



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLAS DE HIDALGO**



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

***“DISEÑO DE UN PLAN ADMINISTRATIVO PARA
CONSOLIDAR LA EMPRESA: “PRODUCTORES
AGRICOLAS DE LA MESETA PURHEPECHA,
S.C. DE R.L.”***

TESIS

**PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

ALELÍ SESÁNGARI CHÁVEZ ANICETO

ASESORA:

M. A. MARÍA OFELIA MENDOZA GALVÁN

Morelia, Michoacán, Mayo de 2009.

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES

A quienes me dieron dos grandes regalos:

El primero. La vida y el segundo la libertad para vivirla.

A ti Papá: por darme toda tu confianza y por el gran apoyo que siempre me has brindado.

A ti Mamá: porque con tus oraciones y sabios consejos me has guiado siempre hacia delante.

A ustedes quienes sin escatimar esfuerzo alguno han sacrificado gran parte de su vida, para que yo pueda realizar la mía, gracias porque me han formado y educado.

Porque ni con las riquezas más grandes podre pagar todos los esfuerzos que han hecho para que yo pueda lograr mis objetivos.

Doy gracias a Dios por permitirme llegar a la meta deseada.

INDICE

CONTENIDO	PAG.
INTRODUCCIÓN	1
1. EL PROBLEMA	
1.1 Situación Problemática	2
1.2 Planteamiento del Problema	2
1.3 Preguntas de Investigación	2
2. JUSTIFICACIÓN	3
3. OBJETIVOS	
3.1 Objetivo General	4
3.2 Objetivos Particulares	4
4. FORMULACIÓN DE HIPOTESIS	5
5. MARCO TEORICO	
I. ADMINISTRACIÓN	
1.1 Su definición	6
1.2 Su finalidad e importancia	7
II. LA EMPRESA	
2.1 Sociedades mercantiles que reconoce el código de comercio	8
2.2 Propósitos de las empresas	9
2.3 Clasificación de las empresas	10
III. EL PROCESO ADMINISTRATIVO	12
3.1 LA PLANEACIÓN	
3.1.1 Su definición e importancia	14
3.1.2 Características de la planeación	17
3.1.3 Principios de la planeación	17
3.1.4 Tipos de planes	18
3.1.5 Herramientas de la planeación	19

3.1.6 Alcance de la planeación	20
3.2 LA ORGANIZACIÓN	
3.2.1 Su definición e importancia	21
3.2.2 Objetivos de la organización	22
3.2.3 Principios de la organización	23
3.2.4 Componentes de la organización	24
3.2.5 Técnicas de la organización	24
3.2.6 Manuales de Organización	25
3.3 LA INTEGRACIÓN	
3.3.1 Su definición e importancia	28
3.3.2 Principios de la integración	28
3.3.3 Equipos de Trabajo	29
3.3.4 Etapas de la Integración	31
3.4 LA DIRECCIÓN	
3.4.1 Su definición e importancia	35
3.4.2 Principios de la Dirección	35
3.4.3 Etapas de la dirección	36
3.5 EL CONTROL	
3.5.1 Su definición e importancia	42
3.5.2 Fases del Control	43
3.5.3 Principios generales de la administración aplicados al control	44
3.5.4 Requisitos previos de un sistema de control eficaz	45
IV) PROCESO PARA ELABORAR UN PLAN ADMINISTRATIVO	
4.1 PLANEACIÓN ESTRATEGICA	
4.1.1 Su definición e importancia	47
4.1.2 Características de la planeación estratégica	47
4.1.3 Análisis FODA	48

4.2 PLANEACION ESTRATEGICA ADMINISTRATIVA	51
4.2.1 Fases de la planeación estratégica	52
4.2.2 Métodos Administrativos para una Empresa	53
5.1 MARCO JURIDICO DE LA EMPRESA	59
6. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	61
7. PROCESAMIENTO DE DATOS	67
8. CONCLUSIONES	74
9. PROPUESTAS	76
9.1 ESTRATEGIAS PROPUESTAS	88
10. FUENTES CONSULTADAS	89

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se desarrolla con la intención de iniciar un proceso para la consolidación de la empresa “Productores Agrícolas de la Meseta Purhepecha, SC de RL”, cuya función es brindar servicio de financiamiento económico a los productores de granos básicos, principalmente de maíz, en áreas de diferentes zonas del Estado de Michoacán, permitiéndonos apoyar al sector rural y fungir como una empresa de gestión ante las diferentes dependencias y a nombre de los productores agrícolas de la región.

Por lo que nos basamos en estudiar la importancia del proceso administrativo, por ser un instrumento que permite manejar de modo integral una empresa y lograr los objetivos de la misma, ya que proporciona una metodología relativamente sencilla de aplicar de acuerdo a sus cuatro etapas fundamentales, además porque cada una de ellas constituye los medios por los cuales se administra, logrando con esto mayor eficiencia y eficacia en el trabajo. Sin embargo, hacemos cierto énfasis en la planeación, por ser el primer paso para iniciar un plan útil y acorde a las necesidades de la entidad, por consiguiente la organización, herramienta administrativa indispensable para fortalecer el plan administrativo y poder cumplir con las tareas correspondientes en tiempo y forma.

Al mismo tiempo se incluye información sobre la importancia de la administración de una empresa, la comunicación y la aplicación de manuales administrativos para poder iniciar con el proceso de consolidación de la sociedad objeto de estudio. Para justificar y sustentar la presente información teórica, nos dimos a la tarea de realizar una investigación de campo, apoyándonos en el método científico, para lo cual recurrimos a los empleados y a los productores afiliados a esta empresa, mediante la aplicación de dos cuestionarios.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se presentan datos para realizar el análisis FODA, el cual sirvió de base para presentar diez propuestas estratégicas, así como un bosquejo que nos orienta a la construcción de un manual de organización, que sirva de guía para el mejor funcionamiento y crecimiento de la dispersora de créditos, la cual puede constituir una fuente de empleo y una sociedad de apoyo al campo michoacano.

1. EL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática

De acuerdo a observaciones realizadas en la empresa “Productores Agrícolas de la Meseta Purhepecha, SC de RL” dedicada al paraфинanciamiento a agricultores de esta zona, se ha detectado que su administración actual no es muy eficiente, debido tal vez a que esta organización cuenta con menos de dos años de haberse constituido, sin embargo se cuenta con una misión, una visión y objetivos bien definidos, los cuales no han sido alcanzados en su totalidad.

1.2 Planteamiento del Problema

¿Cuáles son las causas por las que no ha logrado la consolidación la empresa “Productores Agrícolas de la Meseta Purépecha, SC de RL”?

1.3 Preguntas de Investigación

1. ¿Por qué no se han alcanzado los objetivos de la empresa en el corto plazo?
2. ¿Cuáles son las causas de la falta de organización interna?
3. ¿La empresa cuenta con manuales administrativos?
4. ¿Qué le falta a la empresa para llevar una contabilidad suficiente?
5. ¿La empresa tiene sus procesos bien definidos?
6. ¿La empresa requiere contar con formas para sus operaciones y de qué tipo?
7. ¿Necesita la empresa aplicar una planeación estratégica?
8. ¿Cuenta la empresa con técnicas de control?
9. ¿Existen normas en la empresa y el personal las aplica?
10. ¿Cómo es la relación con clientes (productores agrícolas)?
11. ¿Se han otorgado los beneficios requeridos por los productores?

2. JUSTIFICACIÓN

La realización del presente trabajo se desarrolla principalmente con el objetivo de cumplir con la normatividad de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas para presentar el examen recepcional y obtener el título de Licenciado en Administración.

Es indiscutible que al mismo tiempo, esta investigación es de igual importancia tanto en mi persona como en mi desarrollo profesional, ya que reafirmo conocimientos obtenidos en el proceso de estudio de la carrera y encuentro herramientas que sin duda me servirán para desenvolverme en el ámbito profesional.

Por lo tanto, el tema elegido es: “Diseño de un plan administrativo para consolidar la empresa Productores Agrícolas de la Meseta Purhepecha, SC de RL”., en el cual se incluye el desarrollo del proceso administrativo, tomándolo como base primordial para realizar un manual de organización, en el que la empresa plasme sus objetivos, su razón de ser, su estructura, sus actividades y su organización interna, con el fin de que el personal conozca en su totalidad a la entidad en que labora.

Consideramos que la importancia de esta trabajo, se origina en los intereses personales y profesionales, sin embargo, nos hemos podido dar cuenta de que una empresa debe contar con una guía documental bien estructurada para llevar a cabo en tiempo y forma el trabajo correspondiente y cumplir con sus objetivos, otorgando con ello un apoyo fundamental en la administración de esta empresa.

Al lograr la consolidación de esta empresa, contaremos con el ingreso de más productores, lo cual hará crecer en volumen a la entidad provocando más necesidades y por lo tanto más fuentes de empleo para continuar con la prestación de sus servicios y con la atención requerida. Por todo lo anterior consideramos que esta investigación es una herramienta de mucha utilidad en aspectos personales, en el desarrollo de la empresa y en apoyo al campo michoacano.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Detectar las necesidades de la empresa “Productores Agrícolas de la Meseta Purhepecha, SC de RL” a fin de diseñar un plan administrativo acorde a las mismas y que nos conduzca a su consolidación para brindar un mejor servicio a los productores, colaborando con ello a la generación de empleos.

3.2 Objetivos Particulares

- ✓ Consolidar la empresa “Productores Agrícolas de la Meseta Purhepecha”
- ✓ Proponer un plan administrativo para el mejor funcionamiento de la empresa.
- ✓ Apoyar a la población de la Meseta Purhepecha en la obtención de créditos para la producción agrícola.
- ✓ Apoyar las actividades de capacitación y asesoría a los productores para la mejor utilización de sus recursos crediticios.
- ✓ Elevar y preservar la buena imagen de la empresa.
- ✓ Comprobar las hipótesis planteadas.

4. FORMULACIÓN DE HIPOTESIS

✓ La falta de organización y administración son las principales causas por las que no se ha logrado la consolidación de la empresa “Productores Agrícolas de la Meseta Purhepecha, SC de RL”.

(VI) La falta de organización y administración son las principales causas,

(VD) por las que no se ha logrado la consolidación de la empresa “Productores Agrícolas de la Meseta Purhepecha, SC de RL”.

✓ La planeación y el control son elementos indispensables del proceso administrativo, para una eficiente dirección y lograr la plena consolidación de una empresa financiadora rural.

(VI) La planeación y el control son elementos indispensables del proceso administrativo,

(VD) para una eficiente dirección y lograr la plena consolidación de una empresa.

✓ La creación de un plan administrativo es la base fundamental para el fortalecimiento de la empresa “Productores Agrícolas de la Meseta Purhepecha, SC de RL”

(VI) La creación de un plan administrativo es base fundamental,

(VD) para el fortalecimiento de la empresa “Productores Agrícolas de la Meseta Purhepecha, SC de RL”.

✓ Una comunicación veraz y oportuna hacia los clientes de una Dispensora de Créditos, puede facilitar el trabajo y una gestión eficaz para otorgar los beneficios.

(VI) Una comunicación veraz y oportuna hacia los clientes,

(VD) puede facilitar el trabajo y una gestión eficaz para otorgar los beneficios.

5. MARCO TEORICO

I. ADMINISTRACIÓN

1.1 Su definición

“La administración es la actividad humana encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo efectivo en términos de objetivos predeterminados”.

Sergio Hernández y Rodríguez (2002)

“Una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales”.

Wilburg Jiménez Castro

“Administración es trabajar con y mediante otras personas para lograr los objetivos, tanto de la organización como de sus integrantes”.

Montana o Charnov (2004)

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

E.F.L. Brech

“Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

José Antonio Fernández Arena

1.2 Su finalidad e importancia

La administración es un proceso social conformado de una serie de técnicas, principios y prácticas coordinados con el esfuerzo humano, permitiéndonos de manera eficiente alcanzar propósitos comunes que individualmente no podríamos obtener en los organismos sociales.

La administración tiene una gran importancia para la sociedad en sí, pero principalmente para las empresas ya que es una herramienta que nos brinda diferentes técnicas de trabajo para llevar a cabo métodos eficientes en el manejo de cualquier empresa, nos permite realizar estudios profundos sobre la situación actual de la empresa y así poder sugerir propuestas ya sea de reingeniería, de consolidación o de crecimiento en cada una de las áreas y lograr el desarrollo de la organización.

II. LA EMPRESA

Empresa se deriva de emprender, que significa iniciar cosas grandes y difíciles, por tanto es considerada como una “Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, agrícolas, mercantiles o de prestación de servicios, generadoras de su propio desarrollo y con la consiguiente responsabilidad social”.¹ Se define también como una entidad integrada esencialmente por tres elementos, que son bienes materiales, hombres y servicios los cuales se coordinan para alcanzar un fin común.

La empresa puede ser persona física (individual) porque el dueño es quien la representa con su nombre y registro fiscal. Por otro lado se encuentran las personas morales, aquellas que se constituyen debido a que la ley les permite establecerse como empresas mercantiles con personalidad jurídica propia; asociándose para la realización de obras materiales, negocios, proyectos importantes y aportando dinero como accionistas, corriendo el riesgo de perder su inversión y garantías o en su caso obtener un beneficio económico, conocido como utilidad del ejercicio.

¹ HERNANDEZ y Rodríguez Sergio. Administración; Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia.

2.1 Las sociedades mercantiles que reconoce el código de comercio son:

- Sociedad anónima: es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.
- Sociedad en nombre colectivo: es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales. La razón social se formará con el nombre de uno o más socios, y cuando en ella no figuren los de todos, se le añadirán las palabras “y compañía” u otras equivalentes.
- Sociedad en comandita simple: es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.
- Sociedad de responsabilidad limitada: se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establecen las leyes.
- Sociedad en comandita por acciones: es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.
- Sociedad cooperativa: se rige por la Ley General de Sociedades Cooperativas y en la actualidad se le considera jurídicamente como una sociedad mercantil en lo que respecta a sus obligaciones tributarias, a sus actividades comerciales y a las laborales. Las ventajas que tiene sobre otro tipo de empresas son las referentes a las obligaciones fiscales, sobre todo en sus utilidades.
- Sociedad de capital variable: en este tipo de sociedad el capital será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por admisión de nuevos socios y de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones.²

² HERNANDEZ y Rodríguez Sergio. Introducción a la administración. Un enfoque teórico práctico.

