que se experimenta, pero:

Es responsabilidad del administrador el éxito o fracaso del negocio de la pequeña empresa lo cual debe estar preparado para ser cualquier cosa que sea necesaria hacer en una pequeña empresa, no se puede dar el lujo de contar con todos los servicios de respaldo.

Algunos aspectos del trabajo en la pequeña empresa son desagradables, por ejemplo, empezar a buscar clientes, apremiar a quienes demoran sus pagos y hacer devoluciones. Debe desarrollar un poderoso sentido de responsabilidad hacia los miembros del personal. No puede ser arrogante con ellos, después de todo, sus carreras y trabajos dependen de usted.

Debe estar preparado para ser inflexible con su personal y sus proveedores, no importa si su relación con ellos es amistosa. Si algún miembro de su propio personal no es competente, debe despedirlo. Y si sus proveedores no cumplen, deshágase de ellos o elimínelos. Fue un gran alivio hacer empleado debido a que ya no tenía la carga de reunir los salarios de los empleados de cada semana. En estos tiempos las pequeñas empresas, todos tratan de vivir a crédito de manera que el mayor problema es el flujo de efectivo.

Al principio resulta atemorizante. Uno se queda sentado en espera de que suene el teléfono y cuando eso sucede, desea con desesperación que se trate de un cliente potencial y no de alguien a quien uno le debe dinero.

#### **4.16. INVESTIGACION DE MERCADOS**

Es el nombre que se le da al proceso de recopilar, registrar, clasificar y analizar datos acerca de los clientes, los competidores y de cualquiera

otros factores que incluyen en el negocio. La distancia que hay entre un nuevo negocio y sus clientes es lo que hace que esta recopilación sea vital.

Los empresarios a menudo se desaniman debido a los rigores de la investigación de mercado, o simplemente no saben como llevarla a cabo en una forma económica. En vez de ello confían en su propio juicio subjetivo.

Un error fundamental, es creer que las personas simplemente esperan que les vendan algo, y que los competidores están ciegos o son perezosos. Los nuevos negocios necesitan una perspectiva clara y en detalle de su mercado, mucho antes de empezar a operar.

La gama de posibles temas de operación es muy basta, y lo que es apropiado para un negocio podría ser irrelevante para otro. No obstante, hay ciertas preguntas a las cuales deben responder en mayor o menor grado todos los negocios potenciales.

### ***¿Dónde está localizado mi mercado?***

El punto de partida de cualquier evaluación del mercado debe ser definir la esfera de acción del mercado al que se quiere ingresar.

A la larga se puede optar por atacar diferentes mercados, un negocio de menudeo dará servicio a un área a través de un local por medio de servicios por teléfono, fax y correo.

Con demasiada frecuencia, se avanza con dificultad en la investigación de mercado, debido a que muchos describen sus mercados en una forma muy generalizada. A un cuando es útil conocer las tendencias en el mercado más vasto esto no debe opacar la necesidad de enfocarse en el área precisa a la que se pretende servir.

### ***¿Que tamaño tiene ese mercado?***

Se necesita tener alguna idea del volumen del mercado, con el fin de averiguar cuanto se espera vender desde un punto de vista realista. Si se trata del mercado de mejoramiento de banquetes, los cálculos podrían ser: en el Distrito Federal, las Secretarías del Gobierno y el Ejecutivo, Paraestatales, Organismos Desconcentrados y otros, tomando en cuenta

las instituciones privadas, la gente que gasta en promedio un porcentaje de dinero al año en el servicio de banquetes para sus reuniones sociales, económicas, políticas, etc. de manera de que la población es un mercado potencial de miles de gentes que si le asignamos un egreso por cada evento estamos hablando de poder subsistir en el mercado y podemos pensar en una expansión en el mercado.

### ***¿Quiénes son mis competidores?***

La mayoría de las pequeñas empresas tienen competidores. Hasta cierto punto, eso es tranquilizante, debido a que se sabe con anticipación lo que necesitan los clientes y lo que les puede ofrecer. Pero debe identificar quienes son esos competidores y como pueden afectar su negocio. Debe saber todo acerca de ellos y de sus puntos fuertes y débiles; gama de productos y servicios, precios, descuentos, arreglos de entrega, especificaciones, cantidades mínimas de pedidos y términos comerciales.

### ***¿Cómo puedo establecer una diferencia entre mi negocio y la competencia?***

Debe haber algo único acerca del producto o servicio que lo haga sobresalir entre sus competidores. Quizás algo tan obvio como abrir el negocio durante más horas o cerrar más tarde, etc., o la adopción de una política, nunca malbaratado con astucia. Cualquiera que sea su posición única de ventas comuníquela en una forma efectiva.

### ***¿Cuánto debo cobrar?***

El mayor peligro cuando se determina un precio por primera vez es fijarlo demasiado bajo. Siempre es más difícil subir un precio que rebajarlo, al principio, la tentación es vender a precios más bajos que la competencia.

Cada producto o servicio tiene su propia curva de demanda, que relaciona el volumen de las ventas con el precio de venta, y muestra que mientras más bajo es el precio, mayor es la cantidad vendida. Esto ayuda a idear la forma en la cual un cambio de precios afectará sus volúmenes de ventas.

La sensibilidad de la demanda en relación con el precio se llama "elasticidad del precio". Si la demanda aumenta en una forma más que

proporcional cuando se rebaja el precio de un producto, entonces la demanda es elástica. Si no lo hace, no es elástica. Se debe tener una idea precisa de la forma en la cual los cambios de precios afectan el volumen de ventas.

### ***¿Cuál es mi mensaje y en donde están los medios?***

Se dice que la mitad del dinero que se gasta en publicidad es un desperdicio.

Un elemento clave en la estrategia de mercadotecnia que se adopte, debe ser que decida quienes y como decirlo.

Si se empieza por decidir en cuantas personas quiere influir, y en lo que quiere que haga como resultado de su publicidad, entonces se ha empezado bien. En algunos medios, los índices de respuesta están muy establecidos, por ejemplo planificar obtener mas de un 2% de una publicidad por correo directo, no seria realista.

## **4.17. ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE MERCADO PARA PRODUCTOS Y SERVICIOS.**

Los que inician un nuevo negocio casi siempre definen el producto o servicio en términos físicos. Los clientes por otra parte, quieren ver satisfechas sus necesidades, es necesario definir las necesidades de los clientes antes de ensamblar un producto o servicio para satisfacerlos.

### **4.17.1 Clasificación de los Clientes**

Sin clientes, ningún negocio puede alcanzar el vuelo y mucho menos sobrevivir, algunos empresarios creen que los clientes empiezan a llegar después de que la empresa abre sus puertas. Esto es absurdo; un negocio necesita clientes antes de que pueda pensar si quiera en funcionar. Los clientes son una parte vital de una estrategia de negocios exitosa, y no simplemente los recipientes pasivos de nuevos productos o servicios. Incluso aquellos negocios que empiezan con un puñado de clientes que tal vez le quitaron a la empresa que los empleaba, necesitan la certeza de una base de clientes más amplia si quieren sobrevivir y prosperar. Es la excesiva dependencia de

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

unos cuantos clientes importantes, es un problema muy común en los *nuevos negocios*.

El conocimiento de quienes son los clientes, tanto reales como potenciales es un buen comienzo. Pero después es necesario considerarlos en los términos del grupo o la categoría a la que pertenecen. Por ejemplo los usuarios de trenes se dividen en los que viajan de los suburbios al centro de la ciudad y los que lo hacen fuera de las horas pico; aquellos que deben llegar a su punto de destino a *determinada hora*, y aquellos que no. El grado relativo de necesidad permite que a los primeros se les cobre un precio más alto, mientras que a los últimos se les ofrece un incentivo de precio para inducirlos a no utilizar sus automóviles.

#### **4.17.2 Definición de la estrategia de mercado para el producto**

Todas las pequeñas empresas necesitan un propósito para su subsistencia para que valga la pena y sean satisfactorias. Una empresa necesita un propósito para avanzar en la dirección correcta, entre el tumulto de distracciones que la amenazan con desviar su planeación y organización elegida por el empresario.

Este propósito se debe definir en una forma muy sencilla: que hace el negocio y para quienes, por ejemplo Riverdi, S.A., competidor de banquetes y comederos define sus actividades como sigue:

Diseñamos, Procesamos y vendemos los alimentos y servicios para cualquier empresa ó institución interesada en llevar a cabo un banquete, esta es una prueba de que el negocio a definido su estrategia de producto o servicio en el mercado y sabe exactamente hacia donde se dirige con esas mismas actividades pero al aspirar esos mercados diluiría sus escasos recursos y eso lo haría vulnerable.

El objetivo de la practica de la investigación del mercado hecha por la pequeña empresa "Empresario" que investigan, o que aspiran a iniciar un nuevo negocio, es una doble actividad:

- 1.- Con el fin de desarrollar credibilidad para la idea de negocio, el empresario debe mejorar primero para su propia satisfacción, y después pasa la de los financieros externos, a través de una

comprensión a fondo del mercado para el nuevo producto o servicio. Esto es de vital importancia si se quiere atraer recursos para la nueva empresa.

- 2.- Desarrollar una estrategia realista para el ingreso al mercado, basada en una comprensión clara de las genuinas necesidades del cliente, y asegurarse de que la calidad del producto, precio, los métodos promocionales y la cadena de distribución se apoyen mutuamente y se enfoque con claridad en los clientes a los que se quiere llegar.

La investigación, antes que nada, no solo es esencial para iniciar todo negocio, una vez que se encamina, debe convertirse en una parte integral de la vida de la empresa. Los clientes y los competidores cambian; los productos y servicios tienen ciclos de vida sin embargo, una vez iniciada, la investigación continua del mercado, se vuelve más fácil, se cuenta con sus clientes y su personal para interrogar. Es importante que averigüe con regularidad cuales son las opiniones de los demás acerca de su negocio.

### **Primeros Pasos**

Hay dos tipos principales de investigación para iniciar una pequeña empresa:

- Investigación de escritorio, es decir, el estudio de la información publicada.
- Investigación de campo, implica trabajo de campo, recopilando una información específica para el mercado.

Ambas actividades son vitales para quienes inician una pequeña empresa.

## **4.18. COMO ADMINISTRAR A LAS PEQUEÑAS EMPRESAS**

La administración de cualquier pequeña empresa es un negocio por lo tanto equivale hacer un arte, ciencia o técnica porque siempre tiene

algunos problemas únicos, muy por encima de los administrativos que experimentan las grandes empresas.

La raíz de muchos de estos problemas es el hecho de que, en muchas pequeñas empresas, la propiedad o gerencia se encuentran en un par de personas, y que en las grandes empresas, la mayoría de los que ahí trabajan muy rara vez, lo hacen con o para la persona o personas que crearon el negocio.

#### **4.18.1 Misión del Administrador**

En la administración debe saberse que uno de los términos de moda en la actualidad es el de "declaración de la misión". Se supone que todos los negocios deben tener una.

Se espera que los fundadores de nuevas empresas de negocios impriman la declaración de su misión al principio de su plan de negocios; las empresas que efectúan determinadas compras en la actualidad utilizan la declaración de su misión como un argumento para mostrar la lógica y la sinergia que respaldan su propuesta.

No obstante, la declaración de la misión, no es solamente una moda, también es un instrumento útil que le proporciona a una pequeña empresa un sentido claro de hacia donde se va y, por consiguiente asegura que todos en la empresa avancen desde un principio en la misma dirección y tener presente el de estar auditando oportunamente.

El propósito primordial de muchos negocios es simplemente la suma de todos los planes de acción, lo que equivale a colocar la careta del caballo de acuerdo a la máxima: "Para el hombre que no sabe a donde va, cualquier camino lo llevara allí".

La misión de la dirección que se pretende seguir para concentrarse, tanto usted y su equipo administrativo, es en que es lo que hacen mejor y para quien lo hacen. En primer lugar, la misión debe ser lo bastante precisa para proporcionarles una guía a todos en la pequeña empresa pensando siempre que debe ser un negocio. Esta concentración es la clave para el éxito del negocio, porque solo se dirige a la necesidades específicas con las que una pequeña empresa se puede diferenciar de sus competidores mas grandes. No hay nada que acabe con un negocio pequeño o reciente con mayor rapidez que tratar de hacer demasiadas cosas diferentes desde el principio.

La misión debe abordar un mercado lo bastante grande para permitir que el negocio de la pequeña empresa crezca y explote todo el mercado potencial.

En resumen con respecto a la misión que debe explicar a que negocio se dedica la pequeña empresa y debe incluir algunos de los siguientes puntos:

1. Necesidades del mercado/cliente: ¿A quiénes vamos a satisfacer?
2. ¿Con qué producto/servicio vamos a satisfacer esa necesidad?
3. ¿Cuales son nuestras capacidades, habilidades y conocimientos particulares, así como nuestros recursos?
4. ¿Qué oportunidades de mercado hay para nuestro producto o servicio, y qué amenazas hay de los competidores y otros?
5. ¿Cuales son las cosas que más nos agrada hacer?
6. ¿Qué es lo que queremos lograr, tanto ahora como en el futuro?

Las declaraciones antes mencionadas deben ser realistas, factibles y breves.

### **¿Cuánta administración necesita una pequeña empresa?**

Una pequeña empresa necesita diferentes proporciones de liderazgo y administración en diferentes etapas de su vida y cuando el ambiente económico, político y social a su alrededor se vuelva más o menos turbulento.

Esto se debe a factores externos tales como los competidores, los clientes, el ambiente económico, político y social, o puede ser autoimpuesto, debido a que los fundadores tal vez quieran cambiar de administrar un negocio con un bajo nivel de crecimiento a uno con un crecimiento elevado. Puede ser complejo debido a su tamaño por el número de sus productos o servicios, número de trabajadores, capital social y número de sucursales o locales. El liderazgo es la habilidad clave que toda vía necesita y, por definición en esta etapa hay poco que administrar.



Si el negocio crece muy despacio sigue siendo muy sencillo y hace casi lo mismo que cuando empezó, solo que un poco más, entonces jamás necesitara mucho liderazgo o administración. La pequeña empresa evolucionará y seguirá funcionando hasta que la venga alguna calamidad, o hasta que sus utilidades declinen al punto en la cual sería más lucrativo hacer algo diferente.

#### **4.19. EL PLAN DE NEGOCIOS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.**

Una de las características que distinguen a las pequeñas empresas de las grandes es la ausencia de un planeación estratégica en general y de un plan de negocios en particular. En la actualidad, la habilidad de reconocer la necesidad de un plan de este tipo se considera ampliamente como una señal, tanto de la madurez del negocio como de sus probabilidades de supervivencia.

Considerando siempre la antigüedad del negocio de cero a un año, de uno a tres años, de tres a cinco años, de cinco años en adelante, sus planes de negocio a los que tienen un año de vida serán siempre menores, representando un 25%, y negocios que tienen de cinco años en adelante representan un 95% de sus planes de negocios, demostrando con las cifras anteriores que es evidente que durante el periodo en la cual las pequeñas empresas son más vulnerables, no tienen ningún plan que los guíe o que determine sus acciones.

Una de las razones por las cuales tantas pequeñas empresas pueden empezar sin un plan de negocios es porque los fundadores no requieren fondos externos, ni un apoyo bancario. Poseen fondos propios, o la familia lo respalda; o bien prefieren comprometer sus bienes personales, tal vez mediante un financiamiento hipotecario, en vez de sujetar su idea a una revisión posiblemente severa.

Quizá el paso más importante para iniciar cualquier nueva empresa o ampliar una existente es la elaboración de un plan de negocios. Dicho plan debe incluir metas para la empresa, tanto a corto como a largo plazo; una descripción de los productos o servicios que va a ofrecer y de las oportunidades del mercado que anticipa para ellos; por último, una explicación de los recursos y medios que se van a

emplear para alcanzar las metas en vista de una probable competencia.

La preparación de un plan de negocios muy completo en estos términos requiere tiempo y esfuerzo según nuestra experiencia en nuestros programas para nuevas empresas, se necesitan entre 200 a 400 horas/hombre, dependiendo de la naturaleza del negocio y de la cantidad de datos que se han recopilado. Sin embargo, ese esfuerzo es esencial si los fundadores de pequeñas empresas esperan tanto cristalizar sus ideas y como encausarlas, y poner a prueba su resolución al iniciar o ampliar el negocio. Una vez terminado el plan de acción sirva como un anteproyecto que debe seguirse y que lo mismo que un mapa, mejora las probabilidades del usuario de llegar a su meta.

#### **4.20. BENEFICIOS DEL PLAN DE NEGOCIOS**

Hay un buen número de otros beneficios importantes que pueden anticiparse con la preparación de un plan de negocios, incluyen los siguientes puntos:

- Son muy pocos los negocios que pueden crecer sin un financiamiento adicional. Aun cuando sería una exageración decir que un plan de negocios es un pasaporte para las fuentes de financiamiento, sin él, un negocio no puede saber en realidad cuánto dinero necesita para financiar el crecimiento, en muy pocas instituciones le prestan dinero, o invertirán en él si no tiene un plan.
- Concentrarse sistemáticamente en la planeación permite que los errores se cometan en una hoja de papel y no en el mercado. Un empresario potencial, mientras recopila datos para su plan de negocios, descubrió que el competidor local que había calificado como un hombre de orquesta, era de hecho la operación piloto de una cadena de franquicias a nivel nacional ¡Eso tuvo un profundo efecto en su estrategia de mercadotecnia!
- Un plan de negocios hará que el equipo administrativo y otros involucrados se sientan más confiados de que puedan alcanzar las metas estratégicas establecidas entonces serán más capaces de

comunicarles a los demás la estrategia de la empresa, de manera que todos comprenden y por consiguiente aprecian el razonamiento que hay detrás de los planes.

Esto dará apariencia de que se está administrando a "fondo" lo que es absolutamente esencial para las empresas que se mueven a lo largo de un ciclo continuo, desde una "orquesta de un solo hombre" hasta una empresa importante.

- La preparación de un plan de negocios le ayudará a profundizar el proceso de *planeación*. Lo que es muy importante para la salud a largo plazo de un negocio es el proceso mismo, no simplemente el plan que surge de él. Los negocios son dinámicos, como lo son los ambientes comerciales y competitivos en donde operan. Nadie espera que cada paso, tal como está registrado en un plan de negocios, ocurra como se predijo, pero la comprensión y los conocimientos generados por el proceso de planeación del negocio preparan a este para cualesquiera cambios a los que se puede enfrentar y, por consiguiente, le permitirán ajustarse rápidamente a ellos.

A pesar de estos innumerables y valiosos beneficios, hay miles de empresarios que todavía tratan de empezar sin contar con un plan de negocios. Los más comunes son las empresas que al principio parecen necesitar muy poco capital o ninguno, o bien aquellas cuyos fundadores tienen fondos propios en ambos casos, se cree que es necesario exponer el proyecto a una severa evaluación financiera.

La primera hipótesis por lo común se basa en el mito, que se puede destruir con facilidad, de que todos los clientes pagaran en efectivo y a tiempo, y de que los proveedores competitivos pisan un terreno más débil de lo que creen los empresarios más optimistas. Cada año varios miles de fundadores de pequeñas empresas venden todo o parte de su negocio. Hay un sin número de razones para hacerlo. Algunos quieren jubilarse, otros quieren salirse de un negocio que les resulta tedioso y utilizar sus recursos para iniciar algo nuevo. Algunos piensan que su negocio a llegado al punto, en el cual la asociación con un negocio más grande es deseable e incluso esencial. Muchas pequeñas empresas han solicitado capital de riesgo, descubrirán que sus socios de antaño empiezan a sentirse inquietos, después de algunos años y tratan de influir tanto en la elección como en el momento oportuno de una ruta de escape para salirse de las empresas en las cuales han invertido.

Hay algunas razones primordiales por las cuales algunos empresarios deciden vender.

Para el fundador de una empresa que piensa venderla, ciertamente es útil hacer planes anticipados y preparar el negocio para que cause la mejor impresión. Los compradores estudiarán, por lo menos el desempeño de los tres últimos años, y es importante que las cifras de sus periodos sean tan positivas y claras como sea posible.

Se analiza primero el último punto, las empresas privadas en ocasiones tienden a administrar (los gastos personales) a través del negocio en una forma que tal vez no probarían otros propietarios.

También pueden surgir problemas cuando los activos personales se ocultan en la empresa, o cuando le han pagado al personal en una forma más bien informal.

Los fundadores deberán tener un plan de negocios y proyecciones estratégicas por lo menos de 5 años. Esto reforzará los puntos fuertes de las negociaciones, al demostrar las habilidades administrativas en la preparación del plan, y también demostrará que la gerencia cree que la empresa tiene un futuro saludable.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Barrow Colin, "La esencia de la Administración de Pequeñas Empresas", Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1996.

C A P I T U L O

Cinco

**Planeación**

## 5.1. DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN

Es el proceso que se sigue para determinar cómo la empresa puede llegar a donde pretende llegar. Se sigue para determinar en forma exacta lo que se hará para alcanzar los objetivos.

"Es el desarrollo sistemático de programas de acción encaminados en alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas".

## 5.2. PROPÓSITOS DE LA PLANEACIÓN

1. **Propósito de Proteger.** Consiste en minimizar los riesgos, reduciendo las incertidumbres que rodean a las condiciones operativas de la pequeña empresa y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en este sentido.
2. **Propósito Afirmativo.** Consiste en buscar y elevar constantemente el éxito organizacional de la empresa.
3. **Propósito Coordinado.** Consiste en establecer un sistema para lograr que todos los esfuerzos queden de común acuerdo.

Los propósitos son fines esenciales que definen a un grupo social:

- La razón
- La naturaleza
- El carácter

Los propósitos pueden ser:

- **Propósitos básicos ó trascendentales.** Estos constituyen la base de otros elementos.
- **Propósitos genéricos ó cualitativos.** Estos indican el objetivo general a conseguir con calidad.

- **Propósitos permanentes ó constantes.** Estos deben ser vigentes durante todo el periodo de vida de una empresa.

### 5.3. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

La naturaleza esencial que tiene la planeación considera 4 factores principales:

1. Su contribución a los propósitos y objetivos.
2. Su primacía que tiene entre las tarea con los altos funcionarios.
3. Su magnitud en cuanto a la presentación de alternativas.
4. Su influencia o su predominio en la eficiencia en los planes.

Veamos que la planeación tiene importantes metas como:

- Concentrar la atención en los objetivos.
- Buscar reducir la incertidumbre y el cambio.
- Posibilitar la operatividad económica.
- Permitir ayudar a los funcionarios administrativos a controlar.
- Marcar las rutas a seguir para poder lograr o llegar al objetivo.

### 5.4. LOS PLANES POR MEDIO DE LOS PRESUPUESTOS

Una vez tomada la decisión y fijados los planes es necesario darle cierto significado, asignándole números para combatirlos en presupuestos, para que formen parte de la suma total de ingresos y egresos.

Si están bien formulados, los presupuestos se convierten en un medio que permite sumar los diversos planes a fin de que permitan contar con normas para medir el progreso de los respectivos planes.

## 5.5. PROCESO DE PLANEACIÓN

La dificultad mayor al implementar un programa de planeación es el problema de iniciarlo, por lo que a continuación se mencionan varios aspectos de importancia:

- Decidir porque se necesita planear y establecer el compromiso.
- Comenzar a planificar, cuando se tenga una decisión eficaz.
- Designar a una persona capaz que dedique su tiempo a planificar.
- Elaborar un plan de trabajo y el sistema adecuado.
- Lograr que el personal involucrado se interese desde el principio.
- Avanzar al principio, siempre despacio.

### 5.5.1 Pasos del Proceso de Planeación

La dificultad de especificar los pasos en el proceso de la planeación, se debe principalmente a la diferencia del tamaño y complejidad de las empresas. Sin embargo, se pueden sugerir algunos pasos, que son importantes para una planeación eficaz.

En la práctica generalizada, podemos identificar cinco pasos que son aplicables a muchos planes, ya sean por periodos o por niveles:

1. Establecer objetivos
2. Revelar y pronosticar información
3. Formular supuestos
4. Determinar y evaluar planes alternativos
5. Seleccionar el plan principal y elaborar los planes secundarios.



## **5.6. PRINCIPIOS BASICOS DE LA PLANEACIÓN**

Existen principios fundamentales que se refieren a la planeación en general, así como otros que se encauzan a los aspectos detallados de ella.

Los principios más importantes son:

### **Principio de la contribución a objetivos**

Señala que el objetivo particular de los planes y sus componentes es lograr de la forma más fácil, la consecución de los objetivos de la empresa, que son los medios para el servicio eficiente de la organización misma.

### **Principio de la primacía de la planeación**

Señala que la primera función administrativa que desempeña la administración debe ser la presentación de un proyecto que facilite el desenvolvimiento de las técnicas de la organización, la dirección y el control.

### **Principio de la iniciación de la planeación en la alta administración.**

Señala que la actividad de planeación tiene su origen en la alta administración o gerencia, ya que ésta es la responsable de que se alcancen los objetivos de la empresa, consecuentemente, la forma eficaz de lograrlo es por medio de la presentación de un plan preconcebido.

### **Principio de la flexibilidad de la planeación.**

Señala que el proceso de planeación debe ser adaptable a condiciones cambiantes, por consecuencia, todo los planes de la pequeña empresa deben ser susceptibles de ser adaptados a las diferentes eventualidades que se pueden presentar, aprovechando los recursos disponibles considerados para ser usados en los planes originales.

