

872702



Universidad Don Vasco, A. C.

----INCORPORACIÓN No. 8727-02----

a la Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela de Administración y Contaduría

Estructuración Administrativa

para el Desarrollo de

la Pequeña Empresa

"RELÁMPAGO LUBRICANTES"

en Uruapan, Michoacán

TESIS

Que para obtener el título de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

presenta:

Gloria Lorena Marisol Gómez García



Uruapan, Michoacán, Junio 2004.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I LA ADMINISTRACIÓN Y SU PROCESO	
1.1 ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN?	9
1.1.1 DEFINICIÓN ETIMOLÓGICA	9
1.1.2 DEFINICIONES DE VARIOS AUTORES	9
1.1.3 ADMINISTRACIÓN ES...	10
1.1.4 IMPORTANCIA	12
1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO	13
1.2.1 PLANEACIÓN	15
1.2.2 ORGANIZACIÓN	20
1.2.3 INTEGRACIÓN	30
1.2.4 DIRECCIÓN	32
1.2.5 CONTROL	39
CAPÍTULO II LA EMPRESA Y LA ESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA	
2.1 LA EMPRESA	47
2.1.1 DEFINICIÓN	47
2.1.2 IMPORTANCIA DE LA EMPRESA	48
2.1.3 ELEMENTOS QUE LA INTEGRAN	49
2.1.4 ASPECTOS RELEVANTES DE ANÁLISIS	52
2.1.5 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA	53
2.1.6 EL EMPRESARIO	57
2.1.7 LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO	60
2.2 ESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA	64
2.2.1 CONCEPTO	64
2.2.2 IMPORTANCIA	65
2.2.3 PASOS BÁSICOS	66

CAPÍTULO III PUNTOS BÁSICOS PARA LA ESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA

3.1	PROVEEDORES	70
3.1.1	GENERALIDADES SOBRE LA COMPRA	71
3.1.2	SELECCIÓN DE PROVEEDORES	72
3.1.3	SELECCIÓN DE COTIZACIONES	72
3.1.4	CONTROL DE PROVEEDORES	73
3.1.5	EVALUACIÓN DEL PROVEEDOR	74
3.1.6	RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES	75
3.2	ALMACÉN	76
3.2.1	IMPORTANCIA DEL ALMACÉN	76
3.2.2	FORMAS DE ALMACENAR	77
3.2.3	EXISTENCIAS DE SEGURIDAD	78
3.2.4	PROBLEMAS CON LA SOBREENSISTENCIA	78
3.2.5	STOCK	79
3.2.6	CONTROL DE ALMACEN	81
3.3	PERSONAL	82
3.3.1	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	82
3.4	CLIENTE	89
3.4.1	ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE	89
3.3.2	¿QUIÉN ES EL CLIENTE?	90
	CONCLUSIÓN TEORÍA	92
CAPÍTULO IV LA EMPRESA RELÁMPAGO LUBRICANTES		
4.1	¿QUÉ ES LA EMPRESA RELÁMPAGO LUBRICANTES?	94
4.1.1	ELEMENTOS QUE LA INTEGRAN	96
4.1.2	FACTORES DE PRODUCCIÓN	96
4.1.3	ASPECTOS RELEVANTES DE ANÁLISIS	97
4.1.4	CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA	98

4.2 ¿CÓMO LLEVA A CABO EL PROCESO ADMINISTRATIVO?	101
4.3 ¿CÓMO MANEJA LOS CUATRO PUNTOS BÁSICOS DE LA ESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA?	101
CAPÍTULO V PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA	
= RELÁMPAGO LUBRICANTES =	
5. PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA	
RELÁMPAGO LUBRICANTES	104
5.1 PLANEACIÓN	105
5.1.1 PREVISIÓN	105
5.1.2 PLANEACIÓN	108
5.2 ORGANIZACIÓN	111
06 5.2.1 ORGANIZACIÓN	111
5.2.2 INTEGRACIÓN	115
5.3 DIRECCIÓN	116
5.4 CONTROL	118
CAPÍTULO VI PUNTOS BÁSICOS PARA LA ESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA RELÁMPAGO LUBRICANTES	
6.1 PROVEEDORES	121
6.1.1 SELECCIÓN DE PROVEEDORES	121
6.1.2 SELECCIÓN DE COTIZACIONES	122
6.1.3 CONTROL DE PROVEEDORES	123
6.1.4 RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES	125
6.2 ALMACÉN	126
6.2.1 FORMAS DE ALMACENAR	126
6.2.2 EXISTENCIAS DE SEGURIDAD	127
6.2.3 CONTROL DEL ALMACÉN	127
6.3 PERSONAL	129
6.4 CLIENTES	131

CONCLUSIONES	133
ANEXO	135
BIBLIOGRAFÍA	136

INTRODUCCIÓN

El tema a desarrollar en la presente tesis es ESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA EMPRESA: el cuál abarca todo la estructuración de la empresa Relámpago Lubricantes, que será desde reorganizar procesos administrativos, que ya se llevan, así como complementarlos con otros procesos propuestos que abarquen toda la empresa, con el fin de que se simplifique toda la operación de la misma, lo que para mi es muy práctico debido a que desde hace seis años laboro en esta empresa.

Estructuración administrativa: es ordenar de una forma lógica, con bases científicas y prácticas, cada una de las actividades de las que esta conformado el proceso administrativo en la empresa, además que deben estar encaminadas al logro de un objetivo, claramente planteado.

La razón por la que este tema será aplicado a está empresa, se debe a que se tienen todas las facilidades para obtener información de cualquier índole, lo que además permitirá que la tesis sea 100% aplicable y práctica, logrando así el último de los objetivos al realizar una tesis, que realmente sirva el trabajo y los conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera.

El objetivo general que se quiere lograr con la aplicación práctica de la presente tesis es simplificar los procesos de la empresa en general, además de mejorarlos, lo que lleva a lograr el gran cambio entre la administración empírica y la administración científica, además otro aspecto importante es que gracias a éste se van a delegar muchas funciones dentro de la empresa, lo que permitirá que la persona actualmente responsable de la administración, se ocupe de otros aspectos más importantes de acuerdo a su puesto y responsabilidad, como es la Toma adecuada de decisiones.

Además será de mucha utilidad para la empresa, ya que para ésta será una herramienta básica para su desarrollo y le permitirá crecer, cuanto pueda y lo desee.

También el tema servirá a cualquier empresa pequeña, con deseos de superación que manejen grandes inventarios, y varias líneas de productos, además de una alta rotación de estos, y otras cualidades que más adelante se irán delimitando a medida de que se valla desarrollando el tema.

Lo que anteriormente se explicó, de igual forma será útil para muchas otras pequeñas empresas, que actualmente están creciendo y no saben como controlar su empresa, y aún lo hacen de forma empírica teniendo la capacidad para realizarlo eficazmente con ayuda de la administración científica.

El problema básicamente es que solo una persona es la que toma todas las decisiones en la empresa y lo hace de forma empírica, sin embargo se han obtenido buenos resultados gracias al conocimiento que tiene del funcionamiento y desarrollo de la empresa, pero debido al crecimiento de la empresa en todos los aspectos, tanto físicamente en instalaciones, en número de empleados, en inventarios, existe la necesidad urgente de delegar funciones, pero bien definidas que al contrario de que empeoren los resultados o la productividad, ésta se incremente de manera notable y sobre todo que se deleguen funciones, responsabilidades y toma de decisiones hasta un nivel donde cada persona pueda de acuerdo a sus capacidades y exigencias del puesto mismo, utilizando las técnicas de administración más adecuadas.

La metodología, a utilizar será la deductiva ya que se empezará de lo general a lo particular, debido a que se abarcarán todos los factores que intervienen en una estructuración administrativa eficaz, para lograr entonces los objetivos planteados.

Y para obtener la información necesaria para desarrollar la parte práctica de la tesis, se usarán las técnicas de observación directa, entrevistas hechas a todo el personal que labora en la empresa, e investigación documental dentro de la misma empresa, para corroborar datos y analizar mejor los procesos actuales de la empresa.

Así pues esta tesis se conforma de dos partes, la primera es la parte teórica; la cual se conforma por tres capítulos, el capítulo I “La administración y su proceso”; abarca precisamente el significado de administración, y la definición de cada una de las etapas que conforman el proceso administrativo, el capítulo II “La empresa y la estructuración administrativa”; que describe la definición de empresa, su importancia, el significado de estructuración administrativa y su proceso, y en el capítulo III “Puntos Básicos para la estructuración administrativa”, abarca lo que es proveedores, almacén, personal y el cliente, y aspectos clave para mejorar estos puntos, dentro de la empresa.

Y la segunda parte de la tesis es la práctica la cual está integrada por tres capítulos; el capítulo IV “La empresa Relámpago Lubricantes” abarca la descripción de lo que es actualmente esta empresa; sus características, sus sistemas y como lleva a cabo su proceso administrativo; y con base en la parte teórica de la Tesis se sugerirá como se debe aplicar el proceso administrativo a esta empresa en el capítulo V “Proceso administrativo de la empresa Relámpago Lubricantes”, y en el capítulo VI “Puntos básicos para la estructuración administrativa de la empresa Relámpago Lubricantes”, como el título lo dice éste abarca la aplicación de los puntos básicos, que permitirán que la estructuración administrativa logre que la empresa tenga un verdadero desarrollo que se verá reflejado en todos los aspectos, que forman parte de la empresa.

CAPÍTULO

I

LA ADMINISTRACIÓN

Y

SU PROCESO

1.1 ¿ QUE ES LA ADMINISTRACIÓN?

En el presente capítulo se abordarán el concepto de administración y sus elementos además de su importancia y sus principales características, como lo es su universalidad.

Así pues se debe destacar que la administración eficaz aplicada a todo tipo de empresas desde la micro hasta la grande empresa, en todos los giros; es la base para impulsar el desarrollo económico de cualquier país; ya que esto permitirá elevar el nivel de vida de sus trabajadores y sobre todo el de su familia, lo que trae consigo el desarrollo de los países en todos los sentidos, el social, económico, de seguridad (menos delincuencia),etc.

1.1.1 DEFINICIÓN ETIMOLÓGICA

Para comprender el verdadero significado de la palabra *Administración* y de lo que expresa, se debe descomponer en las palabras de las que está formada; la primera parte que es el prefijo “*ad*” que significa hacia y “*ministratio*” que se tiene su origen en la palabra “*minister*”, que es un vocablo que se forma de “*minus*”, y este es un comparativo de inferioridad y el sufijo “*ter*”, que es un término que sirve de comparación.

Así se concluye que Administración, es una función (subordinada) que se desarrolla bajo la dirección de otro; de un servicio o trabajo que se presta.

1.1.2 DEFINICIONES DE VARIOS AUTORES

Antes de dar la definición real y precisa de Administración, es importante citar las definiciones de algunos autores que han hecho aportaciones a el área de la Administración;

Koontz y O'Donnell: consideran la administración como: “la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”

G. P. Terry: “Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno”.

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

Henry Fayol: (considerado el padre de la Administración moderna), dice que “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

Reyes Ponce: “ es la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros”, u “obtener resultados a través de otros”. (REYES, 1985:16)

Fernández Arena J. A.: “la administración es una ciencia social, que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de una estructura formal, a través del esfuerzo humano”. (ARENA, 1991:111).

Gómez Morfín Joaquín: “la administración no es otra cosa sino la acción de dirigir seres humanos con el fin de lograr determinados objetivos” (GÓMEZ, 1988:21)

1.1.3 ADMINISTRACIÓN ES:

Por lo tanto se concluye que *Administración*:

Es la ciencia que se encarga de la aplicación eficaz del proceso administrativo, mediante la utilización óptima de los recursos con los que cuenta una empresa, con el fin de lograr los objetivos sociales, económicos, ecológicos y de servicio.

Desglosando los elementos que conforman este concepto se encuentran:

Ciencia

Por su universalidad, su congruencia sistemática, su coordinación orgánica y su unidad temporal.

- Su universalidad; por que es un fenómeno que se da donde exista un organismo social; desde un matrimonio donde hay dos personas, una familia, hasta las grandes empresas transnacionales que se conforman por miles de personas.
- Congruencia sistemática; toda la administración debe llevar un orden congruente, por ejemplo en la aplicación del proceso administrativo, en el cumplimiento de pequeños objetivos que los llevarán a cumplir en seguida el objetivo general de la empresa.
- Coordinación orgánica; porque tanto los recursos como el factor humano para que funcionen de manera eficiente deben estar coordinados, como parte de un todo que es la empresa.
- Su unidad temporal; dentro de la administración se distinguen varias etapas (proceso administrativo), y elementos. Este proceso es *único*; aunque a veces se desglose en más o menos etapas, y se dan siempre en el desarrollo de una empresa en menor o mayor grado.

Proceso Administrativo

El proceso administrativo consta básicamente de cuatro etapas que son; Planeación, Dirección, Organización y Control; pero según el autor varían en mayor número las etapas, ya que como se apreciará más adelante destacan ciertas actividades en cada una de las etapas y son tan importantes que algunos autores deciden dividir las etapas.

Recursos

Los recursos con los que cuenta cualquier organización son; los tecnológicos, financieros, materiales y sobre todo el factor humano. Así pues el principal elemento con el que cuenta la administración es la coordinación, ya que el manejar todos estos recursos eficientemente implican una técnica que por lo tanto es una **arte**. Y es un arte por que busca el valor utilidad, y se compone de un conjunto de reglas e instrumentos, es flexible y adaptable a las situaciones diversas, se busca lo práctico, lo aplicable a la realidad.

Empresa

La empresa es una entidad que tiene como finalidad obtener un beneficio a cambio de brindar un servicio o producir, o comercializar algún bien; que satisfaga las necesidades de la sociedad.

Objetivos

Los objetivos que tiene que cumplir la administración; son por lo tanto los que tiene que cumplir en una empresa; que son los de servicio, social y económico, además que en esta época se debe destacar la importancia de lograr el objetivo ecológico.

1.1.4 IMPORTANCIA

Es de vital importancia la Administración para el desarrollo eficiente de todas las empresas, ya que estas son el motor de crecimiento de todo el país; ya que si la administración se utiliza como debe ser permitirá que se generen más ingresos económicos para más y más gente, día a día, lo que permitirá elevar el nivel de vida socioeconómico y cultural, de la población en general.

Así pues no se debe olvidar que la administración se aplica no sólo en empresas lucrativas, si no también en organizaciones sociales sin fin de lucro; como por ejemplo en la familia (para administrar el gasto, el tiempo), en las universidades, en organizaciones benéficas, en organismos gubernamentales, he aquí su universalidad.

Sin olvidar un punto importante que la finalidad de la administración es obtener *resultados de calidad, con la máxima eficiencia posible, a través de la coordinación*, que ésta última se puede decir es la esencia misma de la Administración.

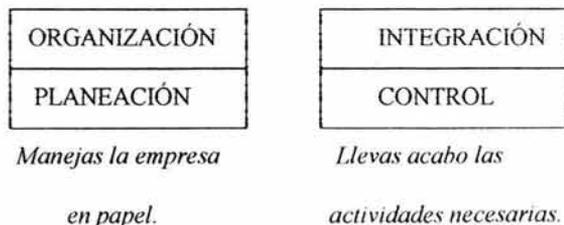
Ahora se abordara el principal elemento de la administración que es el proceso administrativo.

1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

Es preciso recordar que el proceso administrativo se da siempre, en menor o mayor grado en toda la empresa. El proceso administrativo es un todo que se va a dividir principalmente en cuatro etapas, y varían unos autores de otros al dividir las cuatro etapas básicas, en otras mas. Pero sin olvidar que jamás va a existir ninguna por sí sola.

Las etapas son las siguientes: las primeras dos son principalmente teóricas o mecánicas, y las otras dos son las prácticas o dinámicas.

Figura 1-1. Etapas del proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia

Antes de empezar a definir cada una de las etapas del proceso administrativo, es importante conocer como a través del tiempo, ha habido muchos puntos de vista en lo que respecta precisamente a las etapas de este proceso, para ver todo de una forma más práctica se presenta el siguiente cuadro:

Cuadro 1-1. Cuadro de la historia del proceso administrativo

**ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO
HISTORIA E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN**

AUTOR	AÑO	FACTORES			
HENRI FAYOL	1886	previsión	Organización	comand/cord	control
LYNDALL URWICK	1943	previs/plane	Organización	comand/cord	control
WILLIAM NEWMAN	1951	planeación	organización/ obet. de rec.	Dirección	control
R. C. DAVIS	1951	planeación	Organización		control
KOONTZ Y O'DONNELL	1955	planeación	organización/ integración	dirección	control
JOHN F. MEE	1956	planeación	Organización	motivación	control
GEORGE R. TERRY	1956	planeación	Organización	ejecución	control
LOUIS A. ALLEN	1958	planeación	Organización	motiv/coordi	control
DALTON Mc. FARLAND	1958	planeación	Organización		control
AGUSTÍN REYES P.	1960	previs/plane	organización /integración	dirección	control
ISAAC GUZMAN V.	1961	planeación	organización /integración	direcci/ejecu	control
J. A. FERNANDEZ ARENA	1965	planeación	decsi/ motiv/ implementa/	comunicaci.	Control

Fuente:(ARENA, 1991:117)

Como se puede apreciar lo más importante a destacar es: que las etapas que siempre se mantienen son las de planeación, organización, dirección y control; y a partir de estas etapas que son la base, dependiendo del punto de vista del autor las subdivide en dos o más cada etapa; y como se ve no ha sido mucho el cambio a través del tiempo, ya que parten de las mismas bases.

1.2.1 PLANEACIÓN

Varios autores dividen esta etapa en previsión y planeación, y para que sea más comprensible y fácil de analizar también se dividirá en las dos etapas mencionadas anteriormente, así pues se entiende que la;

1.2.1.1 Previsión

Es la determinación de lo que se quiere lograr, la investigación de cuales serán los posibles sucesos que pudieran afectar el desarrollo de la organización o la obtención optima de los resultados, de igual forma se determinan diferentes estrategias, de las cuales elegimos para cumplir lo esperado. Entonces en la previsión se desarrollan principalmente tres aspectos;

a) objetivos, b) investigaciones y c) alternativas.

a) Objetivos:

Son las metas que se desean llegar a cumplir, y estas pueden ser de diversos tipos como a continuación se describen según Reyes P.:

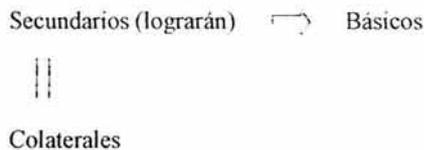
1.- Objetivos Individuales y colectivos: Los primeros son los objetivos personales, que persigue cada individuo y los colectivos son precisamente de un grupo al que pertenecen las personas; por ejemplo en un área de trabajo. Cabe resaltar que muchas veces son opuestos los individuales con los colectivos y aquí es donde la administración debe trabajar; para que sean congruentes.

2.- Objetivos generales y particulares: Se les llama generales cuando abarcan más que los particulares; como pueden ser todas las áreas de las que esta conformada una empresa; y los particulares en este caso serían los objetivos de cada área, por lo tanto los objetivos generales serán en medida que los particulares lo sean.

3.- Objetivos básicos, secundarios y colaterales : Los básicos se les nombra a aquellos objetivos que se buscan primeros a lograr, entonces los secundarios serán los objetivos para llegar a cumplir los básicos y los colaterales serán los que en combinación con otros buscarán lograr un objetivo en común.

Entonces se dan de las siguiente forma:

Figura 1-2. Objetivos



Fuente: Elaboración propia

4.- Objetivos estratégicos, técnicos y operativos: Estos serán con base en la toma de decisiones, los estratégicos se darán siempre en los niveles más altos de la compañía y abarcarán por lo tanto lo más general (nos dicen que hacerse), en tanto que los operativos serán fijados en los niveles medios que serán una adaptación funcional de los estratégicos y los técnicos son la conexión entre los estratégicos y los operativos (que nos dicen como hacerse).

5.- Objetivos a corto, mediano y largo plazo: Estos se clasifican con base en el periodo en el que tienen que ser cumplidos, así pues los objetivos a corto plazo deberán cumplirse en

el periodo de un año como máximo; a mediano en un periodo mayor a un año pero menor a cinco o igual; y los de largo plazo serán los que se logren en un lapso mayor a cinco años.

6.- Objetivos naturales y subjetivos o arbitrarios : Los primeros son aquellos que van encaminados a cumplir lo estipulado y los arbitrarios son los que surgen como objetivos de cada persona al cumplir el objetivo natural, por ejemplo un objetivo natural sería incrementar las ventas en determinado tiempo y el arbitrario sería que las personas pretendan adquirir reconocimiento social por esto.

b) Investigaciones

Son las indagaciones que se realizan con el objetivo de descubrir y analizar todos los medios con los que puede contar la empresa; gracias a esto se obtiene información en la que se basa para hacer pronósticos o supuestos.

c) Alternativas

Ya que se obtuvo la información necesaria de los medios con los que cuenta la empresa, se adapta esta información para el logro de los objetivos planteados, para ver cuántos rumbos de acción diferentes existen para lograr lo que se requiere.

1.2.1.2 Planeación

En primer lugar responde a la pregunta: **¿Qué se va a hacer?**. Aquí se define el curso de acción, que se debe seguir, se definen los tiempos, la secuencia del cumplimiento de los objetivos, además de la definición de:

- **Políticas**: son los lineamientos que rigen las actividades a realizar, todas las funciones y procedimientos para lograr los objetivos; tienen cierta flexibilidad; algunas políticas se formulan internamente y otras externamente, como ejemplo de las primeras son por ejemplo las políticas que de alguna forma te impone la ley federal del trabajo y las otras son por ejemplo “ la de portar el uniforme y gáfete adecuadamente”.

Las políticas se deben fijar por escrito, de preferencia en el manual de organización, se deben difundir a todas las personas a las que les concierne, además de que se debe programar una revisión a un determinado tiempo, para mantenerlas actualizadas al mismo ritmo que la organización.

- **Misión**: es la razón de ser de la empresa, que incluye que somos, que hacemos y para quien lo hacemos.
- **Presupuestos**: Es la estimación programada de las condiciones de operación y de los resultados de una empresa, en un periodo determinado.
- **Estrategias**: Son los cursos de acción mediante los cuales podemos llegar a lograr un objetivo, y estas deben ser claras y concretas.
- **Procedimientos**: El orden de las actividades y operaciones (detallado, preciso y óptimo), además de los procesos que se llevarán a cabo para lograr lo estimado, y un aspecto importante que se debe cuidar en este punto es que se debe evitar la duplicidad de procedimientos, logrando lo anteriormente dicho (preciso y óptimo).