2.2 Propósitos de las empresas

La empresa privada es, en la sociedad capitalista, el principal elemento que impulsa el desarrollo de un país, y sus propósitos son los siguientes:

a) De inversión o económico-empresarial:

- Retribuir el riesgo que corre el capital invertido por sus accionistas.
- Mantener el capital a valor presente.
- Obtener beneficios arriba de los intereses bancarios para repartir unidades a inversionistas.
- Reinvertir en el crecimiento de la empresa.³

b) Propósitos de operación.

- Investigar las necesidades del mercado para crear productos y servicios competitivos.
- Mantener sus procesos con mejora continua.
- Pagar y desarrollar empresas proveedoras.
- Pagar a los empleados los servicios prestados.
- Investigar y desarrollar nueva tecnología.
- Desarrollar habilidades de trabajo en su personal.
- Crecimiento moral y técnico de sus empleados.⁴

c) Propósitos sociales.

- Satisfacer necesidades de consumidores en el mercado.
- Sustituir importaciones y en algunos casos generar divisas y tecnología.
- Proporcionar empleo.
- Pagar impuestos.
- Cubrir, mediante organismos públicos o privados, seguridad social.
- Proteger la ecología.

³ HERNANDEZ y Rodríguez Sergio. Introducción a la administración. Un enfoque teórico práctico. Pág. 361

⁴ Bis.

2.3 Clasificación de las empresas

a) Por su tamaño, sector y número de trabajadores.⁵

CLASIFICACIÓN POR NUMERO DE TRABAJADORES, SECTOR Y TAMAÑO.			
TAMAÑO/SECTOR	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIO
Micro Empresa	0 a 10	0 a 10	0 a 10
Pequeña Empresa	11 a 50	11 a 30	11 a 50
Mediana Empresa	51 a 250	31 a 100	51 a 100
Gran Empresa	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

b) Por su giro.

- **Industriales:** Las empresas industriales se dedican a la extracción y transformación de recursos naturales, renovables o no renovables, así como la actividad agropecuaria y a la manufactura de bienes de producción y de consumo final.
- **Comerciales:** Son las que se dedican a la compra y venta de productos terminados y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas.
- **Servicio:** son aquellas que ofrecen productos intangibles a la sociedad y pueden tener fines lucrativos o no lucrativos.

c) Por el origen de su capital.

- **Públicas:** son aquellas en donde el origen de su capital proviene del Estado y para satisfacer necesidades que la iniciativa privada no cubre.
- **Privadas:** éstas se distinguen porque su capital está originado por inversionistas particulares y no interviene ninguna partida del presupuesto destinado hacia las empresas del Estado.

⁵ www.economia.gob.mx

- **Trasnacionales:** son aquellas empresas en las que su capital proviene del extranjero, ya sea privadas o públicas. En este sentido, se involucran las **franquicias**, las cuales son firmas internacionales que explotan una marca y un nombre conforme a un procedimiento de trabajo asociándose con inversionistas locales a quienes les permiten explotar tanto la manera de hacer como el nombre.
- **Mixtas:** las empresas mixtas se forman por capital proveniente de dos o todas las formas anteriores.

d) Por sectores económicos.

- Sector agropecuario: agricultura, ganadería, silvicultura, pesca.
- Sector industrial: extractiva y de transformación.
- Sector servicios: comercio, restaurantes, transporte, comunicaciones, alquiler de inmuebles, profesionales, educación, médicos, gubernamentales y financieros.

COMPOSICIÓN POR TAMAÑO Y SECTOR				
(Participación Porcentual)				
TAMAÑO	SECTOR			TOTAL
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS*	2,844,308
MICRO	94.4	94.9	97.4	95.7
PEQUEÑA	3.7	4	1.6	3.1
MEDIANA	1.7	0.9	0.5	0.9
GRANDE	0.4	0.2	0.4	0.3
TOTAL	100	100	100	100

*Servicios Privados No Financieros.

III. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

En el año 1886 el autor Henry Fayol crea el primer modelo sobre el proceso administrativo, conformado por los siguientes elementos: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar, teniendo como base las funciones básicas del administrador los cuales integran el pilar de la misma y son los medios por los que se administra.

El proceso administrativo es de carácter universal, puede aplicarse a cualquier tipo de organización, ya sea pública o privada, de cualquier giro, logrando con esto mayor eficiencia y eficacia. El proceso administrativo también se puede definir como: “pasos para sistematizar la operación de una empresa en forma efectiva, desde su presión – para la fijación de objetivos claros- planeación, organización, integración, dirección y control de sus actividades, que permitan el adecuado aprovechamiento de sus recursos y la máxima motivación del elemento humano que la conforma⁶”.

Existen innumerables beneficios surgidos de la aplicación del proceso administrativo, ya que esto representa una guía práctica y metodológica para la generación de empresas, sistematiza y controla las operaciones continuas, brinda las bases para organizar el trabajo, establece sistemas de elección de los recursos humanos idóneos, permite el desarrollo de capacidades y competencias laborales y facilita la dirección y el control de la empresa, entre otros. Así como pretendemos realizar el estudio en esta empresa, ya que nos basaremos principalmente en las cuatro etapas fundamentales del proceso administrativo para poder diseñar el plan a seguir en la consolidación de la sociedad objeto de ésta investigación.

⁶ HERNANDEZ y Rodríguez Sergio. Administración; Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia. Pág. 195

Beneficios de la aplicación del Proceso Administrativo

El proceso administrativo es un importante instrumento para manejar de manera integral una empresa y lograr los objetivos de la misma, ya que proporciona una metodología relativamente simple y sencilla de aplicación. Se empieza por visualizar una empresa, cualquiera que sea su naturaleza (pública, privada, asistencia social, actividad política) y nos da las guías de **cómo** planearla, organizarla, dirigirla y controlarla, incluyendo los pasos para conseguir el equipo humano necesario para su administración. Algunas de sus ventajas son:

- Es una guía práctica y metodológica para la generación de empresas.
- Permite sistematizar y controlar las operaciones continuas.
- Da las bases para estructurar el trabajo y dividirlo en departamentos y jerarquías conforme a las necesidades y los recursos de las empresas.
- Permite establecer un sistema de selección de individuos acorde con las necesidades de la empresa.
- Permite el desarrollo de capacidades y competencias laborales.
- Facilita la dirección, al darle estrategia y control a quien la conduce.
- Facilita el análisis de problemas para su solución.
- Es un instrumento importante de reorganización de la empresa.

El proceso administrativo requiere de una operación sistemática, donde todas las etapas efectúan en forma simultánea. Cuenta con varios insumos, como información, fijación de objetivos, que a su vez son procesados para obtener resultados específicos; además como todo sistema, tiene un subsistema de control y retroalimentación.

3.1 LA PLANEACIÓN

3.1.1 Su definición e importancia

La planeación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera, por medio de determinar; a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo se va a hacer, cuándo y en qué orden. Es decir, la planeación consiste en formular la misión, la visión y los valores de la empresa, así como la creación de una estrategia para el logro de los objetivos; a través de los métodos, programas y procesos de trabajo, considerando el tiempo en que deben ejecutarse y su desarrollo armónico de largo plazo en un ambiente cada vez más competitivo, o bien, armonizar actividades con tiempos y recursos.

Por consiguiente, según autores consultados la planeación es importante por dos razones esencialmente; “su primacía” basándonos en que su posición es de primer grado entre las demás funciones administrativas y “su transividad” considerando que es una actividad que penetra y afecta a todas las otras funciones y a la organización entera.

Cabe señalar que la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social y algunos de los aspectos que nos muestran su importancia son los siguientes:

- Promueve el desarrollo del organismo al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos.
- Propicia una mentalidad futurista, teniendo más visión del porvenir y un afán por lograr y mejorar las cosas.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.⁷

⁷ RODRIGUEZ Valencia Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa.

Misión

La misión es la razón de ser de la empresa, es la justificación de su existencia, fundamentalmente social. Para conseguirla debemos plantearnos lo siguiente;

- Definir lo que es y hace la empresa y lo que aspira hacer.
- Precisar y destacar el concepto de servicio hacia el cliente.
- Incluir los principales rasgos distintivos de la empresa.

“la misión se fija en la mente, pero se actúa con el corazón, debe estar en los huesos de los obreros, administradores y directivos de las empresas, y no sólo en los manuales o en carteles colocados en la empresa”⁸

Visión

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

Características de la visión

- Siempre la genera un líder (director o gerente) y no la masa.
- Debe lograr involucrar y comprometer a los empleados.
- Debe ser amplia y de largo alcance.
- Debe ser positiva (congruente con los valores del personal) e inspiración.

⁸ HERNANDEZ y Rodríguez Sergio. Introducción a la administración. Un enfoque teórico práctico.

Establecimiento de Valores

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Importancia de los valores en una empresa

- Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.
- Permiten posicionar una cultura empresarial.
- Marcan patrones para la toma de decisiones.
- Sugieren tope máximo de cumplimiento en las metas establecidas.
- Promueven un cambio de pensamiento.
- Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.
- Se logra una baja rotación de empleados.
- Se evitan conflictos entre el personal.
- Con ellos los integrantes de la empresa se adaptan más fácilmente.
- Se logra el éxito en los procesos de mejora continua.

Establecimiento de Objetivos

La planeación es un proceso que comienza por los objetivos y posteriormente determina los planes necesarios para conseguirlos, por lo tanto la fijación de los objetivos es la primera actividad que debe realizarse para saber a dónde se pretende llegar para poder llegar hasta allá.

Por su parte los objetivos son importantes ya que reflejan la manera de pensar de la organización, orientan el desempeño empresarial y permiten evaluar la continuidad de la sociedad. Son resultados futuros que pretenden conseguirse en cierto periodo; pueden ser inmediatos, mediatos o remotos, mediante la aplicación de recursos disponibles o posibles. Asimismo, las empresas buscan alcanzar varios objetivos al mismo tiempo por lo que consideramos que debe existir una jerarquía entre ellos, debido a que los objetivos

generales prevalecen sobre los operacionales, sin embargo todos deben coordinarse entre sí y todos los integrantes de la empresa deben tener conocimiento de ellos y participar en la consecución de los mismos.

Una vez que se fijan los objetivos, la tarea de la planeación consiste en establecer las acciones racionales necesarias para el logro de tales objetivos, es decir, determinar qué debe hacerse, cuándo debe hacerse, quién debe hacerlo y de qué manera.

3.1.2 Características de la planeación

- La planeación es un proceso permanente y continuo.
- La planeación esta siempre orientada hacia el futuro.
- La planeación busca la racionalidad en la toma de decisiones.
- La planeación busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas.
- La planeación es sistemática.
- La planeación es repetitiva.
- La planeación es una función administrativa que interactúa con las demás.
- La planeación es una técnica de coordinación e integración.⁹

Dentro de la planeación, los administradores consideran la previsión como un elemento con un enfoque proactivo, teniendo como base las investigaciones antes de la toma de decisiones.

3.1.3 Principios de la planeación

a) Principio de la unidad de dirección: todo plan debe estar dirigido hacia objetivos en una misma dirección.

b) Principio de delegación: en éste se considera la centralización, la cual concentra el mando en la máxima autoridad de la empresa; como todo plan debe involucrar a las unidades ejecutoras, dándoles poder suficiente en la toma de decisiones para la ejecución del plan, según su jerarquía basándose en la descentralización.

⁹ CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración

c) Principio de flexibilidad: todo plan debe contemplar un grado de flexibilidad ante posibles imprevistos, sin incurrir en la imprecisión de tiempo, costo, alcance, riesgo y calidad.

d) Principio de congruencia con la misión de la empresa: todo plan debe estar inserto dentro de la misión de la empresa, con objetivos y metas claras.

e) Principio de Visión Estratégica: todo plan debe estar alineado a la visión estratégica.

f) Principio de Control: todo plan debe ser sujeto a control, por lo tanto, debe generar los parámetros para su evaluación y seguimiento dentro de lo deseado.¹⁰

3.1.4 Tipos de planes

Los planes se derivan de los objetos organizacionales, los cuales se pueden clasificar en vigentes o de un solo uso, dependiendo de la frecuencia con la cual se utilicen:

a) Planes de uso frecuente o continuos; procedimientos, políticas y normas.

- **Procedimientos:** Planes que muestran la secuencia cronológica de tareas específicas, requeridas para cumplir determinados trabajos.
- **Políticas:** Principios generales de acción que sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas.
- **Normas:** Reglas que determinan y aseguran los procedimientos.

¹⁰ CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración.

b) Planes únicos; programas, proyectos y presupuestos.

- **Proyectos:** Planes específicos muy variables que pueden contener un conjunto integrado de planes menores, o bien, actividades necesarias para alcanzar cada una de las metas, y no cuentan con recursos financieros autorizados.
- **Programas:** Una serie de actividades con un objetivo general que cuenta con tiempos y fechas establecidos y además tiene un presupuesto de gastos autorizado.
- **Presupuestos:** Son una modalidad especial de los programas cuya característica esencial es la determinación cuantitativa de los elementos previstos.

c) Planes alternos; aquellos que pueden utilizarse en casos de contingencia o bajo circunstancias especiales, como un siniestro que afecte a la empresa.

3.1.5 Herramientas de la planeación

- **Objetivos:** Son los fines hacia los cuales se dirigen las acciones, resultados que se desean alcanzar, valores futuros para la organización.
- **Políticas:** Son guías orientadoras de la acción de los directivos, mandos medios y del personal operativo; dirigen la ejecución del trabajo mediante limitaciones flexibles, también se definen como órdenes indirectas de los dueños de la empresa.
- **Procedimientos:** Son planes que describen la secuencia detallada de pasos que deben aplicarse para realizar un proceso de manera eficiente.
- **Programas:** Planes que agrupan una serie de actividades a realizar en tiempos y fechas determinadas para obtener un objetivo específico, e incluyen un presupuesto de gastos para su ejecución.
- **Proyectos:** Son estudios sobre la viabilidad y rentabilidad de una nueva inversión. Es la disposición para ejecutar una cosa, considerando todas las circunstancias que deben concurrir para su logro.

- **Presupuestos:** Constituyen la expresión utilizada para los planes en términos numéricos. Se clasifican en: Financieros, los cuales reflejan cantidades monetarias tanto para ingresos como para egresos. Y no financieros que involucran cosas que se adquirirán o venderán.
- **Estrategia.** Es un plan que consiste en aprovechar los recursos y las capacidades con que cuenta la empresa para hacerle frente a la competencia.

3.1.6 Alcance de la planeación

Es importante mencionar que de la misma manera en que los objetivos se establecen por niveles jerárquicos, lo mismo pasa al referirnos a la planeación; ya que en la investigación nos pudimos dar cuenta de que se conocen tanto la planeación estratégica, como la planeación táctica y operacional.