## **Principio de los factores limitantes**

Señala que los individuos que realizan la planeación, deben tomar en cuenta los factores que pueden disminuir su proyección, tales como: mano de obra, dinero, máquinas, materiales, administración y otros; conjuntándolos cuando tengan que formular planes, estrategias, programas, políticas, procedimientos y normas alternativas.

## **5.7. ESTRATEGIAS**

Las estrategias son programas generales de acción para el logro de los objetivos amplios, que se dictan abarcando el campo general de acción tanto interno como externo y las influencias normales y esporádicas del medio en que se desarrollan las actividades.

Las principales estrategias de una pequeña empresa implican objetivos, el compromiso de recursos para lograr objetivos y las principales políticas que servirán de guía para el uso de estos recursos.

Las políticas guían el pensamiento en la toma de decisiones y procuran que se muevan dentro de ciertos parámetros; las estrategias se refieren a la dirección en que se deben aplicar los recursos humanos y materiales con el propósito de aumentar la posibilidad de lograr objetivos seleccionados.

## **5.8 OBJETIVOS**

El proceso administrativo comienza con el establecimiento de objetivos para la empresa y finaliza evaluando la forma como se logran.

Al establecer los objetivos es esencial hacerlo en la etapa inicial de la planeación.

Por consecuencia, se define "objetivo".

En el ámbito administrativo, se encuentran una serie de términos que son producto de la traducción de un idioma a otro y que la necesidad o cierta costumbre ha ubicado para su uso, dentro de la práctica de la administración.

El término "Misión", se elimina con frecuencia en iglesias, gobierno y operaciones militares para especificar objetivos prácticos importantes.

El término "Propósito", se relaciona con la razón de existencias de una organización e indica lo que se quiere hacer ó lograr.

El término "Blanco, meta y objetivo", son sinónimos. Sin embargo, los términos "Blanco y meta", se refieren al punto final de un programa que inicialmente se expresa en forma cuantitativa.

El término "Objetivo", también indica un punto final, pero se concentra en toda la empresa. Su marco de referencia se puede expresar en términos generales o específicos.

Es decir que "meta", es el fin al que se quiere llegar, "objetivo", un punto por conseguir. Por lo tanto en un recorrido hay objetivos primarios, objetivos intermedios y objetivos finales o metas.

### **5.8.1 Criterios para la fijación de objetivos**

- Los individuos responsables del logro de un objetivo deben participar en su fijación, ellos conocen mejor la situación y disponen de información para saber cual es alcanzable.
- Los gerentes de nivel más alto, que han participado en la fijación de objetivos generales, tienen responsabilidad por los objetivos derivados o de tipo inferior.
- Los objetivos deben ser responsables y representar un desafío para los miembros de la empresa.
- Los objetivos deben de ser realistas en cuanto a las limitaciones de los ámbitos internos y externos y a las tendencias futuras.

- Se deben examinar los objetivos para las áreas funcionales de la empresa, a fin de verificar si hay correspondencia y coordinación entre ellas.
- La gerencia debe actualizar y revisar los objetivos, cuando menos una vez por año, sobre todo en lo que se refiere a estrategias y programas de apoyo.
- Los objetivos clave se deben enunciar en forma sencilla, para que puedan entenderlos y recordarlos el personal responsable de su ejecución.
- Los objetivos deben ser innovadores.

### **5.8.2 Características de los objetivos**

Los objetivos tienen características básicas como cualquier otro concepto de tipo administrativo.

Además de ser evaluables, tienen una jerarquía y forman una red dentro de la planeación de la pequeña empresa de igual forma, son múltiples y pueden variar de corto a largo plazo.

### **5.8.3 Evaluación de objetivos**

Los objetivos de una pequeña empresa de sus divisiones y departamentos, deben ser evaluables y apoyados en programas administrativos; también deben contener información suficiente y necesaria para que los objetivos específicos se puedan juzgar con apoyo a ciertos criterios.

Manejar objetivos que no sean evaluables es violar un importante concepto administrativo, de eficiencia y economía en la operación organizacional.

Con el avance cada vez más grande de las técnicas de tipo administrativo, aumenta también la necesidad de convertir objetivos tradicionalmente establecidos en forma vaga, a una forma más útil de rendimiento evaluable.

#### **5.8.4 Jerarquía de objetivos**

Los objetivos de la pequeña empresa se pueden estructurar conforme a una jerarquía. Así encontramos: objetivos generales, principal, intermedio, departamental, de grupo, hasta llegar al objetivo individual.

Cada operación tiene un objetivo específico que debe encajar en el objetivo final y contribuir a alcanzarlo, por tanto, no se debe emprender ningún trabajo si no contribuye al objetivo general.

#### **5.8.5 Red de objetivos**

Los objetivos forman una red, además de una jerarquía. Si los objetivos de un programa administrativo no están relacionados entre sí y no se apoyan mutuamente, los objetivos generales tienden a perseguir metas individuales que a menudo pueden en detrimento de la pequeña empresa.

Consecuentemente, al elaborar programas especializados es importante comprobar si están enlazados y si forman una parte integral del programa total.

En un análisis final, todos los programas contribuyen al logro del programa total de administración.

De igual forma, una red de programa regida por metas específicas, exige la máxima cooperación y coordinación entre los gerentes; para que los componentes se puedan engranar apropiadamente, deben considerar los factores y el sistema de información gerencial.

Estos factores y muchos más, refuerzan la necesidad de una red de objetivos mutuamente sostenidos.

### **5.8.6 Multiplicidad de objetivos**

Toda empresa tiene más de un objetivo. Los objetivos múltiples son uno ó más para cada una de las áreas funcionales de la empresa, por tanto, es probable que en cada nivel funcional, los objetivos sean múltiples.

### **5.8.7 Objetivos a corto, mediano y largo plazo**

Para que los objetivos múltiples sean reales, se deben vincular a los planes de la empresa. Del mismo modo, los objetivos a corto, mediano y largo plazo, se deben relacionar entre sí.

Los objetivos a corto plazo son muy específicos y generalmente se alcanzan en un año, mientras que los de mediano plazo se extienden en un período de 2 a 4 años. Los objetivos a largo plazo se extienden a 5 años o más.

Para que se logren los objetivos a largo plazo se deben relacionar con las metas o plazos más cortos. Es decir se necesita un plan maestro para reunir los distintos objetivos cronológicos e impartirles asistencia y practicidad.

La razón de fijar objetivos a corto y largo plazo es que ciertas partes de un programa se deben lograr primero y constituyen un requisito previo para la consecución de otros objetivos.

### **5.8.8 Establecimiento de objetivos**

El establecimiento de objetivos ejerce efecto en las personas y grupos, dentro y fuera de la empresa.

Según la escala, la escuela tradicional de la administración, el Consejo de Administración y la Alta Gerencia, determinan los objetivos generales y prescriptivos de la empresa y las gerencia media e inferior fijan objetivos compatibles y operacionales de nivel inferior.

El resultado final es un esfuerzo unificado dirigido hacia la consecución de los objetivos especificados por la empresa.

Aunque estos objetivos se dan a conocer a todos los miembros, muchas veces las metas especificadas no son las metas reales. Los objetivos reales son el resultado de presiones de grupos específicos, como accionistas, acreedores, sindicatos, etc.

Para ser realmente eficaz en la relación de sus tareas, una gerencia debe tomar en cuenta que la empresa tiene múltiples objetivos. Los gerentes tienen el reto de integrar esta dicotomía de objetivos generales y específicos de la empresa, de forma que haya coordinación y cooperación en ellas.

El resultado final de la integración acertada de estos tipos de objetivos es: economía y eficiencia de operación.

El primer nivel de objetivos, esta constituido por las intenciones de la empresa, cuyo propósito es operar lucrativamente a largo plazo, para beneficio de los accionistas.

Para lograr esta meta, la gerencia debe dirigir su atención a los siguientes objetivos:

- Objetivos sociales.
- Objetivos de servicio económico.
- Objetivo de la empresa expuesto en forma general.
- Objetivo de supervivencia e incremento.
- Objetivo de grupos de personas.
- De gobierno.

## **5.9. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS**

Es un método de evaluación del desempeño que se utiliza también para motivar personas, mediante un sistema de objetivos o propósitos verificables que han sido jerarquizados de antemano.

Los objetivos específicos de la empresa sean cuantitativos o cualitativos se pueden aplicar en el ámbito laboral, integrándolos a un programa de Administración por Objetivos desde un punto de vista amplio.

Este programa se define como una forma eficaz de desempeñar las funciones básicas de planeación, organización, dirección y control.

El autor Peter Drucker, se refiere a la administración por objetivos como una técnica administrativa y afirma que se apoya en el concepto de conducta y motivación humana.

Su principal éxito se apoya en metas personales para cada nivel de jerarquía.

Su característica distintiva es el énfasis en alcanzar los resultados deseados. Debe tener el apoyo de alta gerencia. La participación y apoyo de un ejecutivo jefe es esencial adaptándose al estilo del liderazgo de ese ejecutivo.

En la administración por objetivos cada uno de los miembros de la empresa establece metódicamente y en forma conjunta los objetivos de la empresa.

Cada miembro de la empresa establece conjuntamente los objetivos y define, con ayuda de su superior, su ámbito de responsabilidad, tratando de expresar lo más claro posible, los resultados esperados. Se establecen medidas de rendimiento que sirven de guía para dirigir y normar la evaluación.

En términos generales la administración por objetivos consta de cuatro pasos:

### **1. Fijar Objetivos**

Se identifican áreas de resultados clave, junto con medidas de rendimiento para cada una de estas áreas, de tal modo que sirvan de normas para evaluar los resultados.



## **2. Desarrollar Planes de Acción**

Se definen y se programan todas las actividades con fecha específica para alcanzar ciertos objetivos, estableciendo con ello una base para la administración por objetivos.

## **3. Realizar Revisiones Periódicas**

Se establece un mecanismo de control para vigilar las actividades, con el propósito de efectuar revisiones periódicas, por medio de una "retroalimentación" de información.

## **4. Estimar el Rendimiento Anual**

Se evalúan los resultados usando un programa de estimación anual de rendimiento que sirva de apoyo para comenzar de nuevo el proceso de la administración por objetivos.

### **5.10 TOMA DE DECISIONES**

**Decisión.** Es una elección que se hace entre dos o más alternativas disponibles.

La elección de la mejor alternativa para alcanzar un objetivo, equivale estrictamente hablando, a la toma de una decisión.

Todos nos enfrentamos a decisiones en la vida diaria. Los administradores prácticos deben tomar un gran número de decisiones todos los días. No todas las decisiones tienen la misma importancia para la empresa. Algunas afectan a gran número de miembros de la empresa y es muy costosa llevarlas a cabo. Otras son tal vez de poca importancia y afectan un número pequeño de personas y sólo tienen un efecto a corto plazo.

### 5.10.1 Tipos de decisiones

Las decisiones se clasifican por la cantidad de tiempo que un funcionario debe invertir para tomarlas, por la proporción de la empresa que deberá ver implicada en ellas, y por las funciones organizacionales en las cuales se enfocan. Sin embargo, se pueden clasificar en dos tipos básicos:

- Decisiones programadas.
- Decisiones no programadas.

**Las Decisiones Programadas.** Son de naturaleza repetitiva y rutinaria, la empresa desarrolla por lo general procedimientos específicos para manejarla. Una decisión programada implica determinar la forma en que los productos o servicios serán ordenados. Cuando un problema es repetitivo y rutinario para la empresa, las decisiones modelo se toman generalmente como guías administrativas previamente establecidas.

**Las Decisiones No Programables.** Constituyen eventos únicos y suelen ser menos estructuradas que las decisiones programadas.

### 5.10.2 Responsabilidad en la Toma de Decisiones

En el ámbito de una empresa se deben tomar diferentes tipos de decisiones, por ejemplo: la forma de manufacturar un producto, la forma de mantener la maquinaria, la forma de garantizar la calidad del producto, la forma de establecer relaciones ventajosas con la clientela. Con esta gama tan amplia de decisiones ha sido necesario desarrollar algún tipo de fundamento que señale quien tiene la responsabilidad de tomar ciertas decisiones.

Un argumento que sirve de base para la toma de decisiones, se apoya en los siguientes factores:

- **Alcance de la decisión que se debe tomar.** Se refiere a la proporción del sistema administrativo total al que alcanzará la decisión.

- **Los niveles de la administración.** Se refieren simplemente a la administración de niveles inferiores o supervisores, la de nivel medio o jefes de departamento y la de nivel superior, es decir de gerentes o directivos.

El fundamento para señalar quien tomará las decisiones es el siguiente:

Entre más amplio sea el alcance de una decisión, mayor será el nivel del funcionario que sea responsable de tomar esa decisión.

Aun cuando un funcionario puede tener la responsabilidad de tomar una decisión en particular, no es necesario que tome esa decisión, sin la asistencia de los miembros de la empresa.

Puede solicitar el consejo de otros funcionarios, subordinados o ambos para tomar una decisión. Algunos funcionarios aconsejan que se formen comités y que sean éstos quienes tomen ciertas decisiones.

El consenso es un método que los funcionarios pueden usar para hacer que un grupo llegue a una decisión en particular.

Es una forma de acuerdo sobre una decisión convenida por todos los individuos implicados en la toma de decisión.

Generalmente se llega a este consenso, después de una pesada deliberación y discusión por parte de todos los miembros del grupo, los cuales pueden ser los funcionarios o una mezcla de ellos y de los subordinados.

Las decisiones así tomadas, tienen ventajas y desventajas: como ventaja está el hecho de involucrar varias cabezas y además el de que los individuos tendrán más probabilidad de comprometerse en la implantación de las decisiones si ayudaron a tomarlas.

La principal desventaja mediante este método es que la discusión relacionada con la decisión es prolongada y costosa.

## 5.11 ETAPAS DE LA PLANEACIÓN

### Políticas – Procedimientos – Programas - Presupuestos

#### 5.11.1 Políticas

Son acuerdos generales que dirigen o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones.

*No todas las políticas son enunciadas expresamente, con frecuencia quedan implícitas en las acciones de los administradores.*

Las políticas limitan el área dentro de la cual se deben tomar las decisiones y asegurar que sean coherentes con un objetivo y que contribuyan a él.

Las políticas ayudan a percibir asuntos antes de que se conviertan en problemas.

Deben existir en todos los niveles de la administración y varían desde mayores hasta departamentales.

Existen muchos tipos de políticas y dado que son guías, es necesario que tengan cierta flexibilidad, pues de otra manera, serían reglas.

*En una empresa, las políticas pueden surgir de cuatro maneras:*

- 1.- Formuladas en forma expresa
- 2.- Por consulta
- 3.- Implícitas
- 4.- Impuestas desde el exterior de la empresa

Las políticas son un medio para fijar metas generales y alentar la iniciativa, pero dentro de ciertos límites. Hacer que las políticas sean lo suficientemente coherentes e integradas para lograr los objetivos es difícil por varias razones:

- Porque aunque se definan las políticas por escrito, su interpretación exacta es bastante difícil y padecen semánticas diferentes.

- La delegación de autoridad que la política pretende poner en práctica, conduce a través de su influencia descentralizada, a una amplia participación en la elaboración e interpretación de las directrices, con las variaciones del comportamiento de las personas.
- No siempre es fácil controlar las políticas, debido a que en ocasiones pueden ser difíciles de identificar.

### **5.11.2. Procedimientos**

Son secuencias cronológicas y ordenadas de ciertas acciones y operaciones.

Algunos autores como Koont'z y O'Donnell, los consideran como un tipo de plan que establece un método requerido para el manejo de actividades presentes y futuras, son más que una guía para pensar, pues detallan la forma en que se deben realizar ciertas actividades específicas.

Al igual que otros factores de la planeación, los procedimientos están jerarquizados de acuerdo a su importancia; con frecuencia los procedimientos abarcan diversos departamentos, secciones o unidades.

### **5.11.3. Programas**

Son el conjunto de objetivos, políticas, procedimientos, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y recursos que se deben emplear, así como otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción. Se apoyan en los presupuestos correspondientes.

Todos los programas exigen coordinación y planeación del tiempo, puesto que las fallas en cualquiera de las partes de esta red de planes de apoyo, significan un retraso para el programa principal, así como costos adicionales innecesarios y producción de pérdidas.

Un programa de cierta importancia rara vez se presenta solo, ya que es parte de un complejo sistema de programas que depende de algunos de ellos.

### 5.11.4 Presupuestos

Esta técnica es un plan que comprende todas las partes de las fases de la actividad operativa de la empresa, se expresa en términos monetarios.

- **Objetivos:**

Establecer planes en términos cuantitativos y clasificarlos. Al reducir los planes a términos numéricos definidos, se establece un orden que permite a los ejecutivos responsables de la administración, observar con detalle que capital gastará quien; que gastos o unidades físicas de entrega a salida implican los mismos planes.

- **Características:**

El presupuesto muestra las siguientes particularidades que lo distinguen de otras técnicas de planeación y control, como se enumera a continuación:

- Es un esquema elaborado y ordenado sistemáticamente.
- Es un plan expresado en términos cuantitativos.
- Se establece para toda la empresa.
- También se puede referir sólo a cada área funcional.
- Su diseño comprende un tiempo determinado.

- **Clasificación de los presupuestos:**

Los presupuestos se pueden dividir de acuerdo al nivel jerárquico para su determinación o la forma en que se calculen. De acuerdo al primer criterio, podrán ser:

- a) **Estratégicos o Corporativos.** Cuando se establecen en el más alto nivel jerárquico, determinando la asignación de recursos. Ejemplo: Presupuesto de resultados.

- b) **Tácticos o Departamentales.** Son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa. Ejemplo: Presupuesto de ventas.
- c) **Operativos.** Se calculan para secciones y/o departamentos. Ejemplo: Presupuesto mensual de ventas, determinación del importe semanal de una nómina.

De acuerdo al segundo criterio, tenemos:

- **Fijos ó rígidos.** Cuando se estiman las diferentes cifras o cantidades por aplicar con apoyo en metas definidas de cierta operación, sin que se pueda variar dicha cantidad.
- **Flexibles.** Se caracterizan por que las partidas varían de acuerdo con los distintos factores que influyen en las operaciones, adaptándose a las nuevas necesidades. Se tienen que hacer nuevos cálculos para determinar las desviaciones.
- **Por programas.** Se calcula en apoyo a programas de trabajo u operación de cada área de la empresa, a fin de que la distribución o asignación de recursos se enfoque a las actividades que pueden medir mayor beneficio.

La elaboración de un presupuesto se hace a partir de una red de objetivos establecidos desde la dirección; se calcula de acuerdo a los propósitos y datos numéricos de ejercicios anteriores:

- a) Actúa como medio de control para vigilar operaciones.
- b) Determina, los límites y alcances de cada erogación.
- c) Determina, en los centros de responsabilidad, quiénes son responsables de su uso y su aplicación.
- d) Origina la comprensión razonable y clara de metas organizacionales.
- e) Muestra anticipadamente los gastos requeridos por las actividades.
- f) Reduce los costos, enviando compras inútiles y pérdida de tiempo.

## **5.12. ASPECTOS NECESARIOS EN LA FORMULACIÓN DE PRESUPUESTOS**

Al elaborar o formular los presupuestos, es necesario tomar nota de los siguientes aspectos:

- Efectuar una revisión constante de las cifras fijadas.
- La estabilidad del dinero difícil de precisar, sobre todo para planes a largo período.
- La necesaria libertad de acción a los dirigentes.
- La manifestación de límite y alcance en las cifras.
- En el apoyo del presupuesto en estimaciones se puede disimular ciertas fallas.

## **5.13. IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS**

La importancia de los presupuestos es definitiva e innegable desde el momento en que los detalles de operación de estos mismos son mejor conocidos tanto por el personal que habrá de realizarlos, como por el que habrá de supervisar esa realización, a través del mismo presupuesto. Todo esto implica la necesidad de mostrar al citado personal operativo sus deberes y responsabilidades con todo el detalle posible.

Señalamos a continuación algunos puntos de apoyo que resalten la importancia de los presupuestos:

- Miden el desempeño de las unidades organizativas y provee metas comparables en cada departamento, sección o unidad de la empresa.
- Actúan como estándares o parámetros de ejecución en planes expresados en moneda.
- Coordinan las actividades de los departamentos en forma armónica y conjunta.



La idea es dividir los programas en paquetes, compuestos de: metas, actividades y recursos necesarios, después se calcula el costo de cada paquete, desde cero.

Como esta idea se calculan nuevos costos para cada periodo y se evita la práctica de observar sólo los cambios en comparación con periodos anteriores de la práctica común.

#### **5.14. NIVELES DE PLANEACIÓN**

Los tipos y niveles de la planeación en una empresa están apoyados en los niveles de la administración jerárquica y se clasifican como sigue:

- Estratégico
- Táctico
- Operativo

Por lo general, la planeación estratégica y la táctica son aplicables a la alta y la media gerencia, respectivamente.

La gerencia baja se ocupa de la planeación operativa.

El tipo de información que se proporciona a los gerentes, para la planeación, es una función del puesto que ocupa el gerente en la jerarquía del sistema organizacional dentro de la empresa y, de las actividades con que se relaciona la información misma.

A continuación se expone cada uno de los niveles de la planeación:

##### **5.14.1 Planeación Estratégica**

Normalmente la dirige la alta gerencia, para abarcar un periodo largo (5 a 10 años), y se puede emplear o enfocar con apoyo en una amplia gama de información.

La finalidad de este tipo de planeación es: establecer prioridades; elaborar estrategias; iniciar programas y establecer políticas que rijan la

adquisición, el uso y la optimización de los recursos de la empresa para alcanzar sus objetivos.

Ejemplo: Creación de métodos de transporte más eficiente por parte de la empresa hacia los clientes.

Evaluación de inversiones a largo plazo originales de la empresa.

### **5.14.2 Planeación Táctica**

Típica de la gerencia media. Abarca períodos relativamente cortos (2 a 3 años), su función consiste en apoyar la planeación estratégica general y los planes estratégicos específicos para las áreas funcionales de la empresa.

También verifica la solidez de objetivos y estrategias alternativas, propone nuevas alternativas para su consideración y revisa la coherencia de asignaciones en los recursos específicos y en las estrategias ya aprobadas.

Ejemplo: Determinación de la carga apropiada de las máquinas y el equipo, con fundamento en los pronósticos del mercado.

Embarque óptimo de artículos terminados entre las plantas y los almacenes de la misma empresa.

### **5.14.3. Planeación Operativa**

Es responsabilidad de la baja gerencia. La constituyen las actividades de planeación estructural repetitivas y evaluables en resultados específicos.

En este nivel, gerentes de línea, jefes de departamento y capataces, se dedican a planear su operación por hora, día, semana o por mes.

Los métodos de planeación en forma de normas y procedimientos permiten evaluar la ejecución real en confrontación con lo planeado.

La retroalimentación de información esencial procede del nivel inferior y mantiene informados sobre resultados a los superiores.

Ejemplo: Elaborar estrategias para las negociaciones corrientes con los sindicatos obreros.

### **5.15. TÉCNICAS DE PLANEACIÓN**

Son numerosas las técnicas de planeación que se comentan en administración y algunos tipos de estas técnicas han sido y aún son un medio importante de predecir resultados.

Los estudios recientes demuestran que los modelos computados matemáticos desempeñan una función muy importante en la planeación a largo plazo.

Las técnicas de planeación tendientes hacia una visión general son:

#### **Modelos de Simulación**

Definen las relaciones matemáticas entre los elementos de la estructura financiera de una empresa, por medio de la simulación de las relaciones de causa y efecto, (entrada-salida) que existen dentro de una empresa.

#### **Modelos de Planeación Empresarial**

Consideran las operaciones generales o a una área específica, dentro de un marco matemático computado para elaborar planes a corto y a largo plazo para responder a cuestiones de: "Que sucedería si...".

### **5.16 ANÁLISIS DE INVERSIÓN**

Es un sistema de planeación de la inversión para analizar nuevas oportunidades de inversión (producto o servicio) durante todo un ciclo vital.

Las técnicas que tienden a la probabilidad o hacia la planeación para la incertidumbre son:

**Análisis de efectos cruzados.** Esta técnica estima en probabilidades cambiantes las interacciones entre una amplia serie de eventos futuros posibles para señalar las más críticas.

**Análisis de riesgo.** Reconoce que las decisiones acerca de la planeación se toman con información incompleta que puede ser mejorada hasta cierto grado, sometiendo los riesgos de la planeación comercial a procedimientos de simulación.

## 5.17 TEORÍAS DE LA DECISIÓN

Es útil para reducir el factor de incertidumbre en la planeación, por medio de la aplicación de factores de probabilidad que permiten al planificador seguir la vía óptima de entre toda una gama de alternativas o una ramificación como la de un árbol.

Las técnicas de planeación que se apoyan principalmente en las matemáticas y la estadística para predecir hechos futuros son:

### - Técnicas de Pronósticos

Grupo de procedimientos o sistemas cualitativos y cuantitativos para relacionar los factores ambientales externos con los internos para predecir ventas, utilidades, etc.

### - Presupuesto de Capital

Es un proceso de evaluación de proyectos de capital, es decir simulación, comparación de sus tasas de rendimiento con el punto máximo establecido por la empresa para estos tipos de proyectos.

### - Planeación de los Recursos Humanos

La tarea de pronosticar y planear el número y el tipo idóneo de personal en los lugares y tiempos apropiados para alcanzar los objetivos de la empresa.