La planeación deberá cumplir ciertos **principios** que serán indispensables para que esté logre su función como tal;

- Hacerse con la mayor ***precisión*** posible, ya que es la base para el desarrollo de la acción de toda la empresa que la conducirá al éxito o la fracaso.

- Al mismo tiempo será *flexible*, o sea dejar cierto margen para algún suceso o cambio que son imposibles de predecir; y esto será muy claro ya que en algunos aspectos no se puede ser flexible y conservar su rigidez.
- El principio de *unidad* es aquel que deberán tener los planes al tener una congruencia lógica, que al conservar su independencia, se complementen entre si para lograr uno solo.
- *Consistencia*, mantener y lograr una coordinación de todas las actividades y recursos, para que se logren los objetivos con la mayor eficacia y eficiencia posible.
- La *rentabilidad* ; siempre se deberá analizar el costo - beneficio; de los objetivos planteados, para ver de manera objetiva si son convenientes o no, ésta se analiza cuantitativamente.
- El principio de *participación*; es precisamente hacer que todas las personas que deben involucrarse en la realización de un objetivo, lo hagan y de una forma motivada no sin presiones, para lograr así los mejores resultados posibles.

Al igual que los principios también existen **técnicas de la planeación** y son para realizar los planes, explicarlos y presentarlos; a la alta dirección, pero no sólo se utilizan en esta etapa del proceso, si no en todas, y algunas de las técnicas que se aplican más son:

- A) **Programas diversos**, entre los que destacan los presupuestos no financieros, financieros y los pronósticos. (que anteriormente ya se explicó su significado).
- B) **Gráficas de Gantt**, es un tipo de gráfica; que controla el tiempo, la realización y la secuencia de actividades que muchas veces se realizan en un mismo lapso de tiempo.
- C) **Los diagramas de proceso y de flujo**; es una herramienta que nos sirve para representar detalladamente las actividades necesarias en un procedimiento, además de que nos

permite explicarlo y analizarlo para hacerle posibles mejoras, aquí también se toma en cuenta los tiempos.

D) **Técnicas de trayectoria crítica:** tienen la misma función que los diagramas de flujo, pero a diferencia de los demás, este hace énfasis en la duración y el costo, para proponer la solución más óptima.

E) **Manuales** ; pueden ser de objetivos, de procedimientos, de políticas, por áreas, de toda la empresa, etc. , este contiene todo lo referente a un tema determinado, cuyo fin es orientar respecto a su tema.

La **importancia** de “ *la planeación será que permite enfrentarse a las contingencias que se presenten con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación, además de que la función de control sería imposible si no se comparará con el plan previo. Hay que recordar que sin planes se trabaja a ciegas. Además esta etapa es el alma de la parte mecánica del proceso administrativo*”. (REYES, 1991:244)

1.2.2 ORGANIZACIÓN

Responde a la pregunta: ¿Cómo se va hacer?

Es la estructuración, lógica y adecuada de todos los recursos, funciones, obligaciones y niveles jerárquicos, para que cualquier organismo social funcione adecuadamente, y logre el éxito. Para su mejor comprensión también se dividirá esta etapa del proceso administrativo en dos etapas; organización e integración.

En la etapa de organización cabe resaltar que;

- Existen partes y funciones diversas; ya que en ningún organismo encontraremos alguna exactamente igual que la otra.

- Unidad funcional; Todas estas partes deben trabajar hacia un mismo objetivo ya que forman parte de un todo.
- Coordinación y autoconstrucción; Estas partes son independientes, pero complementarias y buscan un mismo fin, por lo que se debe coordinar para lograr esto.

La importancia de la organización radica en que todo lo que define la planeación, la organización lo desglosa detalladamente para que así se lleve a cabo de una forma más precisa y eficaz. Además de que esta etapa es el enlace entre la parte teórica y la parte dinámica, del proceso administrativo.

Entonces pues los objetivos de la organización son;

- 1.- Lograr que la comunicación se de una forma eficaz entre todos los miembros de una organización, y entre las organizaciones mismas.
- 2.- Coordinar a las personas dentro de una organización de manera que estas se complementen entre si y satisfagan sus necesidades en conjunto; ya que serán aprovechadas las habilidades que cada uno posee y todos los recursos del organismo como las instalaciones, materia prima, etc. y así se lograra incluso una optimización del tiempo.
- 3.- Al coordinar las personas, coordinas las actividades y así logras que las acciones sean ejecutadas con la eficacia y eficiencia requerida.

Cabe destacar que existe la organización formal e informal. La organización formal es aquella estructura que se hace de manera planeada, donde coordina todos los elementos que conforman el organismo y que los va a llevar a lograr el objetivo general de la misma, en cambio la organización informal surge de manera natural, sin ser planeada, surge entre los miembros de la empresa, sin importar niveles jerárquicos, áreas, funciones, etc. Y esta es importante ya que como administradores debemos identificar como están

agrupados nuestros trabajadores (de manera informal), que piensan, cuales son los líderes natos, etc. , que en el desarrollo de la empresa influye de manera radical, y al tener esto bien identificado ayudará a resolver problemas y lograr objetivos eficazmente.

Los **principios** de Organización de acuerdo con Reyes P. son:

I. Especialización

Cuando se hace la división del trabajo, principalmente se hace con el fin de que todo este mejor organizado, que se elabore con la mayor eficiencia posible y con precisión además de que así se logra aprovechar las cualidades y habilidades de cada persona al máximo, y obtener la especialización de las personas.

II. Unidad de mando

Este principio a lo que se refiere simplemente es que una persona debe obedecer a un solo jefe o supervisor, respecto a un asunto; ya que por ejemplo alguna persona que atiende varias cosas, puede tener dos supervisores para aspectos diferentes y muchas veces contradecirse.

III. Autoridad - Responsabilidad

A medida que sea el nivel jerárquico que ocupe la persona y de acuerdo a sus capacidades, se les asigna ciertas responsabilidades, pero al mismo tiempo se tiene que dar la autoridad necesaria, y conservar siempre un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.

IV. Dirección - Control

Siempre es necesario delegar, o sea, ayudarse de los colaboradores con los que se cuenta, para lograr los objetivos, pero esto debe hacerse con cierto grado de control; para evitar ciertos problemas, que al contrario de ayudar perjudique, por lo que se debe establecer un

equilibrio entre la dirección (de las personas y sus actividades) y el control (de lo que delegamos).

V. Definición de puestos

Esta muy claro que se deben definir los puestos, y por lo tanto la responsabilidad y autoridad de cada uno, sus cualidades y condiciones; pero primero deben definirse todas las actividades necesarias para el logro de objetivos en general, y así ir agrupándolas por áreas, para posteriormente llegar a lo que es el puesto, y recordar que el puesto es una unidad de trabajo específica e impersonal.

Dentro de la etapa de organización, una actividad importante es la división de funciones, y para lograr que esta sea lo mas efectiva posible se debe observar lo siguiente:

1° Lo primero que se debe tomar en cuenta es el objetivo general de la empresa, y los objetivos que se tienen que cumplir antes de lograr el general, así pues se enumeran todas las actividades necesarias para lograrlos; pero absolutamente todas por pequeñas que sean.

2° Se debe depurar la lista de actividades, de tal manera que no existan actividades iguales, o en alguna actividad en la que halla duda, se deberá consultar una fuente confiable, para aclarar la duda, por ejemplo, alguna persona que haya desempeñado anteriormente la actividad. Esto deberá hacerse empezando por los niveles superiores hasta llegar al nivel más bajo.

3° Para llevar acabo la *departamentalización* es necesario hacerlo con base en un solo criterio, ya sea con base en la carta de organización (organigrama) y poniendo a cada puesto de cada persona, el nombre de la función que le corresponda desempeñar. Y un segundo criterio sería el hacerlo con base en las funciones que deben existir, y hacer tantos

cuadros como sea necesario, nada más cuidando de poner el nombre de la función y a quien le corresponde ejecutarla.

Entendiendo por *departamentalización*: el agrupamiento de funciones en la estructura orgánica de la empresa, y estos agrupamientos varían de acuerdo a las características de cada empresa y pueden hacerse con base en sus diversas *funciones*, por los *productos* que ofrece como Sabritas, por *áreas geográficas* como Coca - Cola Cia. , por los *servicios que el cliente requiere* como una tienda departamental, o por *equipos y procesos*, como en una fábrica de zapatos.

1.2.2.1 Estructuras Organizacionales

Estas estructuras forman parte de la organización formal, y es la forma en como la empresa esta formada en cuanto a su división de funciones, niveles jerárquicos, autoridad, y responsabilidad. Esta estructura se ve reflejada en gráficas u organigramas; donde se muestran los diferentes puestos que existen, las áreas en las que está dividida la empresa y los diferentes niveles jerárquicos, recordando por niveles jerárquicos (los escalones de mando, donde se muestra la relación del jefe y sus subordinados).

Existen diversos **tipos de estructuras organizacionales**, pero las básicas de acuerdo con Rodríguez V. son:

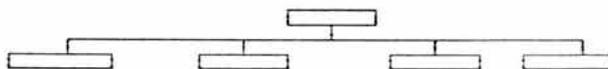
a) Lineal

En esta estructura la autoridad se concentra en una sola persona, y es la que toma todas las responsabilidades y las funciones, así los subordinados responden ante un sólo jefe.

Las ventajas de esta organización es que es muy sencilla y clara por lo que la acción es más ágil, en el caso de las pequeñas empresas es la más recomendable, sin embargo existen

desventajas como la falta de especialización, debido a que todos los subordinados hacen de “todo”, y es demasiada carga de trabajo para los jefes, ya que son los responsables de todos los detalles, y muy pocas veces están lo suficientemente capacitados en todas las áreas que se requieren.

Figura 1-3. Organización lineal



Fuente: (RODRÍGUEZ, 2000:235)

Como se puede apreciar en la figura 1-3, en el primer nivel estaría por ejemplo el propietario o gerente de la empresa, y en el segundo nivel sus subordinados que serían los vendedores, la cajera, el auxiliar contable, etc.

b) Funcional

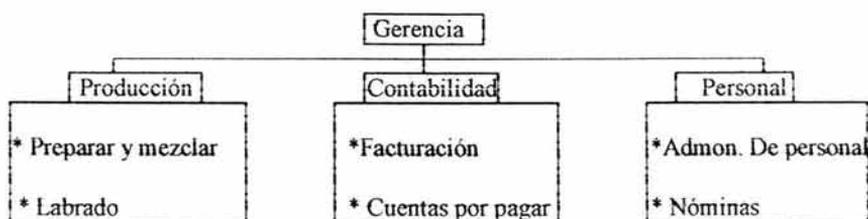
Ésta como su nombre lo dice, se basa en las funciones o actividades a realizar, se organiza por departamentos, basándose en la división de trabajos necesaria para lograr los objetivos, y un aspecto relevante es que aprovecha la preparación y capacidades de cada elemento del personal, para así acomodarlo donde mejor se desarrolle. Por lo que al frente de cada departamento estará un jefe, y al frente de todos los jefes estará un director, que será en general el encargado de lograr los objetivos de toda la compañía. Este tipo de organización se recomienda para los organismos medianos y grandes.

Las ventajas que se obtienen son; que aumenta la eficiencia de los jefes debido a la especialización recordando que esto lo logramos gracias a que se acomoda al personal para aprovechar sus aptitudes y lo más importante es que en caso de que exista algún cambio se

podrá adaptar rápido, las principales desventajas es que a veces se dificulta definir la autoridad y responsabilidad entre los jefes, y se reduce la iniciativa de trabajar en equipo, lo que provoca precisamente conflictos intergrupales.

En la siguiente figura se muestra como sería un organigrama funcional, y se aprecia perfectamente la división de departamentos por funciones.

Figura 1-4. Organización funcional



Fuente: (RODRÍGUEZ, 2000:236)

c) Lineal y Asesoría (staff)

Este tipo de organización lo que trata es de aprovechar lo mejor de los otros dos tipos de organización, en cuanto que cada trabajador rinde cuentas a un solo jefe, y existen asesores externos (staff) a la empresa que ayudan a la misma en casos y aspectos concretos, pero con la modalidad de que estos no tienen autoridad, y no puede dar órdenes dentro de la empresa, pero sí tiene su responsabilidad de las asesorías que da; las ventajas son básicamente que permite mayor posibilidad de asenso al personal dentro de la empresa y el costo de que un especialista este solo asesorando es menor a que este operando dentro de la empresa y como desventajas tenemos; que por lo mismo que el personal de staff no tiene autoridad, suele suceder que no atienden sus recomendaciones.

Figura 1-5: Organización lineal - staff



Fuente: (RODRÍGUEZ, 2000:238)

En esta figura se puede apreciar que el staff, se señala con líneas punteadas, que siempre indican la asesoría y que no está dentro de la empresa.

El staff o asesoría como se conoce normalmente, principalmente; investiga que puede mejorarse o innovarse en la empresa y desarrolla todo el plan hasta que se llevan a cabo estas mejoras y para que sea más fácil su ejecución siempre debe realizar sus tareas a nombre de los jefes de línea.

1.2.2.2 Organigramas

Existen diversos tipos de organigramas y complementando la definición de organigrama es, una gráfica en la que se ve reflejada precisamente la estructura orgánica de la empresa, donde muestra las diferentes áreas de las que esta conformada la organización así como también, los niveles jerárquicos, las responsabilidades y las funciones.

* Para la **elaboración de un organigrama** se sugieren los siguientes pasos;

- a) Elaborar una lista de funciones : las más importantes que de cierta forma engloben todas las demás funciones, esta lista deberá ser depurada y revisada cuidadosamente para que no quede fuera alguna función.
- b) Preparar cuadros o plantillas; para empezar a armar el organigrama, formando ya los diferentes departamentos que pudieran existir, los posibles niveles jerárquicos, etc.

c) Confeccionar el organigrama; ahora si se arman los cuadros como van a quedar definitivamente.

* Los organigramas para que sean eficaces es necesario que se cuiden ciertos aspectos como; - ser claros, y los cuadros deberán ser los necesarios tratando de no excederse, - deben contener el nombre de los puestos, no de las personas, pero si se desea puede ir el nombre de la persona, pero con letras más grandes el nombre del puesto.

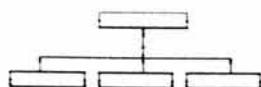
* Con base en Rodríguez V. deben contener los organigramas normalmente: el título, fecha en que se formuló, también quien lo formuló, quien lo aprobó, y quizás una descripción muy precisa de las actividades o en su defecto el nombre del puesto.

* Los organigramas pueden clasificarse de acuerdo a; su **contenido** (estructurales, funcionales o de integración de puestos), su **ámbito de aplicación** (generales o específicos) o de acuerdo a su **presentación**, (vertical, horizontal, mixtos, de bloque o circular).

Los básicos son por su presentación y el:

- Vertical: muestra los diferentes niveles jerárquicos.
- Horizontal: Se interpreta de derecha a izquierda.
- Mixtos: se combina el vertical y el horizontal.
- Bloque: representa varias funciones de un área, en un espacio reducido.
- Circular: el gerente, se sitúa en el centro del círculo , y se van formando círculos concéntricos alrededor, del primer círculos, para distinguir los diferentes niveles jerárquicos, y dentro de cada círculo se divide por líneas las diferentes áreas.

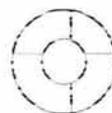
Figura 1-6: Tipos de Organigramas



Vertical



De Bloque



Circular

Fuente: (RODRÍGUEZ, 2000: 243)

La figura 1-6 representa algunos tipos de organigramas, que van de acuerdo a su presentación.

1.2.2.3 Manuales de organización

Un tema muy importante en la función de Organización, son los manuales de organización que: son el complemento a detalle de lo que es el organigrama, donde se explica la estructura orgánica de la empresa, *los puestos, las responsabilidades, funciones y autoridades de cada puesto, la relación que existe entre las diferentes áreas, los canales de comunicación, además de los objetivos de la empresa (generales y específicos), las normas y políticas, además del organigrama mismo.*

Tipos de manuales con base en Rodríguez V. pueden ser: a) generales: abarcan toda la organización y b) específicos: son los que abarcan nada más una función, o un área de la empresa.

Debe contener un manual de organización como puntos básicos: 1) presentación, 2) contenido, 3) introducción, 4) antecedentes históricos de la empresa, 5) objetivos, 6) estructura orgánica, 7) organigrama, 8) la estructura funcional que sería la definición de funciones, autoridades, etc. Por lo que para que un manual logre su objetivo de ser una herramienta útil para el desarrollo de las empresas, deberá contener estos puntos antes mencionados.

1.2.3 INTEGRACIÓN

Nos va a decir “en qué realizarlo”.

Es obtener y articular los recursos materiales y factores humanos que necesita la empresa, para su adecuado funcionamiento. La integración es el punto de enlace entre las etapas del proceso dinámicas y estáticas, y aunque se da con mayor intensidad cuando inicia las operaciones una empresa, (ya que es la encargada de allegarse de recursos), se sigue dando en el desarrollo de las operaciones de la empresa, ya que siempre existirá rotación de personal, o cuando es necesario adecuar una maquinaria nueva, etc.

La integración permitirá entonces que la empresa logre sus objetivos, y funcione siempre de una forma adecuada, con estabilidad y equilibrio.

Existen ciertos principios que se deben observar para la integración de personas y de cosas, con base en Reyes Ponce;

1.2.3.1 Integración de personas

En la integración de personas son los siguientes:

- Adecuación de los hombres y funciones; se debe procurar siempre encontrar a la persona que cumpla con los requisitos mínimos que requiere el puesto para que se desempeñe con éxito, tales requisitos como; físicos, intelectuales, morales, con el fin de lograr tener “el hombre adecuado para el puesto adecuado”; por eso la importancia de una adecuada planeación y organización, ya que en estas se debe describir perfectamente las necesidades del puesto.
- Provisión de elementos administrativos ; a cada miembro de la organización, se le debe proveer de estos elementos, como conocer su puesto, sus funciones, sus

responsabilidades, su autoridad, sus jefes, subordinados, conocer los objetivos que persigue la empresa, etc.

- Importancia de la introducción adecuada; se deberá introducir al personal, para que conozca las instalaciones físicas, la distribución de la maquinaria, como opera la maquinaria y el equipo, etc. para que éste se desempeñe de la mejor forma posible.

1.2.3.2 Integración de cosas

- En esta integración; se debe estudiar detalladamente los procesos productivos, para determinar los recursos necesarios y así integrarlos en el momento adecuado.
- Abastecimiento oportuno; como ya se determinaron los recursos que son necesarios, ahora se debe lograr el abastecimiento a tiempo. Lo que no detendrá el proceso productivo e incluso disminuirá costos, ya que éstos no se tendrán en exceso, pero tampoco sin producir nada, utilizándolos de manera eficaz.
- Instalación que deberá ser la adecuada y el mantenimiento oportuno para prevenir y no tener que corregir.
- Delegación y control; se deberá delegar hasta donde se pueda, de tal manera que el gerente se ocupe de aspectos importantes, y el manejo de recursos se hará mediante un sistema de control muy eficiente, que a su vez mantenga informados a todos los involucrados, para lo correcta actuación y toma de decisiones.

1.2.4 DIRECCIÓN

Se encarga de ver que se hagan las cosas.

Es la etapa del proceso administrativo en la que se logra precisamente la realización de todo lo planeado y organizado; esto se va lograr mediante la colaboración de un dirigente o líder, que va a encaminar todos los recursos para el logro de objetivos, por medio de la toma de decisiones, delegando y vigilando que todo se cumpla de acuerdo a lo planeado.

Recordando que la coordinación es la esencia misma de la administración, la dirección forma parte de esa coordinación, pero la DIRECCIÓN es la parte central, es el corazón de la administración, ya que es la forma de lograr una ejecución eficaz de todas las actividades que se deben desempeñar en la empresa.

En la dirección existen ciertos pasos o etapas que siempre se deben llevar a cabo eficazmente:

- Delegar autoridad; lograr hacer a través de otros.
- Ejercer autoridad; saber a través de que medios, sobre quien, cuando y para que.
- Comunicación; formar un buen sistema para comunicarse y lograr los objetivos.
- Supervisión; al delegar y ejercer autoridad, supervisar que todo vaya con lo planeado

Esto con el fin de;

- Lograr que todos los elementos empleados se sientan importantes y parte de la empresa.
- Guiar adecuadamente a todo el personal bajo su cargo, manteniéndolo motivado.

- Desempeñarse como un buen director, tratar de ser un buen líder y de emplear las tácticas del buen líder.

Importancia

En la dirección el principal recurso que se maneja es el factor humano, y aquí radica su importancia, ya que es el factor, más impredecible pero también el más valioso, ya que gracias a este factor se le dará vida a la empresa, es el factor que le brinda creatividad, paciencia, dinamismo, etc. Pero también ciertamente es el que crea más conflictos, y son los más difíciles de manejar, por eso la importancia de una dirección eficaz.

Con base en Reyes P. los principios y elementos de la dirección son:

Principios de la Dirección

1. Coordinación de intereses

Como ya se vio en la planeación de objetivos, que existen intereses individuales y los de la empresa, y hay que tratar de que sean comunes para que el personal trabaje motivado hacia el logro de objetivos, y se reduzcan los motivos de conflicto.

2. Impersonalidad del mando

Se deberá tratar al personal de una forma homogénea, y que el líder que este a cargo de dar ordenes más que una imposición, que lo haga como un deber natural que se deba realizar para concretar una acción.

3. Vía Jerárquica

Respetar los niveles jerárquicos existentes, también para mandar, tomar decisiones y comunicarse, entre otros, para evitar duplicidad de mando o que se genere un conflicto

innecesario, aunque ciertamente existen situaciones de emergencia donde realmente sea necesario el no respetar la vía jerárquica.

4. Resolución de conflictos

Siempre se debe tratar al conflicto de la manera más objetiva posible, y tratar de que ambas partes del conflicto traten de salir beneficiadas, o por lo menos no dañadas, y solucionar el conflicto lo más rápido que se pueda para que no afecte el desarrollo de la empresa.