Sin embargo, en esta ocasión solo nos referiremos a la planeación estratégica porque consideramos que es la más amplia de la organización y el nivel más acorde a nuestro tema de investigación.

Este proceso de planeación estratégica busca apoyar a las organizaciones a especificar su rumbo de acuerdo con la presencia que se quiera tener tanto en el mercado como en la sociedad en el futuro, es decir, sus efectos y consecuencias se extienden a varios años futuros. Además abarca a la empresa en su totalidad e incluye todos los recursos y áreas de actividad; se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional correspondiendo al plan mayor, al que se encuentran subordinados todos los demás.

3.2 LA ORGANIZACIÓN

3.2.1 Su definición e importancia

La palabra organización puede adoptar varios significados en administración, de los cuales dos son los principales:

a) Organización como entidad social; porque está constituida por personas y se encuentra orientada hacia objetivos ya que está diseñada para alcanzar resultados. Desde este punto de vista, la organización puede visualizarse desde dos aspectos distintos:

- Organización Formal: es aquella que se encuentra basada en una división racional del trabajo que especializa órganos y funciones en determinadas actividades, es decir, es la organización definida en el organigrama y en todos los manuales de la empresa de modo oficial.
- Organización Informal: organización que “surge de modo espontáneo, debido a las relaciones humanas que establecen las personas que desempeñan algún cargo en la organización formal”.¹¹

b) “Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo. En este sentido organización se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración; establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno”.¹²

En este caso estudiaremos a la organización como segunda función administrativa, considerando así su importancia como estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

¹¹ CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración.

¹² Et al.

3.2.2 Objetivos de la organización

- Lograr metas y objetivos primordiales de la empresa lo más eficiente y con un mínimo de esfuerzo.
- “Asignar a cada miembro de la organización responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas y que cada persona dentro de la organización conozca de quién depende y quiénes dependen de él”¹³
- Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización)

Por otro lado, nos encontramos con tres diferentes niveles para lograr el fin de la organización, los cuales se clasifican en:

- Organización en nivel global: denominado como diseño organizacional, encontrándose en la totalidad de la empresa y puede ser de tres clases: organización lineal, organización funcional y organización de línea staff.
- Organización en el nivel departamental: denominado como diseño departamental o simplemente departamentalización por lo que se da en cada departamento de la empresa.
- Organización en el nivel de tareas y operaciones: organización enfocada hacia cada tarea, actividad u operación específica y denominada como diseño de cargos.

Como nos podemos dar cuenta son herramientas muy importantes para lograr la eficiencia en la organización de la empresa, ya que nos refleja un panorama bien estructurado tanto de las tareas de cada puesto como del funcionamiento total de la entidad.

¹³CARPIZO Rodas A. y M. Arroyo de Rodas. Administración Básica.

3.2.3 Principios de la organización

a) Especialización: La base fundamental de la organización es la especialización, ya que a mayor especialización más precisión, profundidad, conocimiento, destreza y eficiencia en el trabajo. Pudiendo ser en sentido horizontal o vertical.

- Especialización horizontal: conlleva a un desdoblamiento de órganos en el mismo nivel jerárquico.
- Especialización vertical: separa el organismo social en varios niveles jerárquicos, de arriba hacia abajo, considerando la autoridad y la subordinación.

b) Definición funcional: Definir el contenido de cada posición y las relaciones entre los ocupantes, los deberes, las atribuciones, la autoridad y las relaciones de cada miembro de la empresa de manera clara y por escrito especificando la calidad y la cantidad de autoridad atribuida al que lo ocupa para que asuma las responsabilidades que se le delegan.

c) Equilibrio autoridad-responsabilidad: “La autoridad es el poder para imponer tareas, mientras que la responsabilidad es la obligación de realizarlas. Esta correspondencia en el volumen de autoridad y responsabilidad es necesaria para evitar responsabilizar a los subordinados de ciertos deberes, sin que tengan la suficiente autoridad o, en el caso contrario, dar demasiada autoridad y exigir poca responsabilidad”.¹⁴

d) Funciones de Staff y de línea: Este principio nos conduce a distinguir entre funciones staff y de línea en la organización; las funciones de línea son aquellas que están ligadas directamente a los objetivos de la empresa o del departamento, en tanto que las funciones de staff no se encuentra ligadas de modo directo a dichos objetivos.

¹⁴ CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración.

3.2.4 Componentes de la organización

La organización es una actividad básica de la administración que nos sirve para agrupar y estructurar todos los recursos (humanos, materiales, financieros y técnicos.) estableciendo canales de comunicación adecuados con la finalidad de que las políticas y objetivos establecidos se logren más eficientemente hasta en los niveles más bajos de la empresa.

La organización se deriva del exceso de trabajo para una sola persona, por lo que surge la necesidad de contar con muchos auxiliares, sin embargo, surge un nuevo problema que es lograr la coordinación entre las personas, para lo cual nos apoyamos en los cuatro componentes de esta herramienta: tareas, personas, órganos y relaciones.

3.2.5 Técnicas de la organización.

Estas técnicas se denominan “organigramas” y “flujogramas” las cuales manejamos como auxiliares para comprender y visualizar mejor algunos aspectos de la organización de una empresa. Los organigramas son diagramas estáticos, en tanto que los flujogramas son diagramas que muestran la dinámica y el movimiento de las operaciones.

a) Organigramas: Es el diagrama que permite la visualización simple y directa de la estructura formal de la empresa. Presentan los siguientes elementos:

- La estructura jerárquica, que define los diversos niveles de la organización.
- Los órganos que componen la estructura.
- Los canales de comunicación que unen los órganos.
- Los nombres de quienes ocupan los cargos.¹⁵

¹⁵ CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración.

Tipos de Organigramas: Existen varios tipos de organigramas, sin embargo, en este caso solo mencionaremos tres, ya que consideramos que son los más comunes; organigrama clásico u horizontal, organigrama vertical y organigrama circular.

b) Flujogramas

Diagramas que representan la secuencia de procedimientos y rutinas. Son diagramas descriptivos y dinámicas que caracterizan de manera analítica las tareas u operaciones ejecutadas, ya sea por los órganos o por los ocupantes de los cargos. Algunas ventajas que presenta el flujograma son:

- Permite la simplificación del trabajo mediante la combinación eficiente de las diversas fases o etapas de una tarea.
- Posibilita localizar y eliminar los movimientos inútiles o innecesarios.
- Permite localizar y analizar los contactos innecesarios.
- Posibilita estudiar, corregir y lograr la mejor secuencia de operaciones.

3.2.6 Manuales de Organización

El manual de organización es un documento que describe la estructura de las unidades administrativas y las funciones de una organización, así como las tareas específicas y las atribuciones asignadas a cada miembro de la entidad.

Se define como una herramienta o instrumento de trabajo en el que se registra y actualiza la información detallada, referente a los antecedentes históricos, directorio de funcionarios o jefes, el marco legal, misión, visión, atribuciones, estructura orgánica, diagrama de organización, las funciones de los órganos que integran una unidad administrativa, diagrama de puestos, los niveles jerárquicos, los grados de autoridad, responsabilidad, así como las líneas de comunicación y coordinación existentes.

a) Sus objetivos

- Proporcionar en forma ordenada la información básica de la organización y funcionamiento de la unidad responsable, como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas.
- Definir la estructura orgánica formal y real de la institución que establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.
- Definir, describir y ubicar los objetivos y funciones de cada puesto y unidades administrativas con el fin de evitar sobrecargas de trabajo, duplicidad, etc.
- Identificar las líneas de comunicación para lograr una adecuada interrelación entre las unidades administrativas integrantes de la institución.

b) Tipos de manuales de organización

Existen dos clases de manual de organización por su ámbito de aplicación:

- Manual General de Organización: abarca toda la entidad, indica la organización formal y define su estructura funcional, refleja el objetivo y funciones de las unidades administrativas.
- Manual Específico de Organización: abarca sólo una Unidad Administrativa, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional, refleja la totalidad de órganos que componen la estructura orgánica de dicha unidad administrativa.

c) Ventajas de contar con un manual de organización

- Precisa el objetivo y las funciones encomendadas a la unidad administrativa para evitar duplicidad, detectar omisiones y deslindar responsabilidades.
- Colabora en la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y proporciona uniformidad en su desarrollo.
- Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Sirve como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas.
- Es instrumento útil de orientación e información sobre el quehacer de las unidades responsables.

Como podemos darnos cuenta, el manual de organización nació en la práctica principalmente para aumentar por escrito todas las instrucciones, indicaciones y recomendaciones de carácter permanente que se consideran necesarias para el buen funcionamiento de la empresa, eliminando los inconvenientes y perjuicios que trae consigo dejar las cosas a la memoria, al criterio o al buen juicio personal.

Son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles ni minimizar la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

Un manual sin revisión y análisis cuyo contenido permanezca estático se convierte en obsoleto y lejos de ser una herramienta útil puede construir una barra que dificulte el desarrollo de la organización.

3.3 LA INTEGRACIÓN

3.3.1 Su definición e importancia

“Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”.¹⁶

Su importancia radica en que inicia la etapa dinámica del proceso administrativo, por lo que de ella depende que la parte teórica realizada con anterioridad cuente con la eficiencia prevista y planeada, es decir que el punto de contacto entre lo teórico y lo práctico tenga un buen desarrollo y funcionamiento.

3.3.2 Principios de la integración

a) Principios de la integración de personas

- **La adecuación de hombres y mujeres:** Se refiere a adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres.
- **La provisión de elementos administrativos:** Hacer llegar el material administrativo a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo para que puedan cumplir con sus tareas de una manera eficiente.
- **La importancia de la introducción adecuada:** Es un aspecto muy importante de la integración, ya que, en el momento en que se cuenta con un nuevo integrante en la empresa, es indispensable tomar un poco de tiempo y cuidado en su comportamiento como trabajador para poder apoyarlo en alguna dificultad y a la vez darle su tiempo para que en base a la práctica genere una buena experiencia en su puesto.

¹⁶ REYES Ponce Agustín. Administración Moderna.

b) Principios de la integración de cosas

- **Carácter administrativo de esta integración:** La empresa cuenta con otro tipo de áreas para su función, entre ellas las finanzas, la contabilidad, aspectos técnicos, en los cuales pareciera no ser necesario el trabajo de un administrador, sin embargo, la realidad es que en estas funciones técnicas se encuentran elementos esencialmente administrativos por que existe una relación mutua entre estas funciones técnicas y las personas.
- **Abastecimiento oportuno:** Es más que nada considerar a los elementos materiales como una inversión, es decir, que debemos contar con los precisamente necesarios de acuerdo a lo que nos marque la planeación y la organización, de tal manera que ni nos falten en determinado momento pero tampoco que sobren innecesariamente.
- **La instalación y mantenimiento:** Se dice que la instalación y mantenimiento de los materiales provoca tanto costos necesarios pero también momentos improductivos, por lo tanto se debe planear de manera correcta y sistemática para conducir estas actividades de manera que esa improductividad se reduzca al mínimo.
- **La delegación y el control:** Se recomienda que toda administración en materia de integración de cosas precisa de delegación, por lo que a toda delegación le debe corresponder un sistema fijo y estable de control.

3.3.3 Equipos de Trabajo

La integración de los equipos de trabajo se lleva a cabo mediante elementos generados en la fase de la organización, tales como organigramas y descripciones de puestos, o bien de acuerdo al contenido de los manuales de procedimientos.

Etapas del desarrollo de un equipo

El desarrollo de un equipo de trabajo es un proceso dinámico, debido a que siempre se encuentran en constante cambio, sus etapas son; **la formación**, la cual se caracteriza porque existe una incertidumbre en cuanto al propósito, la estructura y el liderazgo del grupo. La segunda etapa se denomina **tormentosa**, se refiere a la serie de conflictos que surgen al interior del grupo, es decir, los miembros aceptan la existencia de un equipo pero se

resisten al control que éste les impone. La etapa de **normar**; se da cuando la estructura del equipo se consolida y los miembros han asimilado un conjunto común de expectativas relacionados con el comportamiento laboral adecuado. La cuarta etapa es **cumplir**; cuando la estructura está funcionando plenamente y los miembros del equipo han aceptado. Por último tenemos la etapa llamada **clausurar**, en donde la prioridad de los miembros ha dejado de ser el buen desempeño de la tarea y dirigen su atención hacia las actividades que llevarán a terminar todo.

Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva mediante un esfuerzo coordinado. Al emplear ampliamente los equipos crearemos el potencial para que la organización genere más productos, sin incrementar los insumos.

Clasificación de los equipos de trabajo de acuerdo con sus objetivos

- Equipos funcionales; equipo de trabajo compuesto por un gerente y los empleados de su unidad, los cuales participan en los esfuerzos por mejorar las actividades laborales o para resolver problemas específicos al interior de una unidad funcional en particular.
- Equipos para resolver problemas: equipos de trabajo normalmente integrados por cinco y doce empleados, contratados por hora y pertenecientes al mismo departamento, quienes se reúnen unas cuantas horas a la semana para encontrar formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el entorno laboral.

En los equipos para resolver problemas, los miembros comparten ideas y presentan sugerencias para mejorar los procesos y los métodos de trabajo, algunas de las aplicaciones más frecuentes son los círculos de calidad.

Los **círculos de calidad** son equipos de trabajo integrados por entre ocho y diez empleados y supervisores que comparten un campo de responsabilidad y se reúnen con regularidad para discutir problemas de calidad, investigar las causas de éstos, recomendar soluciones y tomar medidas correctivas pero sin autoridad.

- **Equipo autoadministrado:** es un grupo formal de empleados que opera sin un gerente y es el responsable de un proceso de trabajo completo, o de un segmento de éste, el cual entrega un producto o servicio a un cliente interno o externo.
- **Equipo interfuncional:** equipo compuesto por empleados que tienen más o menos el mismo nivel jerárquico, pero que provienen de distintos campos de trabajo en la organización, a los cuales se les reúne para que realicen una tarea concreta. Los equipos interfuncionales también son un medio eficaz para que los empleados de diversas áreas de la empresa puedan intercambiar información, desarrollar ideas nuevas, resolver problemas y coordinar tareas complejas.