Por último las técnicas de planeación de tipo muy tradicional que menciona en su obra el autor Agustín Reyes Ponce y que desde entonces se han estado utilizando, sobre todo por su aplicación práctica tan sencilla y que son también de un carácter muy general son:

### **Manuales**

Son los documentos que contienen información básica e importante sobre las estructura organizacional y administrativa de una empresa.

Por su contenido, los manuales pueden ser:

- De organización
- De políticas
- De objetivos
- De procedimientos
- De inducción

Por su área de trabajo, los manuales pueden ser:

- Generales
- Departamentales
- Individuales (o de puestos)

### **Diagramas**

Los diagramas son la representación gráfica de un sistema, de un proceso o de un programa de actividades.

Entre los más usados tenemos:

- Diagrama de organización u organigrama
- Diagrama de procesos
- Diagrama de flujo o fluxograma
- Diagrama de Gantt

**CAPITULO**

**Seis**

**Organización**

## 6.1 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

La organización es un proceso encaminado a lograr un fin, mismo que fue previamente fijado por la planeación. De este trabajo se derivan las diversas actividades y recursos necesarios para alcanzar los resultados deseados.

Así se proporciona una base para los esfuerzos de la pequeña empresa y los planes tienen significado para cada uno de los miembros. La organización reúne los recursos en una forma ordenada y da un arreglo a los recursos humanos. En un modelo aceptable para que puedan desempeñar las actividades requeridas.

La planeación y la organización son funciones preejecutivas. Mediante ellas, no se logra materialmente el objetivo, sino que pone en orden los esfuerzos y formula la estructura adecuada y la posición relativa de las actividades que habrán de desarrollar. La organización relaciona entre sí las actividades necesarias y dispone quien debe desempeñarlas, es decir, une a los individuos en tareas interrelacionadas.

La organización ayuda a suministrar los medios para hacer que los recursos humanos trabajen unidos en forma eficiente hacia el logro de los objetivos específicos. Organizar trae como consecuencia una estructura que debe considerarse como marco que encierra e integra las diversas funciones de acuerdo al modelo determinado por los dirigentes, el cual sugiere orden, arreglo y relación armónica.

La palabra organización viene del griego "organon", que significa: instrumento. De hecho la organización nos da el instrumento.

Organismo implica necesariamente:

- a) **Partes y funciones diversas.** Ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.
- b) **Unidad funcional.** Esas partes diversas, con todo, tienen un fin común e idéntico.

**c) Coordinación.** Precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás; obran en vista del fin común y ayudan a las demás a constituirse y ordenarse conforme a una teleología específica.

Existen diversos criterios sobre el concepto de organización; sin embargo, la mayoría de los autores modernos la interpretan como un proceso mediante el cual, partiendo de la especialización y división del trabajo, agrupan y asignan funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de los objetivos comunes a un grupo de personas y empresas.

#### **Terry G.R.**

"Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo y es una indicación en la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".

#### **Reyes Ponce A.**

"Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su armónica eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

#### **Henry Fayol.**

"La organización consiste en establecer una estructura para el cuerpo social con una unidad de mando, una clara definición de las responsabilidades, con procedimientos de decisión establecidos, basados en una rigurosa selección y una gran capacitación de los dirigentes."



### **Definición propia.**

“La organización es una técnica de estructuración para las relaciones que existen entre diferentes niveles jerárquicos, tanto de los recursos humanos y sus actividades con elementos materiales de la empresa, con el fin de lograr la eficiencia en sus planes, objetivos y metas establecidas”.

## **6.2 OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN**

El objetivo de la organización es hacer que cada uno de los miembros conozcan qué actividades son las que va a ejecutar. Cuando la asignación es definida, el logro del objetivo puede concentrarse en él, y existe el mínimo de malas interpretaciones y de confusiones respecto a quien es el que va hacer que cosa. Es más, pueden fijarse las relaciones de trabajo dentro de una pequeña empresa dada. Cada persona información respecto al lugar en donde encaja en la estructura orgánica, conoce sus relaciones, a quien debe recurrir para supervisión y, también con sus subordinados de quienes puede depender para la ejecución de las actividades.

## **6.3 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN**

La organización por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.

Constituye el punto de enlace entre los aspectos teóricos, que Urwick llama de mecánica administrativa, y los aspectos prácticos, que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre “lo que debe ser” y “lo que es”.

De ahí muchos al hacer el estudio de la organización, prolongan su campo hasta los aspectos que corresponden a la integración: reclutamiento, selección, introducción y aun desarrollo de los trabajadores y jefes.

El confundir la organización con la integración, presenta el peligro de mezclar la teoría con la práctica, de que se pierdan de vista las metas, haciendo bajar el nivel técnico de la administración, en vez de presionar para que la realidad se acomode a lo que "debería ser".

La empresa requiere constantemente tomar en cuenta los elementos humanos y materiales de que se pueda disponer, para adaptarse a ellos; debe precisar primero cómo debería ser nuestra organización, y después integrar ésta, como resulte más conveniente, de acuerdo con los elementos de que disponemos, pero sin perder de vista aquello a que debemos atender.

#### 6.4 EXPLICACION DE ORGANIZACIÓN

- a) La organización se refiere a estructurar.
- b) Se refiere a cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades.
- c) Se refiere siempre a funciones, niveles o actividades que están por estructurarse.
- d) La organización constituye el dato final del aspecto estático o de mecánica. Nos dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa (esto último, en el sentido de qué puesto; no precisamente de qué persona), y cómo lo va a hacer. Cuando la organización esta terminada, sólo resta "actuar", integrando, dirigiendo y controlando, todo lo cuál pertenece ya a la dinámica.

#### 6.5 TEORIAS SOBRE ORGANIZACIÓN

Las tres teorías que existen sobre organización que generalmente se reconocen son:

- 1) La Clásica
- 2) La Neoclásica
- 3) La Moderna (Contemporánea).

**1) La Teoría Clásica.** Es la forma más antigua que se reconoce sobre teoría de la organización, la que postula una estructura formal de organización.

Sus principales conceptos implicaban la existencia de una burocracia altamente estructurada (en donde la autoridad estaba basada en el puesto), la puesta en práctica de la administración científica (a través de la cuál el trabajador obtiene mayor retribución económica mediante una mayor productividad) y la teoría administrativa (principios amplios aplicados a los niveles superiores de la administración general). F.W. Taylor fue un teórico clásico y algunas personas lo consideran el fundador de la administración científica. Fue él quien postuló el concepto de que los salarios más elevados propiciaban mayores niveles de productividad y, por ello, mayores ingresos para los empleados. Iniciador de los estudios de tiempos y movimientos, propuso un sistema de supervisión con base a las capacidades.

**2) La Teoría Neoclásica.** Refleja las influencias de los conductistas y de la revolución industrial. Esta teoría rechaza aquella que indica que un aumento en el pago es en sí mismo es un estímulo suficiente para optimizar la productividad y reconoce a la empresa como un sistema social en el que algunos factores emocionales (como el orgullo y la satisfacción del trabajo propio, condiciones o relaciones placenteras de trabajo, un sentimiento de pertenecer y contribuir a la empresa) tiene un efecto notable sobre la continuidad de la eficiencia en la empresa. Básicamente, los neoclásicos colocan a las relaciones humanas a la par de la productividad.

**3) Teoría Moderna (contemporánea) de Organización.** Combina pensamientos tanto clásicos como neoclásicos. Visualiza a la empresa como un sistema integral que tiene elementos característicos (es decir, personas, relaciones formales e informales, un medio ambiente físico, metas y una red de comunicación) y afirma que un cambio en una parte afecta la operación de las otras.

## **6.6 PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN**

### **1. Principio de la Especialización**

Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a un trabajador a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza.

La división del trabajo no es sino el medio para obtener una mayor especialización y, con ella, mayor precisión, profundidad de conocimientos, destreza y perfección de cada una de las personas dedicadas a cada función.

La especialización sólo es útil cuando se tiene un conocimiento general del campo del que dicha especialización es parte; de lo contrario se desconocen las relaciones de la actividad propia con las demás, con mengua en la eficiencia.

La especialización tiene como límites los que impone la naturaleza humana del trabajo cuando no se reconocen, fácilmente se llega a una superespecialización, que produce monotonía, o lesiona la dignidad humana del trabajador, reduciéndolo a una mera máquina o parte mecánica de un sistema.

### **2. Principio de la Unidad de Mando**

Para cada función debe existir un solo jefe. Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencial para el orden y la eficiencia que elige la empresa: Nadie puede servir a dos señores.

Un cuerpo con dos cabezas, dice Urwick, es tan monstruoso en lo administrativo, como un cuerpo humano con dos cabezas en lo biológico.

### **3. Principio del Equilibrio de Autoridad - Responsabilidad**

Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponda al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.

La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba. Cada nivel jerárquico debe tener señalado el grado de responsabilidad que en la función de la línea respectiva corresponde a cada jefe.

La autoridad sin responsabilidad trastorna gravemente la empresa.

Un jefe que recibe la responsabilidad de realizar ciertas funciones, debe estar dotado de la autoridad para poder decidir en aquello que le ha sido encomendado como responsabilidad suya.

### **4. Principio del Equilibrio de Dirección - Control**

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

La administración no puede existir "sin alguna delegación", ya que ella consiste en "hacer a través de otros". Se delega autoridad correlativamente a la responsabilidad comunicada.

Los planes generales del control final y concentrado de los resultados, deben reservarse siempre al delegante, en tanto que al delegado corresponde formular, dentro de esos planes básicos, los secundarios y operar los controles hasta su concentración. Las funciones de los elementos de organización, integración y dirección, se delegan más o menos, según las circunstancias.

## 6.7 REGLAS SOBRE LA DIVISION DE FUNCIONES

1. Teniendo en cuenta los objetivos y planes que se pretenden realizar, debe hacerse, ante todo, una lista escrita de todas las funciones que para esa empresa se consideren, deben establecerse en el primer nivel jerárquico. La lista debe ser lo más amplia que sea posible.
2. Deben definirse en forma sencilla, o precisarse al menos, cada una de las funciones listadas.
3. Para cada una de las funciones del primer nivel se procede de idéntica manera, hasta establecer todas las funciones que deben existir en el segundo nivel jerárquico dentro de cada departamento o división.
4. Se repite en forma idéntica esta operación, hasta alcanzar los últimos niveles dentro de cada uno de los departamentos y agotar todas las funciones que se desean analizar.
5. Cuando se tiene una división funcional teórica, se reúnen las funciones obtenidas en unidades concretas de organización, *atendiendo al número, calidad, preparación, experiencia, etc.*, de las personas de que podemos disponer.
6. La forma de consignar esta departamentalización concreta suele ser doble:
  - a) Se aconseja que se haga una carta de organización señalando a cada persona los diversos títulos que le correspondan por las distintas funciones que asume.
  - b) Otros aconsejan que se conserve la carta de organización estructurada con las funciones que deben existir, separadas en los cuadros y niveles que les correspondan, cuidando tan sólo de colocar en cada cuadro, debajo del nombre de la función, el de la persona que se encargue de ella, aunque dicho nombre aparezca repetido en dos o tres cuadros, e inclusive en dos o más niveles.

En toda empresa las funciones básicas son cuatro: Mercadotecnia, Producción, Finanzas y Recursos Humanos.

## **6.8 UNIDADES DE ORGANIZACIÓN**

Se forman agrupando las funciones en cada línea básica, de acuerdo con tres criterios prácticos principales:

- a) El trabajo que se debe hacer.
- b) Las personas concretas de que se puede disponer; y
- c) Los lugares en que dicho trabajo se debe realizar.

Estos grupos se consideran:

- 1.- División, en el primer nivel jerárquico.
- 2.- Departamento, en el segundo.
- 3.- Sección, en el tercero.
- 4.- Grupo y subgrupos, en el cuarto.
- 5.- Unidad y subunidades, en el quinto.

El orden y aun las denominaciones, cambian de empresa a empresa. La más usual es la denominación de departamentos, que se dividen en secciones.

## **6.9 ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL**

### **Organización Formal.**

Es un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente.

Si se toma en consideración que la suma total de esfuerzo de las personas cuando están organizadas será mayor a la suma de los esfuerzos individuales cuando no están organizados, puede establecerse que la empresa es necesaria cuando dos o más personas trabajan conjuntamente.

Cada miembro dentro de la empresa formal puede contribuir en forma más eficiente con su trabajo para la consecución del objetivo primordial, si conoce específicamente cuál es el trabajo que va a administrar, quién lo va a ayudar, a quién debe reportar y qué miembros pertenecen a su grupo de trabajo.

• **Henry Fayol dice:** "Organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capital y personal".

• **Mooney y Riley dicen que:** "Organización, en el sentido formal, significa orden, y su corolario, un procedimiento ordenado y organizado"

• **H.Koontz y C. OíDonnell afirman al respecto:** La organización se considera aquí como un establecimiento de relaciones de autoridad con medidas encaminadas a lograr una Coordinación estructural, tanto *horizontal como vertical*, entre los cargos a quienes se han asignado tareas especializadas para la consecución de los objetivos de la empresa.

La organización formal de la empresa tiene como propósitos generales los siguientes:

1. Permitir al administrador o ejecutivo profesional la consecución de los objetivos primordiales de la empresa en la forma más eficiente y con el mínimo de esfuerzo, a través de un grupo de trabajo, con una fuerza dirigida.
2. Eliminar duplicidad de trabajo.
3. Asignar a cada miembro de la empresa una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas o actividades.
4. Una excelente organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados para que las políticas u objetivos establecidos se logren en forma más eficiente, hasta en los niveles más bajos de la empresa.



La organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar e identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa, a través de definir y delegar la responsabilidad y autoridad adecuada a todos los miembros que la integran, estableciendo una cadena de mando y los más apropiados canales de comunicación.

Todo esto estructurado y encaminado hacia la obtención de los objetivos de la empresa en la forma más eficiente y con el mínimo de esfuerzo.

### **Organización Informal**

Se refiere a los aspectos del sistema que no están formalmente planeados sino que surgen de manera espontánea de las actividades e interacciones de los participantes.

Las relaciones informales son vitales para el funcionamiento efectivo de la pequeña empresa. Con frecuencia los grupos desarrollan medios espontáneos e informales para manejar actividades importantes que contribuyen al desempeño total. Con frecuencia, la organización formal es lenta en responder a las fuerzas externas así como los cambios tecnológicos, por lo que se desarrollan relaciones informales para manejar estos nuevos problemas. De esta manera la organización informal puede ser adaptable y sirve para realizar funciones nuevas, que no están prescritas de forma adecuada por la estructura formal.

Por otro lado, existen situaciones en las cuales la organización informal debe operar para determinar los objetivos, cuando los grupos de trabajo disminuyen su ritmo o sabotean la producción.

Las "organizaciones informales" podrían conceptuarse como redes de alianzas o esferas de influencia, que existen aunque no se hayan tomado en cuenta en el organigrama formal.

Las organizaciones informales tienen sus propias reglas y tradiciones, que nunca se consignan por escrito.

Las organizaciones de este tipo tienen sus objetivos, que pueden estar en contraposición con los objetivos de la empresa, o bien estar de acuerdo con ellos.

La organización informal es la resultante de las relaciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal.

La organización informal se puede observar en cinco niveles diferentes.

1. La organización informal total, considerada como un sistema de grupos relacionados entre sí.
2. La organización informal, constituida en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la política de la empresa.
3. Grupos informales fundados en la similitud de labores y relacionados más o menos íntimamente, ejemplo: camarillas o palomillas.
4. Grupos pequeños de 3 y 4 personas relacionadas íntimamente, y miembros a su vez de camarillas o palomillas.
5. Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales.

### Elementos de la Organización

Al inicio de cualquier actividad, hay que organizarse, determinando primeramente, el objetivo a alcanzar y luego determinar los recursos con los que se cuenta para llegar a la consecución de nuestro objetivo, analizándolos y determinando la capacidad de estos. Los elementos de la organización son:

- |               |   |              |
|---------------|---|--------------|
| Funcionales   | { | Humanos      |
|               | } | Tecnológicos |
| Estructurales | { | Espacio      |
|               | } | Tecnológicos |

**1. Funcionales.** Son aquellos mediante los cuales se tienen que lograr los objetivos de la pequeña empresa y constituyen la concurrencia de recursos humanos y tecnológicos con capacidad y propiedades complementarias pero con problemas propios que dificultan la actividad de organizar.

El personal no se desprende de sus normas, actividades, personalidad, por el sólo hecho de integrar a una pequeña empresa, la manera en que la gente ordena sus necesidades sociales y fisiológicas determinan su personalidad, su modo de sus características físicas y por el ambiente cultural en que se sitúe.

**2. Tecnológicos.** Es necesario estudiar los métodos más fáciles y rápidos para realizar cada una de las tareas y que estas se hagan con eficiencia, así como de los recursos materiales empleados.

**3. Estructurales.** Son aquellos elementos que proporcionan el marco dentro del cual deben actuar los elementos funcionales, y son el espacio y el tiempo.

El espacio, delimita el ambiente dentro del cual tienen que lograrse los objetivos de una empresa, a los fines de una actividad. Se refiere principalmente a las características ambientales en que se piensan realizar los objetivos de la empresa (ruido, iluminación, ventilación, comodidad, contaminación, etc.).

El tiempo, delimita el período dentro del cual deben lograrse los objetivos de la pequeña empresa, o cumplirse una operación determinada, así como la oportunidad de las labores, pues en ocasiones las características propias de estas requieren de la oportunidad al realizarlas; se tiene que hacer toma de inventarios en fechas predeterminadas.

### **El Proceso de Organización**

El proceso de organización ha tenido cambios violentos en los últimos años, tanto las teorías como los diseños de organización son actualmente diferentes a lo que fueron hace pocos años.

## **6.10. SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN**

Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en las cartas o gráficas de organización, y se complementan con los Análisis de puestos.

Una vez que se ha establecido la estructura de organización, se deben definir claramente las áreas (y subáreas) de actividad, los niveles de autoridad y las responsabilidades.

Aun dentro de esta estructura se debe permitir la iniciativa. La buena administración permite que los empleados (y los administradores) crezcan en la empresa de acuerdo a sus capacidades individuales.

Esto es un activo valioso para una empresa en tanto que los talentos individuales contribuyen al crecimiento de la organización. Cuando los trabajadores sienten que son simples peones en un tablero, se reduce su ánimo y su eficiencia en el trabajo y la empresa pierde los beneficios que pudiera haber obtenido de sus empleados si esos sentimientos no hubieran existido.

Por ello, la comunicación tiene gran importancia en la estructura de la empresa. Un flujo uniforme y en dos sentidos (de la administración hacia los empleados y viceversa) asegura el funcionamiento eficiente a través de retroalimentación, sugerencias e inconformidades.

### **Especialización y División del Trabajo**

La mayoría de las empresas están interesadas en crear o proporcionar algo para uso de otros. Por tanto, en todo organismo existen actividades fundamentales que deben realizarse (mercadotecnia, producción, compras, etc.). El término se aplica comúnmente a cada una de estas principales divisiones; a su vez, cada una de ellas está básicamente departamentalizada.

Al aumentar las actividades de una empresa o cuando se diversifica su acción, será necesario distribuir dichas actividades entre las personas idóneas delegándose con toda claridad y precisión la responsabilidad y dotándoles de la autoridad correspondiente para su ejecución.

Esta decisión de dividir el trabajo da inicio a uno de los principios de la administración y punto de partida de toda organización compleja, aunque no es fácil lograrlo.

De ahí que la división del trabajo, requiere que las diferentes operaciones se organicen de tal manera que haya posibilidades de asignarlas al personal, y es necesario que se establezcan normas de actuación para las distintas personas o unidades administrativas que intervienen en la organización, a fin de mantener uniformidad en las decisiones.

### **Jerarquías**

El administrar implica necesariamente, establecer que la autoridad y la responsabilidad deben fluir en línea vertical directa del nivel más alto de la empresa hasta los niveles inferiores. Establecer la estructura jerárquica de la organización se refiere a la división vertical de autoridad y responsabilidad, y a la asignación de distintas obligaciones a lo largo de la cadena jerárquica. Se hace hincapié en las relaciones superior - subordinados.

La mayoría de los organigramas indican los niveles jerárquicos y son complementarios al concepto de unidad de mando en el que cada subordinado tiene sólo un superior.

### **Funciones**

Dentro de la pequeña empresa, las funciones son el agrupamiento de las principales unidades de trabajo, es decir, la reunión lógica y armónica de actividades afines.

La función es una actividad para conducir, guiar, dirigir o desarrollar una organización hacia el cumplimiento con éxito de los objetivos.

La empresa es un agrupamiento de actividades necesarias (mercadotecnia, producción, compras, crédito y cobranzas, etc.), para llevar a cabo los planes a través de éstas, definiendo las relaciones jerárquicas entre los jefes y subordinados. Puede pensarse en ella como en una estructura dentro de la cual se desarrolla el trabajo de las empresas, la dirección y las demás actividades.

Esta estructura da una idea de orden, de articulaciones, de comunicaciones, de jerarquías y acciones coordinadas bajo un concepto de sistemas, pero con una particularidad: se desarrollan todas en forma dinámica, pues cubren trabajo humano, el cual produce nuevas situaciones, lo que da origen a una reorganización, aumentando así el funcionamiento de las relaciones humanas.

### **Autoridad, Obligación y Responsabilidad**

Significa que si a los gerentes, jefes, supervisores, se les da la responsabilidad de realizar una tarea determinada, debe dárseles también la autoridad correspondiente para llevarla a cabo.

La autoridad es el derecho a exigir de los subordinados con base en el puesto formal y el control sobre las recompensas y castigos.

Este tipo de autoridad es impersonal y se deriva del puesto y no del individuo.

La organización (accountability-contabilidad) muestra el trabajo asignado a un puesto, y pueden ser mentales o físicas para desempeñar una tarea.

Las obligaciones deben definirse claramente, e implica lo que debe hacerse en cada puesto.

La responsabilidad, se relaciona con el flujo de autoridad y obligaciones, y el subordinado tiene la obligación de realizar su responsabilidad y ejerce la autoridad en los términos de las políticas establecidas.

### **Tramo de Control**

Se refiere al número de subordinados que pueda manejar un supervisor de manera eficiente, y se relaciona de manera estrecha con la estructura jerárquica y la departamentalización. Implícito en el tramo de controles está la necesidad de la coordinación por parte del superior de las actividades de los subordinados. Este hace hincapié en las relaciones superior - subordinado, que permiten la integración sistemática de las actividades.

### **Delegación**

Las decisiones en la empresa se deben tomar a tan bajo nivel como sea posible. Así, la alta gerencia no debe tomar decisiones sobre cuestiones de rutina que pueda manejar bien la supervisión de primera línea.

Se entiende por delegar a la acción de dar a otra persona nuestra autoridad y responsabilidad, para que haga nuestras veces.

En la práctica ningún jefe lo hace todo por sí mismo, sino que delega en otros su autoridad y su responsabilidad.

### **Centralización y Descentralización**

La centralización y descentralización no son tipos de organización, sino prolongaciones de la delegación.

- a) **La Centralización.** Se entiende ésta a la concentración de autoridad en un nivel jerárquico particular, con el fin de reunir en una sola persona o cargo el poder de tomar las decisiones importantes, también como la reserva sistemática y constante de la autoridad en puntos centrales dentro de la organización.

Asimismo, se habla de centralización como un aspecto administrativo referido a la retención o delegación de autoridad y dispersión o contratación de autoridad en la toma de decisiones.

- b) **La Descentralización.** Esta acción refleja una especie filosófica de organización y administración y obliga a saber con detalles que decisiones y actividades se llevarán a cabo en otros niveles superiores de la organización y cuáles deberán permanecer en los niveles superiores, así como diseñar políticas para orientar la toma de decisiones, seleccionar y capacitar a los colaboradores y establecer los registros y controles adecuados.

Por ello, la descentralización puede afectar sustancialmente a toda la empresa; hay que tomar en cuenta al descentralizar que ésta no significa la entrega total de la autoridad; ni por el contrario, controlar el retiro absoluto de ellas. Al delegar la estrategia señalará cómo, qué y cuándo se descentraliza y sobre todo a quién se le da las facultades descentralizadas.

### 6.11 LÍNEA Y ASESORIA

A medida que las pequeñas empresas se hicieron más complejas, fue necesario integrar al personal con conocimientos y funciones especializadas. Esto requirió de modificación en los concepto sobre la estructura y jerarquía, unidad de mando, autoridad y responsabilidad.

Los conceptos de línea y asesoría se pueden concebir, en buena parte, como un compromiso necesario en términos de otros principios clásicos.

La organización de línea esta investida por la fuente primaria de autoridad y desempeña la función principal de la organización; el personal asesor ayuda y apoya al de la línea. El personal asesor es una ayuda para el ejecutivo, una extensión de su personalidad. A través de este personal especializado, que le informa directamente, es posible lograr conocimientos sin sacrificar la función coordinadora del ejecutivo.

### 6.12 ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

En este punto se atenderán las relaciones que deben existir entre las actividades y órganos de una empresa.



Las estructuras organizacionales son elementos de autoridad formal, pues se fijan en el derecho que tiene un funcionario por su nivel jerárquico de exigir el cumplimiento responsable de los deberes a un colaborador directo o de aceptar el colaborador las decisiones que por función o especialización haya tomado su superior.

Las estructuras organizacionales son las diversas combinaciones de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en gráficas de relaciones de personal u organigramas, y se complementan con los análisis de puestos.