Al igual, se debe aprovechar el conflicto ya que buscas una solución que sea la más viable, quizás exista la posibilidad de cambiar algún objetivo, algunas políticas, etc. que mejoren el desempeño del personal y eviten la posibilidad de nuevos conflictos.

1.2.4.1 Elementos de la Dirección

De acuerdo con Reyes Ponce existen ciertos elementos que ayudan a la Dirección a desempeñarse como tal, y son los siguientes :

Comunicación

Es el proceso mediante el cual se transmiten las ideas y pensamientos (emisor), a través de un canal (medio por el cual se comunican, cartas, teléfono...), a un número de receptores (quien recibe la idea) , para que exista una respuesta (retroalimentación) en acción o en diálogo; con el fin de lograr ciertos objetivos.

Existen varias especies de la comunicación pero la más útil para la dirección es la que es por su sentido que puede ser :

- vertical: y ésta puede ser *descendente*; donde se transmiten políticas, reglas, instrucciones o cualquier información de los directivos a niveles inferiores y la

ascendente: de niveles inferiores a niveles superiores, y se transmiten reportes, informes, sugerencias, quejas, etc.

- horizontal: se da entre los mismo niveles, como en juntas, comités, asambleas, etc.

Las barreras de la comunicación a las que se enfrenta normalmente son; semánticas (cuando se usan las palabras de forma inadecuada), psicológicas (cuando el emisor o receptor tienen cierta actitud en el momento de la comunicación), administrativas (cuando existe demasiado papeleo, demasiados niveles ,etc.) y físicas (se dan el medio ambiente como ruidos, mal funcionamiento de los aparatos como el fax, teléfono, etc.).

Autoridad

Es el derecho de dirigir las actividades de otros , para lograr un objetivo, y dentro de la autoridad se tiene la aceptación que es; la decisión que toma el personal de cumplir las instrucciones dadas por el dirigente, la influencia que es el cambio en el comportamiento que se da como consecuencia de la orden de un dirigente, y el *poder* que es la capacidad de ejercer la influencia sobre el personal.

Existen dos tipos de autoridad :

- a) Jurídica; se impone por obligación como con base en la estructura orgánica, por ejemplo, que es la *formal* y ésta puede ser lineal y funcional. Y la *operativa*, que se da como su nombre lo dice en función de las operaciones.

- b) Moral: se da por convencimiento y puede ser *técnica* o *personal* ; la primera es cuando el jefe goza de ciertos conocimientos y la segunda por las cualidades propias del jefe.

Liderazgo

Líder es la persona que posee ciertas cualidades tanto físicas como mentales para dirigir a la gente en sus actividades, influye e inspira a las personas para que lo sigan y ayuden al logro de los objetivos de una forma natural y liderazgo es precisamente ejercer el ser líder sobre las personas. Pero sin embargo no todos los jefes son líderes, y los jefes que son líderes son los que logran todo de una manera más simple y eficaz.

Existen ciertas cualidades que un líder debe tener para ser tal, de acuerdo a ciertos estudiosos del ramo:

+ Inteligencia: buena preparación académica, un criterio superior para analizar un problema mejor, objetivamente.

+ Madurez social: el mantener siempre una actitud ecuánime y objetiva ante diferentes situaciones de éxito y fracaso.

+ Motivación interna: tener orientación hacia el logro de objetivos, y asumir responsabilidades sin tener que esperar a que alguien más les diga que hacer o no hacer, tener iniciativa propia

+ Condición Social y Experiencia: tener la capacidad de inspirar y motivar a los demás, tener habilidad de interrelacionarse con los demás, de acuerdo a la forma de ser de cada subordinado o jefe, en ciertos aspectos particulares .

Decisiones

La toma de decisiones es el punto más relevante dentro de la dirección, ya que para tomar una decisión se debe haber planeado y organizado todo cuidadosamente, y aún así cada situación es muy diferente a otra ya que existen elementos desconocidos, factores impredecibles, sentimientos, etc. y que en cierta situación no estaba contemplado.

Por eso en la toma de decisiones es necesario; analizar claramente el problema, allegarse de la información necesaria, formular ciertas alternativas con sus pro y sus contra, y finalmente tomar la mejor decisión tomando en cuenta también la relación costo - beneficio, y establecer un control para la ejecución de la decisión.

En la ejecución de la decisión se cuenta con ciertas herramientas como; una buena *disciplina*, motivando al personal por medio de *recompensas* económicas y de reconocimiento social, pero también existen las *sanciones y castigos*, para evitar el comportamiento negativo.

Sistema de *sugerencias*, para mejorar el desarrollo de la empresa, innovar algún proceso, darles la pauta al personal de ser escuchados y de sentirse parte de la empresa, y también tomar en cuenta sus *quejas* sobre cualquier aspecto de la empresa, comportamiento de algún compañero, etc. También se tiene la *entrevista*, que puede servir de retroalimentación, para darse cuenta de la buena comprensión del personal sobre algún programa o método nuevo, motivar, escuchar y entender al personal.

Delegación

Es el hacer a través de otros, delegando autoridad y funciones, pero compartiendo la responsabilidad de la ejecución de los planes y el cumplimiento de los objetivos.

La delegación permite a los directivos o jefes, atender aspectos de más importancia, delegando los detalles a su personal, así logran todos ser más eficientes logrando hacer más en menos tiempo y con menos costo; pero también la delegación hace más difícil el control, e incluso divide el mando ya que son varias las personas que toman decisiones aunque sea en diversos aspectos.

Cuando se delega se debe cuidar de fijar un sistema de control que permita mantener todo bajo su mando de cierta forma, de tener una excelente comunicación, que al que se le delegue cualquier función este preparado para desarrollarla eficientemente, y sobre todo que la delegación debe ser muy clara y establecer que es lo que debe lograr el delegado.

Supervisión

La supervisión, consiste en ver que las cosas y las actividades se estén ejecutando con base en lo planeado y con base a lo establecido que se tiene que realizar.

La supervisión se da al mismo momento que se están ejecutando las acciones, y Reyes Ponce, hace una aclaración que el control es posterior a la ejecución, a diferencia de la supervisión.

El supervisor puede ser un jefe inmediato del gerente, o hasta el gerente mismo en el caso de una empresa pequeña, el supervisor es el encargado de la vigilancia, es el elemento que une a los empleados con niveles superiores, es el encargado de transmitir información al personal de parte de la dirección y viceversa, transmite formas de pensar y demás del personal a la dirección.

También cuenta el supervisor con un conjunto de recursos para desempeñarse de la mejor forma posible como; planes de trabajo, reuniones, visitas periódicas a cada

trabajador, informes que reportarán de su actuación y la del personal que esta bajo su supervisión. Y algunas de sus principales funciones son: saber tratar a su personal, instruir y calificar su desempeño, recibir y tratar quejas sus sugerencias, mejorar los sistemas, mantener la disciplina y la buena actuación de sus subordinados y hacer los informes pertinentes de lo acontecido, entre otras.

1.2.5 CONTROL

Se encarga de investigar, ¿Cómo se ha realizado?

El control es la última de las etapas del proceso administrativo, y esta se basa principalmente en la comparación de lo hecho con lo que se debió haber logrado; y estas comparaciones o revisiones pueden ser periódicas programadas o espontáneas. Y al detectar los errores o desviaciones, se puede iniciar de forma automática la acción correctiva, sin esperar a que se termine de analizar toda la empresa, con el fin de que se vayan corrigiendo los errores de manera continua y no se llegue a la necesidad de detener la acción normal de la empresa.

Importancia

Lo importante del control es que esta orientado hacia el futuro, hacia el logro de objetivos, y se dan en todas las funciones administrativas antes mencionadas, y en todas las áreas de la empresa, mercadotecnia, finanzas, compras, ventas, etc. ya que debes controlar todos los aspectos de la empresa por pequeños que parezcan.

Principios del Control

Los principios de control de acuerdo con Reyes P. son;

1. Su carácter administrativo

Recordando que en la delegación, entre más delegación se de más control debe existir, y esta es una función que le corresponde al director, administrador o jefe; y los medios de control es para controlar las operaciones, y muchas veces los que sugieren estos medios de control son asesores externos; en donde la tarea de los asesores entonces será la de convencer de la utilización de los métodos de control.

2. Estándares

Se deben fijar estándares y estos son ciertas medidas, límites de tiempos, mercancía, etc. que se fijan con base en las necesidades de cada empresa, y es una herramienta básica para el control, ya que es básica en la comparación del logro de objetivos, estos estándares se pueden utilizar en todas las áreas de la empresa, como por ejemplo estándares de producción, de tiempo, de calidad, de existencias de mercancías, etc.

3. Medida del control

Se deben utilizar sólo los controles donde sea necesario, no excederse en utilizar éstas técnicas ya que en vez de beneficiar a la empresa, perjudican su acción, la entorpecen por el exceso de controles, además que elevan el costo de manejarlos.

4. Excepción

Es importante que la función de control se concentre en los aspectos en los que es necesario hacer correcciones, en vez de que abarque también los aspectos que marchan de forma eficiente.

Con base en Rodríguez V. los objetivos y el proceso son los siguientes;

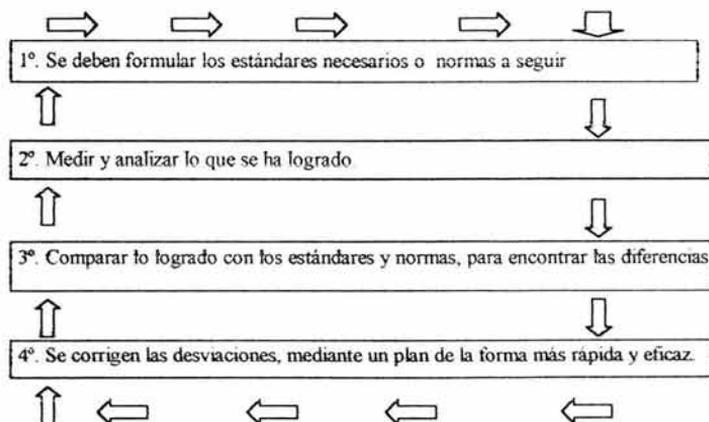
Objetivos

- Cumplir los objetivos en los plazos fijados
- Lograr los objetivos cuidando la relación costo - beneficio
- Plantear un plan por medio del cual se fijarán las políticas, reglas y medios para evaluar las desviaciones, y se tomen las decisiones adecuadas correspondientes.
- Estudiar a fondo las verdaderas causas de las desviaciones, para corregir desde raíz el problema, actuando sobre los factores causantes del mismo.
- Que los administradores o jefes encargados de la empresa, estén al tanto del desarrollo de toda la empresa, para evitar que surjan nuevas desviaciones.

Proceso del control

Con este proceso se pretende que el control logre de una forma eficaz sus objetivos, y además este proceso es cíclico, por lo que se hace de forma constante;

Figura 1- 7: Proceso de Control



Fuente: Elaboración propia

La $\square \rightarrow$ indica el paso a seguir, y como se observa se forma un círculo ya que este proceso es cíclico.

- En el primer punto que es el establecimiento de normas; éstas pueden ser cuantitativas (de costos, de capital, de ingresos, etc.) o cualitativas (de publicidad, de relaciones públicas, etc.).
- En el punto de medición de lo logrado, se puede hacer mediante muchas técnicas y entre las más comunes tenemos la observación personal, el análisis de datos estadísticos, informes escritos o informes orales e información contable, y son herramientas muy precisas y confiables.
- El punto tres habla de la comparación; es a cargo del funcionario del control, o del jefe o director, o administrador.
- Y al momento de implantar la acción correctiva, es cuando se hacen cumplir las operaciones necesarias para el logro efectivo de objetivos.

Reglas del control

1. Se deben seleccionar cuidadosamente los medios de control más idóneos de acuerdo a las características de cada empresa, basándose en la estructura orgánica de ésta.
2. Se debe aplicar el control más adecuado, de acuerdo a la función o área que se está controlando.
3. Los controles deben ser flexibles, como en el caso de presupuestos, de tal forma que permitan adecuarse hasta cierto grado a la situación que se está desarrollando en ese momento, existen algunos controles como las gráficas de

presupuestos variables (donde se grafican los gastos fijos y variables), y la gráfica del punto de equilibrio (se grafican las unidades vendidas y el precio de venta), así pues los controles deben reportar rápidamente las desviaciones.

4. Todos los que utilizan los controles deberán saber manejarlos, por lo que deberán ser claros, y conducir a una acción correctiva por sí solos.

Sistemas de Control

Con base en Reyes P. y Rodríguez V. algunos de los sistemas más recientes que se utilizan en el área de control administrativo son;

a) Administración por objetivos;

Lo importante de esta técnica es que debe llevar un apoyo al cien por ciento de la dirección, se aplica por años, debido a que su principal fin es lograr los objetivos, y debe estar integrando todos los recursos de la organización, para el logro de los mismos.

b) Gráficas de Gantt

Consiste en representar en una barra horizontal, a través de líneas, las actividades necesarias para lograr determinado objetivo, además indica el tiempo en el que se tiene que cumplir cada actividad e incluso si unas se realizan simultáneamente también se indica en la gráfica.

c) La técnica PERT

Ésta es la técnica de evaluación y revisión de programas, aquí se estudia además de los tiempos, los costos de cada actividad que ayuda a la elaboración del control presupuestal, y sobre todo la fecha en la que debe ser terminado el proyecto.

d) Técnica CPM

Es muy parecida a la técnica PERT, pero ésta es mejorada, ya que se basa en experiencias anteriores en cuanto a costos y tiempos, para que en el nuevo proyecto se reduzcan estos dos factores y además sólo da una opción de ejecución en cuanto a tiempos.

e) Observación personal

Esta técnica es útil para corroborar la información, como los inventarios, el control de efectivo, etc. Sin embargo sólo se debe usar como complemento no como una completa técnica de control.

f) Las auditorías

Es un medio muy útil de control, demasiado útil.

Se entiende a la auditoría como una revisión, objetiva y metódica de la satisfacción de los objetivos, de las operaciones que realiza una organización en todos los ámbitos; existen varios tipos de auditorías, operacional, administrativa, interna, financiera (entre otras) y se pueden realizar todas en la organización pero para efectos de este tema, la más útil sería la administrativa, ya que ayudará más a detectar los aspectos en los que hace falta mejorar, para el desarrollo de la empresa.

De esta forma se concluye que la Administración es de vital importancia para el desarrollo del país, aplicándola eficazmente en todo organismo social empezando por la familia y fomentando la aplicación de la misma en todo el entorno, ayudándose del principal elemento que es el proceso administrativo, que éste es en pocas palabras lo mismo que Administración, ya que es necesario todo el proceso para que exista la administración. Recordando en todo momento que hay que utilizar todas las herramientas

de cada una de las etapas, para lograr el último fin, que es el desarrollo de las empresas, entendiendo por desarrollo (crecimiento con calidad) y además de que dentro de este desarrollo esta incluido el factor humano, que es de vital importancia, ya que también incrementa el nivel de calidad de vida de muchas personas.

CAPÍTULO

II

LA EMPRESA

Y LA

ESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA

2.1 LA EMPRESA

Es de vital importancia definir el concepto de empresa, ya que dentro de la empresa es donde se desarrolla el proceso administrativo y es precisamente el ámbito laboral de un Administrador, y reforzando ideas anteriores es uno de los principales factores que mueven la economía de cualquier país, ya que es la generadora de empleos, y por lo tanto es un medio para hacernos llegar de recursos necesarios para subsistir, pero en el desarrollo de éste capítulo se analizará a detalle la importancia de la empresa, sus elementos, sus objetivos, entre otros, para entender mejor todo lo que engloba la palabra EMPRESA.

2.1.1 DEFINICIÓN

Según *Rodríguez Valencia*;” es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio, la ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual”.

Reyes Ponce dice; “la empresa la integran bienes materiales, hombres y sistemas, y agrega que se puede estudiar en los aspectos; económico, jurídico, administrativo, sociológico y de conjunto.”

Fernández Arena la define como;” una unidad productiva o de servicios, constituida según aspectos prácticos o legales; integrada por recursos; y apoyada en la administración para lograr sus objetivos”.

Por lo tanto rescatando los elementos más importantes de las definiciones anteriores se concluye que la empresa es: *Una entidad económica, ya que es productora de bienes y o servicios que satisfacen las necesidades del ser humano, la cuál está integrada por recursos materiales, técnicos y el factor humano; que con la eficiente aplicación de la Administración, tiene la finalidad de lograr objetivos de servicio, social, económico y ecológico.*

A medida que se vaya desarrollando este tema se irán analizando con detalle cada elemento que integra este concepto.

2.1.2 IMPORTANCIA DE LA EMPRESA

Gracias a la empresa se pueden palpar y aprovechar todos los recursos y elementos que la integran, para que en su conjunto satisfagan las necesidades de los seres humanos. También se promueve el desarrollo del país en aspectos económicos y socio - culturales, ya que genera empleos, lo que permite elevar el nivel de vida de todas las personas, no solamente de los empleados de las empresas, ya que estos tienen mayor poder adquisitivo, y generan un círculo de desarrollo, y al capacitarlos en aspectos relativos a la empresa adquieren más conocimientos tanto de la empresa como en otros ámbitos, además que se modifica la forma de pensar de todas las personas. Por otro lado también la empresa adquiere maquinarias, equipos, y constantemente adquiere productos para comercializar o producir otros bienes, y así se va cerrando el círculo económico y social, que genera desarrollo.

2.1.2.1 Importancia de la pequeña y mediana empresa.

De acuerdo con Rodríguez V., en México la pequeña y mediana empresa ocupan un 95%, de todas las empresas que existen, así como también son las generadoras de más de la mitad de los empleos del país, ya que a pesar de la reducción de personal en las grandes empresas debido a su automatización, se genera la creación cada día de más empresas, lo que permite la expansión económica en el país, además de que es el lugar donde se generan nuevos productos y servicios, nuevas ideas de hacer las cosas y también nuevas técnicas.

Además el capital invertido, el valor de su producción consumen más materias primas, y dan el poder adquisitivo a la mayoría de la población, (la gente trabajadora) esto mediante los salarios y sueldos.

Y de acuerdo con datos proporcionados por el INEGI (1994), existían en México 2.2 millones de empresas, de las cuales el 96.9% pertenecen a la micro, pequeña y mediana empresa.

2.1.1 ELEMENTOS QUE LA INTEGRAN

2.1.1.1 Sus recursos

De acuerdo con Reyes Ponce se considera que la empresa está integrada principalmente por:

a) Bienes materiales

Estos bienes materiales son los que agilizan la acción del factor humano además de facilitarla, estos proporcionan un medio ambiente más adecuado para el desempeño de las funciones del personal y el general el desarrollo de las operaciones de toda la empresa, estos son desde *edificio, maquinaria, herramientas, equipos de cómputo, las materias*

primas o productos que permiten la misma función de la empresa de ofrecer un producto o servicio y también el *dinero*; que es el efectivo con lo cual se pueden realizar las transacciones necesarias para adquirir los bienes.

b) Hombres

También conocido como factor humano; y es el principal recurso, con el que se cuenta, es el factor que le da vida a la empresa, pero también es el factor más difícil de manejar, existen empleados los que desarrollan una actividad más intelectual, y los obreros que desempeñan un trabajo de tipo manual, desarrollan más su capacidad física, tanto los empleados como los obreros pueden ser calificados y no calificados; esto es dependiendo del nivel de preparación que tengan (cada uno en su ámbito laboral).

Al igual se pueden tener dentro de la empresa los supervisores (encargados de supervisar), los técnicos (especialistas en algún área), los ejecutivos y directores, que se desempeñan más en desarrollo de funciones administrativas.

c) Sistemas

Este es la parte de la empresa que no puede palparse, pero que ayuda a que los demás bienes funciones eficazmente, además de que agregan el valor que hace la diferencia entre una empresa y otra, entre un producto y otro. Y ejemplos de estos sistemas son: los sistemas de producción, las marcas, las patentes, los sistemas de ventas, los sistemas de organización, etc.

2.1.1.2 Factores de producción

Con base en Rodríguez V. para que la empresa logre la aplicación efectiva de todas las etapas del proceso administrativo, requiere de tres factores de producción:

1. Tierra

Es la fuente de materiales, o sea las materias primas que emanan de la tierra misma de forma natural, sin que intervenga la mano del hombre, de hecho son los recursos que existen antes de que naciera el hombre, también parte de la tierra es precisamente el territorio formado por el suelo, mares, ríos, lagos, etc. que en conjunto de factores como el clima, hacen posible las actividades económicas.

2. Capital

Es el dinero: que es la inversión necesaria que permite desarrollar la actividad misma de cualquier organismo social, y esta puede ser aportada por los socios, dueños, inversionistas; y gracias a este capital se adquieren los recursos necesarios que permiten el funcionamiento de la empresa, como lo es maquinaria y equipo, materia prima, herramientas, en fin todo lo que requiera cada empresa para generar los bienes y/ o servicios, y se de entonces la comercialización. Pero también si existe la falta de capital se recurre al “capital financiero”; que son los créditos que otorgan instituciones como los bancos, y estos obtienen como beneficio intereses por su préstamo, que es parte de las ganancias que produce la empresa.

3. Trabajo

Es precisamente la actividad física y mental, que realiza el hombre, con el fin de obtener una retribución económica, la que le dará el poder adquisitivo, para satisfacer sus necesidades.

Es simplemente el principal factor de la empresa, el que mueve todos los demás recursos, existen obreros que desarrollan una actividad de tipo físico y existen trabajadores que desarrollan más actividades intelectuales.

2.1.4 ASPECTOS RELEVANTES DE ANÁLISIS

De acuerdo con Reyes P. al organizar una empresa existen aspectos que se deben analizar y tomar en cuenta, ya que todo lo que está alrededor de la empresa, influye en su desarrollo de alguna u otra forma:

a) Aspectos económicos

El empresario o dueño deberá definir cual es el objetivo que persigue al formar su empresa, así como también calcular cuanto capital de trabajo necesita para iniciar operaciones, y cuales son las posibilidades de conseguir créditos, en si definir claramente este aspecto.

b) Aspectos jurídicos

Se deberá definir el tipo de empresa que será respecto al ámbito jurídico, ya que de acuerdo con la ley existen varios tipos de empresa, conforme a la manera de constituirse; y los elementos que definen esto son: el tamaño de la empresa (pensando lo más conveniente en el presente y en el futuro); los recursos financieros que se requieren (los puede aportar una persona o varias); la responsabilidad de los socios (si quieren adquirir responsabilidades o no, participar en la toma de decisiones o no); intervención del gobierno (en cuanto a la determinación de impuestos, o algún tipo de apoyo por parte del gobierno).