3.3.4 Etapas de la Integración

a) Planeación de Recursos Humanos

Consiste en determinar el número de personas que se requieren, así como sus habilidades tanto profesionales como técnicas, con la finalidad de establecer planes de crecimiento y desarrollo estratégico.

b) Reclutamiento

Reclutar es allegarse de candidatos interesados en trabajar en la empresa, esta fase consiste en justificar la necesidad de contratar, promover o transferir a una persona. Por lo que, para un mejor control de este proceso existe un documento denominado **requisición de personal** en el cual se redacta la justificación tanto de un reemplazo como de una contratación, así como desarrollar una descripción del puesto, el perfil del candidato, sueldo, prestaciones y beneficios, todo esto con base en una descripción de puestos.

Por otro lado, se conocen como fuentes de reclutamiento al lugar o lugares de donde se pretenden obtener los candidatos. Se clasifican en fuentes internas y externas; la primera se refiere al proceso de búsqueda dentro de la empresa a través de sindicato, escalafón y recomendaciones de los actuales trabajadores.

Las fuentes externas son escuelas, universidades, otras empresas, agencias de colocación, Secretaria de Trabajo y Previsión Social, a través de las ferias de empleo. Mediante los medios de comunicación masivos, como los periódicos y revistas, el Internet y en algunas situaciones la radio.

c) Selección

La selección de personal es “el proceso mediante el cual se evalúan capacidades, experiencias y habilidades de un candidato, en relación con un puesto vacante, para elegir el más apto”. En otras palabras, la selección debe buscar al hombre ideal para el puesto ideal y no viceversa.

La primera fase de la selección consiste en depurar y jerarquizar a los interesados a partir de los mejores candidatos, por medio de un análisis de los documentos que se les solicitan. Como segunda fase se realiza una entrevista denominada preliminar, la cual permite quedarse con un número reducido de personas a las que se les aplican pruebas preselectivas, después se eligen a tres candidatos para ser enviados al departamento que lo requiriera, en donde tendrán una entrevista formal con el jefe directo, quien también evaluará. Posteriormente se aplican pruebas psicométricas para detectar posibles problemas de comportamiento que pudieran afectar la integración del personal de la empresa.

Una vez concluido este procedimiento, se selecciona al mejor candidato y el futuro jefe es quien toma la decisión ya que él será el responsable de sus resultados. Finalmente se aplican los exámenes médicos para proceder a realizar el contrato correspondiente, cabe señalar que el examen médico se realiza al final porque en raras ocasiones se descarta a alguien por problemas de salud.

d) Contratación

Es importante realizar siempre contratos de trabajo por escrito en el que se determinó que tipo de contrato se trata. De acuerdo a la Ley Federal del Trabajo clasificamos dos formas: la primera es de tiempo indeterminado para trabajos fijos; la segunda es por tiempo determinado, cuando se lleva a cabo una obra determinada, es decir, un proyecto que inicia y finaliza. Los contratos de trabajo también pueden clasificarse en contratos individuales y

colectivos; los primeros ya se explicaron anteriormente. Los segundos son los que se firman con un sindicato, que de acuerdo a las leyes actuales, es el titular de las relaciones de trabajo y por lo tanto es quien tiene la facultad de proponer a los candidatos en primera instancia, solamente cuando el sindicato no cuente con la persona indicada, la responsabilidad quedará a cargo de la empresa.

e) Inducción

Este proceso implica dar a conocer al personal nuevo qué es la organización, su misión, su visión, reseña histórica, qué bienes y/o servicios produce, dónde cuenta con más instalaciones, así como el señalamiento de las obligaciones que tiene el personal y su comportamiento lo cual viene establecido en el Reglamento Interior de Trabajo.

La inducción se puede clasificar en dos rangos; en inducción a los equipos de trabajo y en inducción al puesto. En la primera, es necesario que el responsable del empleado convoque a sus colaboradores más cercanos a una reunión, con la finalidad de presentar al nuevo integrante del equipo y a su vez, informarle a éste el nombre y cargo de cada uno de los demás compañeros de trabajo.

El proceso de inducción al puesto consiste en dar a conocer al nuevo empleado el proceso de trabajo de forma general, también se le indica dónde localizar sus herramientas y materiales de trabajo, y permitirle expresar sus dudas durante el proceso de acoplamiento.

f) Capacitación y Desarrollo

La capacitación es considerada como el factor de impulso más importante para lograr la ventaja competitiva y consolidar a las empresas en sus sectores de mercado donde actúan, principalmente en la competencia internacional. Para ello se debe contar con la capacidad de aprender, ya que esto determina el nivel de inteligencia de la empresa; siendo ésta su capacidad para adaptarse, crear e innovar, además de ser considerada como el capital humano de la empresa, debido a que toda entidad vale más por su personal que por sus activos fijos.

Una herramienta básica para la capacitación es **innovar**; la cual consiste en aplicar en la práctica nuevas formas de producir y se logra en primer lugar gracias a la investigación y a la actividad de los integrantes de la empresa en segundo lugar en traducir la investigación y la creatividad a un proceso productivo rentable o al menos que genere una recuperación.

El desarrollo del personal es un aspecto de gran importancia debido a que permite el desenvolvimiento del personal para ascender y crecer en forma más extensa, incluyendo la calidad de vida y la calidad del ser.

g) Evaluación del desempeño

Esta tarea de la integración se desarrolla ya que es importante que la administración de recursos humanos evalúe el desempeño de los empleados con la finalidad de detectar áreas de oportunidad o de mejoramiento continuo del personal. Estas evaluaciones son útiles tanto para la organización como para los empleados, para orientar fundamentalmente su desarrollo y el mejoramiento del desempeño; además de que son un instrumento muy útil para promociones, transferencias e incluso en algunas ocasiones para tomar la decisión de despedir a algún miembro.

Es muy importante que la evaluación del desempeño se trate como una detección de oportunidades de mejora y que se concentre en puntos donde la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo puedan apoyar a la mejora del personal.

h) Mantenimiento del factor humano

La capacitación y el desarrollo del personal forman parte del mantenimiento de la fuerza de trabajo. La que siempre debe estar actualizada con las técnicas propias de cada función realizada, además de que se debe evaluar el nivel de competitividad laboral que tiene la empresa con el fin de que siempre esté en los niveles óptimos de desempeño.

3.4 LA DIRECCIÓN

3.4.1 Su definición e importancia

La dirección es el elemento del proceso administrativo que coordina los elementos humanos de la empresa e implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, motivación, comunicación, cambio organizacional e individual con el fin de lograr la competitividad de la empresa poniéndola en marcha y dinamizándola.

De la misma manera la importancia de éste elemento administrativo se destaca en que; la dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización y de sus respectivos subordinados. Asimismo, dirigir es importante para explicar los planes a los demás y para dar instrucciones para ejecutarlos teniendo como mira los objetivos por alcanzar.

Sin embargo, aunque una buena administración le dé a los responsables de la dirección muchos elementos o herramientas para facilitar la conducción de planes, programas, procedimientos, presupuestos y políticas, así como las estructuras de organización del trabajo, siempre requiere de dirección humana altamente sensible para interpretar los entornos presente y futuro y de esta forma ajustar la estrategia oportunamente sin perder el rumbo y sin perder de vista que quien ejerce la autoridad y la responsabilidad de la dirección, también se rija por principios, premisas, valores e incluso tenga cierto grado de intuición.

3.4.2 Principios de la Dirección

Los principios de dirección son guías de gran beneficio dentro del proceso administrativo en general, y son los siguientes;

- **Autoridad – responsabilidad:** se debe precisar el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente.
- **Unidad de mando:** los empleados deben recibir órdenes solo de un superior.
- **Unidad de dirección:** los planes de la empresa deben estar coordinados e integrados de tal naturaleza que se pueda decir que existe un solo plan general.

- **Cadena de mando o jerarquía:** al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás omitirlos.
- **Delegación y centralización:** los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. Sin embargo, el problema es encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.
- **Espíritu de grupo o unión de personal:** Éste es el principio de que “la unión hace la fuerza”, así como una extensión del principio de la unidad de mando que subraya la necesidad del trabajo en equipo y la importancia de la comunicación para obtenerlo.
- **Equidad:** La lealtad y la devoción deberán obtenerse del personal mediante una combinación de amabilidad y justicia por parte de los gerentes cuando traten con los subordinados.
- **Estabilidad de personal:** Al descubrir que la rotación innecesaria es tanto la causa como el efecto de la mala administración, se señalan sus peligros y costos.

3.4.3 Etapas de la dirección

a) Autoridad y Poder

La autoridad se define como “el carácter o representación que tiene una persona por su empleo, mérito o nacimiento”¹⁷ Por ello, es importante habilitar a un miembro de la organización como autoridad en un nivel jerárquico para tomar decisiones en nombre y representación de la empresa frente a un grupo de colaboradores. Sin embargo, cuando se nombra una jerarquía es necesario que una autoridad mayor lo represente para apoyarlo en aspectos técnicos ya que, de lo contrario puede quedar débil su autoridad, lo que pondría en crisis el principio de autoridad.

¹⁷ REYES Ponce Agustín. Administración Moderna.

Tipos de Autoridad

En las estructuras administrativas son cuatro los tipos de autoridad:

- La autoridad lineal, se caracteriza porque faculta al ocupante la toma de decisiones en su área con cierta libertad y se expresa en el organigrama con línea continua.
- La autoridad Staff o asesora, se caracteriza porque sus ocupantes sólo emiten opinión sobre cómo debe operarse una sección o atender los asuntos. Se expresa con una línea punteada que se origina del área de la que depende.
- La autoridad normativa, se caracteriza porque sus miembros y su personal directo formulan las normas de operación por área específica, además evalúan los resultados de las compañías dependientes, de las sucursales, delegaciones y en el caso de los franquiciantes, las franquicias. Se expresa con línea punteada con respecto al área funcional de que depende y con línea continua de la dirección general a la que reporta.
- Los comités, son unidades plurales creadas para cumplir propósitos muy específicos y que requieren puntos de vista heterogéneos, pero siempre sin romper bajo ninguna circunstancia el principio de unidad de mando.

“La dirección generalmente exige diferentes estrategias y tácticas basadas en diversos tipos de poder, cada uno de los cuales incluye una relación diferente entre la persona sometida al poder y quien lo ejerce”.¹⁸

Tipos de Poder

Poder de Recompensa: tipo de poder basado en la percepción que una persona o un grupo de personas tiene acerca de la capacidad de otra persona o un grupo de personas para proporcionar tipos y cantidades de recompensas variadas.

- Poder coercitivo: tipo de poder basado en la percepción de una persona o un grupo de personas tiene de la capacidad de otra persona para administrar castigos, como medidas disciplinarias, advertencias escritas, amonestaciones y desvinculaciones.

¹⁸ CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración.

- Poder legitimado: se sustenta en los valores del individuo o en valores particulares de socialización y existe cuando una persona o grupo de personas piensa que es correcto o legitimo que otra persona influya en sus acciones; en consecuencia cree que debe aceptar la influencia.
- Poder de referencia: se basa en el deseo de un individuo o grupo para parecerse a otra persona u otro grupo o identificarse con ellos.

Por lo general en las empresas existe una integración de varios tipos de poder combinados en grados que varían bastante.

b) Liderazgo

El liderazgo es una herramienta más de la dirección, “el cual es producto del uso adecuado de la autoridad, del carisma y el perfeccionamiento continuo del hombre para obtener las habilidades directivas que lo hagan competente en la responsabilidad que implica la delegación de autoridad”.

También consideramos que el liderazgo es el arte o proceso de influir sobre las personas para que éstas se esfuercen, de manera voluntaria hacia el logro de las metas del grupo. Su función es la de inducir o persuadir a todos los miembros de un grupo a contribuir con las metas y visión de la organización de acuerdo con su capacidad máxima.

Una de las principales funciones de un líder es satisfacer las necesidades tanto de las organizaciones como las necesidades de los miembros de las mismas y así lograr la autorrealización y creatividad en el ser de las personas al sentir ellos la productividad y competitividad de la empresa.

Un aspecto importante a considerar en el liderazgo, es el espíritu, ya que sólo se manifiesta y se posee cuando hay una concentración tal de plenitud del ser, que da fuerza y no permite la dispersión de la energía.

La tarea importante del líder es; generar el espíritu grupal e inducir a todos los integrantes a contribuir a las metas de la organización de acuerdo con sus capacidades máximas.

Por otro lado, encontramos que la madurez del individuo va directamente relacionada con la madurez de su liderazgo, es decir, una vez que ha adquirido confianza y experiencia, maneja tanto individuos como grupos, posteriormente se convierte en un coordinador de equipos. Una vez alcanzando el nivel supremo de la madurez es cuando dirige un equipo sin ser necesariamente el coordinador y juega un papel de facilitador de procesos productivos y de maduración de hombres.

Habilidades y Carácter del Líder

- Celo y fervor por la misión
- Empeño
- Delegar a otros
- Resistir presiones
- Diligencia (prontitud y agilidad)
- Dominio de sí
- Amabilidad y cortesía
- Perseverancia
- Madurez

c) Comunicación

La comunicación es el “conjunto de procesos por los cuales se reciben y transmiten hechos, actitudes, ideas, sentimientos, pensamientos, conocimientos e información que constituyen la base del entendimiento, comprensión o común acuerdo”.¹⁹

Administrativamente hablando y sobre todo en el contexto de la dirección de personas, la comunicación se refiere tanto a la participación como a su familiaridad para alcanzar objetivos organizacionales.

¹⁹ HERNANDEZ y Rodríguez Sergio. Administración; Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia.

Los principales propósitos de la comunicación son cohesionar y generar el espíritu de grupo, fundamentar la solución de problemas a través de los diálogos y discusiones, además de coordinar la ejecución y seguimiento de las decisiones, consolidar la misión, visión y valores como parte de la cultura laboral y facilitar la retroalimentación y el aprendizaje organizacional.

Propósitos de la comunicación

La comunicación es la comprensión mutua y busca la cohesión, contando con los siguientes propósitos:

- Cohesionar y generar el espíritu de equipo.
- Fundamentar la solución de problemas mediante el diálogo y la discusión.
- Coordinar la ejecución y seguimiento de las decisiones.
- Consolidar la misión, la visión y los valores como una cultura laboral.
- Facilitar la retroalimentación y el aprendizaje.

Es importante recordar que para que funcione la comunicación, es necesario saber escuchar para poder entender y evaluar lo que se dice y no solamente oír lo que queremos oír.