Existen tres estructuras organizacionales básicas, a las cuales se añaden otros nuevos diseños y que son:

- a) Lineal
- b) Funcional
- c) Línea y Asesoría

### **Lineal**

Es en el que se concentra la autoridad en una sola persona, ya sea propietario, gerente o director; es decir, el jefe toma todas las funciones y todas las responsabilidades del mando. De esta manera el jefe proyecta y distribuye el trabajo y los subalternos deben ejecutarlo siguiendo estrictamente las instrucciones dadas.

La organización lineal se fundamenta más en la autoridad y responsabilidad que en la naturaleza de las habilidades, y se ejerce cuando la autoridad llega directamente de un nivel superior y donde cada subordinado es responsable sola ante su superior jerárquico; es decir, que siempre hay un supervisor que con autoridad dirige a un subordinado y continúa el mando por escalas ininterrumpidas.

Sus ventajas:

- a) Es sencillo y clara.
- b) Se establece una disciplina laboral.
- c) Se facilita la rapidez de acción.
- d) No hay conflicto de autoridad ni fuga de responsabilidad.
- e) Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

Sus desventajas:

- a) Se carece de especialización.
- b) Poco flexible para futuras expansiones.
- c) Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar.
- d) Los jefes siempre están cargados de trabajo, sobre todo de detalles.
- e) La organización descansa en hombres y al perderse uno de éstos se producen trastornos administrativos.
- f) Se propicia la arbitrariedad del jefe porque absorbe toda la responsabilidad y autoridad.

### **Funcional**

Se basa en la naturaleza de las actividades a realizar, se organiza específicamente por departamentos o secciones, basándose en los principios de la división del trabajo de las labores de una empresa y aprovecha la preparación y las aptitudes profesionales del personal en donde puedan rendir mejor.

La organización funcional se aplica particularmente en medianos y grandes centros de trabajo, en donde al frente de cada departamento está un jefe que tiene a su cargo una función determinada y como superior de todos los jefes, está un director o gerente que coordina las tareas de aquéllos, conforme al pensamiento y propósitos de la empresa.

El origen de este sistema se le debe a Frederick W. Taylor, pionero de la administración científica, quien observó que en el sistema de organización denominado lineal o militar carecía de la especialización, por lo que había la necesidad de tener un mayordomo o superintendente que tuviera conocimiento de ocho campos:

- a) Tomar tiempos y determinar costos.
- b) Hacer tarjetas de instrucción.
- c) Establecer itinerarios de trabajo.
- d) Vigilar la disciplina del taller.
- e) Cuidar el abastecimiento oportuno de materiales.
- f) Dar adiestramiento.
- g) Llevar el control de la calidad.
- h) Cuidar el mantenimiento y la reparación.

Taylor señalaba que este mayordomo sería propiamente un jefe superior, el cual tendría bajo su mando a ocho especialistas, jefaturando las ocho especialidades que él proponía. Cada uno de estos jefes especializados tendría autoridad sobre el personal de su unidad.

Sus ventajas:

- Aumenta la capacidad y eficiencia de los jefes por la especialización.
- Permite separar las actividades en sus elementos más simples.
- Existe la posibilidad de rápida adaptación en casos de cambios de procesos.

Sus desventajas:

- Dificulta en definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que no son comunes.
- Se duplica el mando y genera las fugas de responsabilidad.
- Se reduce la iniciativa para acciones comunes.
- Existen quebrantamientos de disciplina y numerosos conflictos.
- Se da por ello con mucha frecuencia duplicidad de mando.

### **Línea y asesoría**

Este tipo de organización se deriva del lineal, en cuanto a que cada uno de los trabajadores, empleados, vendedores, etc., rinden cuentas en un solo supervisor en cada caso, con la modalidad de que la organización de línea y asesoría existen especialistas que hacen las veces de asesores de la dirección en aspectos concretos y determinados.

Esto no debe confundirse con que la autoridad se comparta, puesto que única y exclusivamente los asesores ayudan con sus consejos u opiniones y no pueden dar órdenes, ya que éstas provienen de línea.

Este tipo de organización trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de las anteriores estructuras, para ello:

- a) De la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente a través de un solo jefe para cada función.
- b) Pero esta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio técnico de un cuerpo de especialistas para cada función, por ejemplo: especialistas en control de calidad, especialistas en relaciones industriales, etc.

Es el sistema más seguido actualmente, sobre todo por las grandes empresas. Todo el secreto de su Éxito, parece depender que se precise lo que significa "asesoramiento y servicio".

Un cuerpo asesora cuando:

- a) Investiga permanentemente qué puede mejorarse o innovarse.
- b) Planea esas nuevas mejoras para su empresa en concreto.
- c) Sugiere los planes concretos y detallados a la gerencia, hasta obtener su plena aprobación.
- d) Obtiene la aceptación y colaboración de los jefes de línea, a base de convencimiento.
- e) Instruye para la implantación de los nuevos sistemas, y ayuda a establecerlos.
- f) Resuelve cualquier duda o problema que se puedan presentar en su operación, sobre todo al principio.
- g) Revisa permanentemente los resultados, para estar siempre en condiciones de hacer otra vez sugerencias de mejoras.

Sus ventajas:

- a) Esta basada en la especialización planeada.
- b) Proporciona a la dirección y a los jefes conocimientos especializados.
- c) Mayor oportunidad de ascenso para el personal capaz, pues hay necesidad de puestos de responsabilidad.
- d) Permite la especialización de los cuerpos asesores ya la mismo tiempo se mantiene el principio de responsabilidad.
- e) El aumento de eficiencia en las operaciones compensa el costo adicional de este tipo de organización.

Sus desventajas:

- a) Puede haber confusión en funciones y posiciones de los asesores en relación a los supervisores de línea, a menos que los organigramas y el manual de organización indiquen las funciones.
- b) Los asesores pueden ser poco o nada efectivos por falta de autoridad al realizar su labor o apoyo en la aplicación de sus recomendaciones.
- c) La incapacidad de comprender los puntos de vista respectivos puede causar roces entre jefes de línea y asesores.

### **6.13 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE COMITÉS O CONSEJOS**

Es el que somete las disposiciones que van a dictarse, al acuerdo de cuerpos de individuos a cuyo cargo están la dirección, la administración o la vigilancia de una empresa o institución. Estos cuerpos comparten la responsabilidad de las órdenes ya que Éstas se dictan conforme al

acuerdo que se toma por mayoría de votos de sus miembros.

### **6.13.1 Concepto de Comité**

#### **Koontz y OíDonnel**

“Comité es un grupo de personas al cual le es encomendada una materia administrativa”.

#### **Reyes Ponce**

“Comité es un conjunto de personas que se reúnen para deliberar, decidir o ejecutar en común y en forma coordinada, algún acto o función”.

### **6.13.2 Clasificación**

#### **1. Comité Directivo**

Cuerpo que representa a los accionistas de una empresa para estudiar y resolver los asuntos de la misma, de acuerdo con sus estatutos.

#### **2. Comité Ejecutivo**

Cuerpo que por lo regular nombra el comité directivo para que realice los acuerdos que toma; es decir, son los que se integran para impulsar y cuidar de que se lleve a cabo alguna función. La eficiencia de esa ejecución exige que se responsabilice a personas físicas por cada parte de la acción, y que quede al jefe del mismo comité, o a éste en pleno, la revisión, Coordinación e impulsión de la actividad individual.

#### **3. Comité de Vigilancia**

Cuerpo de confianza cuyos miembros designan un gerente o una asamblea para verificar o inspeccionar las labores de funcionarios o empleados de una empresa.

#### **4. Comité Consultivo**

Cuerpo de técnicos-especialistas que emite dictámenes sobre los asuntos que son consultados por jefes, autoridades o consejos directivos o ejecutivos. Estos consejos consultivos no tienen por lo regular responsabilidad en las decisiones que tomen los directivos o ejecutivos.

#### **5. Comité Deliberativo**

Tienen como finalidad limitar la autoridad de algún funcionario, al exigirse que, en determinado tipo de actividades, se requiere la mayoría de los votos de los integrantes del comité, para que un asunto se considere resuelto.

#### **Relación entre los diversos tipos de Comités o Consejos**

Las funciones de estos consejos pueden ser independientes o coordinadas. Por lo general, los comités directivos son los supremos en estos tipos de organización, y a ellos están subordinados los ejecutivos y los de vigilancia.

Los comités consultivos dependen indistintamente de los directivos o de los ejecutivos.

#### **Ventajas de la Organización por Comité**

- 1.- Permite la participación de varias personas en la realización de la política del negocio y de las decisiones de funcionamiento.
- 2.- El Comité está compuesto por personas que más tarde tendrán la responsabilidad directa de la realización del trabajo.
- 3.- Las decisiones tomadas por un comité evitan el elemento personal que está siempre unido a la decisión tomada por una sola persona.

**Desventajas de la Estructura por Comité**

- 1.- Varias personas tardan más tiempo en tomar una decisión que una sola.
- 2.- A no ser que el presidente mantenga un orden preestablecido, es probable que se pierda el tiempo en discusiones.

**Fines del Empleo de los Comités.**

- a) Contar con un grupo que ayude a la deliberación que conduce a llegar a una decisión.
- b) Limitar la autoridad.
- c) Representar los intereses de los diversos grupos de una empresa.
- d) Coordinar mejor planes y políticas.
- e) Transmitir información.
- f) Consolidar la autoridad.
- g) Motivar a los funcionarios inferiores a la mayor participación en las tareas administrativas, etc.

**Requisitos para el buen funcionamiento de los Comités.**

- 1) Deben justificar su costo;
- 2) Deben aplicarse los principios de acción efectiva de grupo;
- 3) Las reuniones del comité no deben ser obstaculizadas por dificultades de procedimiento;
- 4) Solamente se deben seleccionar para su discusión en el comité los temas que se que se pueden manejar mejor por grupos que por individuos.



## 6.14 EL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Al establecer un sistema de la organización deberán observarse los siguientes aspectos:

- a) **Tipo de empresa.** Es decir, determina el ramo de actividad a que se dedica: industrial, comercial y de servicios.
- b) **Volumen de operaciones.** Consiste en determinar los hechos y operaciones de la empresa, para conocer su complejidad.
- c) **Expansión e influencia territorial de sus actividades.** Consiste en determinar la magnitud en cuanto a desconcentración territorial de las operaciones de la empresa.

**Es conveniente analizar detalladamente los aspectos siguientes:**

- a) **Conocer el objetivo de la empresa.** Hay que conocer y entender los objetivos para que la empresa esté acorde con el trabajo que se ejecuta y poder lograr eficaces fines.
- b) **Enumerar las actividades a realizar.** Es básico que las actividades que se consideran necesarias para lograr los objetivos fijados, se descompongan de tal manera que se asigne a una persona a esa actividad.
- c) **Dividir tales actividades.** Después de determinar las unidades mínimas éstas se dividirán para formar unidades, secciones, etc.
- d) **Asignar personal capacitado.** Al determinar las obligaciones, requisitos y las especificaciones, deberá determinarse quien efectuará el trabajo; la persona deberá apegarse a las necesidades del puesto.

- e) **Determinar la actividad que corresponda a cada puesto.** Para responsabilizar a una persona hay que determinar claramente las funciones que le correspondan así como delegarle autoridad de manera eficiente y equilibrada a las funciones que su labor requiera.

Ya que la base de la organización la forman el trabajo, el personal y el puesto, para proponer una estructura adecuada, se deberán tener presentes las actividades que se realizarán. La determinación del sistema de organización comprenderá dos etapas:

- **La primera.** Se refiere a la forma que adoptará la estructura orgánica de la empresa. Como ya se mencionó, existen varios tipos de estructuras (lineal), funcional, línea y asesoría, bajo las cuales podría configurarse una empresa.
- **La segunda.** Esta etapa, consiste en determinar el grado en que deberán desdoblarse y crearse departamentos diferentes, dependiendo principalmente del recurso financiero, la creación de una nueva gerencia, implica asignarle un determinado número de subordinados, por tanto, implica también costos extras y esos deberán estudiarse detalladamente, comparándolos contra los beneficios.

Se denomina "Departamentalización" al agrupamiento de funciones de la estructura orgánica de una empresa. Como los agrupamientos pueden deberse a una variedad de aspectos, las empresas por lo común seleccionan uno de los varios métodos para llevar a cabo la departamentalización. La selección final depende del tipo de actividad desarrollada, de sus objetivos y de las relaciones de cada departamento con los objetivos de la empresa.

Los métodos más utilizados para el agrupamiento del trabajo en los departamentos o funciones son los siguientes:

- a) **Funcional.** Este tipo de agrupamiento se hace de acuerdo a las actividades principales de la empresa; por ejemplo; producción, mercadotecnia, finanzas, personal, etc. Por lo común este método se utiliza en los niveles más altos de las empresas pero también aparece a otros niveles.
- b) **Por producto.** Consiste en organizar la departamentalización al rededor de determinados productos o líneas de productos. Su ventaja principal es que cuando se combina con un sistema de control puede dar una base para evaluar el desarrollo de grupos especializados.
- c) **Territorial o Geográfica.** Consiste en dividir el trabajo en departamentos que representan localidades o áreas geográficas. Se emplea cuando las actividades no son susceptibles de agruparse por función u otros conceptos debido a su dispersión este método es utilizado por lo común en los niveles intermedios de la estructura orgánica de la empresa, en el caso de la función de comercialización en: zona centro, zona sur, zona norte, etc.
- d) **Por servicio al cliente.** Es un método cuya forma a sido dictada por factores del ambiente exterior. Si los clientes esperan que existan ciertos departamentos, las empresas deben crearlos para satisfacer este requerimiento. Por ejemplo, en tiendas de ropa, habrá los siguientes departamentos: damas, niños, caballeros, etc.
- e) **Por equipos y procesos.** Es una variante de método por productos. En este caso, la departamentalización se basa usualmente alrededor de una máquina o de un grupo de equipos interrelacionados. Se refiere a las diversas etapas de fabricación de un producto, en una fabrica de zapatos se crearon departamentos de acuerdo al proceso de fabricación: cortado, cocido, engomado, etc.

## 6.15 DEFINICION DE ORGANIGRAMA

Un organigrama presenta en forma gráfica las principales funciones y líneas de autoridad de una empresa en un momento dado. Existen diversos criterios para fijar el nombre con que se designan las gráficas en las que se representa la estructura de una empresa. Recibe los nombres de cartas de organización, organigramas u organogramas.

### Gómez Ceja G.

"Una gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan".

#### Definición propia:

"Es una representación gráfica de las relaciones entre funciones y los canales de autoridad y responsabilidad mostrando las relaciones entre los individuos y departamentos".

#### Pasos para elaborar un organigrama:

- a) Elaborar una lista de funciones y subfunciones probables
- b) Compararla con una lista de comprobación
- c) Prepara cuadros o plantillas
- d) Confeccionar el organigrama

**Lista de comprobación.** Consiste en dar respuesta a una serie de interrogantes tales como:

- ¿Es necesaria la función para la organización?
- ¿Describir la función y subfunciones principales?
- ¿En qué nivel debe colocarse la función?
- ¿A qué función deberá informar esta?
- ¿Qué funciones deberá informar esta?

**Contenido.** Todo organigrama debe contener los siguientes datos: título o descripción condensada de las actividades, fecha de formulación, nombre de quien lo elaboró, aprobación, explicación de líneas y símbolos especiales.

## 6.16 TIPO DE ORGANIGRAMAS

Los organigramas pueden ser clasificados en tres tipos, de acuerdo con su:

1. Contenido
2. Ambito de aplicación
3. Presentación

Por su contenido se dividen en:

- **Estructurales.** Tienen por objeto la representación de los órganos que integran la empresa.
- **Funcionales.** Indican en el cuerpo de la gráfica, además de los órganos las funciones principales que realizan éstos.
- **De integración de puestos.** Señalan en cada empresa, los diferentes puestos establecidos así como el número de puestos existentes y requeridos.

Por su ámbito de aplicación:

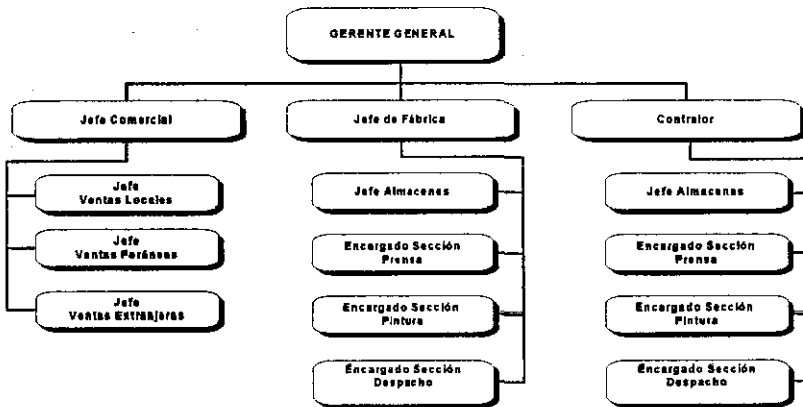
- **Generales.** Representa únicamente los órganos principales de la empresa y sus interrelaciones.
- **Específicos.** Ofrecen mayor detalle sobre determinados aspectos de la organización de una unidad o área de la empresa.

Por su presentación se dividen en:

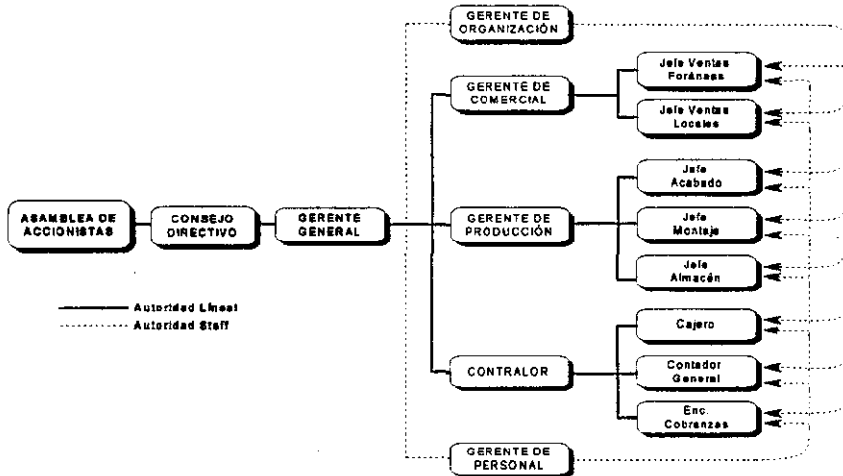
- **Vertical.** Es el que muestra la jerarquía orgánica en sus diferentes niveles desde el más alto al más inferior.
- **Horizontal.** Se aprecia y se interpreta de izquierda a derecha más bien que de arriba hacia abajo.
- **Mixtos.** Se representa la estructura de una empresa utilizando combinaciones verticales y horizontales.
- **De bloque.** Tienen la particularidad de representar un mayor número de unidades en espacios reducidos.
- **Circular.** En que se sitúa al ejecutivo en el centro de un círculo con líneas horizontales de la gráfica vertical formando una serie de círculos concéntricos alrededor del ejecutivo jefe.

Ejemplos de organigramas de acuerdo a su clasificación

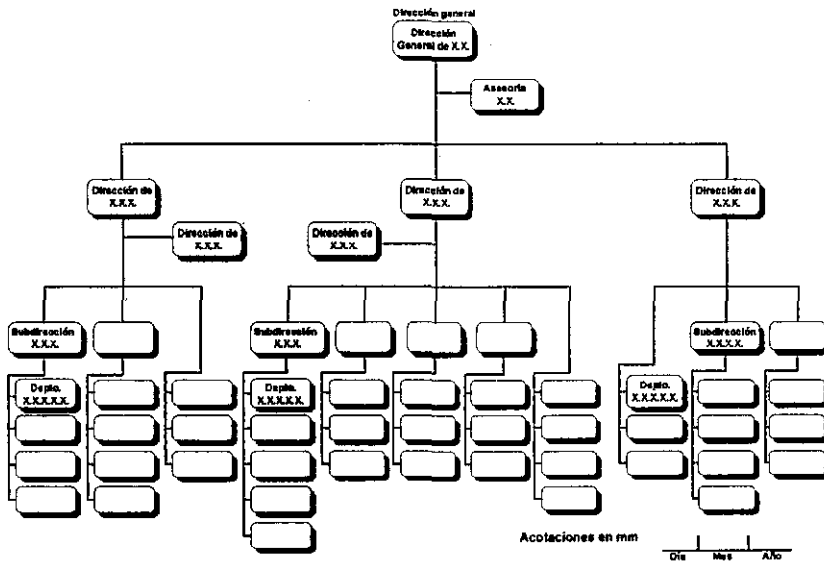
DISPOSICIÓN DEL ORGANIGRAMA VERTICAL PARA EVITAR LA TRIANGULACIÓN



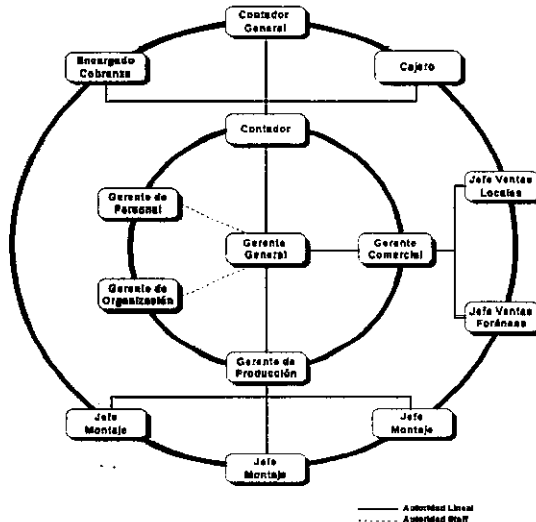
CARTA HORIZONTAL DE ORGANIZACIÓN



Organograma Estructural



Carta Circular de Organización



Estos útiles instrumentos de organización nos revelan:

- 1.- La división de funciones
- 2.- Los niveles jerárquicos
- 3.- Las líneas de autoridad y responsabilidad
- 4.- Los canales formales de la comunicación
- 5.- La naturaleza lineal o staff del departamento
- 6.- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- 7.- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.



**Ventajas de su uso:**

- 1.- Obliga a las autoridades a aclarar sus ideas.
- 2.- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la empresa, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- 3.- Muestra quién depende de quién.
- 4.- Indica algunas de las peculiaridades importantes de la estructura de una empresa sus puntos fuertes y débiles.
- 5.- Sirve como historia de los cambios, instrumento de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la empresa.
- 6.- Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se propongan en la reorganización, al hacer planes a corto y largo plazo, y al formular el plan ideal.
- 7.- Conviene a toda clase de empresas: a las grandes y a las pequeñas, a los negocios en desarrollo o en declinación, y a los que inician. Aun en las pequeñas empresas es necesario dibujar y exponer los organigramas para que todos los empleados puedan conocer la forma en que se han asignado los diferentes deberes y actividades, y puedan ver en dónde encajan en la organización, ya que si bien no están incluidos porque el organigrama se realiza a partir de los puestos superiores, cuando menos sabrán a la orden de que inspector trabajan y por consiguiente podrán observar la relación que guardan sus grupos con el resto de la empresa.
- 8.- Es indispensable conocer la organización de una empresa por parte de los ejecutivos, pues a veces éstos tienen una vaga noción de sus relaciones interiores y saben muy poco de cómo está dividida su organización.

**Desventajas de su uso:**

- 1.- No muestra más que las relaciones formales.
- 2.- Indica qué relaciones se supone que existen y no necesariamente las relaciones reales.
- 3.- No muestra la legión de relaciones informales que existen entre los jefes, que suelen ser numerosas y a menudo más importantes que las relaciones formales (las relaciones informales pueden ser tales que, por ejemplo, un hombre tenga más de un superior o que la supervisión no la ejerza el superior inmediato, sino el personal staff del departamento).
- 4.- Imponen una rigidez innecesaria.
- 5.- Son estáticas, mientras que las organizaciones que representan están cambiando siempre y por esta razón pueden volverse obsoletas rápidamente, a menos que se actualicen con regularidad y frecuencia.

**Contenido:**

- 1.- Títulos de descripción condensada de las actividades. Esto incluye generalmente el nombre de la empresa y la actividad que se defina.
- 2.- Nombre del funcionario que formuló las cartas.
- 3.- Fecha de Formulación.
- 4.- Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, consejo de organización, etc.)
- 5.- Leyenda, o sea explicación de líneas y símbolos especiales.

**Requisitos de la Carta de Organización:**

- a) Los organigramas deben ser muy claros.
- b) Los organigramas no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados. Los organigramas representan la estructura del cuerpo administrativo.

- c) Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas.
- d) Los organigramas no pueden representar un número muy grande de elementos de organización.

Por su amplitud y debido a la complejidad de las empresas, en la actualidad se han subdividido en dos tipos:

#### **a) Organigramas maestros**

Estos muestran la estructura completa, dando a simple de vista un panorama de todas las relaciones entre los departamentos o componentes principales.

#### **b) Organigramas suplementarios**

Estos muestran un solo departamento o uno de los componentes principales y ofrecen detalles sobre relaciones, autoridades y obligaciones de ese departamento.

Es conveniente tener en cada departamento un organigrama maestro y uno suplementario del propio departamento. Esto permite aclarar y poner de relieve el trabajo en cada departamento y difundir el conocimiento sobre la estructura orgánica y su utilidad en la empresa.

### **6.17 EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

Un manual de organización complementa con más detalle la información que bosqueja un organigrama. Los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos, explican la estructura funcional, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación, coordinación y las actividades de los órganos de la empresa.