Entonces se definirá la empresa como; **empresa individual** (integradas por una sola persona); **empresa colectiva** (formada por varios individuos o socios); y estas pueden ser :

- Asociaciones o grupos, que no persiguen un fin de lucro.
- Sociedades civiles; que muchas veces si persiguen un fin económico.

- Sociedades mercantiles; tienen fin económico, se rigen por la Ley General de Sociedades Mercantiles, y estas pueden ser de responsabilidad limitada o compartida, y las especificaciones pertinentes, las incluye esta Ley.

c) Aspecto administrativo

Este aspecto hace referencia a la importancia de que el empresario o dueño, haga uso efectivo del proceso administrativo, y demás herramientas que tiene la administración, para la buena toma de decisiones y el logro eficaz de los objetivos, lo que le permitirá el desarrollo de su empresa.

d) Aspecto sociológico

Ya que la empresa se desarrolla dentro de una comunidad, y es de hecho un organismo social que para su buen funcionamiento utiliza como principal recurso el factor humano; se debe preocupar por aportar beneficios a la comunidad en la que se desenvuelve y administrar de la mejor forma posible este recurso, promoviendo su buen trato, buen pago, programas de capacitación y adiestramiento, y no sólo en aspectos relativos a la empresa, si no también promover su superación personal que a su vez será transmitida a su familia.

2.1.5 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

En cuanto a su magnitud existen ciertos criterios para clasificarla como son;

1. Medio ambiente

Influye la situación en la que este el país, ya que dependiendo de este podrá ser pequeña o quizás grande, influyen como ya se menciono anteriormente le economía, aspectos legales, etc.

2. Su giro

Son tres giros básicamente de acuerdo con Rodríguez V.;

- De servicios: las que no necesitan de un producto para funcionar como tal, por ejemplo las asesorías, o auditorías, un abogado, los restaurantes, agencias de viajes, hoteles, etc.
- Comerciales: son las que adquieren productos, para venderlos en el mismo estado en el que fueron adquiridos, pero con aumento en el precio de venta que es el margen de utilidad para los dueños de estas empresas.
- Industriales: pueden ser las extractivas (que explotan los recursos naturales sin modificar su estado natural) como son la industria pesquera, ganadera, minera, petrolera, etc.; y las de transformación que adquieren insumos o materias primas para transformarlas y así producir un bien listo para su consumo, y estos son por ejemplo, la industria textil, la farmacéutica, la de lubricantes, refacciones para automóvil , etc.

3. Su mercado

Este se establece según la zona geográfica que abarque o su número de clientes, y pueden ser mercado; local, regional, nacional e internacional.

4. Financiamiento

Es muy importante el monto de capital con el que cuente, ya que en relación a este será la adquisición de sus recursos, etc.

5. Su Producción

La empresa puede ser pequeña, mediana o grande, con base en el volumen de productos que fabrique, o el volumen de servicios que preste, y también con base en ciertas características cuantitativas (monto del capital, número de personal, etc.) y cualitativas (su tecnología, y grado de calificación de mano de obra, mercado, etc.).

Y de acuerdo con Rodríguez V., las principales características de la pequeña, mediana y grande empresa son:

A) PEQUEÑA EMPRESA

Es aquélla en la que el dueño, normalmente es el encargado de tomar las decisiones en toda la empresa además de que van resolviendo los problemas sin previsiones o planeaciones, se van resolviendo a medida que se van dando. Los empleados desempeñan muchas funciones de distintas áreas y casi no se da la especialización, ocupa un número reducido de empleados que van de uno a cinco, su mercado es pequeño, y sus procesos son ágiles y sin tanto papeleo y trámites.

Sus principales **características** son:

- Poca o ninguna especialización; la función de administración es a cargo de una sola persona que muchas veces carece de conocimientos necesarios para llevar a cabo una eficaz administración.
- Falta de acceso al capital; ya que muchas veces no se dan cuenta de que existen fuentes de financiamiento y si se dan cuenta normalmente no saben aprovecharlas como debe ser.

- Hay una estrecha relación con todo el personal que labora en la empresa.
- Debido al tamaño de la empresa, también existe mucha relación de la empresa con su medio ambiente, con su comunidad ya que a través de ella se allega de recursos.

B) MEDIANA EMPRESA

Para muchos autores es la más difícil de definir, ya que muchas empresas tienen características que no encajan en ninguna de las otras dos clasificaciones, ni pequeñas, ni grandes; la empresa mediana tiene un ritmo de crecimiento mayor que las otras dos, crece más rápido su mercado.

También para definir a la mediana empresa, es importante analizar como se toman las decisiones, y como se da la comunicación por ejemplo, el tipo de organización que tiene, surge la necesidad de realizar cambios cualitativos, como lo es la estructuración administrativa y también cambios cuantitativos; como lo es contratar más personal, adquirir más productos, etc.

C) GRANDE EMPRESA

En la empresa grande los administradores se encargan sólo de ejecutar las funciones más importantes como lo es la coordinación y la toma de decisiones, y además casi siempre requieren de asesoría externa en aspectos específicos; en lo que respecta a su personal incluyen gerentes, sub - gerentes de cada área o departamento, personal técnico, entre otros. Se da un mayor grado de descentralización o sea, se delega más, ya que debido a la complejidad de la organización surgen más problemas de toda índole en todos los niveles (por lo que se requiere más control); Es indispensable la aplicación continua de

todas las etapas del proceso administrativo, así como también es indispensable implantar un sistema que mantenga a la vanguardia al personal que maneja a la empresa, para la aplicación de nuevas técnicas, que se puedan aplicar a cualquier área de la misma. Todo esto con el fin de que mantengan a la empresa funcionando eficazmente.

Figura 1-8: Clasificación de las empresas

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO A LA COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA (CEPAL)			
Pequeña	entre	5 y 49	empleados
Mediana	de	50 a 250	empleados
Grande	más de	250	empleados

Fuente: (RODRÍGUEZ, 76: 2000)

Como se puede apreciar está clasificación la hace la CEPAL, con base en el número de empleado, y de acuerdo a esto determina el tamaño de la empresa, y existen varias clasificaciones, como la de USA, o Francia, pero debido a que México se encuentra en América Latina, es la clasificación más idónea.

2.1.5 EL EMPRESARIO

Como empresario se entiende como el responsable de aplicar las etapas del proceso administrativo que son planeación, organización, dirección y control, a él se le atribuye el éxito o fracaso de la empresa, es el corazón de la empresa y la empresa es un reflejo de lo que es el empresario. Este es el encargado de mantener a la empresa en desarrollo, de aplicar la nuevas técnicas de administración de personal, de planeación de producción, etc., es el factor clave del desarrollo. Aunque claro que dependiendo del tamaño de la empresa,

será el empresario, esto es que entre más grande sea la empresa más serán los empresarios y los encargados de desarrollar todas las funciones antes mencionadas.

Se distingue entonces la importancia de un buen desempeño de la función empresarial, donde resaltan ciertos elementos que menciona Reyes Ponce como:

1. **Asunción de riesgos;** esto se da debido a que el empresario es el representante de la empresa ante todo y ante todos; ya que como lo vimos es el responsable del éxito a fracaso de toda la empresa, se podría decir que “el empresario, se casa con la empresa”, lo que le pase a la empresa le pasa a él, pone su vida en la empresa.
2. **Creatividad e innovación;** es el que tiene las ideas de creación o innovación, remodelación de cualquier área o aspecto que se pueda mejorar en la empresa, y también es el que escucha a su personal, ya que todos tienen algo de creatividad e imaginación que es productiva.
3. **Decisiones fundamentales;** debe tener una gran capacidad de análisis, ya que es el responsable de tomar las decisiones fundamentales, para el desarrollo de la empresa, no importa el tamaño de la empresa, ni cuantos niveles jerárquicos existan, él es el que tiene la última palabra y es lo que finalmente se lleva a cabo.

Y existen otros elementos aunque no menos importantes, pero forman parte de los antes mencionados como; Designación de funcionarios; La delegación de funciones y responsabilidades, toma de decisiones; Fijación de objetivos y políticas ya que estos sirven de lineamientos en la acción; en la función de control, es importante que ellos sean los

encargados de desempeñarla, ya que a medida que delega, debe controlar más. En el desarrollo de cada una de estas actividades debe intervenir el empresario ayudándose de algunos directivos si lo requiere o incluso desarrollarlas él solo.

Al igual que cualquier directivo, cualquier personal, existen ciertas características personales que debe tener el empresario para lograr el éxito y son:

a) Motivación

Es el entusiasmo que tiene y el espíritu de logro de la tarea, en las que está implícita la iniciativa, la responsabilidad, la constancia y la ambición por obtener algo a cambio.

b) Agilidad mental

Es la inteligencia, su capacidad de análisis, de comprensión, capacidad de síntesis, debe ser creativo para encontrarle solución a todas las adversidades que se le presenten, y estas soluciones deberán ser las óptimas, y que realmente generen resultados satisfactorios.

c) Habilidad para comunicarse

Aquí intervienen ciertos rasgos de la personalidad como estabilidad emocional, no ser impulsivos y saber controlarse ante diversas situaciones, su capacidad de relacionarse y entender a todo tipo de gente, que les guste el trato con las demás personas, ser equilibrado y considerable con hasta cierto punto con la gente que se relacione, esto debido a que él es el ejemplo de todo el personal, y es el que se relaciona con proveedores para conseguir buenas condiciones, con el personal para mantenerlo motivado y labore con

entusiasmo, con la clientela para conquistarla y abarcar más mercado, entre lo más importante.

d) Conocimientos Técnicos

Pues simplemente debe saber y conocer lo que está haciendo, mantenerse al tanto en cuanto a innovaciones en cualquier rama, para mejorar la empresa, con el fin de lograr vender lo que ofrece la empresa, de una forma que logre el éxito que él y su empresa desean.

Gracias a todo esto entendemos la importancia que tiene un buen empresario para que la empresa tenga éxito y las cualidades que debe desarrollar tanto como persona y como empresario, recordando que él es el corazón de la empresa.

2.1.7 LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO

Se ha mencionado anteriormente a la empresa y su importancia en el desarrollo del país, pero en este apartado se mencionarán de una forma más detallada los factores de este aspecto;

2.1.7.1 En los objetivos nacionales

Como se puede apreciar, el país en los últimos años se ha esforzado por establecer una estructura económica que permita el desarrollo y no sólo el crecimiento de México; y debido a la importancia de las pequeñas y medianas empresas, se ve la eminente necesidad de un real y verdadero cambio en la forma de pensar del empresario, en concientizarlo de que él es el factor de cambio, de desarrollo; por lo que debe actuar y no solamente preocuparse, por ser eficiente, por tener una empresa competitiva, por producir bienes de

calidad, y de esta forma “haciendo lo que simplemente tiene que hacer”; contribuirá enormemente al desarrollo del país.

2.1.7.2 En el desarrollo

Se debe complementar con las empresas productoras a gran escala, ya como algunas ya lo están haciendo, llenan los huecos que existen en la producción en gran escala, y en vez de competir con ellas se complementan, es el nido donde nacen muchos empresarios con nuevas y excelentes formas de pensar y sobre todo siguen generando un alto número de empleos, que a su vez generan un círculo económico, como ya se menciono antes.

2.1.7.3 Su perfil en México

Un factor determinante para la creación de empresas es satisfacer principalmente necesidades de tipo económicas, así pues el empresario deberá buscar obtener una utilidad o una retribución que le permita subsistir, esto a través del desarrollo mismo de las empresas.

Por lo tanto, es importante describir el perfil actual de la pequeña y mediana empresa en México, de acuerdo con una adaptación de la Dra. Pilar Baptista, quien realizó un estudio de la compleja situación de éstas en 1981;

- La estructura orgánica de estas empresas normalmente es de tipo familiar.
- La mayoría de éstas, siguen con procesos productivos tradicionales, aunque un 40% , ya está aplicando procesos automatizados.

- Los que dirigen la empresa en su mayoría son gente grande de edad, y son empresarios por herencia, y así lo van haciendo, además esto no es muy recomendable ya que en un 50% de los casos al morir el fundador, muere la empresa.
- Su medio ambiente es complejo y muchas veces difícil de afrontar.
- Existen problemas en cuanto a la adquisición de recursos, desde el factor humano (calificado para desempeñarse eficazmente), recursos financieros, demasiados controles fiscales, falta de proveedores confiables, entre los más importantes.
- La mayoría de las empresas ha crecido, pero muchos empresarios tienen miedo de crecer debido a la falta de conocimientos que les permita convertir este crecimiento en desarrollo.
- Falta la aplicación adecuada del proceso administrativo, lo que les permitirá planear mejor los objetivos, dirigir mejor al personal, una buena toma de decisiones, en si mejorar el funcionamiento de toda la empresa.
- Y tener un proceso de información que le permita allegarse de la información pertinente, para mejorar en cualquier aspecto de que se pueda en la empresa.

2.1.7.4 Problemas comunes

En este apartado se mencionarán de forma concreta los problemas más comunes a los que se tiene que enfrentar la pequeña y mediana empresa, y de acuerdo a la práctica y cierta experiencia en la quiebra empresarial; las causas más comunes de quiebra son; la negligencia, el fraude (debido a la falta de controles administrativos), falta de experiencia en el ramo, falta de experiencia administrativa (falta de capacitación adecuada) e incompetencia del dueño o gerente, ya que muchas veces el dueño se cree que por ser

dueño es capaz de desempeñar muchas funciones y es muy errónea esta idea, ya que es su mayoría les falta capacitación en algún área, y otras de las principales causas que obstaculizan su desarrollo son;

- Falta de estudios de preinversión; de analizar variables como el mercado, tecnología, y otros.
- Falta de programas y fuentes de financiamiento, oportuna.
- Escasez y falta de mano de obra calificada.
- Concentración industrial en pocas zonas del país
- Factores institucionales; como leyes fiscales, que normalmente favorecen sólo a las grandes empresas.
- Inflación; que los cambios políticos ocasionan y muchas veces no están prevenidas para sobrellevar todos los problemas que generan la inflación, como el alza de precios, y la pérdida de poder adquisitivo de la mayoría de la población.

2.1.7.5 Situación actual

De acuerdo con todos los aspectos que ya se han mencionado anteriormente se puede concluir que depende mucho el futuro económico de México, del crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, y también de generación de nuevas empresas, esto por el volumen de empleos que generan, pero además se deben crear programas de apoyo a la pequeña y mediana empresa, que le permita superar o por lo menos sobrellevar todos los problemas a los que se ha tenido que enfrentar, como los mencionados anteriormente.

2.2 ESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA

2.2.1 CONCEPTO

Para explicar mejor el término ESTRUCTURACIÓN, se expondrá un ejemplo que todos comprenderán mejor ; como es el desarrollo de una vida misma, existen dos etapas principalmente, la primera de las etapas es precisamente la estructuración de la misma, que se genera partiendo desde una célula, donde se divide, y a medida que se desarrolla y toma forma, se van apreciando los órganos y tejidos que la integran, hasta que se logra la formación de un ser con nueva vida, apto para enfrentarse o desarrollarse como tal, y desempeñar sus funciones y actividades. En la segunda etapa es aquella en la que, está ya totalmente estructurado el organismo, se desarrolla en toda su plenitud, y desempeña todas sus funciones; operaciones y actividades que le son propias, en toda su coordinada complejidad, que realiza durante la vida de ese organismo.

Y algo muy semejante ocurre con un organismo social, o una empresa en sí; en su primera etapa surge de la iniciativa de un hombre o varios, y todos los esfuerzos los dirigen a formar la estructuración del organismo o empresa; y cuando está debidamente estructurado, se pasa a la segunda etapa, que es precisamente la operación normal de la empresa, donde tiene como finalidad lograr varios objetivos que se plantea.

Así pues, además de la estructuración inicial de la empresa, a medida que se vaya desarrollando, se deben ir haciendo reestructuras en los aspectos que se vayan requiriendo, así como en cualquier área funcional, alguna renovación a alguna política, una implantación de una nueva técnica de producción, una nueva técnica administrativa, entre otras muchas que existen.

Se concluye que **estructuración administrativa** es la coordinación de los recursos y la aplicación eficaz del proceso administrativo y todas las herramientas de la administración, para permitir el desarrollo de la empresa y el logro de sus objetivos.

Es importante también mencionar que los problemas de estructuración administrativa afectan a todos los tipos de organizaciones públicas o privadas (empresas, universidades, dependencias públicas, hospitales, centros comerciales, el propio gobierno y todas las secretarías de estado).

2.2.2 IMPORTANCIA

La importancia de la estructuración administrativa; radica en la falta de una buena aplicación del proceso administrativo y sus herramientas, lo que provoca como consecuencia el fracaso en las organizaciones con ayuda de otros elementos como el tener un mal dirigente de la organización y obstáculos del medio ambiente que nos rodea como los factores económicos que se han desarrollado en los últimos años en el país; y esto lo han experimentado la mayoría de las personas, ya que en algún momento han pertenecido a alguna organización que estuvieron o están mal organizadas, y por lo tanto se desempeñan mal, un claro ejemplo podrán ser las estructuras de los gobiernos, o en algún centro comercial donde brindan un mal servicio, ya sea en cuanto a la atención en el momento de la compra, o en el momento de pagar, o incluso la falta de lugar en el estacionamiento del centro comercial y así como estos podemos encontrar muchos otros ejemplos.

Entonces gracias a la estructuración administrativa, y a su eficaz aplicación se logrará el desarrollo eficiente de las funciones y actividades para cumplir con los

obligaciones y responsabilidades, que como empresa y como elemento de ella se deben cumplir.

Ya que si desde el inicio de creación de un organismo social se aplica la estructuración administrativa, el desarrollo de sus funciones será más ágil, fácil y eficaz; pero aún así en una empresa que ya está funcionando, ya se de forma eficiente o ineficiente se podrá aplicar la estructuración administrativa para mejorar aún más logrando incrementar la productividad y mejorar todos los aspectos de la empresa, como en el trato al factor humano, y una utilización óptima de los recursos.

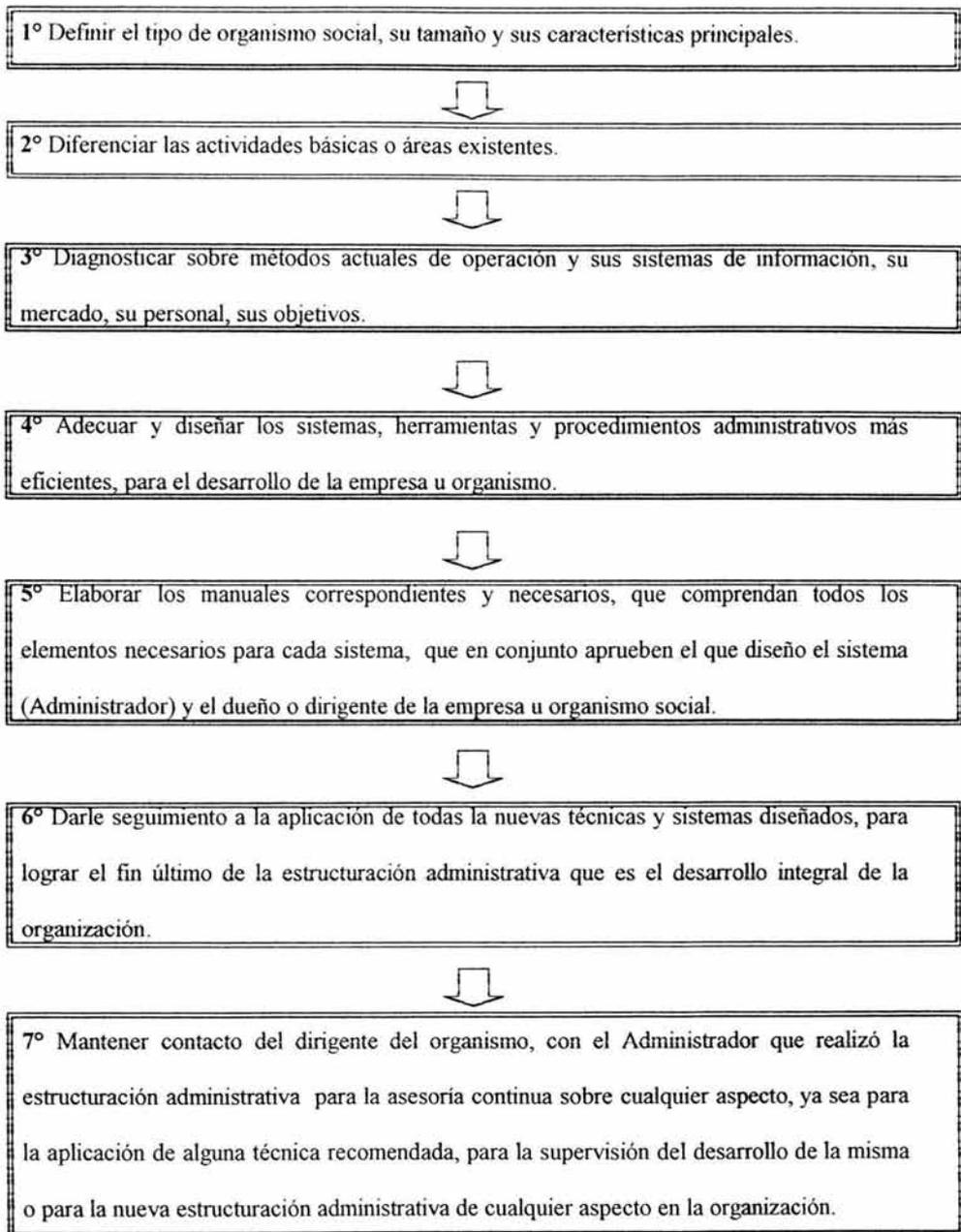
2.2.3 PASOS BÁSICOS

En el desarrollo de cualquier organismo social, sin importar su tamaño, giro, sea público o privado; se deben seguir ciertos paso básicos (de los cuales se pueden derivar muchos complementarios) para llevar a cabo la estructuración administrativa.

Así pues se podrá apreciar en la siguiente figura, la secuencia de pasos que se deben realizar para que, la estructuración administrativa logre sus fines y la empresa se desarrolle como debe ser; gracias a la aplicación óptima de esta herramienta tan útil.