Clasificación de la comunicación

La comunicación puede clasificarse de acuerdo a las estructuras y a la formalización de la autoridad, es decir, estructuralmente se divide en horizontales y verticales. La comunicación horizontal es aquella que se lleva a cabo entre personas de la misma jerarquía; la vertical es la que fluye entre jefe y subordinado y se realiza a través de la cadena de mando. La comunicación formal se transmite conforme a la organización expresada en sus organigramas y procedimientos; la comunicación informal es aquella que se lleva a cabo en la organización para comentar algunos asuntos externos a la empresa influyendo entre los miembros de la organización, con puntos de vista particulares de cómo debería actuar ésta o los jefes y que en ocasiones se realiza sin informar a las autoridades formales.

La capacidad de comunicación de un individuo es parte de su inteligencia emocional, por ello las personas dotadas con esta habilidad presentan los siguientes rasgos:

- Son eficaces en el intercambio, captando las pistas emocionales para afinar su mensaje.
- Enfrentan directamente los asuntos difíciles.
- Saben escuchar, buscan el entendimiento mutuo y comparten información de buen agrado.

d) Motivación

La motivación es “el estado interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma determinada y es la energía interna para el logro de sus propósitos”. Por ejemplo, si una empresa desarrolla una misión y visión sólidas, éstas serán las principales fuentes de motivación.

La emoción es una herramienta esencial en la motivación fungiendo como impulsor de una persona y un equipo de trabajo, ya que, es el estado de ánimo que afecta los sentidos, ideas o recuerdos que se reflejan en los gestos, actitudes y en otras formas de expresión que contagia al humor de otros. El buen humor y la energía son virtudes generadoras de emociones que ayudan al desempeño de una tarea, por lo que muchas organizaciones consideran el buen humor como un gran valor que se debe tener en las interacciones y comunicaciones.

La dirección y el liderazgo es el arte de la creación colectiva al integrar las motivaciones del individuo con las metas y actividades de la organización. A su vez la motivación tiene una relación directa con la experiencia obtenida por el cumplimiento o no de las metas. Como por ejemplo; “Cuando un individuo desea lograr un propósito, genera una expectativa que le determina su nivel de competencia para volverlo a hacer. Así, si un individuo tiene éxito generará una expectativa positiva que lo motivará para volver a buscar su propósito”.²⁰

²⁰ HERNANDEZ y Rodríguez Sergio. Administración; Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia.

El funcionamiento de la teoría de la expectativa se da gracias a las siguientes premisas:

- La motivación de las personas está determinada por el valor que otorguen a su esfuerzo.
- El esfuerzo se determina a su vez por la certeza de que se alcanzará o no la meta.

3.5 EL CONTROL

3.5.1 Su definición e importancia

“Control es la función administrativa que trata de garantizar que lo planeado, organizado y dirigido cumpla realmente los objetivos previstos”²¹, mediante el establecimiento de sistemas que nos permitan medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con la finalidad de corregir, mejorar y formular planes, con el objetivo de mantener a la empresa en equilibrio.

La administración crea mecanismos para controlar todos los aspectos que se presenten en las operaciones de la organización, entre ellas; estandarizar el desempeño mediante inspecciones, supervisiones, procedimientos, escritos o programas de producción, así como alcanzar los objetivos de la empresa mediante la articulación de éstos en la planeación, debido a que ayudan a definir el propósito apropiado y la dirección del comportamiento de los individuos para conseguir los resultados deseados.

La esencia del control radica en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los objetivos o resultados deseados. Lo esencial de cualquier sistema de control es:

- Un objetivo, un fin predeterminado, un plan, una línea de acción, un estándar, una norma, una regla decisoria, un criterio, una unidad de medida.
- Un medio para medir la actividad desarrollada.
- Un procedimiento para comparar tal actividad con el criterio fijado.
- Algún mecanismo que corrija la actividad en curso para alcanzar los resultados deseados²².

²¹ CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración.

²² Bis.

Los parámetros, estándares o indicadores son la esencia del control y totalmente necesarios para poder administrar una empresa, una organización e incluso la salud.

3.5.2 Fases del Control

El control es un proceso cíclico, compuesto de cuatro fases;

a) Establecimiento de estándares y criterios

Los estándares representan el desempeño deseado; los criterios representan las normas que guían las decisiones. Proporcionan medios para establecer lo que debe hacerse y qué desempeño o resultado debe esperarse como normal o deseable, además constituyen los objetivos que el control deberá garantizar o mantener. La función más importante del control es determinar cuáles deberían ser los resultados o, por lo menos qué esperar de determinada acción. Los estándares pueden expresarse en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos o índices.

b) Observación del desempeño

La observación o verificación del desempeño busca obtener información precisa de lo que se controla. Para controlar el desempeño es indispensable conocer por lo menos un poco sobre esta función. La unidad de medida deberá concordar con el criterio predeterminado y deberá expresarse de modo que permita efectuar una comparación sencilla.

c) Comparación del desarrollo real con el esperado

La comparación del desempeño real con el proyectado no sólo busca localizar las variaciones, errores o desvíos, sino también predecir otros resultados futuros, además de proporcionar comparaciones rápidas.

En general, la comparación de los resultados reales con los planeados se lleva a cabo mediante presentación de diagramas, informes, indicadores, porcentajes y medidas estadísticas.

d) Acción correctiva

Las medidas y los informes de control indican cuándo las actividades que se realizan no logran los resultados esperados y permiten establecer condiciones para poner en marcha la acción correctiva. Las decisiones respecto de las correcciones que deben hacerse representan la culminación del proceso del control. El objetivo del control es indicar cuándo, cuánta, cómo y dónde debe ejecutarse la corrección.

3.5.3 Principios generales de la administración aplicados al control

1. Principio de garantía del objetivo: El control debe localizar e identificar las fallas o distorsiones existentes en los planes para indicar las correcciones que deben aplicarse para conseguir los objetivos.
2. Principio de definición de los estándares: El control debe basarse en estándares objetivos, precisos y establecidos de manera conveniente, ya que cuando éstos se establecen con objetividad y se definen con precisión, facilita la aceptación de quien debe responder por la tarea y permite emprender una acción de control más fácil y segura.
3. Principio de excepción: Cuanto más concentre un administrador sus esfuerzos de control en desvíos y excepciones, más eficientes serán los resultados de este control.
4. Principio de acción: El control sólo se justifica cuando indica disposiciones capaces de corregir los desvíos detectados o comprobados, en relación a los planes. Estas disposiciones deben justificar la acción de control que generalmente implican cierta inversión de tiempo, personal y otros elementos más.

3.5.4 Requisitos previos de un sistema de control eficaz

- El control debe ser comprendido por todos aquellos que utilizan u obtiene sus resultados.
- Debe anticipar e informar los desvíos a tiempo para emprender la acción correctiva antes de que ocurran desvíos más graves.
- Debe ser suficientemente flexible para que sea compatible con los cambios del ambiente organizacional.
- Debe ser económico para evitar gastos adicionales de mantenimiento del sistema de control.
- Debe indicar la naturaleza de la acción correctiva para que su ejecución concuerde con el plan.
- Debe reducirse a un lenguaje (palabras, diagramas u otros modelos) que permita una rápida visualización y sea de fácil comprensión.
- Debe desarrollarse mediante la participación activa de todos los gerentes involucrados²³.

Sistemas de medición e información

Los controles no funcionan por sí mismos, requieren de un sistema de información y mecanismos de medición. La información tiene que obtenerse durante la ejecución y las operaciones de la empresa; esta información se logra gracias a registros ubicados estratégicamente en los procesos productivos, administrativos y de comercialización. De igual manera nos pueden ayudar a medir el desempeño por medio del sistema de macros de las computadoras, el cual permite programar fórmulas de eficiencia, productividad, eficacia e impacto.

La medición del desempeño es el análisis, es la interpretación de los datos que arroja el sistema de información, sin embargo, para que una empresa funcione, no es suficiente con tener los sistemas de información y la generación de información oportuna; la información

²³ CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Pág. 392.

debe ser analizada e interpretada continuamente, incluso comparada con el desempeño de otras empresas.

Las mediciones del desempeño también se hacen mediante auditorias periódicas a las operaciones, también conocidas como auditorias administrativas, contables, fiscales, con el fin de verificar si no se está alterando la información y ocultando problemas o cometiendo fraudes. El propósito de la medición de la ejecución no sólo es verificar que se realicen los procesos contables, administrativos, comerciales, productivos, etc., conforme a lo planeado detectar posibles alteraciones y que se cumplan políticas y normas, sino que tienen también el propósito de evaluar la efectividad de la operación de la empresa y generar recomendaciones.

Medidas correctivas previas

Los sistemas de control cuando están bien desarrollados y tienen estándares claros de eficiencia, también deben enriquecerse por medio del establecimiento de acciones correctivas a problemas según la variabilidad y el grado de la falla.

Las medidas correctivas preestablecidas tienen por objeto señalar qué hacer cuando se presenta una falla. Sin embargo, las medidas correctivas previas son un arma de dos filos; por un lado, resuelven problemas con anticipación y ayudan a llevar a cabo una administración más científica y sistemática, pero por otro lado, puede ocasionar que tanto los gerentes, como los supervisores y en sí todo el personal sólo se apeguen al manual y queden paralizados sin saber que hacer frente a fallas no programadas. Por ello, es conveniente involucrar al personal en la toma de decisiones, así como darle la libertad y confianza para que se desenvuelva de tal manera que sea generador de estrategias e ideas ante las dificultades que se le puedan presentar.

IV) PROCESO PARA ELABORAR UN PLAN ADMINISTRATIVO

4.1 PLANEACIÓN ESTRATEGICA

4.1.1 Su definición e importancia

La estrategia es un plan general de la empresa y de los directivos superiores, para obtener resultados compatibles con la misión y objetivos de la organización, así como la adopción de los recursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas. Cabe señalar que una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden tanto los atributos como las deficiencias y recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y original.

Las estrategias representan las respuestas al; cómo alcanzar objetivos, cómo perseguir la misión y visión estratégica de la empresa, cómo vencer a los rivales, cómo buscar y mantener la ventaja competitiva y cómo fortalecer la decisión empresarial a largo plazo de la compañía.

La importancia de la planeación estratégica para los administradores como para las organizaciones en la actualidad se encuentra en aumento, pues encontramos que una vez definida la misión de la empresa en términos específicos, es más fácil contar con una mejor dirección hacia los cambios ambientales. La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, lo cual, a su vez hace posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia los objetivos organizacionales.

4.1.2 Características de la planeación estratégica

La planeación estratégica, es el tipo de planeación que proporciona la estructura de la planeación táctica y operativa, planeaciones detalladas y necesarias para poner en práctica la estrategia.

- Actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior: Tiene acceso a la información necesaria para considerar todos los aspectos de la empresa. Además es necesario, un compromiso de la dirección superior para generar un compromiso en niveles inferiores.

- Trata con cuestiones básicas: Da respuesta a interrogantes como: ¿En qué negocio estamos ahora y en qué negocio deberíamos estar? ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían serlo?
- Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas: Por lo tanto, frente a tales decisiones los gerentes deben preguntarse: ¿cuáles alternativas estarán más de acuerdo con nuestra estrategia?
- “La estrategia no debe confundirse con uno de sus planes tácticos: la estrategia no es solo innovación ni diversificación ni planeación financiera, sino un conjunto de todo ello, dirigido a conseguir objetivos a largo plazo”²⁴.
- La estrategia no es un fin en sí mismo sino sólo un medio, es decir, debe evaluarse y reajustarse constantemente, en función de los cambios.
- Analiza el ambiente interno y externo de la empresa: Estudia el entorno externo para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades: estudia el entorno interno para contemplar debilidades y fortalezas.

4.1.3 Análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

El análisis FODA es una técnica que permite identificar y evaluar los factores positivos y negativos del “ambiente externo” y el “ambiente interno”, y adoptar decisiones sobre objetivos, cursos de acción y asignación de recursos sustentados en este análisis.

²⁴ CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración.

a) Medio Ambiente Externo: Oportunidades y Amenazas

En el análisis del medio ambiente externo, se deben considerar muchos factores. Las amenazas podrían incluir los problemas de inflación, escasez de energía, cambios tecnológicos, aumento de la población y acciones gubernamentales. En general, tanto las amenazas como las oportunidades podrían quedar agrupadas en las siguientes categorías: factores económicos, sociales o políticos, factores del producto o tecnológicos, factores demográficos, mercados y competencia.

- Las **oportunidades** son situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera de nuestro control, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones en el ámbito de la organización.
- Las **amenazas** son aquellos factores externos que están fuera de nuestro control y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la organización. Las amenazas son hechos ocurridos en el entorno que representan riesgos para la organización.

b) Medio Ambiente Interno: Fortalezas y Debilidades

Las fortalezas y debilidades se encuentran dentro del proceso de planeación estratégica, por lo que se debe realizar el análisis sobre cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Las fortalezas y debilidades internas varían considerablemente para diferentes instituciones; sin embargo, pueden formarse categorías en administración y organización, operaciones, finanzas y otros factores específicos para la empresa.

- Las **fortalezas** son las capacidades humanas y materiales con las que cuenta la organización para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas.
- Las **debilidades** son las limitaciones o carencias de recursos, capacidades y habilidades que padece la organización, y que impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social y que no le permiten defenderse de las amenazas.

ANÁLISIS FODA

F FORTALEZAS ☐ Capacidades distintivas. ☐ Ventajas naturales. ☐ Recursos superiores.	O OPORTUNIDADES ☐ Cambios en el entorno social, económico, político, tecnológico. ☐ Nuevas tecnologías y procesos productivos. ☐ Necesidades insatisfechas de los usuarios.
D DEBILIDADES ☐ “Talones de Aquiles”. ☐ Desventajas. ☐ Recursos y capacidades escasas.	A AMENAZAS ☐ Resistencia al cambio. ☐ Falta de interés o motivación de la población. ☐ Altos riesgos y grandes obstáculos.

25

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo.

4.2 PLANEACION ESTRATEGICA ADMINISTRATIVA

a) Tipología de las estrategias

- Máximo rendimiento actual: estrategia que tiende a sacar el máximo provecho de su activo y elevar al máximo la liquidez de caja, debido a que la empresa existe solamente para generar ganancias.
- Utilidades de capital: estrategia que tiende a obtener ganancias a corto plazo, ignorando los objetivos a largo plazo, con el fin de crear una imagen pública de empresa en rápido crecimiento
- Liquidez de patrimonio: estrategia que busca atraer compradores procurando demostrar una elevada flexibilidad patrimonial aunque con baja rentabilidad.
- Responsabilidad social: estrategia que demuestra cierto interés en cuestiones cívicas o nacionales, con las cuales se identifican sus intereses.
- Filantropía: estrategia por la cual la empresa envía recursos a objetivos no económicos o a instituciones sin ánimo de lucro (como fundaciones científicas o humanitarias).
- Actitud ante los riesgos: estrategia dirigida a reducir riesgos en el negocio, aunque se reduzca también el volumen de utilidades.

b) Diferencias entre estrategia y táctica

La diferencia básica entre la estrategia y táctica se encuentra en los siguientes aspectos: la estrategia se refiere a la organización como un todo, ya que busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamentos o unidades) pues busca alcanzar objetivos por departamento.