El manual, preparado adecuadamente, ofrece completa información sobre los asuntos correspondientes a cada puesto, y permite conocer y entender mejor los requisitos, las limitaciones y las relaciones entre unos y otros elementos del mismo puesto y con los demás de empresa.

### **Tipos de manuales de organización**

- a) **Manuales Generales de Organización.** Son aquellos que abarcan toda la empresa.
- b) **Manuales Específicos.** Son los que se ocupan de una función o unidad administrativa en particular.

### **Contenido de un Manual de Organización**

El contenido de los manuales de organización varía ampliamente; sin embargo, hay dos herramientas de análisis organizacional que se incluyen en casi todos los manuales, la descripción de puestos y los organigramas.

La combinación de estos instrumentos muestran las líneas de autoridad y obligación, las principales funciones de cada puesto, las responsabilidades y autoridad para cada puesto y las interrelaciones primordiales entre las posiciones clave. Además los manuales de organización suelen incluir la enunciación de los objetivos de la empresa.

Entre los puntos más importantes que contiene un manual de organización se encuentran los siguientes:

1. Presentación o identificación
2. Índice o contenido
3. Prologo o introducción
4. Directorio
5. Antecedentes históricos
6. Objetivo

7. Estructura orgánica
8. Organigrama
9. Estructura funcional<sup>14</sup>

## **CARTA DE DISTRIBUCION DE TRABAJO**

Sirve para analizar las labores de grupos pequeños (entre cinco y quince personas) cuyas labores están íntima y normalmente relacionadas. Sirve también para explicar cómo está distribuido el trabajo y las relaciones que existen dentro del grupo, respecto del mismo.

### **Cómo se formula**

- a) Se forma una lista de deberes o actividades que corresponden a cada persona.
- b) Se hace una lista de las grandes funciones que corresponden a ese grupo o sección.
- c) Se vacían, tanto la lista de actividades o funciones genéricas, como las de los deberes de cada uno de los miembros que forman el grupo, cuidando de clasificar los deberes de cada individuo dentro de los cuadros que se refieren a la función o actividad general respectiva, colocando en la columna correspondiente frente el número de horas semanales de cada uno.
- d) Se suman las horas.
- e) Se procede al análisis del cuadro con el fin de determinar lo que puede cambiarse o mejorarse.
- f) Con los cambios que se sugieran, se hace una nueva carta de distribución.

---

<sup>14</sup> Rodríguez Valencia "La Empresa ¿Cómo Administrarla?, P. 197-214.



# Caso Practico

## INVESTIGACION

Este estudio se basa en la investigación de tipo administrativo, siendo una técnica que nos permite obtener datos e información necesaria para la aplicación de una auditoria administrativa.

Para este estudio fue analizada la empresa Riverdi, S.A., quien proporcionó la información necesaria y que a continuación se describe:

**Tipo de servicio:** Sector Comercial - Restaurante

**Giro:** Servicios Profesionales de Alimentos para Banquetes y Comedores

**Nombre:** Riverdí, S.A.

### Antecedentes:

Hace 18 años la familia Rivera se dedicaba a la preparación de alimentos y repostería fina para familiares, vecinos y amigos, con el tiempo fue creciendo su demanda, lo cual decidieron abrir un pequeño negocio dedicado a servicios profesionales de alimentos para banquetes y comedores, viendo sus necesidades de espacio deciden rentar un inmueble para poder ofrecer sus servicios, el cual ahora se encuentra ubicado al sur de la Ciudad de México.

Nuestra experiencia en el mercado de servicios de alimentos cuenta con la calidad y eficiencia de productos y servicios brindando la seguridad y tranquilidad a nuestros clientes, ya que se apegan estrictamente a las Normas de Sanidad e Higiene, según lo establecido por la Norma Oficial Mexicana, en el manejo de los alimentos.

Detectando la necesidad e importancia de la venta de alimentos a oficinas, bancos, instituciones, empresas, negocios, etc., amplían su servicio dando **“servicio a domicilio”**, con el propósito de cubrir un mayor mercado.

Lo cual incrementan su capital y rentabilidad, es así como surge la razón social denominada **“RIVERDI, S.A.”**, siendo su objetivo principal el de brindar un servicio profesional de alimentos para banquetes y comedores, iniciándose en el mes de diciembre de 1985, fecha en que se constituye como una sociedad anónima por el grupo familiar de accionistas, todos ellos mexicanos, con el propósito de brindar el mejor servicio dedicado a este giro, tanto a empresas, industrias, instituciones, comercios, sindicatos, etc.

A continuación se hace la descripción de las actividades de cada departamento que forman parte de la empresa Riverdí, S.A.



## DEPARTAMENTO DE VENTAS

Este departamento se considera como uno de los más importantes de la empresa ya que debe mantenerse en forma eficiente para lograr sus ventas como objetivo principal, lo cual dependerá del servicio de los alimentos que se ofrecen en los distintos tipos de banquetes y comedores, teniendo una fuerza de ventas así como la responsabilidad de una comercialización, considerando los siguientes puntos:

- Asignar costos de ventas a cada vendedor por áreas o por delegación hablando del Distrito Federal.
- Crear paquetes y tarifas para eventos promocionales.
- Tener siempre organizado un directorio de clientes a fin de tenerlos informados a través de fax, teléfono, correo electrónico, etc.
- Supervisar la presentación del personal de ventas.
- Organizar un registro de clientes potenciales a través de formas especiales, en las cuales se registren las visitas de los vendedores.
- Presentar un reporte de gastos que realizan los vendedores para realizar un diagnóstico semanal, quincenal y mensual.
- Buscar nuevos mercados potenciales.
- Investigar a la competencia para estar a la vanguardia y competir en el mercado ofreciendo buenos servicios con precios y calidad.
- Esforzarse por recuperar a los clientes que se hayan perdido.
- Participar en todos aquellos eventos de carácter empresarial, industrial y gubernamental, con el fin de captar negocios para nuestra pequeña empresa.

## **Venta por área Geográfica.**

La venta por área geográfica es la asignación del territorio al vendedor.

Este deberá investigar el área en cuestión a nuestros servicios para saber si ha sido trabajada por otro vendedor, por otro competidor y ¿Qué ofrece? creando un archivo que contenga la información relativa al área territorial o geográfica asignada y llevar a cabo un proyecto de frecuencia de visitas por semana.

## **Visitas a empresas.**

Consiste en determinar un número de visitas con frecuencia de 5 veces por mes, con el propósito de tener un registro de cada una de las empresas, organizaciones, dependencias, etc., visitadas, con los siguientes datos:

- Nombre
- Escolaridad
- Dirección
- Delegación
- Teléfono
- Fax
- Nombre de la persona que autoriza
- Giro, etc.

Esto garantiza la captación de una mayor clientela y el crecimiento de nuestra empresa.

## **DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.**

Este departamento esta dedicado a la preparación de los alimentos y bebidas.

A continuación se describen los diferentes tipos de platillos que suelen aparecer en un menú.

**Entremes.** Es el preámbulo de la comida, consistiente en cualquiera de los manjares que se ponen en las mesas para que sirvan de botana mientras se sirven los platos o antes de la comida.

Durante los banquetes se acostumbra a servir entremés en forma individual, aunque en algunas ocasiones se sirven en los platos de donde el propio comensal se puede servir.

También se acostumbra servir carnes frías, tales como jamón, queso de puerco, pastel de pollo, salami, salchichón, mortadela, etc. Pueden servirse aceitunas, canapés, espárragos, sardinas, etc.

Es recomendable no perder de vista que el entremés es en poca cantidad llevando una atractiva presentación para causar una buena impresión.

**Sopas y cremas.** Se sirven al principio de la comida; se pueden tomar a medio día o por la noche exclusivamente.

Para las cremas se utilizan como base la leche y la harina de trigo o maicena, también con champiñones, apio, chícharo, papa, calabazas, espárragos, espinacas, frijoles, etc.

Las cremas suelen servirse con trocitos de pan tostado de galleta propia para la crema que se llama ostión, se recomienda no sacar el cucharón muy lleno, y se deberá escurrir en el borde de la sopera para que caiga dentro de la misma.

**Pastas.** Al referirnos a las pastas equivale evocar a Italia y a su cocina, puesto que, aún cuando la cocina Italiana no consta exclusivamente de pastas, podemos afirmar que las pastas proceden de Italia.

**Normas elementales para cocinar las pastas:**

1. Deberá tenerse cuidado de que no se peguen entre sí, y de que estén al punto o al dente, como dicen los Italianos.
2. La pasta deberá echarse en el agua paulatinamente.
3. Se deberá mover la pasta de vez en cuando durante la cocción con una cuchara de madera para que no se amontone.
4. El tiempo de cocción lo determina el propio cocinero.
5. Una vez que la pasta esté cocida, se deberá echar un chorro de aceite de olivo en el recipiente.
6. Es importante que la pasta se escurra para eliminar el agua.
7. Cuando se utilizan las pastas en ensaladas, es conveniente lavarlas en agua fría.
8. Tratándose de platos calientes, se suele echar el queso rallado a la pasta, antes de la salsa, y el complemento.

**Pescados.** Designamos con este nombre a todos los peces comestibles, ya sean de agua salada o dulce. Los pescados son de gran riqueza alimenticia ya que contienen proteínas, vitaminas y minerales.

**Mariscos.** Designamos con este nombre a todos los alimentos que produce el mar, a excepción de los pescados. Los animales en cuestión son invertebrados y pertenecen a la familia de los crustáceos a la de los moluscos.

**Huevos.** El huevo es un importante elemento para el arte culinario, por su bajo costo.

**Ensaladas.** Un platillo fuerte se suele servir acompañado de una ensalada, deben prepararse a base de hortalizas aderezadas con sal y aceite, o bien con algún dressing o salsa especial, de lo cual depende en gran parte el éxito de la misma.

Clasificación de ensaladas:

- Ensalada mixta
- Ensalada española
- Ensalada de pepino
- Ensalada rusa
- Ensalada valenciana
- Ensalada napolitana
- Ensalada de alcachofas a la vinagreta
- ensalada de queso con toronja

**Carnes.** Existe una gran variedad de carnes ricas en albominoideos, fosfatos y hierro.

**Volanteria y caza.** Esta sección juega un papel muy importante en el arte culinario en virtud de que las aves se prestan para confeccionar una variedad amplia de platillos.

Las aves se dividen en:

**Aves de Corral**

- pollo
- pato
- pavo

**Aves de casa**

- faisán
- codorniz
- perdiz
- paloma torcaz

**Quesos.** El queso tiene un valor especial en la alimentación, porque suministra muchos elementos nutritivos indispensables particularmente el calcio.

**Clasificación de quesos:**

Existe una gran variedad de quesos, elaborados con leche, ya sea de vaca, cabra, oveja, venado.

Por su consistencia, se pueden distinguir en 4 tipos:

Quesos frescos: Fro Mage Frias, Epeisequark, y queso crema.

Quesos blandos: Came Mbert, Limburger y brinza.

Quesos semi duros: Gouada, Estilton, Fontina y otros semejantes.

Quesos duros: Parmesano, Emmental y Sbrins, estos quesos por ser muy duros se emplean para rayar.

El cuando y el como servir el queso es de gran importancia para el Chef en virtud de que sus combinaciones con diversos alimentos, permiten servirlo a toda hora, por ejemplo para postres, tarta de quark, etc.

### **Salsas y dressings**

Se define a la salsa como la composición o mezcla de varias sustancias comestibles desleídas, que se hace para aderezar o condimentar la comida. Se puede considerar que las salsas y dressings son un elemento clave del arte culinario, en virtud de que permiten aumentar la variedad de sabores de las ensaladas o carnes.

A continuación mencionamos una gran variedad de salsas:

- Bechamel
- Inglesa
- Chaeaubriand
- Chantilli

- Mayonesa
- Maitred "hotel"
- Boracha
- Chile pasilla
- salsa Maggi

### Dressings

A continuación tenemos las siguientes dressings:

1. Italiano
2. Frances
3. Vinagreta
4. Roqueford

Para la preparación de los alimentos y bebidas debemos contar con los alimentos necesarios, como son:

- |               |             |             |                    |
|---------------|-------------|-------------|--------------------|
| - Café        | - huevo     | - sal       | - enlatados        |
| - Agua        | - cereales  | - harinas   | - queso            |
| - Leche       | - jugos     | - azúcar    | - aceites de olivo |
| - Refrescos   | - tortillas | - miel,     | - pescado          |
| - Pan         | - frutas    | - especias  | - mayonesa         |
| - Chocolate   | - frijoles  | - pastas    | - mariscos         |
| - Mantequilla | - aceites   | - ensaladas | - mostaza          |
| - Gelatinas   | - verduras  | - carne     | - salsas           |
| - Mermelada   | - té        | - legumbres | - catsup, etc.     |
| - Yoghurt     |             |             |                    |

Y para las bebidas se debe tener:

- |             |                    |
|-------------|--------------------|
| - refrescos | - vodka            |
| - vinos     | - saborizantes     |
| - rones     | - hielo            |
| - tequilas  | - agua mineral     |
| - whisky    | - agua quina, etc. |
| - brandy    |                    |

Con el objetivo de que el encargado de alimentos y bebidas logre la oportuna adquisición de estos, debe planear y organizar con oportunidad la compra de los mismos, así como cuando almacenar y cuando no, considerando las temporadas o ciclos de los alimentos y bebidas, que están sujetos a fenómenos meteorológicos.

Para el buen funcionamiento del departamento en cuestión, debemos considerar los siguientes puntos:

#### **a. Compras**

Es la responsabilidad del jefe de este departamento la planeación, organización y evaluación de los alimentos y bebidas, así como la compra de los múltiples artículos necesarios para los banquetes y comedores.

#### **b. Recepción**

El comprador se encarga también de la recepción de los alimentos y bebidas verificando que cada artículo recibido sea de la calidad requerida y que los artículos estén completos por lo que después de verificar que el precio de los artículos sea el cotizado, firmara la factura procediendo a registrar la recepción de los artículos en una hoja especial.

#### **c. Almacenamiento**

Los alimentos y bebidas requieren un tratamiento especial para su conservación por la cual se deben almacenar en forma adecuada, ya que ciertos artículos requieren de lugares seco, tales como los productos lácteos, y por otro lado los productos que requieren de refrigeración y congelación.

Los vinos y licores también requieren de su inclinación en lugares secos y oscuros para su conservación.



Todos ellos se encuentran bajo la supervisión del responsable del almacén, así como quien los almacena adecuadamente y considerar las fechas de caducidad de estos.

#### **d. Distribución**

Para la distribución de los productos el jefe o encargado del departamento debe autorizar la entrada y salida de los productos, por medio de una requisición del área solicitante, la cual debe estar autorizada.

#### **e. Contratación**

Una vez que el cliente toma la decisión respecto a la fecha y hora adecuada se llega a un acuerdo dando toda la información necesaria:

- Menú
- Precio
- Disposición de las mesas
- Número de personas esperadas.

El contrato lo firma el cliente por duplicado, conservando una copia y dando un anticipo, el original es archivado para que posteriormente sea entregado al cliente y una vez que haya sido liquidado el resto del total del precio pactado.

#### **f. Servicio**

Con base en el menú se obtiene la información relativa al tipo de servicio y número de personas a las hay que atender, lo cual permite conocer el número de meseros que se van a necesitar.

El capitán de meseros verifica todos los detalles, incluyendo el menú, vinos, licores, flores, manteles, vajillas, etc.

Así mismo actúa como anfitrión del lugar que a asignado la empresa, organización, institución, dependencia al instalar a los invitados, procurando al mismo tiempo que reciben un buen trato y servicio.

## DEPARTAMENTO DE COSTOS Y CONTABILIDAD

Este departamento debe tomar en cuenta ciertas estrategias para asegurar el éxito del negocio. Tales medidas involucran el costos y la contabilidad. Con un procedimiento contable y adecuado se puede lograr registros financieros que sirven de base para distribuir los costos apropiadamente.

Gran parte de los costos de la empresa, tomarán en cuenta la renta, licencias, impuestos, seguros, etc. recordando que los impuestos sobre alimentos no tienen un costo fijo como el impuesto al valor agregado (IVA), los cuales se cargan en la cuenta del cliente y pensando en futuro que estos alimentos que no están procesados pueden tener IVA.

Los costos variables cambian con el volumen de la calidad. Los alimentos y la mano de obra son los dos costos que varían considerablemente en un negocio de banquetes y comedores al preparar un presupuesto, por lo que el porcentaje de costos es generalmente estimado.

Como cualquier otra empresa comercial, un negocio de este giro debe redituar una ganancia a sus propietarios, a fin de que sea rentable.

La resistencia de cliente al cubrir tales aumentos ha traído como consecuencia que muchos negocios de este giro se abstengan de elevar los precios demasiado rápido y los hagan demasiado altos, lo cual a conducido a buscar otros medios para controlar los costos.

Con el objeto de tener una base para controlar los costos de los alimentos, el jefe del departamento junto con el gerente la empresa, deben determinar el porcentaje del costo de los alimentos, al menos en la mayoría de los platillos que aparecen en el menú, asimismo, deben desglosar los costos por concepto de mano de obra y de otros gastos.

Con objeto de llevar un control se deberá estandarizar el tamaño de cada porción (menú) en la medida de lo posible, para poder determinar el precio de venta. Adicionalmente se deberá implantar un sistema adecuado de control para reducir los costos de alimentos que resulten de otros factores ajenos al precio de compra, tal es el caso del departamento de cocina, donde se presentan problemas debido al descuido o desperdicio generado por la elaboración de los alimentos, o

bien en el comedor, cuando el servicio es ineficiente. Los costos de alimentos en casi todos los negocios de este tipo son afectados por sobranes, alimentos consumidos por los empleados y por sustracción de los mismos.

La parte de la responsabilidad relativa al control de sobranes recae en el chef, quien deberá ser uso de ellos en la confección de otros platillos; el encargado de planear y organizar el menú con el de compras, deberán compartir la responsabilidad.

El personal en cuestión deberá planear la demanda de los productos y no comprar más de lo necesario. Por lo que se requiere experiencia en el puesto.

Muchos negocios de estos están sujetos a la sustracción de cierta cantidad de alimentos. Algunos empleados que por ningún concepto tomarían dinero, en cambio se llevan alimentos para sus familiares o amigos, etc. Esto puede constituirse en una pérdida considerable para el negocio, algunas medidas para controlar este aspecto pueden consistir en cerrar con llave las áreas de almacenaje, de alimentos o en el uso de formas de expedición y de constante vigilancia.

El costo de la mano de obra ha aumentado proporcionalmente mucho más que el costo de los alimentos

Los medios idóneos para controlar los costos de mano de obra, son el aumento de productividad y la reducción del número de empleados. La productividad es la cantidad de trabajo que el empleado rinde en función del costo. Un empleado, aun cuando sea rápido puede ser ineficiente, y en consecuencia menos productivo que otro empleado, que a pesar de trabajar a un ritmo más lento, es muy constante. Con objeto de aumentar la productividad, el patrón debe supervisar el tiempo que el personal dedica verdaderamente a su trabajo.

La contabilidad es un elemento básico y vital para la empresa, lo cual consiste en requisitar, resumir o interpretar las actividades de los servicios susceptibles de expresarse en términos financieros.

El gerente de la empresa tiene la responsabilidad de supervisar a este departamento.

Este departamento se divide en cuatro categorías:

### **Ingresos**

Se requiere de activos circulantes, ya sea en documentos o en efectivo, por concepto de los servicios prestados. Al concluir las operaciones de cada día, se requiere de un resumen completo del tipo de servicios y la cantidad de contratos realizados por departamento.

### **Egresos**

Se refiere al manejo de las erogaciones. Todas las compras hechas por la empresa deberán ser registradas, certificadas y pagadas.

### **Sueldos y salarios**

El encargado de nóminas calculará el pago bruto de cada empleado así mismo *deberá calcular y registrar todas las deducciones* conforme a la Ley con las cifras netas a pagar por cada empleado, sea en efectivo, cheque o con tarjeta de débito a cualquier cajero automático.

El periodo más activo en la oficina de contabilidad se inicia al comenzar cada mes y a su fin.

Los estados financieros principales son los de utilidades, de pérdidas y ganancias y el balance general.

### **Datos estadísticos**

El siguiente paso, después de preparar los estados financieros, es la recopilación de informes estadísticos, variando de acuerdo a la magnitud del *banquete o servicio* y de periodos anuales que están en función del consumo de alimentos y bebidas tanto en costo como en porcentajes.

Las comparaciones de los informes estadísticos son importantes para el análisis y la toma de decisiones.

## DEPARTAMENTO DE PERSONAL

La Empresa denominada **RiverdÍ, S.A.**, dedicada al servicio profesional de alimentos para banquetes y comedores, es una pequeña empresa sumamente compleja la cual ofrece al público múltiples servicios, es decir, no tan solo en banquetes sino también en comedores y cafetería, los cuales se pueden encontrar diferentes tipos de alimentos y precios.

Se considera que en el proceso de este negocio el recurso humano es muy importante, ya que de él depende el éxito o fracaso de la empresa. Este departamento es el responsable de contratar al personal suficiente para cubrir oportunamente los puestos vacantes y poder contar con una cartera de prospectos que cumplan con cierta habilidad, creatividad y arte, que cubran los siguientes requisitos:

1. Escolaridad (mínimo preparatoria)
2. Haber egresado de una escuela técnica ó institución de gastronomía y/o o similar
3. Contar con experiencia mínimas de 2 años en el área
4. Contar con disponibilidad de tiempo
5. Realizar entrevistas previas con el solicitante y con el jefe del departamento que lo solicite.
6. Aplicar pruebas psicológicas en función del puesto y nivel escolar
7. Examen medico
8. Encuesta socioeconómico
9. Chequeo de huellas dactiloscópicas
10. Licencia sanitaria, tomando en cuenta el chequeo de corte de cabello en proporción a su sexo y vestimenta, así como el aseo personal de sus empleados.
11. Realizar la contratación por día, semana, destajo o evento.
12. Realizar todo trámite oficial según la Ley.
13. Llevar el control de asistencias por sistema de tarjeta para verificar la hora de llegada y de salida.

Otra de las responsabilidades del departamento de personal de la empresa es investigar los sueldos y salarios sean conforme a la Ley. Así como la elaboración de los manuales de procedimientos, organigramas, programas de capacitación, gráficas de trayectorias de acceso y actualización constante de todo tipo de registros del personal, etc.

## DEPARTAMENTO DE COCINA

Este departamento debe tener en su interior las siguientes áreas:

- Area para preparar alimentos calientes
- Area para preparar alimentos fríos.
- Area de servicios para entregar y recoger las ordenes
- Area para lavar los utensilios
- Area para almacenar los utensilios, equipos y provisión
- Contar con una pequeña oficina.
- Tener lockers y servicio de sanitarios para el personal de la cocina.
- Tener un botiquín

El jefe de la cocina es el Chef, quien a su vez es el primer cocinero y encargado de elaborar los menús y de hacer algunas compras.

La separación de las diferentes responsabilidades y áreas ayuda a reducir la actividad frenética que suele caracterizar a la cocina de cualquier empresa durante las horas de servicio.

Los meseros causan muchos ruido y confusión al pedir sus ordenes. Para prevenir esta situación o este ambiente se han planeado áreas para entregar y recibir las ordenes.

Esta empresa esta dividida por áreas tanto para preparar alimentos fríos y calientes con el equipo adecuado para poder calentar o preparar alimentos de última hora.

El área para lavar los platos y recipientes estar localizada en un sitio accesible tanto para el personal de la cocina como para el personal del comedor, los garroteros llevan ahí los platos sucios, asimismo separan los platos de la cristalería, por lo que también tienen un equipo especializado para triturar los desperdicios.

La cocina tiene lavadora de platos automática a fin de que el empleado garantice la adecuada higiene de los utensilios, adicionalmente se dispone de gavetas para colocar platos de diversos tamaños, además el área de la cocina cuenta con tinas para remojar los recipientes que se tienen que lavar a mano.

Existen también tinas portátiles de tal forma que se pueden trasladar fácilmente de la cocina al lugar destinado para lavar los platos.

En la cocina existe una gran variedad de equipo de cocina la cual incluye máquinas para rebanar, pelar, moler y dar forma así como de grandes estufas y hornos para asar, freír, hornear y hervir, incluye también refrigeradores y congeladores en amplia variedad de tamaños y formas. El equipo movible es muy conveniente porque nos permite hacer arreglos en el área de trabajo, y así mismo facilita la limpieza, ahorrando tiempo y trabajo.

Algunos hornos y estufas están equipados de contadores de tiempo automáticos los cuales reducen la tensión requerida de los Chefs y cocineros.

Demostrando, que el tener un equipo moderno, equipado y automático reduce el trabajo considerablemente.

La cocina debe estar siempre limpia, ya que refleja la higiene en la preparación de sus alimentos y eso brinda seguridad y confianza al cliente.

Evitando que existan insectos, roedores, cucarachas, hormigas, ratones, etc., ya que son transmisores de enfermedades, por lo que se llevan a cabo fumigaciones en las áreas de trabajo para evitar posibles enfermedades.

Tanto el aspecto sanidad como el de seguridad requieren de una limpieza constante de toda el área de trabajo así como el lavado de cocina, estufa, paredes, losetas, etc.

Los pisos de la cocina deben ser antiderrapantes.

La grasa de la cocina representa un peligro, debido a que produce cochambre, el cual es inflamable, se debe vertir la grasa con mucho cuidado en ciertos recipientes con el fin de que no vaya al drenaje.