Y un aspecto que se puede destacar es que este proceso sólo es el básico, y cada empresa o administrador, o dueño lo podrá adaptar según lo requieran sus necesidades.

Figura 2-1. Pasos para la estructuración administrativa



Entonces se puede concluir este capítulo, diciendo lo importante que son las empresas para México, y en especial las pequeñas y medianas, y como falta el apoyo tanto por parte del gobierno, como por parte del sector privado, como las cámaras; la adecuación de programas para capacitar al empresario y evitar así una de las más grandes causas de quiebra de éstas empresas, así como también la adecuación de ciertas leyes que permitan su impulso.

Además de que existe la necesidad de que los nuevos gerentes o administradores “deben pensar y actuar para mejorar los sistemas organizacionales para proveer de bienes superiores al cliente”. Esto consiste en que los administradores o en general la persona encargada de dirigir una empresa debe procurar por estar constantemente informado, y no sólo eso si no también actualizado en prácticas, nuevas técnicas, valores, métodos, instrumentos; y en general todas las herramientas necesarias para llevar a la empresa a la competitividad con éxito, que sea una empresa en desarrollo, sin importar su tamaño o giro.

Debido a los cambios constantes que se están viviendo, a la globalización que se está dando a nivel internacional, es necesario que las empresas mexicanas en mayor número se preocupen por mantenerse a la vanguardia para lograr sobrevivir y no sólo eso, lograr desarrollarse (crecimiento con calidad); por eso es que se destacan la importancia de la **calidad**, ya que en los últimos años se ha convertido en la carta de presentación de las empresas para ingresar a nuevos mercados, tanto a nivel nacional como a nivel internacional; e aquí la importancia de que una empresa debe tener empleados, proveedores, etc. todo con calidad; y esto solo lo podrá lograr con el pleno conocimiento de lo que es su empresa y la aplicación adecuada del proceso administrativo.

CAPÍTULO

III

PUNTOS BÁSICOS PARA

LA ESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA

PUNTOS BÁSICOS PARA LA ESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA

En el presente capítulo se expondrán los puntos elementales que se tienen que atender de manera básica para lograr una estructuración administrativa eficaz, y que produzca el fin último que se quiere alcanzar; que es el desarrollo de la empresa.

Dichos puntos elementales son por ejemplo, el *personal*; su control, su capacitación, incentivos, su manejo en general; *los clientes*, su atención y servicio, su clasificación; *almacén*, manejo de mercancía, determinación de máximos y mínimos; *proveedores*, su selección, cotizaciones, entre otros.

Al abarcar los puntos antes mencionados se logrará obtener eficacia y eficiencia en los procesos dentro de la empresa, así como ahorro de tiempo, recursos y de costos.

Para el desarrollo de los temas de proveedores y almacén, se apoyará en el autor Cristóbal del Río González, y para el análisis del tema de personal, se apoyará en el autor Joaquín Rodríguez Valencia.

3.1 PROVEEDORES

A continuación se analizarán los puntos esenciales para lograr la eficaz selección de un proveedor, y se verán cuales son los requisitos necesarios para serlo.

Además se abarcarán los puntos a tomar en cuenta para la evaluación de la estabilidad del proveedor y la retroalimentación que debe haber entre la empresa y el proveedor, entre otros.

Para iniciar se verán las generalidades de la compra, que es la función esencial que se desarrolla entre el comprador y el proveedor.

3.1.1 GENERALIDADES SOBRE LA COMPRA

Antes que nada, debe quedar claramente definido que es comprar.

Comprar es en esencia: Adquirir bienes y / o servicios para satisfacer las necesidades de una empresa y de esta forma la empresa pueda lograr sus objetivos eficientemente.

La función de *comprar* es una de las básicas que se llevan a cabo en una empresa, de cualquier tamaño o giro ; por lo que más que una función, es un arte, ya que de aquí deben resultar la mayoría de las ventajas para la empresa, hablando del aspecto económico.

Así pues, para obtener estas ventajas existe un proceso de compra; en el cual intervienen cuatro elementos básicos:

1º. Comprador: que es la persona encargada de desarrollar el arte de comprar; o sea, adquirir todos los productos y mercancías necesarias que permitan el eficaz funcionamiento de la empresa.

Para lo cual el comprador; debe identificar las necesidades de la empresa a tiempo y obtener los materiales apropiados a un precio, cantidades y tiempos adecuados, logrando así el cumplimiento de los objetivos de la función, que son básicamente: la reducción de costos y la obtención de utilidades.

2º. Objetivo; que es la mercancía, producto, artículo o cualquier bien que requiere el comprador para satisfacer ciertas necesidades, y finalmente;

3º. Acuerdo; y se entiende que es el convenio donde se pactan las condiciones de compra – venta.

4º. Proveedor; cuya definición se menciona a continuación.

3.1.2 SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Y ¿que es un buen proveedor?, pues la respuesta a está pregunta varia de acuerdo con la persona encargada de las compras, pero de acuerdo con C. del Río, un buen proveedor debe contar con muchas características pero entre las más sobresalientes están; el que venda productos de calidad, que cumpla con la fecha de entrega, que ofrezca sus productos a precios aceptables , y que este capacitado para resolver cualquier duda sobre el producto, o para resolver alguna situación que se pudiera presentar respecto a su servicio en general; como un incremento en precios o algún cambio en cualquiera de las condiciones acordadas.

Así pues un comprador debe tener diferentes opciones de proveedores para poder elegir, y de esta forma elegir finalmente el que más le convenga, y para esto es conveniente se realice una selección de cotizaciones que se expone a continuación.

3.1.3 SELECCIÓN DE COTIZACIONES

La selección de cotizaciones consta de lo siguiente:

A) Precios; buscar siempre los costos más bajos entre los diferentes proveedores, pero sin olvidar la calidad, el servicio, y el plazo de entrega y pago.

B) Tecnología; está se verá reflejada en el aspecto físico del producto, en su diseño, en su empaque y calidad entre otros.

C) Servicio; Aquí básicamente se enfoca a la capacidad de asesoría del proveedor, a la forma de entrega y en general a las soluciones que le de a las demandas del comprador; como en alguna emergencia de mercancía, que debe tomar en cuenta el tiempo de entrega, etc.

Para seleccionar adecuadamente las cotizaciones es necesario se consideren los siguientes aspectos;

1. **Cantidad del producto**, que en promedio necesitara que se le surtan, y con que frecuencia.
2. **Descripción de las especificaciones del producto**, como tamaño, colores y calidad, y todas las descripciones que considere necesarias el comprador.
3. **Tiempos y formas de entrega del producto**, ya que muchas veces el proveedor es foráneo, y la entrega es más tardada, o se requieren los servicios de una empresa de transporte, y en dicho caso, se debe especificar a quien le corresponden dichos gastos.
4. **Fecha límite para recibir las cotizaciones**, este punto al igual que los anteriores, debe quedar perfectamente claro, además de que no se debe hacer distinciones entre un proveedor y otro, ya que en esto se refleja la personalidad del proveedor, su formalidad y el interés que tiene en el comprador.
5. **Otras**, Aquí se pueden incluir aspectos adicionales como; precio, términos de pago, entrega, pesos, garantías, aspectos legales, en fin todos los aspectos que el comprador considere necesarios, ya que está solicitud debe ir de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

3.1.4 CONTROL DE PROVEEDORES

El control de proveedores involucra lo siguiente,

Una **orden de compra** que es; el compromiso por escrito para el proveedor, de parte del comprador donde le requiere el tipo de materiales, que necesita, y además que contiene:

- Datos generales del que solicita; nombre de la empresa, dirección, teléfono, etc.

- Nombre y domicilio del proveedor; y en caso necesario nombre del agente de ventas.
- Fecha de la orden de compra
- Número de la orden de compra; ya que se recomienda deban ir foliadas.
- Número de la invitación a cotizar; que es el formato antes explicado, y también debe ir foliado.
- Destino a donde deban llegar las mercancías requeridas (almacén).
- Condiciones de pago; efectivo, cheque, plazo, a cargo de quien será el flete, y otros que el comprador considere.
- Descripción del material o mercancía; si es necesario un esquema del material.
- Precio unitario; o por caja, o paquete, según sea el caso.
- Fecha máxima en la que deberá entregarse la mercancía

Y un **cuadro comparativo de proveedores** que es; un cuadro donde se enumeran todos los posibles proveedores de un solo producto, las condiciones, y precios que ofrecen; para que a manera de resumen se plasmen las condiciones y se tome la mejor decisión, en el menor tiempo posible.

3.1.5 EVALUACIÓN DEL PROVEEDOR

La evaluación del proveedor, es una función que debe desempeñar de manera permanente el comprador, debido a que pueden variar algunas condiciones de las que inicialmente hallan pactado en la invitación a cotizar, está es otra función importante en la que el archivo de cotizaciones puede ayudar al comprador.

A manera de recordatorio y que queden claros los aspectos más relevantes a evaluar del proveedor son los siguientes:

- Consideraciones financieras: el precio, los términos de pago, la protección de precios, que como en el caso dado de que suba un precio, se le otorgue un pedido de gracia al comprador.
- Calidad del producto: que el diseño, las especificaciones, la presentación del producto en general; sean de calidad y que la capacidad de abastecer sea eficiente, para cualquier requerimiento futuro del comprador.
- Relaciones de trabajo: que la interrelación que exista entre la planta del proveedor y el proveedor, sea estable; ya que éste a su vez podrá ser consistente y estable con su comprador.
- Responsabilidad financiera: esto influye tanto en los plazos de pago, que el proveedor los respete, como en el abastecimiento mismo.

3.1.6 RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES

Es esencial que exista una buena relación entre, Comprador y Proveedor; ya que como se menciono anteriormente de aquí resultan muchas ventajas para la empresa; tales como conseguir productos de la más alta calidad a los mejores costos, los mejores plazos para pagar, y en general obtener las mejores condiciones de compra para la empresa, que le permitan a su vez, ofrecer los mejores productos y servicios a sus clientes.

3.2 ALMACÉN

Comúnmente se le denomina bodega; y es el espacio físico en donde se guardan las mercancías, y depende del giro de la empresa, se pueden tener diferentes tipos de almacén como; almacén de materias primas, o almacén de productos en proceso, o el de mercancías destinadas para su venta, sería el de almacén de productos terminados, o simplemente es almacén.

Es de suma importancia, contar con existencia de mercancías o insumos que permitan que la empresa realice sus actividades cotidianas y se desenvuelva como tal.

3.2.1 IMPORTANCIA DEL ALMACÉN

Uno de los aspectos más importantes del almacén, es que al tener cierto nivel de existencia se evitan situaciones como la de tener que parar cualquier actividad dentro de la empresa, o el negar alguna mercancía que solicite algún cliente; lo que traería como posible consecuencia perder al cliente y por lo tanto disminuir el mercado actual de la empresa.

El nivel de inventarios en el almacén crecerá conforme se eleve la demanda del mercado, o también por algún tipo de presión por parte de los proveedores; como lo puede ser alguna promoción, o algún posible aumento de precios.

Y para lograr tener un nivel equilibrado de inventarios, que no provoque excesos ni escasez, existen métodos como el de máximos y mínimos, y otros que más adelante se abordarán más a fondo.

Las actividades del almacén son dos básicamente.

- La revisión y recepción de la mercancía o insumos adquiridos.

- Almacenamiento de esta mercancía o insumos, desde el momento de su recepción hasta el momento de su salida del almacén.

3.2.2 FORMAS DE ALMACENAR

De acuerdo con Cristóbal del Río G.; existen básicamente tres formas de almacenar o colocar la mercancía, en el almacén y son:

3.2.2.1 Almacenamiento Fijo

En esta forma se almacena cada artículo en lugar específico y determinado, de tal forma, que permita que cualquier artículo sea encontrado con facilidad, sin necesidad de estar consultando ningún tipo de registro, y se considera costoso ya que ocupa mucho espacio físico.

Existen diversos criterios para asignarles lugares a los artículos pero el de asignarles conforme al tamaño, caducidad, delicadeza, la frecuencia de su demanda, peso, etc. Este se considera el más eficiente, ya que se toman en cuenta los artículos de mayor rotación, que se coloquen en sitios accesibles, los más pesados en el piso, y así sucesivamente.

3.2.2.2 Almacenamiento al azar

En esta forma se podrán acomodar los productos al azar, pero se deberá llevar un estricto registro y control de la localización de estos, el beneficio de éste es el ahorro de espacio, pero realmente es muy poco recomendable, incluso para empresas pequeñas, porque no permite una visión real del producto, y puede ocurrir que siempre haya espacio para más producto y también que se de la repetición de lotes de pedidos innecesarios.

3.2.2.3 Almacenamiento dividido por secciones

En este sistema, el almacén se divide por zonas, y cada zona tiene artículos con características similares, además de que dentro de cada zona se puede almacenar de acuerdo al almacenamiento fijo o al azar.

3.2.3 EXISTENCIAS DE SEGURIDAD

En la mayoría de las empresas se dan estos periodos de mayor demanda inesperados, que contrarrestan los de menor demanda, como por ejemplo los hoteles; cuando reciben a algún grupo inesperado de personas demasiado grande, aumenta su demanda de insumos, que lógicamente repercute en el nivel de insumos de sus almacenes.

La cantidad de “stock”, que forman las existencias de seguridad; son las que se crean para cuidar algunas demandas que surjan de forma inesperada, como ya se mencionó.

Y para determinar el nivel de estas existencias, se puede basar en experiencias pasadas, en estadísticas de estos sucesos inesperados, en el tipo de productos, en los proveedores y en el tiempo de entrega promedio que se requiere para que la mercancía llegue al consumidor final, desde que la mercancía está en manos del proveedor.

3.2.4 PROBLEMAS CON LA SOBREENSISTENCIA

Es muy importante la comunicación que debe haber entre el almacén y el encargado de realizar las compras, tanto para determinar el nivel de las existencias de seguridad, como para evitar caer en problemas de sobreexistencia, ya que este último es un problema muy grande, ya que se desperdician mercancías y se generan desechos, que implican costos elevados para

la empresa, y costos que son innecesarios. Por lo que se debe evitar al máximo caer en este problema, por que aun cuando se realicen hasta ofertas de está mercancía, no se recupera el costo normal, mucho menos utilidades.

3.2.5 STOCK

Primero se debe entender que “stock” es la cantidad de un artículo cualquiera, almacenado y conservado con el fin de destinarlo a su comercialización o a su transformación posterior, según sea el giro de la empresa que se trate.

Como Cristóbal del Rio lo menciona, generalmente “stock”, se toma como sinónimo de existencias y abarca cualquier tipo de mercancías o productos, ya sea acabados o en proceso.

La mayoría de las veces, tanto al encargado de compras, como al encargado de almacén, le provoca dolor de cabeza el determinar el nivel óptimo, e ideal de “stock”; esto quiere decir tener un nivel de mercancía o producto, que no caiga en problema de existencia, pero tampoco en problemas de escasez , que no impliquen costos exagerados para la empresa, pero tampoco, que no produzcan utilidades.

Al respecto existen muchas fórmulas que tratan de determinar este nivel, pero a manera de que sea práctico y sencillo de determinarlo, para cada una de las empresas a continuación se mencionan ciertas consideraciones importantes que se tienen que hacer antes de determinarlo;

- El precio de compra o de fabricación en su caso, es variable o constante.
- Que costo provoca para la empresa, el que se agote este producto.

- La demanda puede ser conocida con certeza o solamente estimada mediante fórmulas.
- La frecuencia con la que se pide la mercancía.
- Las condiciones del proveedor, sus tiempos de entrega, en general cualquier aspecto referente a éste.
- De igual forma, también es recomendable hacer un control estadístico de las ventas, en años pasados; que servirán como base para elaborar los pedidos y mantener un buen nivel de stock.
- Y distinguir claramente los artículos de más movimiento, de los de menos movimiento; no sólo para su acomodo, si no también, para mantener un buen nivel de stock.

Un aspecto esencial en los stocks, es el de fijar *mínimos y máximos*; donde también se pueden utilizar fórmulas para determinarlos considerando, que toda la mercancía se mueva normalmente en promedio en un mes además de :

1°. Dejar una reserva de determinado número de unidades, que significa *el mínimo* que debe haber de determinado artículo, evitando el agotamiento inesperado de éste, que asegure la continuidad de actividades de la empresa.

2°. Existe un *punto máximo* de unidades, de las cuales no se debe rebasar, tomando como criterio, que estas unidades tengan salida del almacén en lapso determinado; y sobre todo que no implique gran inversión económica, ni de espacio ; para la empresa el tenerlas en el almacén.

3°. Y entre el punto mínimo y el máximo, existe un *punto de reorden*; el cual se determina tomando en cuenta, cuanta mercancía falta para llegar al punto mínimo; en cuanto tiempo sale esa mercancía del almacén, y que este tiempo alcance para que el proveedor, vuelva a surtir el pedido, para estar de nuevo en el punto máximo.

3.2.6 CONTROL DEL ALMACÉN

El controlar una gran variedad de artículos y sobre todo diversos niveles de existencia, es una tarea un tanto compleja, que implica un control eficiente; y para que éste sea lo más sencillo y rápido de manejar, se sugiere tomar en cuenta todos los puntos anteriores, como las diferentes formas de almacenar las mercancías; la fijación de máximos y mínimos de stock, entre otros.

Este control de almacén lo que pretende es precisamente asegurar el abastecimiento suficiente, pero no excesivo, que se mantengan niveles óptimos de stocks.

Por lo tanto que *el almacén sea para la empresa una inversión que produzca utilidades, no una bodega que implique costos.*

Además de que un buen control de almacén, repercute directamente en más áreas de la empresa, como en la de servicio al cliente tener siempre lo que éste requiere; en el área de compras que siempre pida lo necesario, entre otras.

Para lo cual se cuenta además con herramientas tan útiles como las tarjetas de almacén, vales de salida y vales de entrada de mercancía; y que cada empresa puede utilizarlas o no según lo requiera, ya que muchas veces puede caer en procesos demasiado complejos; que al contrario de beneficiar a la empresa, perjudican sus procesos.

3.3 PERSONAL

Otro punto básico para lograr la estructuración administrativa, que se podría decir incluso que es el más importante, lo es precisamente el factor humano o también conocido como el personal. Y se le llama factor porque no es un recurso más con el cuenta una empresa, es el elemento más importante dentro de cualquier proceso que se genera en cualquier lugar y más lo es dentro de una empresa, ya que es el factor que le da vida a la empresa, es el factor que le da el valor agregado a los servicios que ofrece o productos que fabrica una empresa, es lo que precisamente hace la diferencia.

Gracias al personal es que es posible que subsista la empresa, que logre todos sus objetivos y que se desarrolle como tal.

Por estas razones, es necesario analizar los aspectos más relevantes en lo que respecta al personal, para que realmente sea un factor de ayuda en el desarrollo de la empresa; para lo cual es de vital importancia, conocer la administración de personal, que se expone a continuación.

3.2.1 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

La administración de personal es una disciplina, que forma parte de la administración moderna; y esta disciplina es la que explica la importancia del factor humano; ya que depende de su capacidad, entusiasmo, forma de pensar y otras cualidades, el éxito de la empresa.

Y precisamente para lograr que esto, se aplica la administración de personal; porque aunque es relativamente nueva esta disciplina, su aplicación se ha dado en un sinnúmero de empresas de todos los giros y tamaños, lo que ha propiciado el desarrollo de técnicas y

métodos, que han ayudado considerablemente a la eficiencia de la estructuración administrativa.

Su objetivo es en esencia “regular de manera justa y científica las diferentes fases de las relaciones de trabajo en una organización, para promover al máximo el mejoramiento de sus servicios y bienes de producción”. (VALENCIA, 2000: 319).

Al respecto la administración de personal incluye, desde reclutamiento, selección, desarrollo, evaluación, hasta la promoción del personal en la empresa, además de la clasificación y evaluación de puestos, entre otros procesos, que van inherentes a esto.

Está aclaración la menciona Rodríguez, ya que muchas veces confunden los fines de la administración de personal con la Ley Federal del Trabajo, pero entiéndase que la administración de personal va más allá; ya que comprende mucho más que la LFT, y trata de equilibrar no solo los derechos del trabajador, si no su superación personal, que va de la mano con el desarrollo de la empresa.

3.2.1.1 Beneficios al aplicar este sistema

Al regular entonces, las actividades humanas surgidas por la relación de trabajo, debe también ir de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos de la empresa, mismos que se mencionan en el capítulo II, entonces pues al aplicar esta disciplina, se podrán obtener los siguientes beneficios que enmarca Rodríguez (Ibid).

- Se promueve la eficiencia de la administración, al hacer que desaparezcan las rutinas, en los procesos de trabajo.

- Colabora para establecer, derechos, deberes, obligaciones, así como prohibiciones del personal.
- Al clasificar los puestos, hace que las tareas y funciones, vayan de acuerdo al puesto, y que cada persona se enfoque al logro de sus objetivos.
- Ayuda a establecer que las condiciones de trabajo sean justas y satisfactorias, con el propósito de estimular al empleado y obtener el máximo de productividad y eficiencia en el trabajo.
- Fomenta el sentimiento de pertenencia del trabajador, que realmente se pongan “ la camiseta” de la empresa.
- Hace que mejore la comunicación, hacia todos los sentidos dentro de la empresa.
- Promueve que la permanencia del personal, esté condicionada por su capacidad y productividad; mismas que se deben evaluar constantemente.
- De igual forma promueve la superación del personal, mediante programas de capacitación y adiestramiento.

3.2.1.2 Ejecución de este sistema

Dependerá del tamaño y necesidades de la empresa, la persona o personas encargadas de llevar a cabo la administración del personal, y que pueden recibir diferentes nombres como departamento de personal, gerente de personal, jefe de personal, jefe de recursos humanos o incluso esta función puede ser desempeñada por el propio gerente en una empresa pequeña.

Cualquiera que sea su nombre deberá tener como objetivo principal, “desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer a la empresa de empleados capaces, además de promover un trato equitativo, oportunidades de superación y satisfacción en el trabajo”.

Como dice G. R. Terry; “Conseguir, seleccionar y colocar el personal apropiado en los puestos adecuados es una gran tarea; pero estimularlos y mantenerlos activos y satisfechos, es tal vez más difícil”. (TERRY, 1976: 807)

Para lo cual debe desarrollar dos *funciones* principales de las cuales se derivan otras como son:

I. Abastecimiento

- A) Reclutamiento : que es llamar o atraer a los posibles candidatos a determinado puesto; y existen diversos medios para hacerlo, como por ejemplo el periódico y la radio o recurrir a las agencias de empleo, a las ferias del empleo, etc.