La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultaneas e integradas entre si, además se refiere a objetivos de largo plazo, mientras que la táctica se encuentra ligada a objetivos de corto y mediano plazo. También sabemos que la estrategia es definida por la alta dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

c) Cómo iniciar la planeación estratégica

Después de fijar los objetivos, el paso siguiente consiste en determinar la forma de alcanzarlos, esto es lo que se conoce como “estrategias”. En la cual intervienen cinco factores básicos: recursos, acciones, personas, controles y resultados.

Ahora bien, para darle seguimiento a éstas estrategias debemos tener bien claro que un plan estratégico es “un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente, orientado a las acciones futuras que habrán de ejecutarse en una empresa, utilizando los recursos disponibles, procurando el logro de sus objetivos y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos de control de dichos logros”²⁶. Cuenta con todos estos aspectos debido a que solo un documento formal elaborado con aprobación del dueño de la empresa, tendrá la obligatoriedad que requiere un plan estratégico y sólo si se realiza por escrito podrá convertirse a lo largo del periodo de su aplicación, en la medida contra la que habrán de confrontarse las actuaciones, actividades y comportamientos de la empresa, en su búsqueda por alcanzar objetivos organizacionales.

La empresa necesita de un plan estratégico, ya que de lo contrario se convertiría en un barco sin timón y esto no es el modelo o la imagen de eficiencia que la empresa necesita. Un plan es necesario porque nadie puede tener presente muchos detalles mientras resuelve una docena de asuntos diferentes, que propician desperdicio de recursos o errores graves.

4.2.1 Fases de la planeación estratégica

La planeación estratégica cuenta con cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales, análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa, análisis del entorno y formulación de alternativas estratégicas.

- **Formulación de objetivos organizacionales:** la empresa determina los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y la prioridad de cada uno en una jerarquía de objetivos.

²⁶ RODRIGUEZ Valencia Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Pág.112

- Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa: análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Éste análisis interno, generalmente implica;
 - 1) Análisis de los recursos financieros, materiales y humanos.
 - 2) Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo entre los departamentos y unidades y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.
 - 3) Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios.
- Análisis del entorno externo de la empresa, abarcando;
 - 1) Mercados atendidos por la empresa, sus características actuales y tendencias futuras, oportunidades y perspectivas.
 - 2) La competencia.
 - 3) Coyuntura económica, tendencias políticas, sociales, culturales, jurídicas que afecten la sociedad y las empresas establecidas.
- Formulación de alternativas estratégicas; constituyen los cursos de acción futura que la empresa puede adoptar para alcanzar sus objetivos globales.

4.2.2 Métodos Administrativos para una Empresa

a) Análisis del proceso evolutivo de la empresa

La evaluación debe fundamentarse con un resumen, en el cual se considere la evolución histórica que ha tenido la empresa desde el inicio de operaciones hasta la fecha, y nos debemos basar en los siguientes pasos:

- Historia de la empresa.
- Descripción del ritmo de crecimiento de la empresa. Expresados tanto en volúmenes de ventas, número de personal, número de departamentos, monto de capital, entre otros.

- Registro de resultados obtenidos: Durante la existencia de la empresa se debe analizar los resultados obtenidos en posición o participación del mercado, rentabilidad sobre la inversión, capacidad de producción, desarrollo de personal, innovación y responsabilidad social.

b) Determinación de la situación presente

- Resultados obtenidos para la empresa.
- Delimitación de los recursos disponibles (físicos, técnicos, financieros y humanos).
- Estructura orgánica.
- Funciones de los puestos.
- Determinación de los puntos fuertes y débiles por analizar; los primeros son los que fortalecen el desarrollo de la empresa y poseen una ventaja cooperativa en relación con los competidores. Mientras que en los puntos débiles se especifican las deficiencias que presenta la empresa, tanto en aspectos externos como internos.
- Cualquier otra información concerniente a la misma.

c) Identificación del problema

Con base en el análisis del proceso evolutivo de la empresa y la determinación actual se logra la identificación de los problemas que en materia de planeación se presentan en la organización. Para lograr la identificación precisa de los problemas, nos podemos auxiliar en preguntas como;

- ¿Qué nivel de rendimiento ha logrado la empresa con todos sus recursos a su disposición en los últimos años?
- ¿En qué mercado vende la empresa sus productos o presta sus servicios?
- ¿Desde cuándo se realizó el último plan estratégico?
- ¿Se lograron alcanzar los propósitos y objetivos?

- ¿Cumple acertadamente las estrategias, presupuestos, programas, políticas, reglas y procedimientos?
- ¿Utiliza bien la empresa todos sus recursos?

d) Obtención de la información

Para obtener información y realizar planes se recurre a las siguientes técnicas:

- Observación; herramienta que se auxilia tanto del conocimiento adquirido con anterioridad como de la experiencia de haber participado en otros planes o acciones, para dar un buen criterio de lo observado.
- Registros estadísticos; es importante contar con una fuente de datos o registros estadísticos, tales como; registros de producción, ventas, estados financieros, información del exterior o bien el auxilio de los principales ejecutivos para que proporcionen la información necesaria.
- Cuestionarios: Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

El tipo de preguntas que encierra un cuestionario pueden ser: abiertas o cerradas. Las cerradas contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas, es decir, se presentan a los individuos las posibilidades de respuesta y ellos deben circunscribirse a tales respuestas. En cambio, las preguntas abiertas no delimitan las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado.

- Entrevistas: es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto recabar información en virtud de la cual se tomaran decisiones, sobre todo en aquellas empresas en las que no se cuenta con registros estadísticos.

Formas de Entrevista: para algunos autores la entrevista puede ser formal o informal, para otros se denomina estructurada o no estructurada, pero siempre la primera se dirige a un interrogatorio en el cual las preguntas se plantean siempre en el mismo orden y se

formulan a partir de un tema central y se realiza sobre la base de un formulario previamente preparado. La informal o no estructurada sirve para intercambiar puntos de vista sobre un tema y los que se relacionan entre sí, es decir, preguntas abiertas que son respondidas dentro de una conversación.

- Técnica de la opinión de los gerentes; información que se obtiene principalmente por medio del juicio y experiencia de los directivos.

Por último se clasifica la información de tal forma que los temas similares queden juntos y se realiza la redacción del informe, en el que se redactan los problemas actuales que presenta la empresa, determinación de planes alternos como solución, según su nivel jerárquico (estratégico, táctico y operativo) y determinación de tiempo desde su diseño hasta su ejecución.

El éxito de cualquier plan se mide por los resultados obtenidos, por lo tanto se debe revisar periódicamente el plan, fijando una fecha para realizarlo y procurar tenerlo al día, además, vigilar y evaluar el seguimiento del plan y finalmente tomar las medidas correctivas para que el plan logre su objetivo.

Es importante realizar la selección del plan que se quiere seguir, en este caso el plan que vamos a ejecutar es el estratégico; en el cual se establecen los lineamientos generales que harán regir a la empresa y que servirán de marco referencial para los planes tácticos y operativos, para lo cual se determinan los siguientes aspectos.

- Ratificar la misión de la empresa: para identificar la misión se debe determinar la composición producto/mercado que actualmente tiene la empresa, es decir, el objeto y el giro que determina el acta constitutiva.
- Análisis FODA: considerando los puntos fuertes y débiles de la empresa, para la elaboración de un plan es conveniente aprovechar las oportunidades futuras y hacer planes para explotarlas.

- Probable situación futura (premisas y pronósticos): para la determinación de un plan es necesario desarrollar ciertas suposiciones sobre el medio general donde la empresa operará en el futuro, anticipándose a las eventualidades que obstaculicen su desarrollo con el propósito de anticiparse a las incertidumbres que se puedan presentar en el desarrollo del plan. Los pronósticos están orientados a la determinación de las probables tendencias en aspectos como;

Político: se refiere a la estabilidad del régimen de gobierno y tipo de sistema político que prevalecerá durante el periodo que se está planificando.

Económico: estimar la tendencia de la economía nacional con el fin de prever sus posibles expansiones o depresiones.

Gubernamental: se pueden incluir estudios acerca de acciones legislativas, de desarrollo, de administración, fiscales, etc.

Proveedores: de personal, capital, materias primas, técnicas y equipo.

- Propósitos básicos: conocer los propósitos que los directivos de la empresa han determinado y que desean lograr. Éstos son básicamente las aspiraciones que desean conseguir en la empresa misma, con clientes, proveedores, empleados, Gobierno y con la sociedad.
- Fijación de los objetivos: la fijación de los objetivos muestra lo que se espera alcanzar en el futuro, siendo factibles en términos humanos.
- Selección y evaluación de las estrategias: de la confrontación de las debilidades y fortalezas internas con las amenazas y oportunidades externas, se establecen estrategias para alcanzar los objetivos establecidos. Su evaluación es con base en una decisión que proporcione el valor más positivo; es decir, su éxito radica en eliminar la alternativa con poca probabilidad de acción.
- Determinación de los demás elementos de un plan: Una vez seleccionado el curso de acción que debe seguirse, determinar presupuestos y políticas, de tal manera que puedan aplicarse y llevarse a cabo en los planes tácticos y operativos.

Plan táctico; se basa en los lineamientos generales establecidos por el plan estratégico y se establece para cada una de las áreas funcionales de cada empresa (objetivos, presupuestos, programas, políticas, reglas y procedimientos).

Plan operativo; se basa en los lineamientos específicos establecidos por un área funcional y se establecen para cada una de las secciones o de manera individual (objetivos, presupuestos, políticas, reglas y procedimientos).

5.1 MARCO JURIDICO DE LA EMPRESA

1.- Nombre, Denominación o Razón Social;

“Productores Agrícolas de la Meseta Purhepecha”

- Para su constitución se solicito y obtuvo permiso de la Secretaria de Relaciones Exteriores.
- Presentar ante fedatario público el instrumento correspondiente a la constitución
- Dar aviso de uso de la denominación que se autoriza mediante el presente permiso a la SER

2.- La Sociedad se registrá por lo dispuesto en la Ley General de Sociedades Cooperativas.

“Productores Agrícolas de la Meseta Purhepecha, SC de RL”

La sociedad cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes.

Sus principios son; la solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua.

Para su funcionamiento requiere de:

- Libertad de los socios
- Administración democrática
- Participación
- Promoción en la cultura ecológica.

3.- Su actividad:

Actividad Inicial: Cría y engorda de vacas, reses o novillos para su venta

Protocolización; Montepíos

4.- Fecha de Inicio de Operaciones:

14 junio 2007

5.- Objeto de la sociedad:

- a) La producción y/o explotación individual o colectiva de AGRICULTURA Y GANADERIA.
- b) Generar fuentes de empleo para los socios.
- c) Fomento de la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria.
- d) Realizar contratos y convenios para obtener créditos comerciales, industriales y/o bancarios para el desarrollo de las actividades relacionadas con su objeto social.
- e) Participar en la creación de los organismos cooperativos, el sistema cooperativo y en el movimiento cooperativo nacional.

PROTOCOLIZACION DEL ACTA DE ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA.

Incremento del objeto social:

La organización podrá emitir, aceptar, endosar y negociar en cualquier forma comercial con documentos, títulos de crédito, o instrumentos negociables en los términos del artículo noveno de la “Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito”. Podrá obtener y celebrar toda clase de contratos y/o convenios necesarios y tendientes a la obtención de préstamos, créditos, y/o financiamientos, con o sin garantía específica, así como el otorgamiento de toda clase de garantías, ya sean reales o personales, a favor de sí misma o de cualquier persona física o moral, ajena o no a la sociedad; señalándose de manera enunciativa pero no limitativa, la constitución de hipotecas, prendas, depósitos, fideicomisos de cualquier tipo, avales, obligaciones solidarias o fianzas, así como para otorgar, suscribir, avalas, endosar toda clase de títulos de crédito.

6. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Técnicas de recolección de datos

En una investigación siempre tenemos una muestra, por lo que para seleccionarla, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis, es decir, personas, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones o eventos. Mientras que para determinar el sobre qué o quiénes se van a recolectar datos, depende del enfoque elegido (cuantitativo, cualitativo o mixto) del planteamiento del problema a investigar y de los alcances del estudio, y así estas acciones nos llevarán al siguiente paso que consiste en delimitar la población.

Para el enfoque cuantitativo la muestra es un subgrupo de la población de interés del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población. Mientras que para el enfoque cualitativo la muestra es una unidad de análisis o un grupo de personas, contextos, eventos, sucesos o comunidades de análisis sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia.

Por otro lado, encontramos que para delimitar una población, lo primero es decidir si nos interesa o no delimitar la población y si pretendemos que esto sea antes de recolectar los datos o durante el proceso. En los estudios cualitativos por lo común la población y el universo no se delimitan a priori. Mientras que en los cuantitativos la mayoría de las veces sí y en los enfoques mixtos depende de la situación de investigación.

Población y Muestra

Una muestra es en esencia un subgrupo de la población, es decir, un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población, por lo que cabe señalar que comúnmente se manejan tres términos de muestra; representativa, al azar y aleatorio. Los términos al azar y aleatorio denotan un tipo de procedimiento mecánico relacionado con la probabilidad y con la selección de elementos, pero no logra esclarecer el tipo de muestra y el procedimiento de muestreo.

Por ello, categorizamos las muestras, básicamente en dos grandes ramas: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas. En las probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos, lo cual se obtiene definiendo las características de la población, el tamaño de la muestra y a través de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra.

En nuestro caso de estudio se definieron dos poblaciones:

a) Una población queda definida como: **Productores agrícolas de la meseta purhepecha afiliados a la dispersora de créditos, que cumplen con las políticas del programa y mantienen comunicación directa con la empresa.**

El número que representa esta muestra son 500 productores, por lo que se tomo un 10% de la población, quedando la muestra de 50 productores.

b) **Personal que labora en la empresa “Productores Agrícolas de la Meseta Purhepecha, SC de RL”.**

Considerando que son tres trabajadores se aplico un censo.