Otra de sus funciones de este departamento es crear programas de entrenamiento para evitar posibles accidentes. Ya que el trabajo en la cocina es pesado.

## DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE MONTAJE DE UNA MESA

En este departamento se llevan a cabo las siguientes actividades:

**Montaje de una mesa.** Consiste en colocar la vajilla, cubertería, cristalería, mantelería y demás complementos, para un buena presentación para recibir al comensal en forma adecuada.

**Utensilios y equipo.** Es importante que el encargado de compras de utensilios y equipo debe tener mucho tacto al elegir la vajilla, mantelería, cristalería y cubertería.

En la selección de estos se deberá considerar la utilidad, costo, durabilidad, costo del mantenimiento, facilidad de almacenaje y remplazo, etc.

**Mantelería.** La mantelería puede variar en términos de materia y calidad dependiendo del evento.

**Vajilla.** La vajilla es un conjunto de piezas destinadas al servicio de una mesa. Una vajilla consta de platos hondos soperos, platos llanos, platitos para el postre, soperas, saleras, fuentes ovaladas de diferentes tamaños, fuentes redondas, fuentes ondas, fuentes pequeñas para entremeses y ensaladeras, platos especiales para el pescado, los espárragos y fiambres, juego de vinagreras, centro salva manteles, pequeños soportes para los cubiertos, saleros, cestillos para el pan y esterilla para colocar debajo de una fuente caliente.

**Cristalería.** Una bella cristalería da un exquisito toque de elegancia y de refinamiento a una mesa bien puesta así como las copas grandes para agua, copas medianas para el vino, copas para champagne, vasos pequeños para licor, botellas para vino y jarras para el agua, piezas de cristal para coctelería o poncheras con vasos altos, copas o conchas de cristal con asa o sin ella para helados, etc.



**Cubertería.** El complemento indispensable en toda mesa bien puesta son los cubiertos. Aún cuando los cubiertos son difíciles de mantenimiento, han sido sustituidos por piezas de acero inoxidable que poseen bellos diseños.

La cubertería consta de cuchillos para untar mantequilla, para carne, pescado, fruta, ensalada, postre, etc., tenedores para cóctel, para postres, para sopa, para cereal, etc., cucharitas para azúcar, para café, para té, helado, etc.

**Misceláneos.** Son de gran utilidad, como ceniceros, candelabros, floreros, útiles de acero, etc.

**Montaje de buffet.** Se designa con el nombre de buffet a la mesa u aparador que se sitúa a la entrada del restaurante, y en él se suelen exponer artísticamente los platillos en que dispone tal establecimiento para ese día.

El buffet es también la fórmula adecuada para grupos, recepciones o celebraciones de ceremonias en las que se desea prescindir de la solemnidad de una comida o cena.

Un buffet bien montado puede ofrecer amplia variedad de manjares en donde los comensales pueden seleccionar lo que deseen.

## DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y ALMACEN

El precio y la calidad de los alimentos que se sirven en los banquetes y comedores dependen del precio de compra de los diversos productos, artículos de limpieza, utensilios de cocina, vajilla, mantelería, uniformes, etc.

El departamento se encarga de adquirir todos los artículos en cuestión, los cuales *deberán de obtenerse de proveedores adecuados y serios en sus tratos, a precios razonables.*

Generalmente el jefe del departamento, junto con el cocinero son los responsables de realizar tales adquisiciones.

El personal de este departamento deberá estar familiarizado con los alimentos, precios, disponibilidad y condiciones del mercado. El encargado de la compra deberá trabajar estrechamente con el chef, sujetándose a un mecanismo para la adquisición de productos y servicios, con los siguientes pasos:

1. Creación de una relación de los artículos y productos necesarios, actualizada para su abastecimiento.
2. Establecer un sistema de recepción de los productos en cuestión.
3. Creación de una base de datos con la clasificación de los productos.

El departamento de compras obtiene cotizaciones de uno o varios proveedores, posteriormente se toma una decisión en base a cuadros comparativos de precios presentados por los proveedores, tomando en cuenta la calidad y entrega a tiempo.

El Departamento en cuestión suele disponer de un directorio de proveedores debidamente actualizado para poderlos consultar oportunamente. Cabe señalar que un factor importante como el precio de compra de los artículos, es el rendimiento o la cantidad de alimentos cocinados, es decir el número de porciones que se pueden obtener de una línea de productos. Por ejemplo, una pieza de carne por lo que se pago un precio bajo y que tiene mucha grasa y hueso, obviamente no rinde lo que rendiría una pieza mas cara con menos desperdicio.

Este negocio, indudablemente a creado relaciones con un determinado grupo de proveedores. No obstante, es conveniente intercambiar información con otras empresas pequeñas del mismo giro para establecer comparaciones en materia de precios de compra, calidad, tiempo de entrega y servicio de otros proveedores periódicamente.

El hecho de que un negocio dedicado a este giro, compre al mayoreo, permite obtener precios reducidos.

Otro sistema que se hace de compras es por contrato, este tipo es particularmente conveniente en el caso de los artículos que se adquieren con regularidad, tales como: pasteles, leche, productos lácteos, café, artículos de limpieza, etc.

Existen ciertos riesgos y circunstancias que el encargado de compras toma en consideración para la compra de determinados alimentos, esto es, lo relativo a los productos perecederos. Tales productos son: carne, aves, pescados, verduras, frutas, etc.

Otros productos que se pueden comprar en volumen son: harina, arroz, azúcar, especias, cereales y otros artículos que se usan con regularidad. Los fabricantes o proveedores suelen vender tales artículos directamente, mismos que envasan en recipientes muy grandes.

Existe en el mercado una amplia diversidad de alimentos precocidos, entre los cuales, los enlatados son los más comunes.

Con el objeto de llevar un control administrativo y contable deberá de disponer de formas en las cuales especifiquen la orden de compra de los artículos, su precio unitario, la cantidad requerida, así como el nombre del encargado de compras y del proveedor con un foliado de control, especificando fechas y periodos de descuentos y fechas de pagos de 30 días, 60 días, o de contado.

Debe tomarse en cuenta la caducidad de los productos.

## ALMACEN

El almacén deberá estar debidamente acondicionado para el tipo de artículos y productos de que se trate, lo cual tienen dos clases de almacenaje, esto es, un almacén para alimentos secos, fríos, calientes de refrigeración o congelación.

El almacén para alimento secos suele tener casilleros y barricas para que los alimentos que se utilizan con mayor frecuencia estén a la mano. Tal almacén deberá ser fresco y seco para evitar que los alimentos se echen a perder. Al igual que las otras áreas de la empresa, esta se deberá conservar escrupulosamente limpia. El piso del almacén deberá estar cubierto de mosaico, de plástico o loseta y tener un desagüe que facilite su aseo. El acceso al almacén debe tener acceso limitado para no dar lugar a robos y pérdidas en el almacén que afecten al patrimonio de la empresa.

Los artículos de limpieza como los venenos para insectos o roedores, se suelen almacenar en otro lugar, este se puede localizar cerca del área de lavado de platos.

Con respecto a los alimentos que requieren de refrigeración para su conservación, la empresa de banquetes y comedores dispone de un refrigerador cuyo tamaño depende de las necesidades y de cámaras frigoríficas equipadas con ganchos para colgar grandes piezas de carne, aves, etc.

Así mismo tiene casilleros para colocar artículos tales como huevos, mantequilla y leche. La temperatura usual en el refrigerador de un negocio de este giro esta sobre el punto de congelación.

Las cámaras frigoríficas están provistas de cajas especiales con hielo para pescados y mariscos que requieren de especial atención.

El congelador puede estar integrado, o bien puede ser una unidad por separado, ambos aparatos deberán ser aseados con frecuencia.

El almacén hará diariamente un reporte de entradas y salidas, para que el departamento de contabilidad haga los registros necesarios y se anexe al reporte de las remisiones correspondientes.

## **DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION DE UN BANQUETE**

Siempre hay que tomar en cuenta donde se llevan a cabo los banquetes o comedores, la magnitud del área y si disponen de las instalaciones adecuadas.

Cualquier servicio que se proporcione debe estar planeado, organizado y coordinado con el cliente para lograr que se cumplan los objetivos del cliente, preparando un croquis relativo al montaje de las mesas, en términos de número de comensales, tipo de mesa que se vaya a montar de acuerdo al evento.

Tomando en cuenta el croquis relativo al montaje de mesas, la presentación de las mesas pueden ser:

- Forma de "T"
- Forma de "U"
- Forma de herradura "Ω"
- Forma de ovalada o imperial
- Forma de "I"
- Forma de "E"
- Forma de Peina
- Forma de Espiga

**Colocación de los manteles**

**Decoración de las mesas**

Se realizan en función de la época del año en que se celebre el banquete.

**Preparación del material**

Los garroteros preparan el material, colocando todo aquello que se va a utilizar durante el servicio, así como la loza o cristalería, palilleros, y todas las salsas que suelen solicitar los comensales. No perder de vista que el material en cuestión deberá estar impecablemente.

## **DEPARTAMENTO DE INSTALACIONES Y TRANSPORTE**

Este departamento cuenta con el siguiente equipo:

- Cámaras de congelación
- Cámaras de conservación
- Refrigeradores horizontales
- Congeladores verticales

Adicionalmente se cuenta con el equipo necesario de transporte para el cumplimiento de los servicios contratados, contando con:

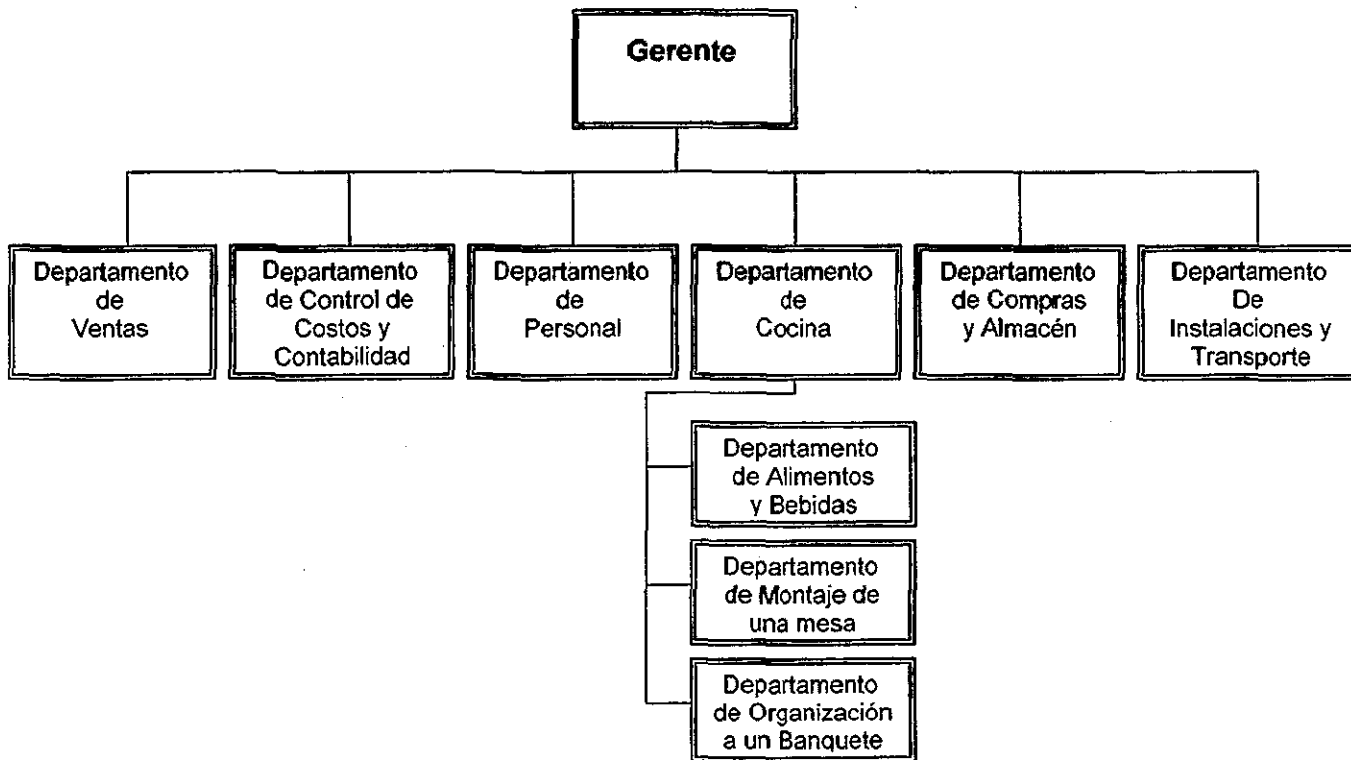
- Camioneta Panel
- Camioneta ichivan

Este equipo es ideal para el tipo de empresas.

### **Mantenimiento**

Se cuenta con servicio de mantenimiento, con el propósito de mantener en buenas condiciones el equipo e instalaciones de la empresa.

Todo esto con el fin de que nuestro equipo no se deteriore y podamos ser eficientes en brindar nuestros servicios.

**ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA****RIVERDI, S.A.**

## **ANALISIS PRELIMINAR**

Durante la visita realizada a la empresa denominada "Riverdi, S.A. el gerente nos permitió realizar el estudio, proporcionándonos la información necesaria de la empresa, la cual nos sirve como referencia para la aplicación de una Auditoria Administrativa con el fin de evaluar la eficiencia de su administración en una parte de su proceso administrativo como lo es en sus fases de Planeación y Organización, las cuales son elementos preocupantes de la empresa.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Se observo que la empresa representa una muestra importante en la economía de México.

Dentro del negocio se visualizó que en su organización y planeación existen problemas, fallas y errores administrativos, así como en sus instalaciones, equipos de trabajo, maquinaria, vehículos, instrumentos, utensilios, listas de clientes, mercado, personal, etc., y la falta de conocimientos técnicos administrativos, ya que su administración es en base a conocimientos empíricos y adolecen de conocimientos propios para este tipo de empresa.

Situación que demuestra una tendencia hacia el cierre o quiebra de pequeñas empresas, los cuales son demostrados por las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática (INEGI), de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (S.H.C.P.) y Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), en donde encontramos que pocas empresas subsisten gracias al uso de las técnicas administrativas las cuales son dirigidas y ejecutadas por un profesional de la administración o asesorado por un especialistas en el giro.

Este problema nace por la ignorancia que yace en su planeación y organización, lo cual no permite lograr sus objetivos económicos, sociales y políticos dentro de su mercado, por el exceso de deficiencias.

Encontrando que la mayor parte de estas empresas carecen de visión a largo plazo y del riesgo que corre el capital invertido en esta época de crisis:



- **Crisis Económica.** La cual es generada por inflación, devaluación, tasas de interés altas, globalización, etc.
- **Crisis Política.** Generada por el Ejecutivo Federal de enviar decretos o iniciativas sin consultar a las Comisiones que integran el Congreso de la Unión y de sus Secretarías de Estado, así como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, ignorando la Constitución Política Mexicana de los Estados Unidos Mexicanos, enviando siempre por delante a sus asesores y secretarios, con el fin de que predomine siempre su iniciativa de crear tasas más altas a los servicios que se prestan y que se venden y también a los impuestos, que actualmente han encontrado barreras con las fracciones parlamentarias de los diferentes partidos políticos que integran el Congreso de la Unión olvidando las facultades que tiene este Congreso que le otorga la Ley Orgánica del Congreso y su Reglamento Interior dilatando decisiones y generando polémicas entre partidos que ponen en duda la Administración Pública, lo cual provoca que los empresarios tiendan a no invertir su capital dentro del país, generando fugas de capitales para invertir en países seguros y con un crecimiento económico.
- **Crisis Social.** Generada por los diferentes niveles sociales que son reflejados por la falta de fuentes de empleo donde la tasa de crecimiento es mayor a la creación de fuentes de empleo lo cual limita a tener un poder de compra y que cada día esto provoca una pobreza extrema donde tiende a desaparecer la clase media y hacer que el rico sea más rico y el pobre más pobre generando la creación de una economía subterránea con el fin de subsistir ya que pertenecen a una clase social baja que siempre es ignorada provocando robo, violencia, terrorismo, etc. que se dan en las ciudades grandes.

Esto es preocupante para la sociedad, y principalmente para los accionistas, funcionarios, ejecutivos y para el gobierno.

Lo cual refleja los siguientes problemas:

1. La falta de aplicación de la planeación.
2. No hay aplicación adecuada de la organización.
3. La persona responsable de la administración no tiene los conocimientos profesionales en el giro.
4. No lleva un control de sus decisiones.
5. El funcionamiento de la empresa vive el presente.
6. El encargado de la empresa no mira al futuro.
7. No hay una evaluación de la liquidez de la empresa.
8. No aplica técnicas administrativas actuales para lograr su cambio.
9. No cuenta con la tecnología de punta que le permita competir.
10. No va a la vanguardia.
11. Tiene un exceso de familiarismo o nepotismo.
12. No tiene planeación y organización en sus recursos humanos, materiales y financieros.
13. Ausencia de una administración formal y la carencia del proceso administrativo que no permite su crecimiento y desarrollo.
14. Esta limitada al acceso de créditos bancarios por carecer de una administración financiera.
15. Tiene reducida capacidad de negociación en el mercado, como consecuencia de su pequeña escala de producción y de compra.
16. Carece de cultura empresarial
17. Tiene la tendencia a la improvisación en sus actividades generales.
18. Tiene bajos estándares de productividad y calidad

19. Tiene una reducida cartera de proveedores.
20. El dueño esta involucrado en todas las decisiones de la empresa lo cual provoca irregularidades tanto en lo económico como en lo material.
21. La pequeña empresa no esta incorporada a nuevas técnicas de globalización.
22. Tiene una producción limitada en sus productos y servicios que no le permiten competir.
23. Carece de capacitación y adiestramiento para sus trabajadores.
24. No tiene incorporados sus servicios administrativos y contables a la informática.

De acuerdo a lo anterior se realizó la investigación para elaborar un ensayo sobre la importancia que tiene el evaluar periódicamente la planeación y organización, sin olvidar los demás elementos del proceso administrativo de la empresa con el objeto de que tenga éxito y de que logre un crecimiento eficiente, con la aplicación de la auditoría administrativa, ya que es una herramienta de control que permite el logro de la eficiencia de una empresa.

### **OBJETIVO GENERAL**

- Lograr la eficiencia de la empresa a través de la Auditoría Administrativa como herramienta de control.
- Implantar el proceso administrativo en la empresa.
- Aprovechamiento de la Auditoría Administrativa para evaluar la toma de decisiones en sus áreas funcionales.
- Dar a conocer la situación que impera en la administración de la pequeña empresa en su proceso de planeación y organización.
- Lograr un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y generales con que cuenta la empresa para lograr la productividad en beneficio de los trabajadores y los dueños.

- Llegar a ser una de las primeras empresas solicitadas en el giro por sus servicios, precio y calidad apoyada por la Auditoría Administrativa.
- Lograr la eficiencia general sobre la problemática administrativa y funcional de la pequeña empresa de banquetes y comedores.

### **OBJETIVO PARTICULAR**

- Mejorar el desempeño de la empresa a través de la implantación de nuevas técnicas administrativas.
- Elaborar un programa de sugerencias y estrategias para impulsar el desarrollo de la empresa.
- Determinar la situación de la empresa en su administración de ventas y planeación financiera.

### **HIPOTESIS**

La Auditoría Administrativa proporciona los elementos necesarios para resolver los problemas que tiene la empresa.

Con la aplicación de la Auditoría Administrativa en los procesos administrativos de planeación y organización se podrá lograr la eficiencia y productividad de la empresa para incrementar su rentabilidad.

### **CUESTIONARIO**

Esta investigación fue realizada a través de la entrevista y la aplicación de cuestionarios, con el fin de detectar posibles fallas y problemas que enfrenta la empresa.

**CUESTIONARIO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADO  
A LA EMPRESA RIVERDI, S.A DE C.V.,  
EN SUS AREAS FUNCIONALES**

**"DEPARTAMENTO DE VENTAS"**

Nombre: \_\_\_\_\_  
 Puesto: \_\_\_\_\_  
 Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_  
 Sexo: \_\_\_\_\_  
 Escolaridad: \_\_\_\_\_  
 Edad: \_\_\_\_\_

1. ¿Considera usted que el departamento de ventas es el área más importante?  
     Si     ( )  
     No     ( )
  
2. ¿Considera usted que el departamento de ventas debe tener planeación?  
     Si     ( )  
     No     ( )
  
3. ¿Considera que el departamento de ventas debe tener organización?  
     Si     ( )  
     No     ( )
  
4. ¿Cómo se define el área de ventas?  
     Por área geográfica     ( )  
     Por delegación         ( )
  
5. ¿Cuál es el factor determinante para el éxito en las visitas de los representantes de ventas a las empresas, organizaciones, dependencias o instituciones?  
     Precios                     ( )  
     Calidad                    ( )  
     Entrega inmediata        ( )  
     Ofertas y descuentos     ( )  
     Persuasión                 ( )
  
6. ¿Esta el departamento de ventas debidamente capacitado y adiestrado?  
     Si     ( )  
     No     ( )
  
7. ¿Participa el empleado o trabajador en el desarrollo de los planes de ventas?  
     Si     ( )  
     No     ( )

8. ¿El dueño o gerente le brinda atención a los problemas del departamento de ventas?

Si ( )  
No ( )

9. ¿Qué propone usted para el mejoramiento de planeación en el departamento de ventas?

Contar con presupuesto ( )  
Tomar en cuenta la opinión de los vendedores ( )  
El precio ( )  
El servicio ( )  
Las ventas ( )

10. ¿Qué propone usted para el mejoramiento de la organización en el departamento de ventas?

Saber delegar ( )  
Especificación de las actividades ( )  
Delegar responsabilidades ( )  
Comunicación ( )  
Contar con manuales de procedimientos ( )

11. ¿Cuenta usted con presupuesto para el departamento de ventas?

Si ( )  
No ( )

12. ¿El vendedor promueve el servicio de banquetes y comedores con pagos a:?

Crédito ( )  
Contado ( )  
Anticipo ( )

13. ¿Tenemos promociones periódicas?

Si ( )  
No ( )

**"DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS."**

1. ¿Existe planeación en el departamento de alimentos y bebidas?  
Si ( )  
No ( )
2. ¿Existe organización en el departamento de alimentos y bebidas?  
Si ( )  
No ( )
3. ¿Conoce los procedimientos del departamento de alimentos y bebidas?  
Si ( )  
No ( )
4. ¿Conoce los programas de adquisición del departamento de alimentos y bebidas?  
Si ( )  
No ( )
5. ¿Quién es el responsable del departamento de alimentos y bebidas?  
Gerente ( )  
Cheff ( )  
Encargado del departamento ( )
6. ¿El departamento de alimentos y bebidas cuenta con catalogo de proveedores?  
Si ( )  
No ( )
7. ¿Se cuenta con formatos de requisición para el departamento de alimentos y bebidas?  
Si ( )  
No ( )
8. ¿Los alimentos son de calidad?  
Si ( )  
No ( )
9. ¿Cuál es el objetivo de la calidad de la gastronomía?  
Dar un buen servicio ( )  
Tiempos extras ( )  
Calidad en sus menús ( )
10. ¿Conoce los procedimientos para refrigerar o congelar los alimentos?  
Si ( )  
No ( )
11. ¿Esta capacitado y adiestrado para preparar alimentos, así como: sopas, cremas, ensaladas, postres, salsas, etc.?  
Si ( )  
No ( )

**"DEPARTAMENTO DE CONTROL DE COSTOS Y CONTABILIDAD"**

1. ¿Para qué sirven los estados financieros?
  - Mejor toma de decisiones ( )
  - Control de los recursos financieros ( )
  - Solicitar crédito a los bancos ( )
  - Para el reflejo de la rentabilidad ( )
2. ¿Para qué sirven los costos en un departamento?
  - Para establecer precios de venta ( )
  - Para establecer precios unitarios ( )
  - Para establecer costos de producción ( )
3. ¿Qué factores afectan a los costos variables?
  - Económica ( )
  - Político ( )
  - Social ( )
4. ¿Porqué muchos giros como estos se abstienen de elevar los precios demasiado?
  - Se abastecen por la Inflación ( )
  - La devaluación ( )
  - Bajo poder de compra ( )
  - Para conservar los clientes ( )
5. ¿Quién es el responsable de administrar los costos?
  - El gerente ( )
  - El jefe del departamento ( )
6. ¿Se venden los sobrantes de comida?
  - Si ( )
  - No ( )
7. ¿Conoce los objetivos del departamento de contabilidad?
  - Si ( )
  - No ( )
8. ¿Hay planeación en los egresos?
  - Si ( )
  - No ( )
9. ¿La pequeña empresa Riverdi, S.A., requiere de una auditoria externa?
  - Si ( )
  - No ( )
10. ¿Existe rentabilidad?
  - Si ( )
  - No ( )
11. ¿Se revisan y evalúan los registros financieros oportunamente?
  - Si ( )
  - No ( )



**"DEPARTAMENTO DE PERSONAL"**

1. ¿Conoce los objetivos del departamento de personal?

Si ( )  
No ( )

2. ¿Se conocen los objetivos generales de la empresa?

Si ( )  
No ( )

3. ¿Con qué frecuencia hace planeación de los recursos humanos?

Semanal ( )  
Mensual ( )  
Trimestral ( )  
Anual ( )

4. ¿Actualmente hay organización en el departamento de personal?

Si ( )  
No ( )

5. ¿Cuál es la política de selección de personal?