- B) Selección: de los candidatos que acudieron, se seleccionan; los que vayan mejor con el perfil del puesto y con la forma de ser de la empresa; y para facilitar dicha tarea se apoyan en el diseño del puesto, en la valuación de puestos, entre otros.

- C) Contratación; cuando se formaliza la relación de trabajo, de preferencia se deberá hacer por escrito.

- D) Inducción: Introducción al personal para que conozca más acerca de la empresa; y esta inducción debe ser tanto al puesto, al departamento o área de trabajo y a la empresa en general.

II. Desarrollo

- E) Capacitación y Adiestramiento: Capacitar es saber las cosas, adiestramiento es saber hacer las cosas, y se capacita y adiestra al personal, para que se desempeñe como debe ser; para lo cual se debe detectar primeramente cuales son las necesidades, y enseguida adecuar un plan de capacitación o adiestramiento, que satisfaga las necesidades tanto del trabajador como de la empresa, lo que trae como consecuencia a su vez elevar el nivel de vida y la productividad del personal.
- F) Seguridad e higiene industrial: es lo referente a que el personal, se encuentre seguro, en un medio ambiente de trabajo adecuado.
- G) Administración de Sueldos y salarios; el salario es la remuneración económica que se le al trabajador físico, y regularmente se paga a la semana, y los sueldos es la remuneración económica que se le da a la gente de confianza y se paga quincenalmente o mensualmente.
- H) Servicios y prestaciones al personal; son prestaciones adicionales como bonos por asistencia, por puntualidad, fiestas de fin de año, entre otros.

I) Relaciones Laborales; Regular las relaciones tanto individualmente, con cada trabajador, como relaciones en grupo, como los sindicatos.

J) Comunicación; Comunica a todo el personal desde el puesto más alto, hasta el de más bajo, de tal forma que en vez de que se de una comunicación a través de niveles jerárquicos, se de una comunicación como integrantes de un gran equipo.

Y en general éstas se pueden englobar en las siguientes actividades administrativas que son:

♦ *Planeación*: así como cualquier otra función la de personal también debe planearse de forma detallada, desde los objetivos, políticas y procedimientos; hacer pronósticos de requerimientos de forma cualitativa (conocimientos y habilidades) y de forma cuantitativa (cuanta gente se requiere) y para obtener esto básicamente se debe hacer lo siguiente:

- Planear que cantidades de vacantes deben cubrirse.
- Diseño de puestos, donde se hace los siguiente:
 - Análisis; Quién soy yo como puesto?
 - Descripción; Qué hacen mis ocupantes, como lo hacen y porque lo hacen?
 - Perfil; Qué requisitos deben de reunir mis ocupantes para ser mis titulares?
 - Detectar las fuentes del mercado laboral.
 - Seleccionar el personal que mejor vaya con las necesidades de la empresa y diseño del puesto.
 - Inducir al nuevo empleado al puesto, al área de trabajo y a la empresa.

♦ *Organización*: al igual que en las etapas del proceso administrativo, se deben observar los principios de la organización, como división del trabajo, especialización, entre otros, más que nada esta función deberá apoyar a la organización en general.

♦ *Dirección*: entre las actividades más relevantes abarca, contratación del personal, conservar al personal competente, e incrementar su productividad; y ciertas actividades que complementan las anteriores son: la motivación, la comunicación, desarrollar un plan de incentivos.

♦ *Control*; es la actividad encargada de vigilar y evaluar, que lo planeado se cumpla como debe ser; y para esto se cuenta con herramientas de control como la calificación de méritos y registros de retrasos, ausencias, permisos, número de accidentes, entre los más importantes. Donde:

- Evaluación del desempeño; es precisamente evaluar el desempeño de cada una de las personas que laboran en la empresa; y se recomienda se aplique una vez o dos veces al año.
- Valuación de puestos; sirve para ver si estás pagando bien los salarios de una persona, cuanto debe ganar una persona; lo que logras por ejemplo comprando los mismos puestos en empresas similares.
- Plantilla de personal; es un cuadro que contiene el objetivo de cada puesto, cuantas personas se tienen y en que puestos, sus horarios y turnos.

3.4 CLIENTE

En lo referente a este punto , se abordará claro, el significado de cliente pero antes de hacerlo , se empezará por definir lo que es la orientación hacia el cliente, basado en el autor James G. Shaw.

3.4.1. ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE

Significa simplemente proporcionar un valor agregado a los bienes o servicios, que brinda una empresa a sus clientes.

Y la clave para esto es *ponerse en el lugar del cliente*, y así ver y sentir todo desde el punto de vista del consumidor, que traerá entonces resultados como satisfacer al cliente y además poder superar sus expectativas.

El cliente se debe sentir importante; que realmente le interesa a la empresa, ya que gracias al cliente existen todas las empresas del mundo, y este es un aspecto importante a cuidar. Porque a la mayoría de las personas, les ha pasado alguna vez, que al acudir a cierta empresa y a pesar de que ofrecen productos de alta calidad, y a los mejores precios, de nada sirven si ofrecen una mala atención, lo que provocan entonces que el cliente jamás vuelva esta empresa.

Y para lograr mantener al cliente constante y fiel a la empresa, de forma que produzca beneficios para ambas partes, es necesario mantenerse con una filosofía de orientación hacia el cliente, que permita obtener mejoras que funcionen y perduren, para lo cual primero se debe entender claramente;

3. 4. 2. ¿QUIÉN ES EL CLIENTE?

Cliente se le llama;

- A la persona o personas, que normalmente consumen los servicios, o productos que ofrece una empresa o profesionista. De donde se deriva una especie de amistad, que surge como consecuencia de las relaciones entre el que siente la necesidad y el que la satisface. Por lo que se puede decir que por parte del cliente se genera simpatía y confianza y por parte del vendedor, o de la empresa se genera el esmero y la atención, por conservar, está relación, donde además debe existir confianza mutua
- O también se puede definir como, el receptor de los resultados de los procesos que se generan en la empresa, y además los clientes se clasifican en tres tipos;

1. Cientes primarios; que son precisamente la razón de ser de la empresa, son externos a ella, y son los que compran algún bien o servicio.

2. Cientes secundarios; son los que tienen un interés casi siempre financiero, dentro de la empresa, se podría decir que son los intermediarios entre la empresa y los clientes primarios, tal es el caso de una agencia de viajes que adquiere boletos en cierta aerolínea, y luego estos boletos se los vende al cliente; y en este proceso la agencia obtiene una ganancia por la acción antes descrita, y ésta es entonces un cliente secundario.

3. Clientes internos; son de vital importancia para lograr satisfacer a los dos tipos anteriores de clientes, ya que estos clientes son los que comúnmente llamamos “personal de la empresa”, y como ya se mencionó anteriormente son de vital importancia para ésta, debido a que son los que le dan vida a la empresa, y gracias a estos se logrará ser diferente y mejor a las demás empresas y por lo tanto satisfacer de una mejor manera a los clientes primarios y secundarios.

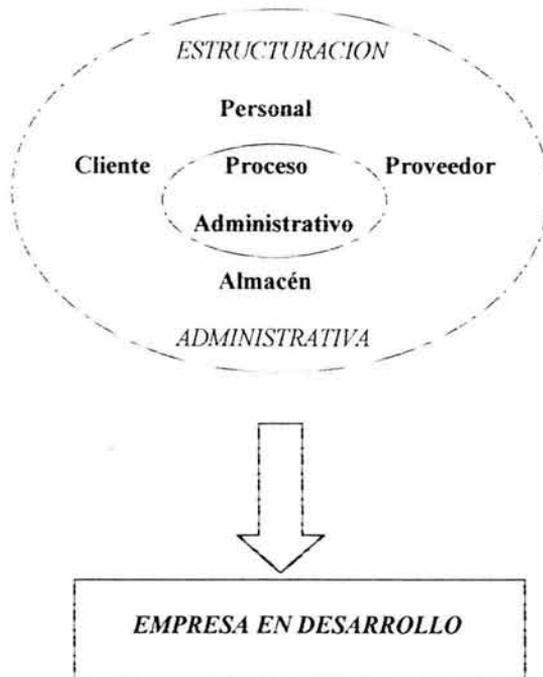
Pero también se debe cuidar que exista un equilibrio entre satisfacer el cliente y el logro de los objetivos de la empresa, que le permitan a ésta seguir subsistiendo.

Por lo tanto, se puede decir que los cuatro puntos que se abordaron en este capítulo son básicos para lograr que la estructuración administrativa cumpla su función de ayudar a la empresa en su desarrollo, eficientemente.

Ya que se puede apreciar que estos puntos son elementos esenciales dentro de los diferentes procesos que se desarrollan en la empresa.

Como conclusión de la parte teórica de la tesis = Estructuración Administrativa para el desarrollo de la empresa =; se analizaron los elementos que forman parte de esta herramienta; como la administración y su proceso, la empresa, cual es el significado en sí de estructuración administrativa y por último cuales son los elementos básicos de ésta.

Y para ver de forma más concisa como se interrelacionan todos los términos antes mencionados se presenta la siguiente figura;



Así pues se puede apreciar como; la estructuración administrativa engloba el proceso administrativo, y los cuatro puntos básicos que son proveedores, almacén, personal y clientes, lo que trae como consecuencia el desarrollo en la empresa.

Y a continuación se expondrá un caso práctico de cómo se puede aplicar la estructuración administrativa, en una empresa pequeña.

CAPÍTULO

IV

LA EMPRESA

= RELÁMPAGO LUBRICANTES =

LA EMPRESA RELÁMPAGO LUBRICANTES

A continuación se describe lo que es la empresa “Relámpago Lubricantes” actualmente, cual es su ubicación, los elementos que la integran sus factores de producción, como lleva a cabo su proceso administrativo, entre otros aspectos relevantes para su mejor análisis, y para recabar la información necesaria y desarrollar la parte práctica de la tesis, se utilizaron las técnicas de observación directa, entrevistas hechas a todo el personal que labora en la empresa, e investigación documental dentro de la misma empresa, para corroborar datos y analizar mejor los procesos actuales de la empresa.

4.1 ¿ QUÉ ES LA EMPRESA RELÁMPAGO LUBRICANTES ?

Esta empresa , fue fundada por sus propietarios Armando Gómez Quiróz y Aurora García de Gómez, en el año de 1987 a raíz de que vieron la necesidad de que existiera una empresa que brindará todos los servicios y productos que ahora ésta proporciona.

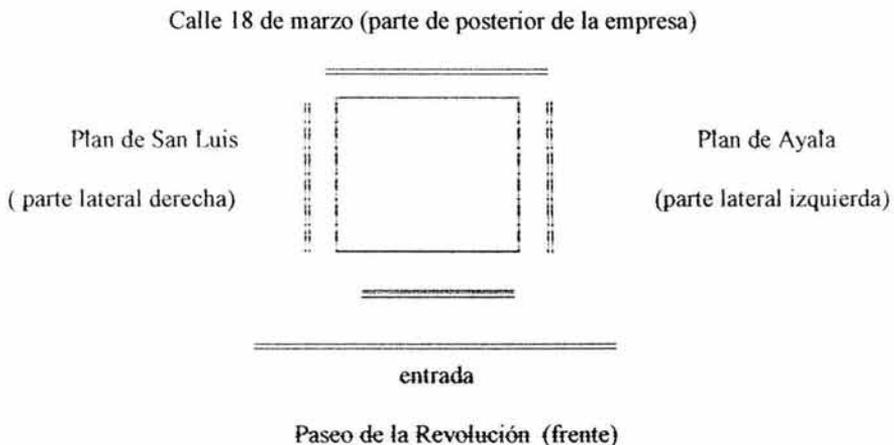
= Relámpago lubricantes = es una empresa pequeña, de giro comercial; dedicada a la compra - venta de lubricantes y refacciones, para automóviles y camiones de servicio pesado, además de que presta los servicios de cambios de aceite; al motor, a la caja, al diferencial; y otros servicios como engrasado, cambio de bujías y filtros de aire, aceite, gasolina y diesel.

Y brinda asesoría al cliente, en las compras de refacciones y lubricantes de acuerdo a las necesidades del automóvil o camión de cada uno.

En lo que respecta al surtido de productos: ofrece varias líneas de lubricantes y refacciones como filtros, bandas, acumuladores, bujías, cables para bujías, entre otros.

Su ubicación es excelente para el giro de la empresa, ya que el paseo Lázaro Cárdenas y Paseo de la Revolución que es continuación del primero, están dentro de lo más transitado e importante en la ciudad de Uruapan Michoacán, y el frente de ésta empresa es por el lado que da al paseo de la Revolución; además que a partir del presente año 2001, se verá incrementada la afluencia vehicular, debido a la ampliación a cuatro carriles de circulación que tendrá el paseo de la revolución., se encuentra ubicada en Plan de Ayala no. 1, Col. Emiliano Zapata en la ciudad de Uruapan, Michoacán, México.

Figura 4.1 Ubicación de la empresa = Relámpago Lubricantes =



Fuente: Elaboración propia.

Así pues se puede apreciar en la figura anterior, la excelente ubicación, con la que cuenta esta empresa, y ayuda bastante al logro de objetivos, como abarcar más mercado, y facilitar la función comercial en general de toda la empresa.

4.1. 1. ELEMENTOS QUE LA INTEGRAN

Para esta empresa los elementos que la integran son:

a) Bienes materiales

En cuanto a instalaciones físicas, se cuenta con la infraestructura necesaria, pero sólo con la básica y en cuanto al tamaño es excelente, aunque se puede aprovechar mejor.

En lo referente a las condiciones de la maquinaria y el equipo; se cuenta con muy buena existencia de herramientas, maquinaria como compresora y máquinas de engrasado, y no se cuenta con equipo de cómputo.

b) Personal

En lo que respecta al personal, se cuenta actualmente, con un gerente que es la dueña de la empresa, un supervisor, dos vendedoras de mostrador y atención al cliente, y dos personas encargadas de servicio al vehículo, además de que se cuenta con la asesoría de un bufete contable.

c) Sistemas

Se cuenta con ciertos sistemas de ventas, de organización, de control, de atención a proveedores, entre otros, pero no son del todo eficientes, ya que no están claramente definidos y establecidos, éstos se mencionarán más afondo en el punto 4.2.

4.1.2 FACTORES DE PRODUCCIÓN

Recordando la importancia de estos factores, son los necesarios para que la empresa logre la aplicación efectiva de todas las etapas del proceso administrativo;

1. Tierra ; Aquí los factores son el suelo que abarca la propiedad, y el clima tan favorable con el cuenta la ciudad de Uruapan, casi todo el año; y que en cierta forma permite el desarrollo de las actividades económicas de la mayoría de las empresas de la localidad.

2. Capital ;Un factor importante es que no se tienen actualmente ningún tipo de deudas ni bancarias, ni con ningún acreedor. Lo que le permite a la misma empresa, reinvertir constantemente en ella.

3. Trabajo

Actualmente se encuentra equilibrado este factor, ya que se cuenta con mano de obra calificada y gente prepara para la estructuración efectiva de la empresa, aunque si es importante la capacitación y adiestramiento, constante para mantenerse actualizado.

4.1.3 ASPECTOS RELEVANTES DE ANÁLISIS

Estos aspectos se analizan ya que todo los que está alrededor de la empresa, influye en su desarrollo de alguna u otra forma;

a) Aspectos económicos

Actualmente la empresa se encuentra, funcionando bien en cuanto al desarrollo de sus actividades, existe una línea de crédito abierta en el banco con el que trabaja, pero no se requiere de ningún tipo de crédito por el momento.

b) Aspectos jurídicos

De acuerdo con la nueva reforma hacendaría, que entró en vigor el presente año, la empresa actualmente pertenece al **régimen general de ley**, ya que para poder

expedir facturas a sus clientes, se necesita pertenecer a éste régimen, y ya que no existe ningún tipo de sociedad, **es persona física**, ya que es de un solo dueño.

c) Aspecto Administrativo

Actualmente se lleva una administración empírica, ya que la gerente del negocio, no tiene los suficientes fundamentos teóricos en esta área, pero aún así se han obtenido muy buenos resultados, en la empresa, mismo que se pueden mejorar, para lo cual se está realizando la presente tesis.

d) Aspecto sociológico

Ya que se desenvuelve dentro de una comunidad, es generadora de empleos y en cuanto al personal de la empresa y las personas con las que interviene en general, se les brinda buen trato, prueba de esto es la antigüedad del personal, y la fidelidad de los clientes y las buenas relaciones con los proveedores y vecinos.

4.1.4 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

1. Medio ambiente

Su medio ambiente; actualmente la situación del país es relativamente estable en el ámbito social, económico y político, hasta el mes de mayo, por lo menos.

2. Su giro

Como ya se mencionó anteriormente su giro es comercial, ya que adquiere productos, para que mediante el aumento en el precio de su venta, se genera un margen de utilidad para la empresa, además de que a esto va aunado la prestación de servicios al vehículo del cliente.

3. Su mercado

a) Composición de la población:

Se abarca un mercado formado por hombres y mujeres mayores de 18 años, dueños de automóviles, camionetas o camiones de servicio pesado, que perciben un ingreso de dos salario mínimos y que además radican en Uruapan, y sus alrededores como San Juan Nuevo, Apatzingán, Tumbiscatío, Ziracuaretiro, entre otros.

También se atienden a clientes de medio mayoreo; esto quiere decir a clientes que compran grandes cantidades de mercancía y que se les vende con precios especiales que les permiten en su reventa obtener una buena ganancia.

b) Competencia:

Como competidores directos tiene actualmente los siguientes;

- Auto Servicio “Ramba”; que ofrece los servicios de cambio de aceites a automóviles, camionetas y la atención a camiones de servicio pesado es su especialidad por lo que se enfocan menos en la atención al servicio ligero, y su ubicación es en el libramiento oriente.

- Refaccionaría “Elvia”; se encuentra ubicado en la Col. E. Zapata, a dos cuadras de =Relámpago Lubricantes =, y también brinda servicio de cambio de aceite al motor únicamente y su especialidad son las refacciones.

- Auto Servicio “Rico”; que ofrece accesorios para automóvil y camioneta; además de alineación y balanceo, aunque también incluye cambios de aceite, no tiene gran variedad de lubricantes y menos refacciones para ningún tipo de auto.

- “Servicio de Lubricación Hermanos Campos”; también se encuentra ubicado en el libramiento oriente de esta ciudad, y ofrece gran surtido de productos y refacciones, aunque su capacidad de atención al cliente es poca, debido a la falta de personal calificado y a la falta de instalaciones físicas adecuadas.

4. Financiamiento

En cuanto a este elemento, ya se mencionó que estable.

5. Su producción

Esta empresa es pequeña, ya que el volumen de productos y servicios que presta, el personal que ocupa, su capital, su tecnología, y los factores con los que cuenta (antes mencionados), así lo determinan además de las siguientes características;

- La función de administración está a cargo de una sola persona.
- Existe una estrecha relación entre todo el personal que integra la empresa.
- Existe mucha relación entre la empresa y su medio ambiente.

4.2 ¿CÓMO LLEVA A CABO EL PROCESO ADMINISTRATIVO?

La empresa = Relámpago Lubricantes = actualmente en cuanto a la;

- **Planeación:** no tiene fijado ningún plan, objetivo, política, presupuesto o estrategia.
- **Organización:** en cuanto a la estructura organizacional, no se tienen definidas claramente las funciones, ni responsabilidades, ni definidos los puestos.

Y respecto a las actividades básicas que realiza o áreas funcionales; tampoco están claramente definidas, más sin embargo, se distinguen la función de compras, la de administración, contabilidad y el área de servicio y atención al cliente.
- **Dirección:** se ejerce autoridad, pero muchas veces existen problemas de comunicación, sobre quien ejercer la autoridad, existen conflictos de intereses, por lo tanto no existe una dirección bien definida.
- **Control:** existen ciertas formas de control, pero no bien establecidas, ni coordinadas.

4.3 ¿CÓMO MANEJA LOS CUATRO PUNTOS BÁSICOS DE LA ESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA?

- **Proveedores:**

Se tiene una buena relación con todos los proveedores, se consiguen buenas condiciones de compra para la empresa, pero se pueden mejorar, estableciendo un mejor sistema de atención.

- **Almacén:** Ya que se cuenta con una gran variedad de artículos, y con tres diferentes bodegas, es urgente que se establezca un método de control de mercancías eficiente, para mantener lo necesario, y que sea una inversión para la empresa, a diferencia de que implique un costo, y siempre se tenga la mercancía que el cliente solicita para mantenerlos siempre satisfechos.
- **Personal:** Al personal, se le brinda un buen trato, pero si es necesario aplicar ciertas políticas que incrementen su productividad, y programas de capacitación y adiestramiento, que repercutirá en beneficios al cliente y por lo tanto a la empresa.
- **Clientes:** Actualmente se les brinda un trato muy cordial, prueba de ello es la fidelidad de la mayoría de los clientes pero, al igual que los anteriores puntos, se puede mejorar su trato y por lo tanto abarcar más mercado, de una manera óptima.

De esta forma se concluye que a la empresa =Relámpago Lubricantes =; si le hace falta la aplicación de la estructuración administrativa y todo lo que engloba ésta para que permita su desarrollo (crecimiento con calidad), partiendo de que ya se conocen sus características, procesos, sistemas y en general sus situación actual.

Además se incluyen en este capítulo claramente los primeros tres pasos para lograr la estructuración administrativa eficiente que son;

1º. Definir el tipo de organismo, su tamaño, su giro y sus características principales.

2º. Diferenciar las actividades básicas o áreas existentes.

3º. Diagnosticar sobre los métodos actuales de operación, sus sistemas de información, su mercado, su personal, sus objetivos, entre otros factores relevantes.

CAPÍTULO

V

PROCESO ADMINISTRATIVO

DE LA EMPRESA

= RELÁMPAGO LUBRICANTES =

5. PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA RELÁMPAGO LUBRICANTES.

Como el título lo dice, este capítulo abarca lo que es la propuesta de la aplicación del proceso administrativo a la empresa Relámpago Lubricantes, el cual se conforma de las etapas de planeación, organización, dirección y control.