Por lo tanto, para llevar a cabo la investigación de campo se diseñaron dos cuestionarios: uno para el personal de la empresa y otro para los productores agrícolas. Los cuales se presentan a continuación.

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Amable trabajador: le solicito su apoyo para contestar este cuestionario, que tiene por objetivo conocer la situación administrativa de la empresa a fin de aportar algunas sugerencias.

1. ¿La empresa “Productores Agrícolas de la Meseta Purhepecha, SC de RL” cuenta con una estructura orgánica bien definida?

() SI

() NO

2. ¿Cuenta con manuales administrativos?

() SI

() NO

¿Cuáles? _____

3. La empresa tiene definidos:

() MISION

() VISIÓN

() VALORES

4. ¿Se encuentran bien definidos los objetivos organizacionales?

() SI

() NO

5. ¿Existen políticas y normas en la empresa?

() SI

() NO

¿El personal las conoce?

() SI

() NO

6. ¿La empresa tiene establecidas técnicas de control?

() SI

() NO

Especifique: _____

7. ¿La empresa requiere contar con formas para sus operaciones?

() SI

() NO

¿De qué tipo? _____

8. ¿Cuáles son los procesos que maneja la empresa?

¿Están definidos por escrito?

() SI

() NO

9. ¿Cuáles causas considera que han provocado la falta de organización interna?

a) Falta de Planeación y Control

b) Falta de Manuales Administrativos

c) Comunicación ineficaz

d) Otra _____

10. ¿Qué aspectos considera que se deben reforzar en la empresa Productores Agrícolas de la Meseta Purhepecha, SC de RL?

11. ¿Considera que el desarrollo de un plan administrativo es base fundamental para el fortalecimiento de esta empresa?

() SI

() NO

¿Por qué? _____

¡MUCHAS GRACIAS!

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Amable productor, le agradeceré contestar este cuestionario cuyo objetivo es brindarle un mejor servicio por parte de la Dispersora de Créditos.

Localidad: _____

1. Usted es productor de:

☐ Maíz ☐ Trigo ☐ Avena ☐ Hortalizas

2. ¿Hace cuánto tiempo se dedica a esta actividad?

☐ AÑOS ☐ MESES

3. ¿Conoce el objetivo principal de la empresa “Productores Agrícolas de la Meseta Purhepecha, SC de RL.”?

☐ SI ☐ NO

4. ¿Conoce las políticas de la empresa?

☐ SI ☐ NO

¿Por qué? _____

5. ¿La comunicación entre la dispersora y usted es:

☐ Mala ☐ Regular ☐ Buena ☐ Excelente

6. ¿Le interesa la capacitación y asesoría?

() SI

() NO

¿En qué temas? _____

7. ¿El personal de la empresa, le da la suficiente confianza para exponer sus inquietudes?

() SI

() NO

8. ¿Existe alguna inconformidad de su parte hacia algún aspecto de la empresa?

() SI

() NO

Especifique: _____

9. ¿Qué beneficios para su actividad productiva ha recibido de esta empresa?

10. Favor de dar una sugerencia para mejorar el servicio de esta empresa dispersora.

¡MUCHAS GRACIAS!

7. PROCESAMIENTO DE DATOS

SINTESIS DE LAS RESPUESTAS A LOS CUESTIONARIOS APLICADOS AL PERSONAL DE LA EMPRESA “PRODUCTORES AGRICOLAS DE LA MESETA PURHEPECHA SC DE RL.”

En virtud de que el personal de la empresa está integrado por tres trabajadores, la información se concentra de la siguiente manera:

1. ¿La empresa “Productores Agrícolas de la Meseta Purhepecha, SC de RL” cuenta con una estructura orgánica bien definida?

R.- Si cuenta con una estructura bien definida.

2. ¿Cuenta con manuales administrativos?

R.- No cuenta con manuales administrativos.

3. La empresa tiene definidos:

R.- La empresa solo tiene bien definidos y por escrito la misión y la visión. En cuanto a valores no se encuentran determinados.

4. ¿Se encuentran bien definidos los objetivos organizacionales?

R.- Algunas veces se llevan a cabo en la práctica pero no se encuentran establecidos por escrito.

5. ¿Existen políticas y normas en la empresa?

R.- No se cuenta con políticas ni normas establecidas por escrito.

¿El personal las conoce?

No

6. ¿La empresa tiene establecidas técnicas de control?

R.- No

7. ¿La empresa requiere contar con formas para sus operaciones?

R.- Si, son muy necesarias.

¿De qué tipo?

Administrativas, contables y financieras.

8.- ¿Cuáles son los procesos que maneja la empresa?

- Proceso de financiamiento.
- Procedimiento para disposición de crédito.
- Procedimiento para elaboración de estados de cuenta.
- Procedimiento para manejo de cheques.

¿Están definidos por escrito?

R.- No

9. ¿Cuáles causas considera que han provocado la falta de organización interna?

- a) Falta de Planeación y Control
- b) Falta de Manuales Administrativos
- c) Comunicación ineficaz

10. ¿Qué aspectos considera que se deben reforzar en la empresa Productores Agrícolas de la Meseta Purhepecha, SC de RL?

R.- Capacitación en la elaboración de manuales administrativos, en programas contables y financieros. Establecimiento de políticas internas y a los productores.

11. ¿Considera que el desarrollo de un plan administrativo es base fundamental para el fortalecimiento de esta empresa?

R.- Si

¿Por qué?

Porque toda empresa requiere de planes, procesos y programas bien definidos y establecidos por escrito para cada una de sus áreas y poder lograr el buen funcionamiento en las actividades de la empresa.

SINTESIS GRAFICA Y PORCENTUAL DE LAS RESPUESTAS AL CUESTIONARIO APLICADO A 50 PRODUCTORES DE LA MESETA PURHEPECHA.

Localidades encuestadas:

LOCALIDAD	NUM. DE ENCUESTADOS
Charapan	5
San Felipe	6
San Lorenzo	7
Nahuatzen	6
Arantepacua	4
Quinceo	5
Nurio	4
San Isidro	5
Pichataro	5
San Juan Tumbio	3
TOTAL	50

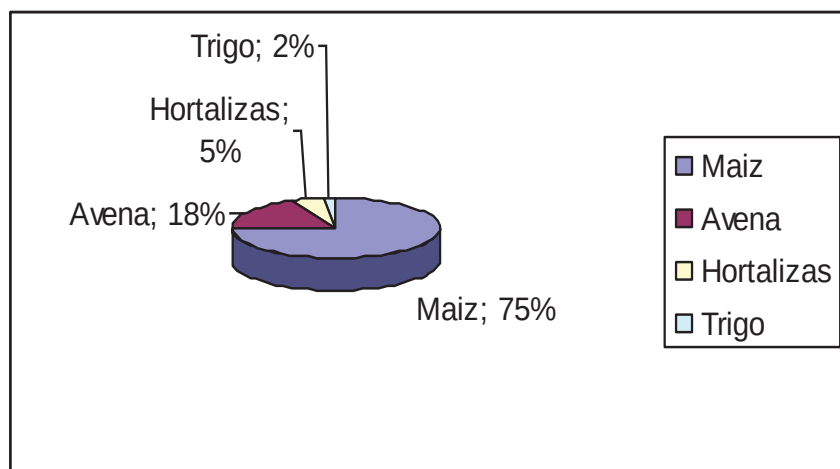
1. Usted es productor de:

a) Maíz

b) Trigo

c) Avena

d) Hortalizas

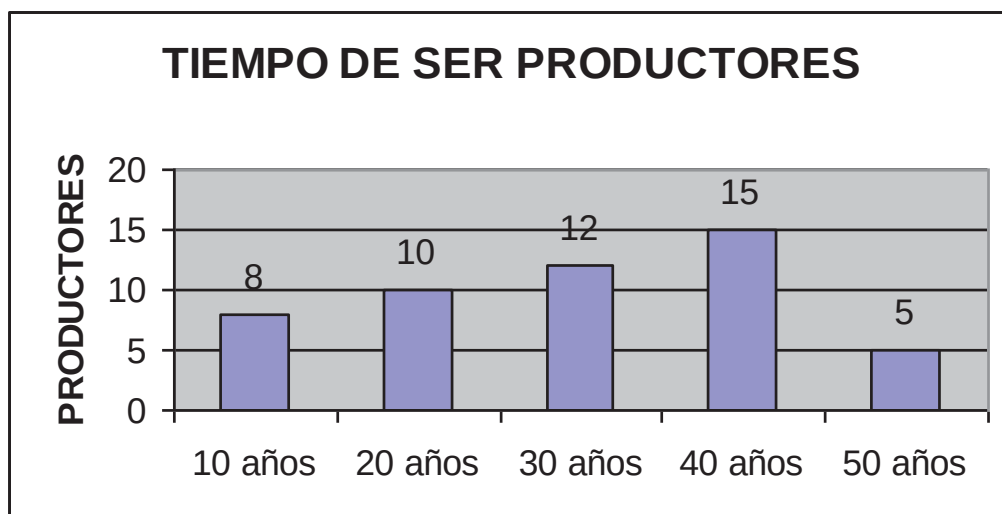


La producción del maíz en la meseta purhepecha predomina y se mantiene por tradición.

2. ¿Hace cuánto tiempo se dedica a esta actividad?

a) AÑOS

b) MESES

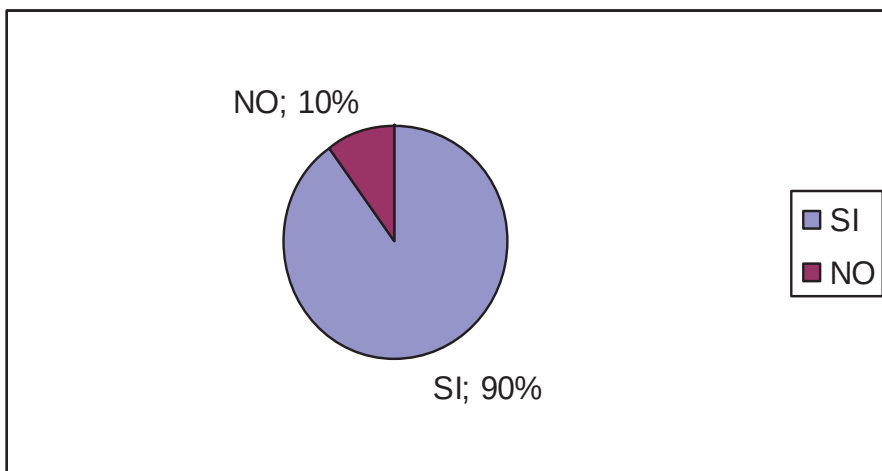


Se observó que la mayoría de los encuestados son mayores de edad y que toda su vida se han dedicado a la producción agrícola.

3. ¿Conoce el objetivo principal de la empresa “Productores Agrícolas de la Meseta Purhepecha, SC de RL.”?

a) SI

b) NO



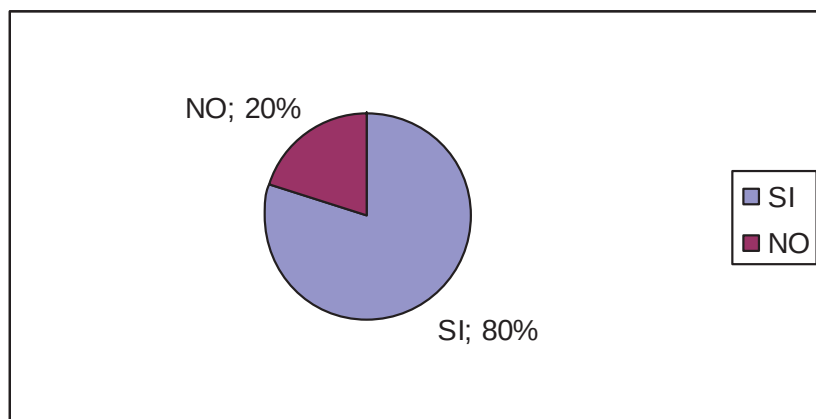
El 10% de los productores encuestados no conocen el objetivo de la empresa, sin embargo el 90% afirma que si lo conoce, debido a que su participación es más activa en la misma.

4. ¿Conoce las políticas de la empresa?

a) SI

b) NO

¿Por qué?



La mayoría de los productores afirman conocer las políticas de la empresa, sin embargo, un 20% expone que no las conoce debido a que desconocen el término “políticas de una empresa”.

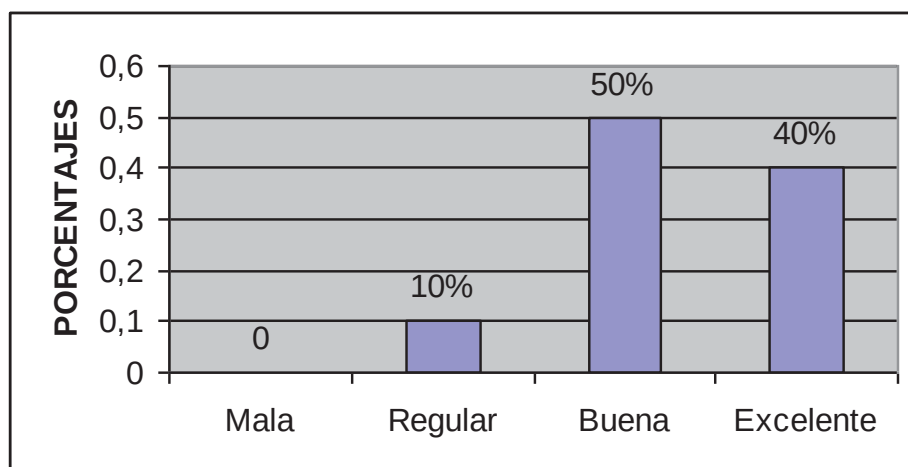
5. ¿La comunicación entre la dispersora y usted es:

a) Mala

b) Regular

c) Buena

d) Excelente



La mitad de los encuestados percibe que es buena la comunicación.