Sexo ( )  
Capacidad ( )  
Experiencia ( )  
Edad ( )  
Personalidad ( )  
Presentación ( )

6. ¿Quién realiza la selección?

El gerente ( )  
El jefe de área ( )  
El jefe de personal ( )

7. ¿Con qué frecuencia se evalúa la higiene de los trabajadores?

Semanal ( )  
Quincenal ( )  
Mensual ( )

8. ¿Con qué frecuencia se evalúan los equipos de seguridad de la empresa?

Cada 24 hrs. ( )  
Cada 48 hrs. ( )  
Cada 72 hrs. ( )

9. ¿El índice de productividad y eficiencia de los empleados se encuentra dentro de los estándares?

Si ( )  
No ( )

10. ¿Cuántas horas extras trabajan a la semana en promedio?

1 a 3 hrs. ( )  
6 a 10 hrs. ( )  
11 a 15 hrs. ( )

**"DEPARTAMENTO DE MONTAJE DE UNA MESA"**

1. ¿Cuáles el objetivo del montaje de una mesa?

- Dar presentación ( )
- Dar servicio ( )
- Dar comodidad ( )

2. ¿Recibe la capacitación y adiestramiento necesaria para el montaje de una mesa?

- Si ( )
- No ( )

3. ¿La empresa cuenta con toda la cubertería necesaria para un banquete ?

- Si ( )
- No ( )

5. ¿Los trabajadores saben distinguir lo que es un buffet?

- Si ( )
- No ( )

7. ¿Qué se recomienda usar para la mantelería:?

- Algodón ( )
- Poliéster ( )
- lino ( )

8. ¿Cuáles son los principales obstáculos para el servicio de montaje de una mesa?

- Topografía del terreno ( )
- Espacio ( )
- Fenómeno meteorológicos ( )

**DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y ALMACEN**

1. ¿Conoce el objetivo del departamento de compras y almacén?  
Si ( )  
No ( )
2. ¿Hay planeación en el departamento de compras y almacén?  
Si ( )  
No ( )
3. ¿Quiénes son los encargados de efectuar compras?  
El gerente ( )  
El jefe del departamento ( )
4. ¿Quién elabora los presupuestos del departamento de compras y almacén?  
El gerente ( )  
El jefe del departamento ( )  
El área de costos y contabilidad ( )
5. ¿Qué ventajas se obtienen al comprar al mayoreo?  
Descuento ( )  
Volumen ( )  
Precios cómodos ( )
6. ¿En qué consiste el sistema de comprar por contrato?  
Asegurar mercancía de temporada ( )  
Asegurar contratos establecidos en banquetes ( )  
Garantía en los productos ( )
7. ¿Los artículos perecederos representan ciertos riesgos al encargado de compras?  
Si ( )  
No ( )
8. ¿Se considera a la carne, aves, pescado, verduras y frutas frescas como artículos perecederos?  
Si ( )  
No ( )

**"DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION DE UN BANQUETE"**

1. ¿Qué entiende por banquete?  
Comida espléndida ( )  
Servicios ( )  
Celebración ( )
  
2. ¿Porqué los vendedores de banquetes juegan un papel importante dentro de esta pequeña empresa?  
Son promotores del éxito del negocio ( )  
Por el volumen alto de ventas ( )  
Son los divulgadores de la calidad, servicio y precio ( )
  
3. ¿Quién es el responsable de la organización de un banquete?  
El jefe de ventas ( )  
El jefe del departamento de cocina ( )  
El gerente ( )
  
4. ¿Quién planea un banquete?  
El gerente ( )  
El consumidor ( )
  
5. ¿La organización del departamento de banquetes requiere de un presupuesto?  
Si ( )  
No ( )
  
6. ¿El departamento de banquetes recibe cursos de capacitación y adiestramiento?  
Si ( )  
No ( )
  
7. ¿Son programados los banquetes?  
Si ( )  
No ( )
  
8. ¿Hay políticas en la programación de banquetes?  
Si ( )  
No ( )

**"DEPARTAMENTO DE INSTALACIONES Y TRANSPORTE"**

1. ¿Con qué frecuencia se solicita al técnico para dar mantenimiento a los refrigeradores y congeladores?

- Cada mes ( )
- Cada 3 meses ( )
- Cada 6 meses ( )

2. ¿Cuentan con tecnología moderna nuestros refrigeradores y congeladores?

- Si ( )
- No ( )

3. ¿Con qué frecuencia se les da mantenimiento a nuestros vehículos?

- Quincenal ( )
- Mensual ( )
- Trimestral ( )

4. ¿Cuentan nuestros vehículos con seguro?

- Cobertura amplia ( )
- Cobertura limitada ( )

**"CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
APLICADO AL EMPRESA RIVERDI, S.A."**

Nombre: \_\_\_\_\_  
 Puesto: \_\_\_\_\_  
 Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_  
 Sexo: \_\_\_\_\_  
 Escolaridad: \_\_\_\_\_  
 Edad: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es el objetivo general de la empresa?

- Lograr rentabilidad ( )  
 Lograr prestigio ( )  
 Lograr el crecimiento de la empresa ( )

2. ¿El objetivo se alcanza eficientemente?

- Si ( )  
 No ( )

3. ¿En qué se fijan los objetivos de la pequeña empresa?

- En los recursos materiales ( )  
 En su calidad ( )  
 En su servicio ( )  
 En su tiempo ( )  
 En su precio ( )

4. ¿Están claramente definidas y por escrito las políticas de la empresa?

- Si ( )  
 No ( )

5. ¿Quién diseña la planeación?

- Socio ( )  
 Administrador ( )  
 Gerente de Ventas ( )

6. ¿Qué factores se toman en cuenta para su planeación?

- Económico ( )  
 Político ( )  
 Social ( )

7. ¿Se cuenta con el organigrama de la empresa?

- Si ( )  
 No ( )

8. ¿Se cuenta con manuales de organización y procedimientos de la empresa?

- Si ( )  
 No ( )

9. ¿Considera que el número de personas con que cuenta la empresa es suficiente para desarrollar eficientemente las actividades que conduzcan al logro de sus objetivos?

Si ( )  
No ( )

10. ¿El local es adecuado para realizar todas las actividades de la empresa

Si ( )  
No ( )

11. ¿En que condiciones se encuentra el equipo del que dispone?

Excelente ( )  
Bueno ( )  
Regular ( )  
Malo ( )

12. ¿Se elaboran informes de las actividades realizadas?

Si ( )  
No ( )

13. ¿Se tiene implantado algún sistema de quejas y sugerencias?

Si ( )  
No ( )

14. ¿Los conflictos y disgustos personales son atendidos inmediatamente para darles solución

Si ( )  
No ( )

15. ¿Existen registros de asistencia en la empresa?

Si ( )  
No ( )

16. ¿Periódicamente se llevan a cabo comparaciones entre lo planeado y los resultados obtenidos?

Si ( )  
No ( )

17. ¿Considera usted que los procedimientos coadyuvan al logro de los objetivos de la empresa?

Si ( )  
No ( )

18. ¿Se lleva el control del dinero que ingresa y egresa?

Si ( )  
No ( )

19. ¿Conoce a la competencia de su mismo giro?

Si ( )  
No ( )

20. ¿Cree necesario anunciarse por algún medio de comunicación?

Si ( )  
No ( )

21. ¿Cree usted que el desarrollo de su empresa va acorde con el mercado actual?

Si ( )  
No ( )

22. ¿Qué sector económico tiene mayor demanda para la contratación de servicios de banquetes y comedores en su empresa?

Sector comercial ( )  
Sector Industrial ( )  
Sector Institucional ( )  
otros ( )

23. ¿Quién supervisa las compras?

Administrador ( )  
Gerente de Ventas ( )  
Jefe de Cocina ( )

24. ¿Se conocen los precios de la competencia?

Si ( )  
No ( )

25. ¿El terreno de su negocio es?

Propio ( )  
Rentado ( )  
Otro ( )



**MUESTRA**

Para la aplicación del cuestionario de la empresa Riverdi, S.A., se tomo como muestra:

**16 personas = 100% del universo.**

**TABULACIÓN****“Departamento de Ventas”**

Pregunta	Resultado	
	Si	No
1. ¿Considera usted que el departamento de ventas es el área más importante?	13	3

Pregunta	Resultado	
	Si	No
2. ¿Considera usted que el departamento de ventas debe tener planeación?	15	1

Pregunta	Resultado	
	Si	No
3. ¿Considera que el departamento de ventas debe tener organización?	16	0

Pregunta	Resultado	
	Por área geográfica	Por delegación
4. ¿Cómo se define el área de ventas?	7	9

Pregunta	Resultado				
	Precios	Calidad	Entrega inmediata	Ofertas y descuentos	Persuasión
5. ¿Cuál es el factor determinante para el éxito en las visitas de los representantes de ventas a las empresas, organizaciones, dependencias o instituciones?	4	7	0	4	1

Pregunta	Resultado	
	Si	No
6. ¿Esta el departamento de ventas debidamente capacitado y adiestrado?	15	1

Pregunta	Resultado	
	Si	No
7. ¿Participa el empleado o trabajador en el desarrollo de los planes de ventas?	13	3

Pregunta	Resultado	
	Si	No
8. ¿El dueño o gerente le brinda atención a los problemas del departamento de ventas?	14	2

Pregunta	Resultado				
	Contar con presupuesto	Tomar en cuenta la opinión de los vendedores	Precio	Servicio	Ventas
9. ¿Qué propone usted para el mejoramiento de planeación en el departamento de ventas?	2	9	0	5	0

Pregunta	Resultado				
	Saber delegar	Especificación de las actividades	Delegar responsabilidades	Comunicación	Contar con manuales de procedimientos
10. ¿Qué propone usted para el mejoramiento de la organización en el departamento de ventas?	2	4	2	3	5

Pregunta	Resultado	
	Si	No
11. ¿Cuenta usted con presupuesto para el departamento de ventas?	13	3

Pregunta	Resultado		
	Crédito	Contado	Anticipo
12. ¿El vendedor promueve el servicio de banquetes y comedores con pagos a:?	4	5	7

Pregunta	Resultado	
	Si	No
13. ¿Tenemos promociones periódicas?	14	2

**"Departamento de Alimentos y Bebidas"**

Pregunta	Resultado	
	Si	No
1. ¿Existe planeación en el departamento de alimentos y bebidas?	13	3

Pregunta	Resultado	
	Si	No
2. ¿Existe organización en el departamento de alimentos y bebidas?	16	0

Pregunta	Resultado	
	Si	No
3. ¿Conoce los procedimientos del departamento de alimentos y bebidas?	11	5

Pregunta	Resultado	
	Si	No
4. ¿Conoce los programas de adquisición del departamento de alimentos y bebidas?	12	4

Pregunta	Resultado		
	Gerente	Cheff	Encargado del departamento
5. ¿Quién es el responsable del departamento de alimentos y bebidas?	3	2	11

Pregunta	Resultado	
	Si	No
6. ¿El departamento de alimentos y bebidas cuenta con catalogo de proveedores?	14	2

Pregunta	Resultado	
	Si	No
7. ¿Se cuenta con formatos de requisición para el departamento de alimentos y bebidas?	12	4

Pregunta	Resultado	
	Si	No
8. ¿Los alimentos son de calidad?	16	0

Pregunta	Resultado		
	Dar un buen servicio	Tiempos extras	Calidad en sus menús
9. ¿Cuál es el objetivo de la calidad de la gastronomía?	3	0	13

Pregunta	Resultado	
	Si	No
10. ¿Conoce los procedimientos para refrigerar o congelar los alimentos?	14	2

Pregunta	Resultado	
	Si	No
11. ¿Esta capacitado y adiestrado para preparar alimentos, así como: sopas, cremas, ensaladas, postres, salsas, etc.?	10	6

## "Departamento de Control de Costos y Contabilidad"

Pregunta	Resultado			
	Mejor toma de decisiones	Control de los recursos financieros	Solicitar crédito a los bancos	Para el reflejo de la rentabilidad
1. ¿Para qué sirven los estados financieros?	4	8	0	4

Pregunta	Resultado		
	Para establecer precios de venta	Para establecer precios unitarios	Para establecer costos de producción
2. ¿Para qué sirven los costos en un departamento?	8	3	5

Pregunta	Resultado		
	Económica	Político	Social
3. ¿Qué factores afectan a los costos variables?	16	0	0

Pregunta	Resultado			
	Se abastecen por la inflación	La devaluación	Bajo poder de compra	Para conservar los clientes
4. ¿Porqué muchos giros como estos se abstienen de elevar los precios demasiado?	1	1	4	10

Pregunta	Resultado	
	El gerente	El jefe del departamento
5. ¿Quién es el responsable de administrar los costos?	10	6

Pregunta	Resultado	
	Si	No
6. ¿Se venden los sobrantes de comida?	6	10

Pregunta	Resultado	
	Si	No
7. ¿Conoce los objetivos del departamento de contabilidad?	15	1

Pregunta	Resultado	
	Si	No
8. ¿Hay planeación en los egresos?	15	1

Pregunta	Resultado	
	Si	No
9. ¿La pequeña empresa Riverdi, S.A., requiere de una auditoria externa?	6	10

Pregunta	Resultado	
	Si	No
10. ¿Existe rentabilidad?	15	1

Pregunta	Resultado	
	Si	No
11. ¿Se revisan y evalúan los registros financieros oportunamente?	13	3

## “Departamento de Personal”

Pregunta	Resultado	
	Si	No
1. ¿Conoce los objetivos del departamento de personal?	16	0

Pregunta	Resultado	
	Si	No
2. ¿Se conocen los objetivos generales de la empresa?	13	3

Pregunta	Resultado			
	Semanal	Mensual	Trimestral	Anual
3. ¿Con qué frecuencia hace planeación de los recursos humanos?	2	1	8	5

Pregunta	Resultado	
	Si	No
4. ¿Actualmente hay organización en el departamento de personal?	14	2

Pregunta	Resultado					
	Sexo	Capacidad	Experiencia	Edad	Personalidad	Presentación
5. ¿Cuál es la política de selección de personal?	0	8	8	0	0	0

Pregunta	Resultado		
	El gerente	El jefe de área	El jefe de personal
6. ¿Quién realiza la selección?	6	0	10

Pregunta	Resultado		
	Semanal	Quincenal	Mensual
7. ¿Con qué frecuencia se evalúa la higiene de los trabajadores?	12	2	2

Pregunta	Resultado		
	Cada 24 hrs	Cada 48 hrs.	Cada 72 hrs.
8. ¿Con qué frecuencia se evalúan los equipos de seguridad de la empresa?	8	2	6

Pregunta	Resultado	
	Si	No
9. ¿El índice de productividad y eficiencia de los empleados se encuentra dentro de los estándares?	14	2

Pregunta	Resultado		
	1 a 3 hrs.	6 a 10 hrs.	11 a 15 hrs.
10. ¿Cuántas horas extras trabajan a la semana en promedio?	8	2	6



### “Departamento de montaje de una mesa”

Pregunta	Resultado		
	Dar presentación	Dar servicio	Dar comodidad
1. ¿Cuáles el objetivo del montaje de una mesa?	7	6	3

Pregunta	Resultado	
	Si	No
2. ¿Recibe la capacitación y adiestramiento necesaria para el montaje de una mesa?	11	5

Pregunta	Resultado	
	Si	No
3. ¿La empresa cuenta con toda la cubertería necesaria para un banquete?	12	4

Pregunta	Resultado	
	Si	No
4. ¿Los trabajadores saben distinguir lo que es un buffet?	16	0

Pregunta	Resultado		
	Algodón	Poliéster	lino
5. ¿Qué se recomienda usar para la mantelería:?	6	6	4

Pregunta	Resultado		
	Topografía del terreno	Espacio	Fenómeno meteorológicos
6. ¿Cuáles son los principales obstáculos para el servicio de montaje de una mesa?	3	13	0

## “Departamento de Compras y Almacén”

Pregunta	Resultado	
	Si	No
1. ¿Conoce el objetivo del departamento de compras y almacén?	15	1

Pregunta	Resultado	
	Si	No
2. ¿Hay planeación en el departamento de compras y almacén?	15	1

Pregunta	Resultado	
	El gerente	El jefe del departamento
3. ¿Quiénes son los encargados de efectuar compras?	3	13

Pregunta	Resultado		
	El gerente	El jefe del departamento	El área de costos y contabilidad
4. ¿Quién elabora los presupuestos del departamento de compras y almacén?	3	1	11

Pregunta	Resultado		
	Descuento	Volumen	Precios cómodos
5. ¿Qué ventajas se obtienen al comprar al mayoreo?	7	0	9

Pregunta	Resultado		
	Asegurar mercancía de temporada	Asegurar contratos establecidos en banquetes	Garantía en los productos
6. ¿En qué consiste el sistema de comprar por contrato?	5	7	4

Pregunta	Resultado	
	Si	No
7. ¿Los artículos perecederos representan ciertos riesgos al encargado de compras?	10	6

Pregunta	Resultado	
	Si	No
8. ¿Se considera a la carne, aves, pescado, verduras y frutas frescas como artículos perecederos?	14	2

## “Departamento de Organización de un Banquete”

Pregunta	Resultado		
	Comida espléndida	Servicios	Celebración
1. ¿Qué entiende por banquete?	3	3	10

Pregunta	Resultado		
	Son promotores del éxito del negocio	Por el volumen alto de ventas	Son los divulgadores de la calidad, servicio y precio
2. ¿Porqué los vendedores de banquetes juegan un papel importante dentro de esta pequeña empresa?	6	1	9

Pregunta	Resultado		
	El jefe de ventas	El jefe del departamento de cocina	El gerente
3. ¿Quién es el responsable de la organización de un banquete?	4	2	10

Pregunta	Resultado	
	El gerente	El consumidor
4. ¿Quién planea un banquete?	6	10

Pregunta	Resultado	
	Si	No
5. ¿La organización del departamento de banquetes requiere de un presupuesto?	13	3

Pregunta	Resultado	
	Si	No
6. ¿El departamento de banquetes recibe cursos de capacitación y adiestramiento?	11	5

Pregunta	Resultado	
	Si	No
7. ¿Son programados los banquetes?	16	0

Pregunta	Resultado	
	Si	No
8. ¿Hay políticas en la programación de banquetes?	13	3

## “Departamento de Instalaciones y Transporte”

Pregunta	Resultado		
	Cada mes	Cada 3 meses	Cada 6 meses
1. ¿Con qué frecuencia se solicita al técnico para dar mantenimiento a los refrigeradores y congeladores?	2	7	7

Pregunta	Resultado	
	Si	No
2. ¿Cuentan con tecnología moderna nuestros refrigeradores y congeladores?	10	6

Pregunta	Resultado		
	Quincenal	Mensual	Trimestral
3. ¿Con qué frecuencia se les da mantenimiento a nuestros vehículos?	0	3	13

Pregunta	Resultado	
	Cobertura amplia	Cobertura limitada
4. ¿Cuentan nuestros vehículos con seguro?	10	6

## “Cuestionario General de Auditoria Administrativa”

Pregunta	Resultado		
	Lograr rentabilidad	Lograr prestigio	Lograr el crecimiento de la empresa
1. ¿Cuál es el objetivo general de la empresa?	3	2	11

Pregunta	Resultado	
	Si	No
2. ¿El objetivo se alcanza eficientemente?	14	2

Pregunta	Resultado				
	En los recursos materiales	En su calidad	En su servicio	En su tiempo	En su precio
3. ¿En qué se fijan los objetivos de la pequeña empresa?	4	8	4	0	0

Pregunta	Resultado	
	Si	No
4. ¿Están claramente definidas y por escrito las políticas de la empresa?	15	1

Pregunta	Resultado		
	Socio	Administrador	Gerente de Ventas
5. ¿Quién diseña la planeación?	0	14	2

Pregunta	Resultado		
	Económico	Político	Social
6. ¿Qué factores se toman en cuenta para su planeación?	15	1	0

Pregunta	Resultado	
	Si	No
7. ¿Se cuenta con el organigrama de la empresa?	10	5

Pregunta	Resultado	
	Si	No
8. ¿Se cuenta con manuales de organización y procedimientos de la empresa?	13	3

Pregunta	Resultado	
	Si	No
9. ¿Considera que el número de personas con que cuenta la empresa es suficiente para desarrollar eficientemente las actividades que conduzcan al logro de sus objetivos?	11	5

Pregunta	Resultado	
	Si	No
10. ¿El local es adecuado para realizar todas las actividades de la empresa?	12	4

Pregunta	Resultado			
	Excelente	Bueno	Regular	Malo
11. ¿En que condiciones se encuentra el equipo del que dispone?	4	12	0	0

Pregunta	Resultado	
	Si	No
12. ¿Se elaboran informes de las actividades realizadas?	12	4

Pregunta	Resultado	
	Si	No
13. ¿Se tiene implantado algún sistema de quejas y sugerencias?	10	6

Pregunta	Resultado	
	Si	No
14. ¿Los conflictos y disgustos personales son atendidos inmediatamente para darles solución?	14	2

Pregunta	Resultado	
	Si	No
15. ¿Existen registros de asistencia en la empresa?	14	2

Pregunta	Resultado	
	Si	No
16. ¿Periódicamente se llevan a cabo comparaciones entre lo planeado y los resultados obtenidos?	10	6

Pregunta	Resultado	
	Si	No
17. ¿Considera usted que los procedimientos coadyuvan al logro de los objetivos de la empresa?	15	1

Pregunta	Resultado	
	Si	No
18. ¿Se lleva el control del dinero que ingresa y egresa?	15	1

Pregunta	Resultado	
	Si	No
19. ¿Conoce a la competencia de su mismo giro?	13	3

Pregunta	Resultado	
	Si	No
20. ¿Cree necesario anunciarse por algún medio de comunicación?	14	2

Pregunta	Resultado	
	Si	No
21. ¿Cree usted que el desarrollo de su empresa va acorde con el mercado actual?	12	4

Pregunta	Resultado			
	Sector comercial	Sector Industrial	Sector Institucional	otros
22. ¿Qué sector económico tiene mayor demanda para la contratación de servicios de banquetes y comedores en su empresa?	4	3	4	5

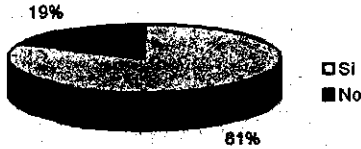
Pregunta	Resultado		
	Administrador	Gerente de Ventas	Jefe de Cocina
23. ¿Quién supervisa las compras?	10	5	1

Pregunta	Resultado	
	Si	No
24. ¿Se conocen los precios de la competencia?	10	6

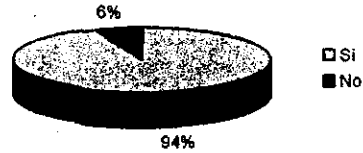
Pregunta	Resultado		
	Propio	Rentado	Otro
25. ¿El terreno de su negocio es?	11	5	0

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y/O DATOS. "DEPARTAMENTO DE VENTAS"

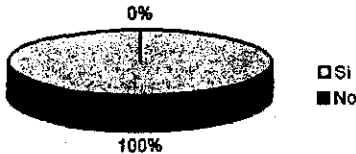
1. ¿Considera usted que el departamento de ventas es el área más importante?



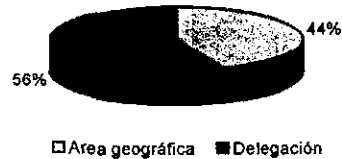
2. ¿Considera usted que el departamento de ventas debe tener planeación?



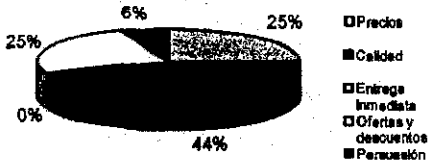
3. ¿Considera que el departamento de ventas debe tener organización?



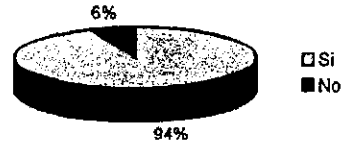
4. ¿Cómo se define el área de ventas?



5. ¿Cuál es el factor determinante para el éxito en las visitas de los representantes de ventas a las empresas, organizaciones, dependencias o instituciones?



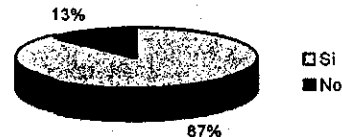
6. ¿Esta el departamento de ventas debidamente capacitado y adiestrado?



7. ¿Participa el empleado o trabajador en el desarrollo de los planes de ventas?

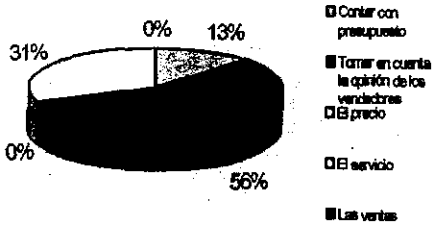


8. ¿Existe planeación en el departamento de alimentos y bebidas?

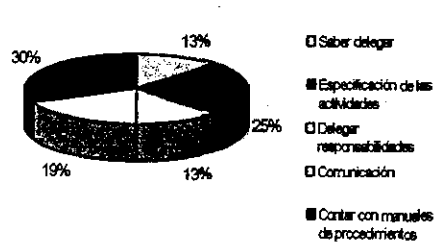




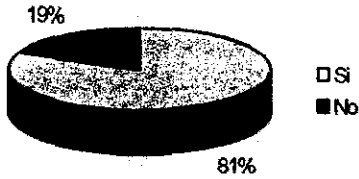
9. ¿Qué propone usted para el mejoramiento de planeación en el departamento de ventas?