Y para su mejor aplicación, primero se definirán las principales funciones que se desarrollan en la empresa;

- a) **Compras:** es la función en la que se desarrollan actividades como, la atención a proveedores, programación de pagos, elaboración de pedidos, determinación de condiciones de pago, plazos y demás actividades con relación a los proveedores.
- b) **Ventas:** es la función que se dedica a la atención al cliente, a brindarle asesoría en sus compras y brindarle servicio al vehículo del cliente.
- c) **Almacén:** es la función donde se desarrollan actividades como la de recepción de mercancías, almacenamiento y orden de éstas; y colabora con la función de compras a la elaboración de pedidos.
- d) **Personal:** es donde se encarga de la supervisión de personal, del pago de salarios, de la programación de vacaciones, de la determinación de aguinaldos, de la determinación de horarios, entre otros aspectos como prestamos.
- e) **Contabilidad:** en esta función se desarrollan actividades, como el registro de los movimientos contables de la compañía, y lo referente a las declaraciones fiscales, entre otros.
- f) **Administración:** es la función donde se toman las decisiones más importantes, en lo referente a cualquier aspecto de la empresa, y coordina las demás funciones.

5.1 PLANEACIÓN

En lo que respecta a la etapa de planeación, al igual que en la parte teórica se dividirá en dos etapas la previsión y la planeación misma;

5.1.1 PREVISIÓN

a) En esta etapa en la que se definen los objetivos, se tienen los siguientes;

1. Objetivos individuales;

- Estos diferirán de acuerdo a cada persona que forma parte de la empresa, pero lo que si se debe cuidar es que vallan de acuerdo con los objetivos de la empresa, y que no difieran mucho con la forma de pensar de la misma.

2. Objetivo general;

- Es lograr los objetivos, social, económico y de servicios, además del ecológico que es cuidar el medio ambiente y los recursos naturales, de la empresa.

3. Objetivos particulares, Estos serán por funciones;

- En ventas, se tendrá que lograr un aumento del 20% año con año, en cuanto a cantidad de productos.
- En Compras; será el de obtener las mejores condiciones posibles para la empresa, en lo que respecta a plazos, descuentos y otros.
- En Almacén; será el de mantener un orden en todas las bodegas que conforman la empresa, y una cantidad adecuada de cada artículo, sin tener excesos ni faltantes.
- En Personal; mantener al personal motivado, obteniendo productividad elevada, y en general vigilar su desarrollo y buena retribución económica.

- En contabilidad; mantener al día los registros y reportes contables de los movimientos financieros de la empresa, y así como sus declaraciones y obligaciones ante la SH y CP.
- Administración; realizar la toma de decisiones adecuada, y coordinar todos los recursos dentro y fuera de la empresa, de tal forma que permita su desarrollo.

4. Objetivos a corto, mediano y largo plazo;

- A corto plazo; Se deberán remodelar las instalaciones físicas, de tal forma que permita brindar un mejor servicio al cliente, esto deberá ser en un periodo no mayor a un año.
- A mediano plazo; Añadir la línea de productos de refacciones, para vehículos de servicio ligero, lo cual deberá hacerse en un periodo máximo de tres años.
- A largo plazo; abrir una sucursal de la empresa, en la ciudad de Uruapan, que brinde además de los servicios que ya se prestan el de lavado automotriz, lo que deberá cumplirse en un periodo de seis años máximo.

b) Investigaciones;

Todos los recursos y medios, con los que cuenta la empresa, se describieron anteriormente a detalle en el capítulo IV.

c) Alternativas;

- En cuanto al logro de **objetivos individuales**, cada quien podrá lograrlos en medida que lo vaya queriendo, y dependiendo de los objetivos mismos.
- Y en lo que respecta al objetivo general de la empresa que es el social, económico y de servicios, los logrará a medida que logre los particulares, y el

ecológico lo logrará respetando las normas de ecología como lo ha hecho hasta el momento, como en lo referente al reciclaje de aceite quemado.

- Para lograr el **objetivo de ventas**, se tendrá que mejorar las instalaciones físicas de ella empresa, así como un programa de capacitación y adiestramiento al personal.
- Para el **de compras**; se tendrá que tener las mejores relaciones con los proveedores, y respetar las condiciones que entre los dos establezcan.
- En cuanto al **del Almacén**, se tendrá que coordinar con compras para mantener niveles adecuados de “stock”, y en cuanto al orden; deberá respetar las indicaciones que en el capítulo siguiente se harán, respecto a Almacén.
- En el **de Personal**; se deberá implantar un sistema de motivación, de capacitación y adiestramiento al personal, además mantenerse en contacto directo con ellos, para su supervisión, pero como parte de un equipo, no como subordinados.
- Para el logro del objetivo **de Administración**; lo que se debe tener es un buen líder, que cuente con las características necesarias para desempeñar esta función, ya que dependerá de las cualidades de éste el éxito de la empresa.
- Para el logro del objetivo a **corto plazo**, se tendrá que recurrir con un Ingeniero que diseñe y se encargue de la remodelación necesaria,
- En cuanto al **de mediano plazo**; se logrará mediante la programación de ir adquiriendo poco a poco, líneas de refacciones a manera de que en el plazo especificado se tenga por completo, el surtido de éstas.

- El de **largo plazo** se logrará mediante la adquisición de un nuevo terreno, la construcción de las instalaciones necesarias, y se surtirá la mercancía de la matriz, además de que el personal se irá capacitando en la matriz.

5.1.2 PLANEACIÓN

* Las políticas al igual que los objetivos se definirán por funciones y son las siguientes:

Políticas de compra

1. Se atenderá a todos los proveedores de martes a jueves, de 4:00 pm. a 6:00 pm.; para elaboración de pedidos, pagos, o cualquier otro aspecto a tratar, “Sin excepción”.
2. Cualquier proveedor deberá entregar una lista de precios actualizada, así como condiciones de pago, descuentos, entre otros, antes de empezar el proceso de compra - venta; debiendo respetar estas condiciones en el desarrollo de todas las compras, y si existiera algún cambio en cualquier aspecto relevante, favor de notificar con tiempo de manera escrita al gerente. (o sea respetarse las condiciones acordadas en la solicitud a cotizar).
3. Cuando exista algún alza de precios, se deberá dar un “ pedido de gracia” a precio anterior, sin límite de compra, esto es por parte del proveedor.
4. Cuando las condiciones, el trato o cualquier aspecto de algún proveedor ya no sea conveniente para la empresa, el gerente deberá darse a la tarea de buscar inmediatamente opciones varias, de más gerentes, que proporcione condiciones más favorables tanto para la empresa como para el proveedor.

Políticas de ventas

1. Se deberá actualizar constantemente, el inventario de herramientas y maquinaria, para brindar el servicio adecuado a todos los modelos de vehiculos desde el más antiguo hasta el más nuevo, y de todas las marcas.
2. Se deberá siempre brindar un servicio de calidad y excelente atención al cliente, amable y rápido.
3. En la asesoría al cliente, se actuará siempre con ética, sin que intervengan intereses económicos, o de beneficio personal, con el fin de que quede completamente satisfecho.
4. Se deberá reportar al gerente cualquier queja o sugerencia del cliente, con la finalidad de mejorar el proceso.
5. Siempre se deberán mantener las instalaciones adecuadas y en buen estado para prestar un mejor servicio día a día.

Políticas de Almacén

1. El almacenista deberá mantener en orden y en buen estado toda la mercancía, de las diferentes bodegas.
2. El almacén deberá evitar tener exceso, rezago o escasez de cualquier producto, ya que cualquiera de los tres genera costos excesivos para la compañía.
3. El almacén deberá reportar inmediatamente al gerente la necesidad de compra cuando se llegue al mínimo de existencia de cualquier producto.
4. El almacén deberá reportar cualquier anomalía al momento de recibir la mercancía, ya sea con la mercancía misma, algún faltante o que este dañada; con la orden de pedido o con la factura.

Políticas de Personal

1. Todo el personal, deberá respetar de manera estricta su hora de entrada y su hora de salida, y cuando se le requiera por la necesidad misma de la empresa, se deberán quedar horas extras, recibiendo su pago equitativo.
2. Deberán contribuir al logro de objetivos de la empresa.
3. Deberán portar el uniforme apropiado, con el fin de mejorar su imagen propia y la de la empresa.
4. Deberán asistir a todos los cursos de capacitación y adiestramiento, a los que se les invite.
5. Siempre deberán mostrar una actitud positiva hacia al cliente y hacia sus compañeros, mostrando respeto y amabilidad ante todo.
6. Deberán mantener su área de trabajo limpia y en condiciones adecuadas para desempeñar sus labores.
7. Las herramientas y el equipo, las deberán utilizar de una forma adecuada, y sin sacarlas del área de trabajo, ni prestarlas a nadie “sin excepción “ si no es con autorización del gerente.
8. Colaborar en todo lo que sea necesario, (en lo posible), con cualquier actividad que se les requiera en la empresa, siempre y cuando se presten las condiciones adecuadas para hacerlo.
9. El personal además deberá guardar siempre la confidencialidad en todo lo referente a la empresa.
10. Todo el personal de la empresa, deberá usar siempre el uniforme, que le facilite el desarrollo de sus actividades, además de portar su gafete de identificación (el cual incluye nombre y puesto).

* La **misión** será;

= Relámpago Lubricantes es una empresa familiar , dedicada a la venta de lubricantes y refacciones en general, que además proporciona servicios de cambio de aceite, engrasado y afinaciones en general a vehículos de servicio ligero y pesado, esto lo hace de la forma más rápida y exacta, al menor precio posible y con la mayor satisfacción para todo propietario de un vehículo =

* **El presupuesto**; se recomienda se elaboren anualmente, y se hagan para toda la empresa en general, y que sean flexibles, esto debido al tiempo tan cambiante por el que está pasando el país, y por lo menos el primer presupuesto, será estimado, o sea, se formulará con bases empíricas.

* **Las estrategias**, se seguirán las planteadas anteriormente.

- Y en general en el desarrollo de esta etapa se recomienda se cumplan los **principios** mencionados en la teoría, que son; precisión, flexibilidad, unidad, consistencia, rentabilidad y participación.

5.2 ORGANIZACIÓN

La etapa de organización también se divide en dos; la organización misma y la integración, y primeramente se tendrá la organización;

5.2.1 ORGANIZACIÓN

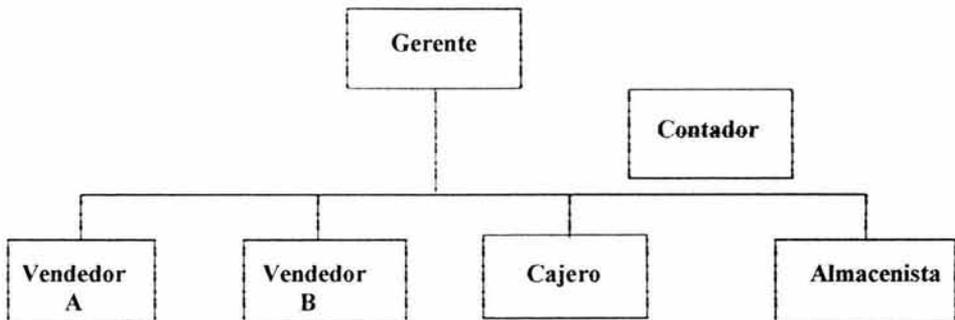
La organización será formal, ya que se coordinarán todos los recursos, para el logro de objetivos planeados. Además al igual que en la etapa anterior se recomienda se respeten los principios de esta etapa, que son especialización pero no rutinización del trabajo, unidad de mando (que una persona tenga un solo jefe), que al nivel de autoridad así será su

responsabilidad, y delegar funciones hasta donde sea posible controlarlas, definir los puestos, respetando en su diseño los principios anteriores.

En lo que respecta a la estructura organizacional, se recomienda la lineal – staff, ya que así cada trabajador rendirá cuentas a un solo jefe y la función contable, se especifica como asesoría que es en el organigrama , no teniendo autoridad en la empresa, pero si responsabilidad sobre sus mismas funciones, y con esto se logra tener a un especialista aun bajo costo.

El organigrama será vertical de acuerdo a su presentación, como se ve a continuación;

Figura 5.2 Organigrama lineal – staff



Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior se puede apreciar el organigrama propuesto de tipo lineal - staff; que es recomendable para este tipo de empresa pequeña.

Y debido a las necesidades actuales de la empresa, y a una serie de actividades necesarias que se llevan cabo para el buen funcionamiento de la misma, se ve la eminente necesidad de separar y definir funciones, de manera que todo el personal se desenvuelva eficientemente y contribuya al logro eficaz de los objetivos.

Para lo cual se recomiendan se tengan los siguientes puestos, el gerente, el vendedor A, y vendedor B, un cajero y un almacenista, ya que como se mencionó antes, el contador es de staff, ya que resulta práctico y eficaz para la empresa; tenerlo a nivel de asesoría solamente.

Y en lo referente a la definición de puestos, responsabilidades y autoridades de cada puesto, se expondrán a continuación;

- **Gerente General**: es el encargado de la dirección de toda la empresa, y de la toma de decisiones sobre los aspectos más relevantes, como a quien si y a quien no se le puede otorgar créditos, determinar los máximos y mínimos que debe haber de cada producto en el almacén, supervisar a todo el personal, supervisar que en general la empresa marche eficazmente. Su autoridad será sobre todo el personal, al igual que su responsabilidad, será sobre toda la empresa. Este puesto casi siempre es desempeñado por el dueño de la empresa y lo ideal es que contará con cualidades de líder, con gran capacidad de análisis, de síntesis, capacidad intelectual, y capacidad para relacionarse, entre otros. En cuanto al nivel académico lo ideal es que cuente con una licenciatura con especialidad a fin a la empresa; y sobre todo mucha experiencia en el ramo automotriz.
- **Asesoría contable**: es mas recomendable tener como asesor al contador que dentro de la empresa, porque implica menos costo, y como asesoría desempeña sus funciones eficazmente y las que son necesarias tales como; realizar las declaraciones ante hacienda cada que sea necesario, realizar los pagos del seguro de los trabajadores y toda la serie de trámites que es necesario efectuar ante diversas organizaciones, y asesora respecto a cualquier aspecto legal. Su responsabilidad será sobre sus funciones mismas y su autoridad

no será sobre nadie dentro de esta empresa. Está asesoría la debe dar un Contador con experiencia en el ramo.

- **Vendedor A:** este tipo de vendedor A, es el encargado de la asesoría al cliente, y de atenderlo como se merece, darle una silla, un periódico mientras aguarda su lugar o mientras se le hace el servicio a su vehículo, es el que da los reportes de venta de cada automóvil a la cajera, y normalmente lo desempeña una mujer, con gran facilidad de palabra y que le gusten las relaciones humanas. Con estudios mínimos de preparatoria y experiencia en el ramo. Su responsabilidad será sobre la buena atención al cliente y el desempeño eficaz de sus funciones, y tendrá autoridad de línea sobre la cajera o vendedor B.
- **Vendedor B:** Este tipo de vendedor es el encargado de realizar los cambios de aceites en todas sus variedades, también de hacer las afinaciones, el lavado automotriz, de engrasar los vehículos, del trabajo más que nada manual. Su responsabilidad será principalmente sobre el buen funcionamiento del vehículo al que le brinde el servicio, y sin autoridad. Lo desempeñan normalmente hombres con destreza manual y cierto intelecto ya que cada auto es muy distinto a otro, y sobre todo experiencia, además de tener buen trato con las personas, y fuerza física. Con un nivel académico técnico afin al área automotriz.
- **Cajero:** Es el encargado de la elaboración de facturas, de notas de crédito, de recordatorios, de notas de venta, de la cobranza y del control de créditos, así como del registro de clientes. Este puesto lo debe ocupar, de preferencia una mujer con conocimientos técnicos básicos,

del área de contabilidad y también con habilidad para relacionarse con las personas. Que cuente con nivel académico mínimo de preparatorio o carrera técnica terminada. Su responsabilidad será sobre el efectivo que maneje y papeles con valor comercial, como los pagarés.

- **Almacenista:** Este puesto deberá ser ocupado por un hombre o mujer; con gran capacidad intelectual ya que sus actividades lo requieren, por que debe manejar una gran diversidad de productos, y mantenerse al tanto en cuanto a que no exista ni exceso de productos, ni escasez de estos; por que cualquiera de las dos opciones implican un costo para la empresa, además que debe mantener en un orden lógico todo el almacén. Que cuente con nivel académico mínimo de preparatorio o carrera técnica terminada. Su responsabilidad será sobre cualquier aspecto referente a la mercancía, su acomodo y bienestar.

5.2.2 INTEGRACIÓN

En está se deberán respetar los principios mencionados en la teoría como; adecuación de los hombres y funciones (que el personal que forme parte de la empresa, vaya de acuerdo con su misión y forma de ser); que al personal se le de a conocer, tanto su puesto, su área en la que debe desempeñarse, las políticas, que en general conozca todo lo que debe; y se le induzca sobre el funcionamiento de maquinaria, entre otros.

Y en lo referente a la integración de cosas, debido a que es una empresa ya establecida, ya se encuentran integrados la maquinaria, el equipo, el personal y todos los procesos ya están definidos.

5.3 DIRECCIÓN

Para la aplicación de esta etapa se recomienda tener siempre presente lo siguiente;

- lograr que el factor humano se sienta parte importante de la empresa.
 - Guiar al personal y elaborar programas de capacitación por lo menos dos veces al año, así como implantar programas de motivación a los empleados y estas deberán actualizarse cada semestre.
 - Y sobre todo que el gerente sea un buen director y un verdadero líder.
 - Aplicar los principios de esta etapa que son;
- La coordinación de intereses; esto se logrará respetando los objetivos planeados,
 - Impersonalidad de mando; que el líder trate de igual forma a los integrantes de la empresa, y que lo haga a manera de cooperación y no de orden.
 - Vía Jerárquica; debido al tamaño de la empresa, casi no hay escalones jerárquicos, por lo que más bien se deben hacer las cosas como integrantes de un gran equipo o familia.
 - Resolución de conflictos; Cuando surja algún conflicto éste deberá analizarse a fondo para que ambas partes queden satisfechas y ni la empresa ni el personal salgan dañadas y tratar siempre de resolverlos con objetividad .
- Respecto a **la comunicación**; se puede y se debe dar en todos los sentidos vertical y horizontal, ya que como se menciona se debe manejar al personal como integrantes de un equipo.
 - **La autoridad**, aparte de que sea por el nivel que ocupan, se la deben ganar a pulso, con conocimientos y con buen trato hacia los demás y en especial el líder de la empresa; mediante la aceptación del personal, logrando tener

entonces influencia en sus actos, y en su conjunto esto le dará el poder. El gerente deberá desarrollar todas sus funciones de acuerdo con el cumplimiento de objetivos y dirigir las actividades de sus subordinados al logro de estos.

- **El liderazgo;** como ya se mencionó anteriormente las cualidades que debe tener un gerente, que debido al tamaño de la empresa se recomienda que también sea el líder, y además tenga las siguientes cualidades; inteligencia, madurez social, motivación interna, condición social y experiencia, y el gerente que actualmente desempeña el puesto si tiene dichas características, o cualidades, pero está aclaración se hace en caso de que se requiera en un futuro.
- **Las decisiones;** las más importantes las tomará el gerente de la empresa, y decisiones secundarias las tomará cada persona en medida que sea necesario, para el desarrollo de su función y también en medida de su autoridad – responsabilidad, analizando cuidadosamente las alternativas, sus pro y sus contra, además del costo – beneficio,
- **La delegación;** debido a que la empresa es un equipo, se va a delegar autoridad y funciones, pero el gerente y todo su personal, deberá compartir la responsabilidad de las acciones y desarrollar las actividades pertinentes para cada puesto, cumpliendo con el logro eficaz de objetivos, lo que implica; lograrlos a tiempo y con el mínimo esfuerzo y costo posible.
- **La supervisión** debe ser algunas veces programada y otras espontánea, sin previo aviso para detectar posibles fallas.

5.4 CONTROL

Está es la última de las etapas del proceso administrativo, en la que se compara lo logrado con lo esperado, y esto se puede llevar a cabo espontáneamente o con revisiones periódicas programadas, que se recomienda se hagan cada dos meses, debido al movimiento y tamaño de la empresa, por lo mismo se debe actuar inmediatamente con acciones correctivas al detectar cualquier desviación.

Y también aplicar sus principios como;

- Delegar hasta donde se pueda controlar.
- Establecer estándares de tiempo, de calidad, de existencias de mercancías, por dar ejemplos.
- Enfocarse en áreas que necesiten de correcciones.
- Utilizar el control sólo lo necesario, no excederse, por que entonces se puede caer en procesos muy cansados e inútiles.

A continuación se mencionan las técnicas de control que mejor se pueden utilizar de acuerdo a las características de la empresa y son:

- **Observación personal:** Esto es debido al tamaño de la empresa, y a que es poco personal (relativamente), una de las técnicas no caras, y si muy eficaces será la observación personal, por parte del gerente, y del demás personal ,mutuamente.
- **La administración por objetivos:** que se basa en el logro de objetivos, se revisan los objetivos planeados, y se verifica, el porque de la desviación e inmediatamente se corrige.

- También se recomienda aplicar los **medios de control**, como tarjetas de almacén, invitación a cotizar y cuadros comparativos de proveedores que se analizan a detalle en el siguiente capítulo y a medida que el desarrollo de actividades lo requiera se pueda implantar alguna otra forma de control.
- Al igual se cuenta con las **herramientas de los presupuestos**, que están en la parte anexa, y servirá de guía para ver si se están cumpliendo los objetivos que se esperan cumplir.
- Se pueden hacer también **auditorías internas**, con ayuda de un asesor externo especialista en el área como lo son los Licenciados en administración, esto con la finalidad, de que las herramientas administrativas se estén utilizando de la mejor manera, así como el aprovechamiento al máximo de los recursos.
- Y por último también se podrá aplicar el **proceso de control**, que se plantea en la parte teórica del capítulo I.

Así pues se concluye el Capítulo V, Aplicación del proceso administrativo a la empresa Relámpago Lubricantes, y se termina parte del paso número cinco para lograr la estructuración administrativa, y a continuación se procede a la aplicación de los cuatro puntos básicos para lograr terminar el paso número cinco.