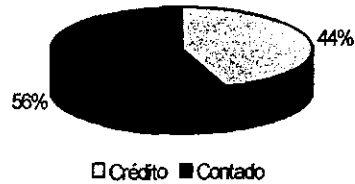
10. ¿Qué propone usted para el mejoramiento de la organización en el departamento de ventas?



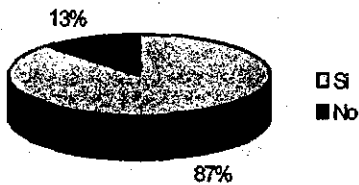
11. ¿Cuenta usted con presupuesto para el departamento de ventas?



12. ¿El vendedor promueve el servicio de banquetes y comedores con pagos a?

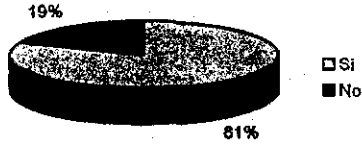


13. ¿Tenemos promociones periódicas?

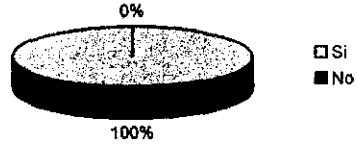


## "DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS"

1. ¿Existe planeación en el departamento de alimentos y bebidas?



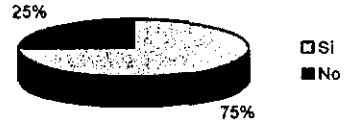
2. ¿Existe organización en el departamento de alimentos y bebidas?



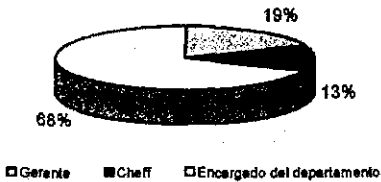
3. ¿Conoce los procedimientos del departamento de alimentos y bebidas?



4. ¿Conoce los programas de adquisición del departamento de alimentos y bebidas?



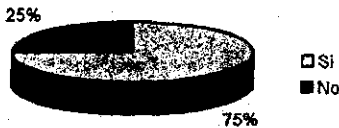
5. ¿Quién es el responsable del departamento de alimentos y bebidas?



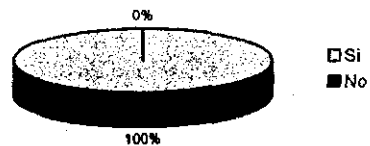
6. ¿El departamento de alimentos y bebidas cuenta con catalogo de proveedores?



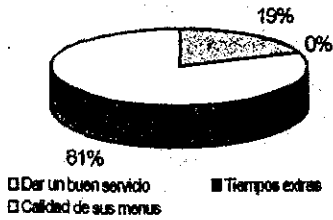
7. ¿Se cuenta con formatos de requisición para el departamento de alimentos y bebidas?



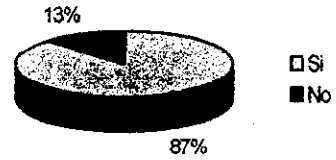
8. ¿Los alimentos son de calidad?



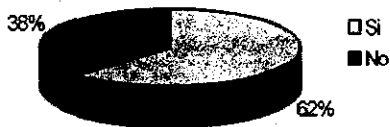
9. ¿Cuál es el objetivo de la calidad de la gastronomía?



10. ¿Conoce los procedimientos para refrigerar o congelar los alimentos?

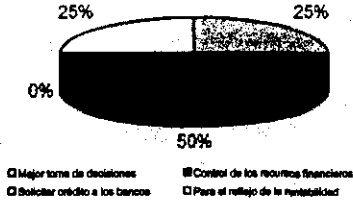


11. ¿Esta capacitado y adiestrado para preparar alimentos, así como: sopas, cremas, ensaladas, postres, salsas, etc.?

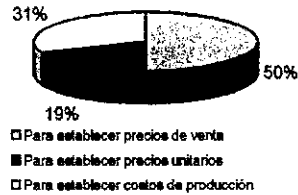


**"DEPARTAMENTO DE CONTROL DE COSTOS Y CONTABILIDAD"**

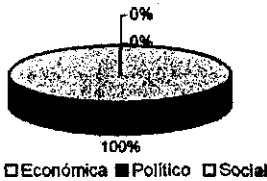
1. ¿Para qué sirven los estados financieros?



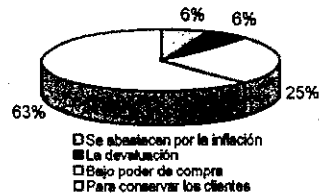
2. ¿Para qué sirven los costos en un departamento?



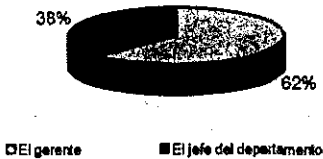
3. ¿Qué factores afectan a los costos variables?



4. ¿Porqué muchos giros como estos se abstienen de elevar los precios demasiado?



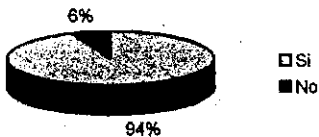
5. ¿Quién es el responsable de administrar los costos?



6. ¿Se venden los sobrantes de comida?



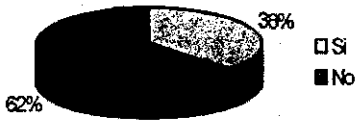
7. ¿Conoce los objetivos del departamento de contabilidad?



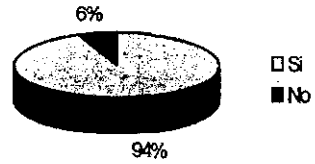
8. ¿Hay planeación en los egresos?



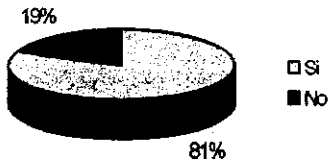
9. ¿La pequeña empresa Riverol, S.A., requiere de una auditoría externa?



10. ¿Existe rentabilidad?

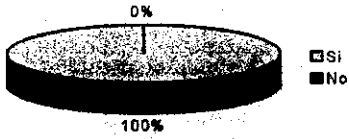


11. ¿Se revisan y evalúan los registros financieros oportunamente?



**"DEPARTAMENTO DE PERSONAL"**

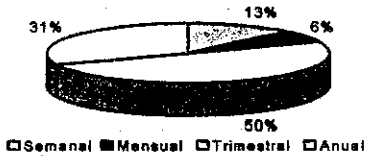
1. ¿Conoce los objetivos del departamento de personal?



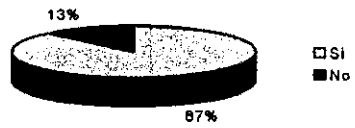
2. ¿Se conocen los objetivos generales de la empresa?



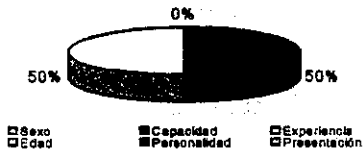
3. ¿Con qué frecuencia hace planeación de los recursos humanos?



4. ¿Actualmente hay organización en el departamento de personal?



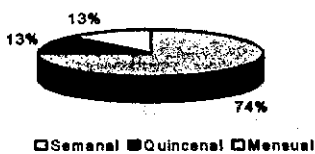
6. ¿Cuál es la política de selección de personal?



8. ¿Quién realiza la selección?



7. ¿Con qué frecuencia se evalúa la higiene de los trabajadores?



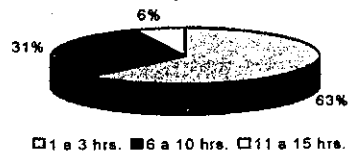
8. ¿Con qué frecuencia se evalúan los equipos de seguridad de la empresa?



9. ¿El índice de productividad y eficiencia de los empleados se encuentra dentro de los estándares?

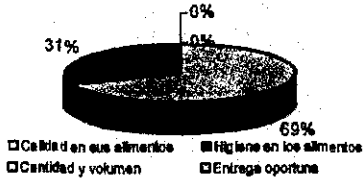


10. ¿Cuántas horas extras trabajan a la semana en promedio?

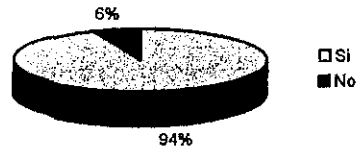


**"DEPARTAMENTO DE COCINA"**

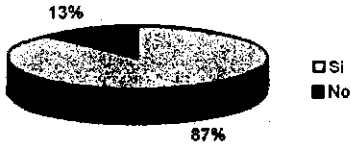
1. ¿Considera usted que el departamento de ventas es el área más importante?



2. ¿Usted cree que el Chef es el responsable de la cocina?



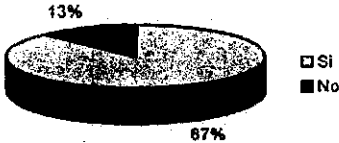
3. ¿Esta capacitado y adiestrado para utilizar los utensilios de la cocina?



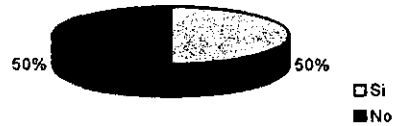
4. ¿Esta capacitado y adiestrado para utilizar los aparatos eléctricos?



5. ¿Existe comunicación entre los pedidos de menús de alimentos?



6. ¿Dispone de lavadoras automáticas?



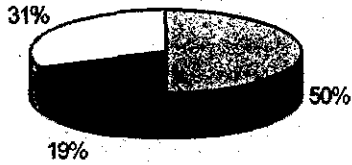
7. ¿Le afecta el calor de la cocina para lograr su productividad?



8. ¿Los empleados cuentan con el uniforme propio para laborar en la cocina?

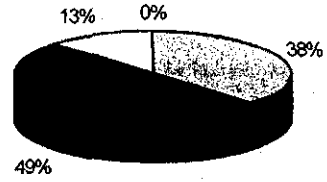


9. ¿Quién diseña la organización de la cocina?



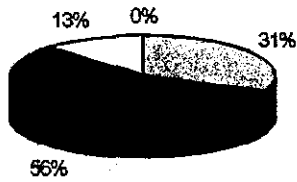
□ El jefe ■ El gerente □ El encargado del departamento

10. ¿El lugar de trabajo se encuentra limpio?



□ Excelente ■ Bueno □ Regular □ Malo

11. ¿La distribución del espacio es?:

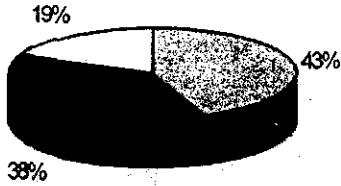


□ Excelente ■ Buena □ Regular □ Mala



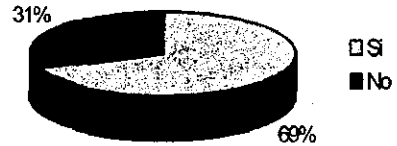
## "DEPARTAMENTO DE MONTAJE DE UNA MESA"

1. ¿Cuáles el objetivo del montaje de una mesa?



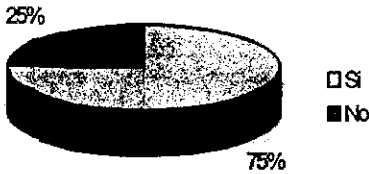
□ Dar presentación   ■ Dar servicio   ▨ Dar comodidad

2. ¿Recibe la capacitación y adiestramiento necesaria para el montaje de una mesa?



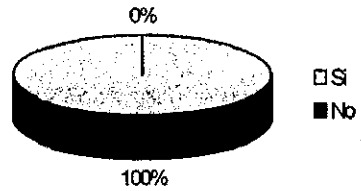
□ Si  
■ No

3. ¿La empresa cuenta con toda la cubtería necesaria para un banquete?



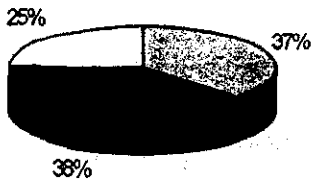
□ Si  
■ No

4. ¿Los trabajadores saben distinguir lo que es un buffet?



□ Si  
■ No

5. ¿Qué se recomienda usar para la mantelería?:



□ Algodón   ■ Poliéster   ▨ Lino

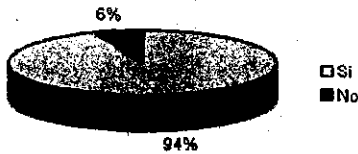
6. ¿Cuáles son los principales obstáculos para el servicio de montaje de una mesa?



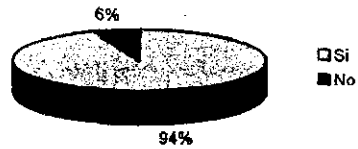
□ Topografía del terreno   ■ Espacio  
▨ Fenómeno meteorológico

**"DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y ALMACÉN"**

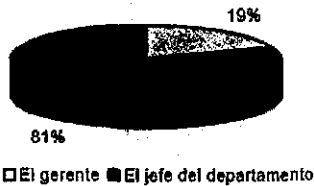
1. ¿Conoce el objetivo del departamento de compras y almacén?



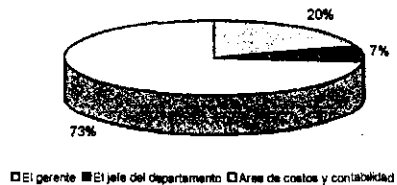
2. ¿Hay planeación en el departamento de compras y almacén?



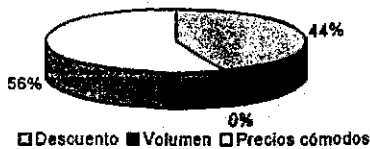
3. ¿Quiénes son los encargados de efectuar compras?



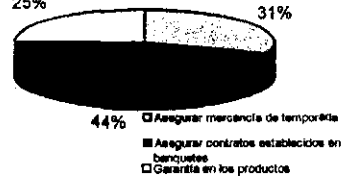
4. ¿Quién elabora los presupuestos del departamento de compras y almacén?



5. ¿Qué ventajas se obtienen al comprar al mayoreo?



6. ¿En qué consiste el sistema de comprar por contrato?



7. ¿Los artículos perecederos representan ciertos riesgos al encargado de compras?

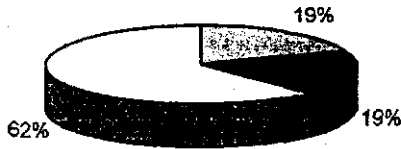


8. ¿Se considera a la carne, aves, pescado, verduras y frutas frescas como artículos perecederos?



## "DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE BANQUETES"

1. ¿Qué entiende por banquete?



□ Comida espléndida ■ Servicios □ Celebración

2. ¿Porqué los vendedores de banquetes juegan un papel importante dentro de esta pequeña empresa?



□ Son promotores del éxito del negocio  
■ Por el volumen alto de ventas  
□ Son los divulgadores de la calidad, servicio y precio

3. ¿Quién es el responsable de la organización de un banquete?



□ El jefe de ventas  
■ El jefe del departamento de cocina  
□ El gerente

4. ¿Quién planea un banquete?



□ El gerente ■ El consumidor

5. ¿La organización del departamento de banquetes requiere de un presupuesto?



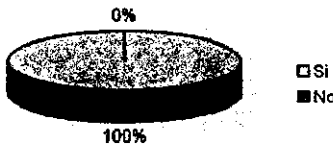
□ Si  
■ No

6. ¿El departamento de banquetes recibe cursos de capacitación y adiestramiento?



□ Si  
■ No

7. ¿Son programados los banquetes?



□ Si  
■ No

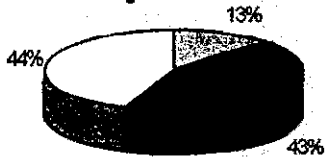
8. ¿Hay políticas en la programación de banquetes?



□ Si  
■ No

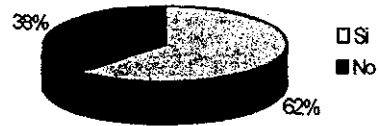
**"DEPARTAMENTO DE INSTALACIONES Y TRANSPORTE"**

1. ¿Con qué frecuencia se solicita al técnico para dar mantenimiento a los refrigeradores y congeladores?



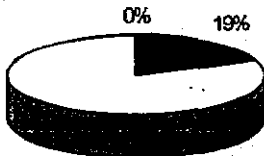
□ Cada mes ■ Cada 3 meses ▨ Cada 6 meses

2. ¿Cuentan con tecnología moderna nuestros refrigeradores y congeladores?



□ Si  
■ No

3. ¿Con qué frecuencia se les da mantenimiento a nuestros vehículos?



□ Quincenal ■ Mensual ▨ Trimestral

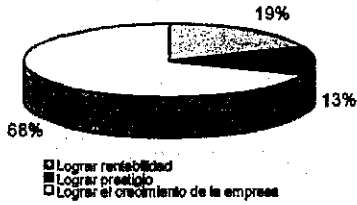
4. ¿Cuentan nuestros vehículos con seguro?



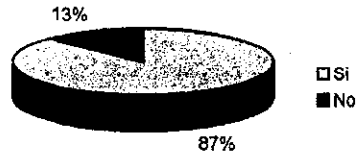
□ Cobertura amplia ■ Cobertura limitada

## CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

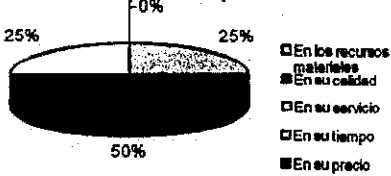
1. ¿Cuál es el objetivo general de la empresa?



2. ¿El objetivo se alcanza eficientemente?



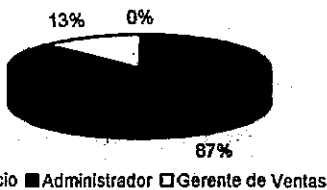
3. ¿En qué se fijan los objetivos de la pequeña empresa?



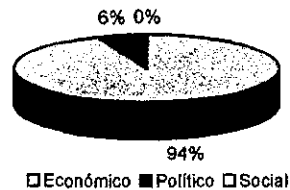
4. ¿Están claramente definidas y por escrito las políticas de la empresa?



5. ¿Quién diseña la planeación?



6. ¿Qué factores se toman en cuenta para su planeación?



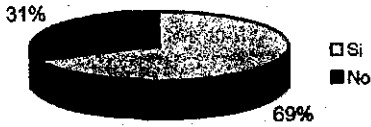
7. ¿Se cuenta con el organigrama de la empresa?



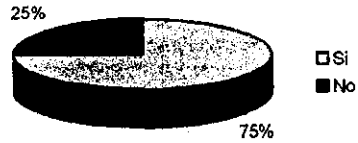
8. ¿Se cuenta con manuales de organización y procedimientos de la empresa?



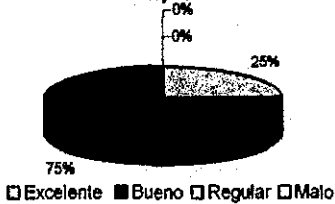
9. ¿Considera que el número de personas con que cuenta la empresa es suficiente para desarrollar eficientemente las actividades que conduzcan al logro de sus objetivos?



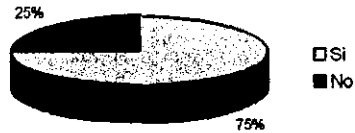
10. ¿El local es adecuado para realizar todas las actividades de la empresa?



11. ¿En que condiciones se encuentra el equipo del que dispone?



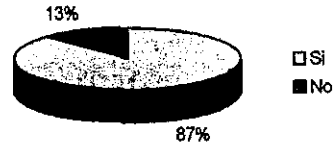
12. ¿Se elaboran informes de las actividades realizadas?



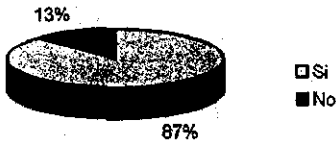
13. ¿Se tiene implantado algún sistema de quejas y sugerencias?



14. ¿Los conflictos y disgustos personales son atendido inmediatamente para darles solución?



15. ¿Existen registros de asistencia en la empresa?



16. ¿Periódicamente se llevan a cabo comparaciones entre lo planeado y los resultados obtenidos?



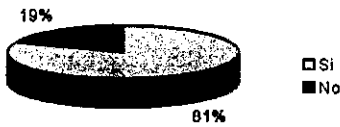
17. ¿Considera usted que los procedimientos coadyuvan al logro de los objetivos de la empresa?



18. ¿Se lleva el control del dinero que ingresa y egresa?



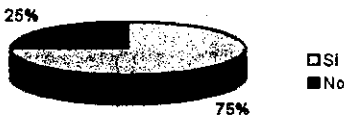
19. ¿Conoce a la competencia de su mismo giro?



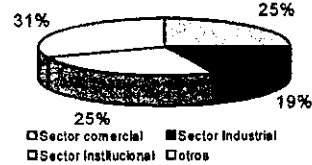
20. ¿Cree necesario anunciarse por algún medio de comunicación?



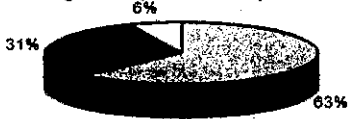
21. ¿Cree usted que el desarrollo de su empresa va acorde con el mercado actual?



22. ¿Qué sector económico tiene mayor demanda para la contratación de servicios de banquetes y comedoras en su empresa?



23. ¿Quién supervisa las compras?

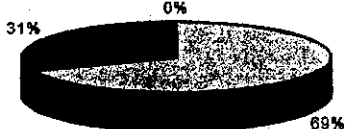


Administrador   
  Gerente de Ventas  
 Jefe de Cocina

24. ¿Se conocen los precios de la competencia?



26. ¿El terreno de su negocio es?



Propio   
  Rentado   
  Otro

## CONCLUSIONES

De acuerdo a la aplicación de la Auditoría Administrativa a la empresa Riverdi, S.A., se concluye lo siguiente:

- La planeación que se realiza en la empresa se limita a la solución de problemas momentáneos, pero nunca para ayudar a resolver necesidades futuras de la empresa por lo que se debe aplicar una Auditoría Administrativa.
- Se observó que el gerente de la empresa no realiza una planeación y organización práctica del negocio, debido a que el tiempo del que dispone es poco, ya que forma parte de las actividades funcionales de los departamentos de la empresa.

Es razón por la que el gerente debe poner en práctica la planeación y organización dentro de la empresa para evitar la "Corazonada" y la "Intuición" y consecuentemente adquiere una mayor formalidad en la toma de decisiones de la empresa, brindándole un marco de referencia para negociar su actuación y así poder enfrentarse con eficacia en un futuro.

- Se cuenta con los manuales de organización y procedimientos pero no son conocidos por todo el personal de la empresa lo que provoca que existan deficiencias dentro de la empresa, tanto laborales como del conocimiento.
- La empresa no es auditada con frecuencia, lo cual provoca una falta de prevención de posibles problemas a los que se pueda enfrentar.



## RECOMENDACIONES

- Hacer uso de la Auditoría Administrativa como herramienta, para lograr que la empresa sea eficiente y eficaz, evitando posibles problemas a los que pueda enfrentarse la empresa.
- Tener un control de sus productos, así como de sus sobrantes y el cuidado de los mismos, para que no exista sustracción de alimentos o productos, etc.
- El dueño de la empresa debe tener una auténtica organización y planeación, que se vea reflejada en su administración para que logre sus objetivos y sea rentable su negocio.
- Trabajo en equipo para que puedan enfrentarse a la competencia y evitar el riesgo de que se diluya frente a la misma.
- Llevar a cabo otro tipo de asociación, así como la de los centros de compra en común, cuya finalidad es disminuir el intermediarismo y lograr economía de escala.
- Eliminar las tendencias a la improvisación, para lograr una mayor calidad en sus productos y servicios, y elevar la productividad de la empresa.
- Hacer una evaluación en la planeación y organización por medio de una auditoría administrativa con el fin de vigilar y evaluar los posibles problemas a los que se puede enfrentar, permitiendo su desarrollo.
- Buscar ser competitiva para participar con éxito en esta economía global.
- Debe tener estandarización de procesos productivos más avanzado, comercialización agresiva y oportuna, haciendo uso de la mercadotecnia.

- Dentro de la administración de la empresa debe definirse con exactitud la "misión de la empresa" para que exista un sentido claro de hacia donde se va, con el objeto de asegurar que todos en la empresa avancen desde un principio en la misma dirección y tener presente el estar auditando oportunamente.
- Proponer programas de evaluación permanente en los riesgos de inversión de la pequeña empresa.
- Proponer programas de infraestructura y equipamiento para el desarrollo de las pequeñas empresas de banquetes y otros giros.
- Coordinación con instituciones educativas, para adaptar sus planes de estudios a las necesidades de las pequeñas empresas y otros giros especializándose.
- Crear un instituto de capacitación y adiestramiento para la empresa en este ramo.
- Crear comités de participación de los trabajadores en la toma de decisiones o apoyar al dueño en nuevos productos o servicios.
- Tomando en cuenta que los trabajadores requieren de capacitación y adiestramiento, que por Ley son los instrumentos que le sirven para mejorar el desarrollo de sus actividades.
- No dejar que el funcionamiento de la empresa viva solo el presente, sino también que tenga la visión de ver siempre al futuro.
- Hacer una evaluación constante de la liquidez de la empresa.
- Contar con la tecnología adecuada para poder competir e ir a al vanguardia del mercado.
- Tener una mejor planeación y organización de sus recursos humanos, materiales y financieros.
- Preocuparse por tener una cultura empresarial.
- Dejar de improvisar en su administración
- Aumentar sus estándares de productividad y calidad.