CAPÍTULO

VI

***PUNTOS BÁSICOS PARA LA
ESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA
DE LA EMPRESA
RELÁMPAGO LUBRICANTES***

PUNTOS BÁSICOS PARA LA ESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA RELÁMPAGO LUBRICANTES

En el presente capítulo se retomarán los puntos básicos para lograr la estructuración administrativa eficaz, de la empresa Relámpago Lubricantes y de esta forma terminar el paso número cinco, de lo que es el proceso de esta herramienta tan útil como la estructuración administrativa.

6.1 PROVEEDORES

Recordando que en el capítulo anterior se definieron las funciones principales de la empresa, en las que se destaca la de compras, por lo que se resalta nuevamente la importancia de este punto básico que es el de proveedores, por lo que a continuación se analizan los aspectos clave para la empresa, en lo que se refiere a este punto.

6.1.1 SELECCIÓN DE PROVEEDORES

En la función de compras para hacer la mejor selección de proveedores se deberá cuidar, que en general se respeten las condiciones entre proveedor y comprador, y sobre todo un aspecto muy importante que el proveedor tome la iniciativa de sugerir modos superiores de servir al comprador, de tal forma que permita a la empresa, tener desde economías en sus compras, más plazos de pago, hasta brindarle asesoría técnica constante y actual sobre el producto que ofrece.

Y sobre todo para poder elegir, se debe procurar mínimo tener dos opciones de proveedor, por producto, y para tener un mejor control de los proveedores con los que se cuenta, se sugiere hacer un directorio de proveedores, en el que debido a las características

de la empresa se pueden acomodar de acuerdo al producto que ofrece y el acomodo de los datos podrá ser de la siguiente manera;

1°. Nombre del producto (s), que ofrece.

2°. Nombre de la empresa

3°. Dirección, Ciudad y C. P.

4°. Teléfonos, Fax y correo electrónico.

Como por ejemplo;

1. Lubricantes Quaker

Cia. Michoacana de Lubricantes, S. A. de C. V.

Distribuidora exclusiva para el estado de Michoacán

Fracc. Alamo Industrial no. 2899 Altos

Tlaquepaque, Jalisco. C. P. 45560

Tel. 8 37 22 00

Además para facilitar esta selección se cuenta con otra herramienta muy útil que es la selección de cotizaciones, que se expone a continuación,

6.1.2 SELECCIÓN DE COTIZACIONES

Está selección como se vio en el capítulo III, se recomienda lleve ciertos datos, y a continuación se presenta el formato que se sugiere utilice esta empresa.

Así pues se hace una invitación a cotizar; a los proveedores que le llamen la atención al comprador , pero también se debe brindar la oportunidad de cotizar a los proveedores a los que les interese el comprador.

Figura 6.1 Cotización de proveedores

COTIZACIÓN					
Proveedor _____	Compañía _____	Fecha _____			
Clave	Cantidad	Producto	Precio	Descuento	P. Neto
Mfl	10	Bujías N-14	\$ 14.00	\$.50	\$13.50
Plazo de pago _____		Descuentos _____			
Observaciones: (del comprador, calidad del producto, atención del proveedor, etc.)					
Atención Sr.: (comprador o gerente)					

Fuente; Elaboración propia.

En general lo que se debe buscar es que existan las condiciones más adecuadas, tanto para el comprador, como para el proveedor, y se logre exista cierta igualdad entre ambas partes, y para lograr esto; se debe hacer la selección de las cotizaciones que favorezcan más a la empresa, tomando en cuenta todos los factores,, que incluye el formato o algún otro que crea conveniente incluir el comprador.

6.1.3 CONTROL DE PROVEEDORES

Para facilitar la tarea al comprador, de elegir al proveedor adecuado, es recomendable; además utilizar otros formatos prediseñados , como el de una orden de compra y un cuadro comparativo de proveedores. Estos formatos deben realizarse además de forma clara, correcta y descriptiva, para que las partes involucradas puedan interpretar fácilmente los datos contenidos en estos.

Figura 6.2 Orden De Compra

ORDEN DE COMPRA		No. _____
Empresa Relámpago Lubricantes Plan de Ayala no.1 Uruapan, Mich. a _____		
Datos del proveedor _____		No. de Cotización _____
Clave	Cantidad	Producto
Precio	Descuento	P. Neto
Mfl	10	Bujías N-14
\$ 14.00	\$.50	\$13.50
Plazo de pago ____ Descuentos ____ Fecha (<u>máxima en la que deberá entregarse la mcia.</u>)		
Observaciones: (<u>del comprador: calidad del producto, presentación, etc. .</u>)		
Sr.: (<u>comprador o gerente</u>)		

Fuente: Elaboración Propia

Este formato se utiliza cuando se formaliza la compra entre el proveedor y la empresa (comprador), y aquí se estipulan las condiciones que deben respetarse entre ambos.

Figura 6.3 Cuadro comparativo de proveedores.

CUADRO COMPARATIVO DE PROVEEDORES		No. _____
Elaborado por: _____		Fecha: _____
Clave	Producto	Proveedores

Fuente; Elaboración propia.

Este último se utiliza para que se plasmen a manera de resumen las condiciones y costos que ofrecen los proveedores, pero de una sola línea producto.

Además se recomienda elaborar también, un archivo que contenga todos los formatos que se vayan utilizando, a manera de registro; para tener así un historial de cada proveedor, y se pueda utilizar, como en el caso de que falle el proveedor elegido, se recurra a la mejor opción de las que quedan en el archivo.

Este archivo es fácil elaborar, simplemente en un fólter de diferente color, se puede acomodar cada uno de los diferentes formatos que se utilizan.

6.1.4 RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES

Para mantener una buena relación con los proveedores, al comprador se le recomienda observe los siguientes puntos;

- Equidad; que es brindar las mismas oportunidades a todos sus proveedores.
- Integridad; esto quiere decir que vigile la veracidad de todas las transacciones con el proveedor, y que se respeten las condiciones acordadas en las cotizaciones.
- Servicio; a su vez que el comprador establece una serie de condiciones al proveedor, éste de igual forma debe dar el mejor trato posible al proveedor, respetando también lo acordado en las cotizaciones.
- Amistad; tratar con amigos de negocios, es la mejor forma de obtener lo adecuado y al mejor costo.
- Obsequios de los proveedores; es importante este aspecto, ya que muchas veces el comprador cae en un compromiso con el proveedor, por recibir cierto tipo de

regalos, por lo que se recomienda se limite a recibir lo necesario, como artículos promocionales.

- Reciprocidad; este concepto es tan sencillo, como que a buen trato del proveedor, deberá haber buen trato del comprador.

En conclusión se tiene que procurar que, tanto sea negocio para la empresa comprar, como para el proveedor, vender.

6.2 ALMACÉN

Actualmente en la empresa Relámpago Lubricantes, se tienen tres almacenes; el primero es el almacén general de tambos de 200 lts., de cubetas de 19 lts., y cajas en sus diferentes presentaciones; el almacén número dos es en el que se depositan los filtros de aire y aceite; y por último en el almacén número tres se ordenan todas las mercancías pequeñas como focos, bujías, cables para bujías y todas las refacciones pequeñas.

6.2.1 FORMAS DE ALMACENAR

Y de acuerdo a las características encontradas en el almacén y a las mercancías que se manejan, se recomienda un almacenamiento fijo; lo que permitirá que cualquier artículo sea encontrado con facilidad, y así evitar que se tenga que consultar algún tipo de registro para encontrar cualquier artículo.

Por lo que para esta forma de almacenamiento se recomienda tomar en cuenta lo siguiente:

- 1º. Los productos de mayor rotación se colocarán en el lugar más accesible.
- 2º. Los productos de la misma clasificación, o que se ocupen juntos; así deberán almacenarse.
- 3º. Se separarán los productos que se consideren peligrosos, a un lugar de menos riesgo.

4°. Cuando se ocupen estantes, acomodar los productos más ligeros arriba, los de peso medio en medio y los más pesados abajo o en el piso, según se requiera.

6.2.2 EXISTENCIAS DE SEGURIDAD

Estás existencias de seguridad se recomienda se tengan, para utilizarse durante periodos de usos superiores al normal promedio, con lo cual se le da la solución de requerimientos a dicho período, hasta que se resurta.

Y debido al giro de la empresa, los periodos de mayor movimiento son la temporada previa a las vacaciones de Semana Santa, a finales de junio y principios de julio, además de finales de noviembre y principios de diciembre; por lo que se debe cuidar estar preparados para el incremento de las demandas de productos en está temporada, y no negar ningún producto.

Pero evitar la sobreexistencia de mercancía, ya que causará costos excesivos para la empresa, al contrario de que le generé algún beneficio o utilidad.

6.2.3 CONTROL DEL ALMACÉN

Complementando, se tiene la posibilidad de ir elaborando como ya se menciona anteriormente estadísticas de consumo por artículo o por proveedor, que servirán de mucha utilidad para el control eficaz del almacén; donde se deben observar claramente los diferentes niveles de compra y así poder determinar las diferentes temporadas de niveles de consumo; que servirán de base, para determinar los niveles óptimos de stock, sus máximos y mínimos, de cada artículo.

De igual forma se pueden adaptar y diseñar los formatos según le convengan al encargado del almacén, pero básicamente se recomienda utilicen los siguientes para un mejor control:

Figura 6.4 Tarjeta de Almacén

TARJETA DE ALMACÉN								No. _____	
Almacén: _____				Artículo: (clave y descripción)					
Fecha	Factura No.	Entrada	Salida	Existencia	Costo	C. Prom.	Debe	Haber	Saldo

Fuente; Elaboración propia

Figura 6.5 Vale de salida de mercancía

VALE DE SALIDAD DEL ALMACÉN				No. _____	
Para; (lugar) _____		atención a ; (persona) _____		Almacén; _____	
Cantidad	Clave	Descripción	Precio		
(Firma)			(Firma)		
Entrega			Recibe		

Fuente; Elaboración propia

Figura 6.6 Vale de entrada de mercancía

VALE DE ENTRADA DE MERCANCÍA					No. _____
La presente mercancía se recibió en _____ recibido de; (<u>empresa proveedora</u>)					
Orden de compra No. _____ Fecha de Recepción _____ Transportista _____					
Pagado o por cobrar _____					
No. de paquetes	Tipo	Peso	Descripción	Condiciones	
Observaciones _____			Recibido por _____		

Fuente; Elaboración propia

A cada formato se le puede ir haciendo las adecuaciones necesarias, en medida de que la empresa a sí lo requiera, y se pueden utilizar los tres o simplemente se recomienda que mínimo se utilice la tarjeta de almacén, y ahí mismo llevar el control de salida y entrada de almacén, y cualquier formato que se utilice, deberá de preferencia ir foliado.

6.3 PERSONAL

En lo que respecta al personal se recomienda lo siguiente; ya que es él principal recurso con el que se cuenta, es el que le da vida a la empresa, es su “alma”; y así como se maneje a este será el reflejo en el servicio al cliente, por eso es que se debe mantener motivado, tanto económicamente como a través de reconocimientos, y se deberá implantar un programa de capacitación de por lo menos dos veces al año, ya sea para mejor desempeño y conocimiento del área automotriz o para su desarrollo personal.

Y el personal que forma parte de la empresa deberá de contar con ciertas características para que se desarrolle eficientemente en su puesto y el desarrollo de todas las actividades que se requieren en este.

Además de que la forma de pensar del personal debe ir acorde con la ideología y el clima organizacional de la empresa, tratar de que exista una conjugación de intereses personales con los de la empresa, para que se sientan motivados a el logro de objetivos empresariales ya que en cierto grado estarán satisfaciendo los propios.

En pocas palabras que se sientan parte de la empresa “que se pongan la camiseta”.

Además para lograr esto , se recomienda la utilización de la administración de personal, ya que produce grandes beneficios, para la empresa y para el personal, en sus dos etapas:

- Abastecimiento; en la que se deberá llevar a cabo el reclutamiento, la selección, contratación e inducción.
- Desarrollo; en la que se desarrollan las actividades de capacitación y adiestramiento, la seguridad e higiene industrial, la administración de sueldos y salarios, servicios y prestaciones al personal, relaciones laborales y la comunicación.

Como se puede observar muchas de las actividades necesarias en está etapa, ya se han ido contemplando en el desarrollo de este capítulo y del anterior, y se engloban en estas actividades, nada más seria necesario definir más a detalle algunas otras, esto en caso de que la empresa, lo necesite en su desempeño futuro.

Y para un mejor control del personal se recomienda se utilice el formato de nómina que normalmente contiene entre los datos más relevantes, nombre del trabajador, días trabajados, salario que percibe, horas extras trabajadas, sus prestaciones, sus deducciones y

sobre todo su firma al momento de que reciben el pago, y de que están conformes con lo que aquí se estipula. Formato que se presenta como anexo.

6.4 CLIENTES

Actualmente se brinda un servicio excelente al cliente, ya que se le da una atención muy personalizada, ya que actualmente si se aplica el ponerse en el lugar del cliente, pero esto solamente lo aplica en cuanto a clientes primarios se refiere, que son los que compran productos y servicios a la empresa.

Y la sugerencia en lo que se refiere a los clientes es que se siga, tratando al cliente como hasta hoy, como parte del gran equipo de Relámpago Lubricantes, y lograra que el cliente siempre se sienta parte de la empresa y que importa.

Pero no se debe olvidar de los clientes internos, que es el personal de la empresa, y que para lo cual se abordó el punto anterior, y se mejore su relación con éste.

Y para tener un mejor control de los clientes, es recomendable utilizar un directorio de clientes, donde se puede ayudar para esto de su R. F. C. o el actual CURP, para así tener un control de sus compras, y en el caso de que lo amerité y así lo apruebe el gerente, se otorgue un descuento, mismo que irá de acuerdo a sus volúmenes de compras.

Y en cuanto al actual sistema de créditos, se recomienda, elaborar una lista de los clientes que tienen negado el crédito rotundamente, y de la misma forma elaborar una lista de los clientes que si tienen crédito, y para facilitar el control de los créditos, se recomienda utilice un formato como el siguiente;

Figura 6.7 Solicitud de Crédito

SOLICITUD DE CRÉDITO		No. _____
Nombre : (del cliente) _____	Dirección: _____	CURP _____
Teléfono: _____		Vehículos: _____
Referencias: (Nombre, Dirección y Teléfono) _____		
Limite de Crédito; (plazo, cantidad y demás condiciones de pago) _____		
(Firma) _____	(Firma) _____	
Cliente	Gerente	

Fuente: Elaboración propia

Como se observar en la figura anterior, se especifican todos los datos del cliente, así como sus referencias y las condiciones de pago, que establezcan entre el cliente y el gerente mismo (de preferencia).

En conclusión se puede decir que con la aplicación de los puntos básicos para lograr una estructuración administrativa eficaz de la empresa Relámpago Lubricantes; se concluye el paso número cinco del proceso de está herramienta tan importante.

CONCLUSIONES

Como se aprecio a lo largo del desarrollo de la tesis, se analizaron los elementos necesarios para lograr una estructuración administrativa eficaz, donde además se propone su aplicación a la empresa Relámpago Lubricantes, logrando así el objetivo general de la tesis, la simplificación y mejora de los procesos de toda la empresa en general; esperando así lograr el gran cambio entre la administración empírica y la científica.

Y para concretar el proceso de la estructuración administrativa, que serían los pasos seis y siete, se deberá aplicar y dar seguimiento a todas las propuestas para así lograr el último fin de la estructuración administrativa que es el desarrollo integral de las empresas, y mantener contacto permanente entre el gerente de la empresa y la persona que realizó las propuestas al sistema.

La importancia de desarrollar este tema como se hizo, y el de proponer su aplicación a una empresa pequeña, es debido a que en la actualidad es necesario que las empresas pequeñas que son las generadoras de más de la mitad de los empleos en el país, se desarrollen y no se estanquen en un solo nivel, sino que sigan creciendo, hasta llegar a ser empresas grandes, pero cuidando claro que este crecimiento se de con calidad, en todos los procesos y con todos los recursos que la integran.

Y en lo que respecta a los puntos básicos para lograr la estructuración administrativa, se reflejó su importancia en el desarrollo del capítulo número seis, ya que estos son los factores elementales para que la empresa funcione como tal, mantener buena relación con los proveedores, y por lo tanto buenas condiciones de compra para la empresa; el almacén, que es controlar y manejar el principal recurso material con el que cuenta la empresa que son las mercancías, el personal que simplemente es el elemento que la da vida a la empresa y los clientes, que son la razón por la cual la empresa sigue existiendo.

Además cabe mencionar un aspecto importante respecto al personal, ya que se está enfocando la presente en la empresa pequeña, la cual regularmente está integrada por familiares; es que la Ley federal del Trabajo en sus siguientes artículos exponen:

- Art. 351; Son talleres familiares aquellos en los que exclusivamente trabajan cónyuges, sus ascendientes, descendientes y pupilos.
- Art. 352; No se aplican en los talleres familiares las disposiciones de esta Ley, con excepción de las normas relativas a higiene y seguridad.

Y un punto esencial para lograr realmente un cambio en la empresa es el dueño de ésta. Ya que como se puede apreciar, el país en los últimos años se ha esforzado por establecer una estructura económica que permita el desarrollo y no sólo el crecimiento de México; y debido a la importancia de las pequeñas y medianas empresas, se ve la eminente necesidad de un real y verdadero cambio en la forma de pensar del empresario, en concientizarlo de que él es el factor de cambio, y responsable del desarrollo; por lo que debe no solo preocuparse si no actuar YA, para ser eficiente y tener una empresa competitiva, que produzca bienes y servicios de calidad, y de esta forma “haciendo lo que simplemente tiene que hacer”; contribuirá enormemente al desarrollo del país.

Y para esto se utiliza la ESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA.

NOMINA DE SUELDOS

NOMBRE DE LA COMPAÑIA

SUELDO CORRESPONDIENTE A LA SEMANA DEL

QUINCENA

Nº NOMINA

1	NOMBRE DEL EMPLEADO	REGISTRO DE CONTRIBUYENTES	PERCEPCIONES					DEDUCCIONES			NETO PAGAR	FIRMA DEL EMPLEADO		
			TIPO NACIONAL	TIPO EXTRA	CREDITO AL SALARIO	OTRAS	TOTAL	IMPORTE	OTRAS	TOTAL				
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
TOTALES														

REG. FEEL DE CONTRIBUYENTES DE LA CIA

IMPORTE POR

IMPORTE POR

IMPORTE POR

IMPORTE POR

IMPORTE DE PERCEPCIONES

IMPORTE CON IMPORTE CREDITO POR

Formulario N 01

BIBLIOGRAFÍA

1. ARIAS, Galicia Fernando.

Introducción a la técnica de Inventarios, en ciencias de la administración.

Editorial Trillas, 3ª. Edición, México, 1984.

2. DEL RÍO, González Cristóbal

Adquisiciones y Abastecimientos

Editorial ECAFSA, 2ª. Edición, México, 1998.

3. FERNÁNDEZ, Arena José Antonio

Proceso Administrativo

Editorial Diana, México, 1991.

4. PERDOMO, Moreno Abraham.

Fundamentos del Control Interno

Editorial ECAFSA, 5ª. Edición, México.

5. PICKLE, Hal B.

Administración de empresas pequeñas y medianas

Editorial Limusa, México, 1990.

6. REYES, Ponce Agustín. Administración de Empresas: teoría y práctica.

Editorial Limusa, México, 1985 -1986.

7. REYES, Ponce Agustín Administración de Personal (relaciones humanas)

Editorial LIMUSA, 24ª. Edición, México

AGRADECIMIENTOS

*Esta tesis está dedicada principalmente a ti **Mamá** por el incondicional apoyo que me brindaste en todo momento, por todos los sacrificios que hiciste para que nunca nos faltara nada, por tu gran amor y comprensión, por tu paciencia y ternura; pero principalmente gracias por tu ejemplo. Una vez más te demuestro que vale la pena ser **Mamá**.*

*Gracias a ti **Pupá**, a **Lupita** y a **Nazthelly**; por el apoyo que me han brindado a lo largo de todos estos años, por ser una familia unida, por soportarme y darme los mejores consejos para sobrellevar los problemas que se me han presentado en la vida, en fin gracias por quererme tanto, y por darme lo mejor de ustedes.*

***Miguel** esta tesis, también la dedico a ti, porque quiero que sepas que me has hecho feliz durante mucho tiempo, por que siempre has estado a mi lado dándome tu apoyo en todo lo que hago y sobretodo tu gran amor.*

*Además gracias a ti **Chuchito**, por tus consejos y por estar a mi lado cuando más lo he necesitado; a ti **Mamá Reyna** gracias por tu cariño y a ti **Rocío** por tu gran apoyo.*

*También dedico esta tesis, de igual forma a todos mis profesores, pero en especial agradezco al Lic. **Martín Sánchez**, por ser un gran director, al Lic. **Idelfonso Huante**, al Lic. **Salvador Vilchis** y a la Lic. **Rosa Elena Núñez E.** por ser no sólo profesores, si no grandes seres humanos. Y a mis compañeros también agradezco que a lo largo de estos diez semestres me dieron lo mejor de ellos, y que en las buenas y en las malas conté con su gran apoyo; y en especial quiero agradecer a **Cintia**, **Karinita**, **Johanna**, **Karlita**, **Teresita**, **Erika**, **Camelú** y **Juan Carlos**.*

*Y esto también es para mi ángel, **abuelita** te amo. Siempre estarás viva en mi corazón.*

Gracias a Dios, que me ha permitido hacer realidad uno de mis más grandes sueños y por darme tanta felicidad al tenerlos a todos ustedes a mi lado.

Los quiero mucho y les dedico esta tesis con todo mi amor, para que vean los resultados de su cariño y apoyo.

Lorena G. G.

8. REYES, Ponce Agustín Administración Moderna
Editorial Limusa, México, 1992.
9. RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín
Cómo administrar pequeñas y medianas empresas
Editorial ECAFSA, 7ª. Edición, México, 2000.
10. RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín.
Como elaborar y usar los manuales administrativos
Editorial ECAFSA, 2ª. Edición, México, 2000.
11. SHAW G. James El Cliente Quiere... Calidad
Editorial PRENTICE HALL, A SIMON & SCHUSTER Co.
Estado de México.
12. TERRY, G. R. Principios de Administración
Editorial CECSA, México, 1976
13. TRUEBA Urbina Alberto y TRUEBA Barrera Jorge.
Ley Federal del Trabajo
Editorial PORRUA, 78ª. Edición, México 1997.