6. ¿Le interesa la capacitación y asesoría?

a) SI

b) NO

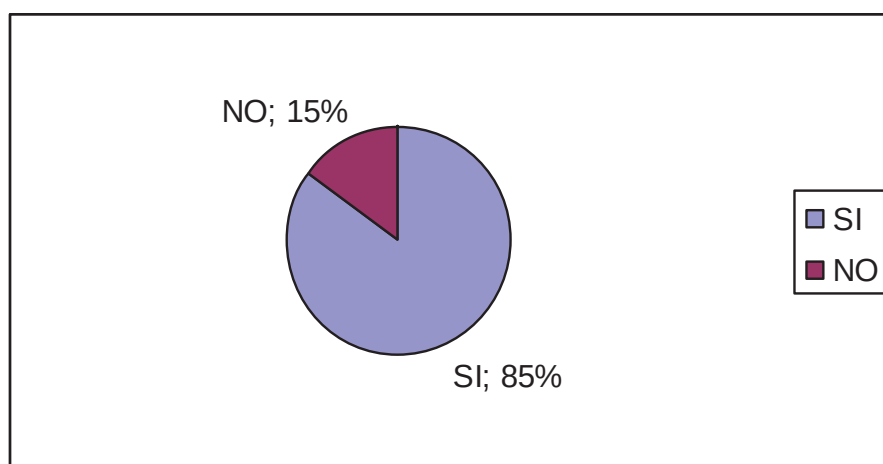
¿En qué temas?

El 100% de los encuestados, contestaron que si es necesaria la capacitación y asesoria, tanto en el conocimiento y comprensión de las políticas y procesos de una dispersora de créditos, como en el manejo de los fertilizantes en el ciclo de producción, en comercialización, en el manejo de maquinaria agrícola y en ganadería.

7. ¿El personal de la empresa, le da la suficiente confianza para exponer sus inquietudes?

a) SI

b) NO



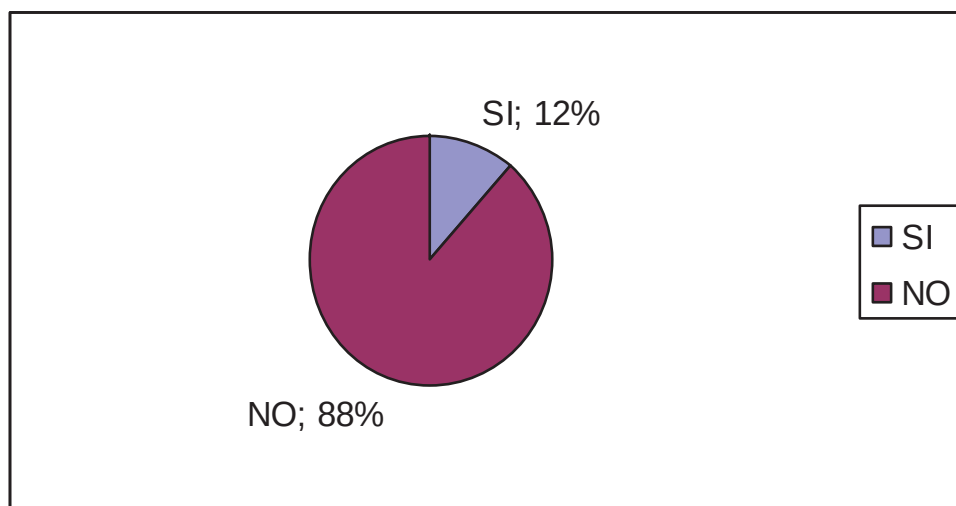
El 15% de los productores que contestaron no contar con la suficiente confianza para exponer sus inquietudes, son quienes asisten muy poco a las oficinas.

8. ¿Existe alguna inconformidad de su parte hacia algún aspecto de la empresa?

() SI

() NO

Especifique:



El 12% de los encuestados opinan que su inconformidad es por la falta de comunicación y por la información mal interpretada.

9. ¿Qué beneficios para su actividad productiva ha recibido de esta empresa?

- ✓ Apoyo económico para mejorar la producción de maíz.
- ✓ Fácil acceso al crédito.
- ✓ Atención directa con los responsables.
- ✓ Se reducen trámites burocráticos.
- ✓ Visitas a nuestras comunidades y a nuestra parcelas.
- ✓ Asesoría técnica para la producción.

10. Favor de dar una sugerencia para mejorar el servicio de esta empresa dispersora.

- ✓ Mejorar la comunicación.
- ✓ Entrega del recurso en tiempo.

8. CONCLUSIONES

Una vez realizada tanto la investigación teórica como la de campo, llegamos a la conclusión de que la **aplicación de un plan administrativo** en cualquier empresa es base fundamental para llevar a cabo un buen manejo de sus recursos tanto humanos, financieros, técnicos y administrativos, siempre y cuando se tome en cuenta cada una de las etapas del proceso administrativo, ya que en ellas encontramos las diferentes tareas y funciones que se deben desarrollar para obtener los resultados esperados. Es por ello, que en el presente trabajo nos planteamos lograr la consolidación de la empresa, “Productores Agrícolas de la Meseta Purhepecha, SC de RL”.

Sin embargo, en la investigación que se realizó, detectamos que la empresa no cuenta con políticas, normas, valores, objetivos organizacionales y técnicas de control establecidos por escrito, por lo tanto, no se cuenta con manuales administrativos que guíen el desarrollo de esta empresa, y se percibe que hasta ahora la empresa se ha venido manejando de forma experimental, pero de manera responsable y a pesar de no contar con estructuras organizativas, funcionales y administrativas se ha mantenido la empresa.

Con respecto al objetivo general planteado consideramos que con esta investigación se lograron detectar las necesidades de la empresa “Productores Agrícolas de la Meseta Purhepecha, SC. de RL”., motivos que nos impulsaron hacia la construcción del plan que fungirá como apoyo al crecimiento de dicha empresa. Una vez poniendo en práctica el plan propuesto, veremos cumplidos también nuestros objetivos particulares, ya que la empresa se mantendrá activa para realizar cada una de sus tareas.

Por tal razón se propone un modelo de un plan administrativo para iniciar el proceso de consolidación y fortalecimiento de esta empresa, porque sabemos que toda empresa requiere de planes, procesos y programas bien definidos por escrito en los cuales se establezcan claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

En relación al objetivo de brindar apoyo a la población de la meseta purhepecha en la obtención de créditos, esta empresa realiza las gestiones necesarias para lograrlo, sin embargo no depende de ella en su totalidad obtener los recursos.

De acuerdo a los resultados arrojados en la pregunta sobre detección de necesidades en la capacitación y asesoría, se observa que para el cumplimiento del objetivo planteado es necesario considerar en un programa los temas que los productores proponen para su capacitación y asesoría. De igual manera vemos cumplido el objetivo de elevar y preservar la buena imagen de la empresa, mediante el apoyo a la meseta purhepecha con la obtención de créditos para su producción agrícola.

Asimismo consideramos importante señalar que las hipótesis planteadas para esta investigación se han comprobado; tanto en cuestiones anteriormente mencionadas como en recalcar que la falta de organización y administración son las principales causas por las que no se ha logrado la consolidación de la empresa “Productores Agrícolas de la Meseta Purhepecha, SC de RL”.

Respecto a la hipótesis de comunicación consideramos que para que se logre en forma veraz y oportuna es necesario que el ciclo de comunicación se cumpla con las respuestas de los clientes y con ello se podrán otorgar los beneficios.

Por último cabe señalar que para realizar la investigación de campo se tuvo que recurrir a la población integrada por los productores agrícolas, quienes manifestaron una respuesta favorable y buena disposición para contestar los cuestionarios, así como al personal de la empresa.

9. PROPUESTAS

Al concluir tanto la investigación del marco teórico como los antecedentes históricos y el marco jurídico de la empresa objeto de estudio, podemos dar nuestra opinión acerca de las implicaciones y detalles que se encuentran en la administración de la misma, por lo que nos permitimos realizar una propuesta de trabajo para mejorar la organización y administración de esta entidad.

Uno de los aspectos indispensables para contar con un plan administrativo que incluya un programa de trabajo, es desarrollar y llevar a la práctica manuales administrativos ya que representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y administración, además tienden a uniformar los criterios y conocimientos dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma. Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución. En este caso se propone iniciar con un Manual de Organización que incluya: **antecedentes y descripción de la empresa, misión, visión y objetivos, base legal, organigrama general, estructura de cada una de las áreas de la organización, normas y políticas generales**, por lo que hacemos la siguiente propuesta:

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA “PRODUCTORES AGRÍCOLAS DE LA MESETA PURHEPECHA, SC DE RL”.

ANTECEDENTES:

A partir del año 2007, las Reglas de Operación de varias Instituciones Gubernamentales cambian su normatividad, entre ellas el Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO) dependencia descentralizada del Gobierno Federal adscrita a la SAGARPA y exigen que los apoyos otorgados a los productores que se benefician con sus programas, específicamente el PROMAF (Subprograma de Apoyo a la Cadena Productiva de Maíz y Frijol) sean distribuidos a través de una Dispersora de Créditos o Intermediario Financiero, considerando que dicho programa apoyara con garantías liquidas a los productores de bajos ingresos y deberá operar durante un periodo mínimo de 5 años, situación que nos obligo a buscar alternativas que nos permitieran seguir ofreciendo apoyos a nuestros agremiados sin excesivas cargas financieras.

Por tal razón el 14 de junio del 2007 se constituye la Dispersora de Créditos “Productores Agrícolas de la Meseta Purhepecha SC de RL” instancia que permitiría distribuir los recursos financieros , no solo del PROMAF sino de otras Instituciones Federales y Estatales a sus acreditados a bajo costo y sin burocratismo, facilitando su acceso en tiempo y forma, descontando los recursos económicos con BANCO DE MEXICO-FIRA (Fideicomisos Institucionales en Relación con la Agricultura) y Banca MIFEL, S. A., quienes nos proporcionaron en el año 2007 una línea de crédito por \$10´000,000.00 (Diez Millones de Pesos 00/100 MN) ejerciendo un monto de 9.6 millones de pesos en Créditos de Avío para la producción de Maíz principalmente con productores de la Meseta Purhepecha, dejando como garantía liquida el apoyo proporcionado por el PROMAF y complementando la garantía con aportación de los productores.

En el año 2008, nuestra empresa cumplió satisfactoriamente con sus obligaciones crediticias con el FIRA Y Banca MIFEL, SA., producto también del pago oportuno de sus afiliados, quienes cubrieron el 100% de su financiamiento y se opera nuevamente la línea de crédito de avío para el cultivo de maíz por la misma cantidad de \$9.6 millones de pesos, en seguimiento y cumplimiento del Programa de 5 años del PROMAF y se incrementa la cobertura de atención de 6,500 has en el 2007 a 10,400 has en el 2008.

Con estos antecedentes, el FIRCO da línea abierta para que la Dispersora de Créditos opere en forma directa los créditos del 2009 y hasta la culminación del programa en el año 2012, por lo que cumple con sus obligaciones crediticias con FIRA Y MIFEL, SA., e inicia en forma directa y en una primera etapa las recuperaciones con sus afiliados en el mes de enero del presente, llevando a la fecha un avance del 40% del total de sus créditos y financiando nuevamente a los productores para que lleven a cabo sus actividades agrícolas en forma oportuna.

MISIÓN

“Somos una empresa comprometida con el medio rural, funcionando como vínculo entre el Productor y las Instituciones Financieras que otorgan créditos para el impulso y desarrollo de las actividades económicas del campo, en busca de mejorar y fortalecer el nivel de vida de las comunidades rurales de manera prudente, eficiente y transparente”.

VISIÓN

“Ser la mejor opción en brindar recursos crediticios a las micro, pequeñas y medianas empresas que favorezcan el incremento de la productividad en las actividades agropecuarias de las personas y grupos sociales del estado y a nivel nacional”.

VALORES

- Integridad: Para que nuestras acciones se desarrollen con entereza moral íntegra.
- Respeto: Para afianzar nuestra relación con los grupos de interés y velar por la preservación del medio ambiente.
- Lealtad: Para afirmar nuestro compromiso con la empresa y sus integrantes.
- Transparencia: Para informar de manera objetiva y oportuna, acerca de nuestras actividades.
- Solidaridad: Para coadyuvar al desarrollo sostenible del entorno.

OBJETIVOS

- Impulsar el desarrollo de las actividades agrícolas con la finalidad de elevar la productividad
- Otorgar créditos de una manera sustentable.
- Prestar servicios financieros a los productores, procurando su mejor organización y mejora continua.
- Apoyar las actividades de capacitación y asesoría a los productores para la mejor utilización de sus recursos crediticios.
- Impulsar el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

POLITICAS

- Es política de esta empresa, trabajar con transparencia.
- La empresa asume el compromiso de crear y mantener un ambiente de trabajo seguro y de realizar sus actividades de manera responsable.
- La empresa mejorará continuamente su servicio para asegurar su permanencia y aumentar la satisfacción de sus clientes.
- Llevar a cabo un cuidadoso proceso de revisión y composición de expedientes.
- Cumplir oportunamente con las Reglas de Operación de los programas para recibir el apoyo financiero requerido.
- Proporcionar tanto al personal como a los productores afiliados programas de capacitación y formación, acorde a las necesidades de los mismos.

NORMAS

- Siempre que se requiera un crédito se deberá cumplir con cada uno de los requisitos.
- La empresa solo acepta expedientes completos.
- Las decisiones sobre cualquier aspecto de la empresa se toman por acuerdo del consejo de administración.
- Sin excepción alguna, no se liberan solicitudes de crédito en un día.
- El manejo y acceso a las cuentas bancarias solo se realiza por la dirección administrativa y la gerencia general.

BASE LEGAL

Nombre, Denominación o Razón Social;

“Productores Agrícolas de la Meseta Purhepecha”

- La sociedad se registrará por lo dispuesto en la Ley General de Sociedades Cooperativas.
- La sociedad cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes.
- Sus principios son; la solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua.
- Su propósito es satisfacer necesidades individuales y colectivas.
- Su realización se lleva a través de actividades económicas, producción, distribución consumo de bienes y servicios.

Para su funcionamiento requiere de:

- Libertad de los socios
- Administración democrática
- Participación
- Promoción en la cultura ecológica.

OBJETO DE LA SOCIEDAD:

La organización podrá emitir, aceptar, endosar y negociar en cualquier forma comercial con documentos, títulos de crédito, o instrumentos negociables en los términos del artículo noveno de la “Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito”. Podrá obtener y celebrar toda clase de contratos y/o convenios necesarios y tendientes a la obtención de préstamos, créditos, y/o financiamientos, con o sin garantía específica, así como el otorgamiento de toda clase de garantías, ya sean reales o personales, a favor de sí misma o de cualquier persona física o moral, ajena o no a la sociedad; señalándose de manera enunciativa pero no limitativa, la constitución de hipotecas, prendas, depósitos, fideicomisos de cualquier tipo, avales, obligaciones solidarias o fianzas, así como para otorgar, suscribir, avalas, endosar toda clase de títulos de crédito.

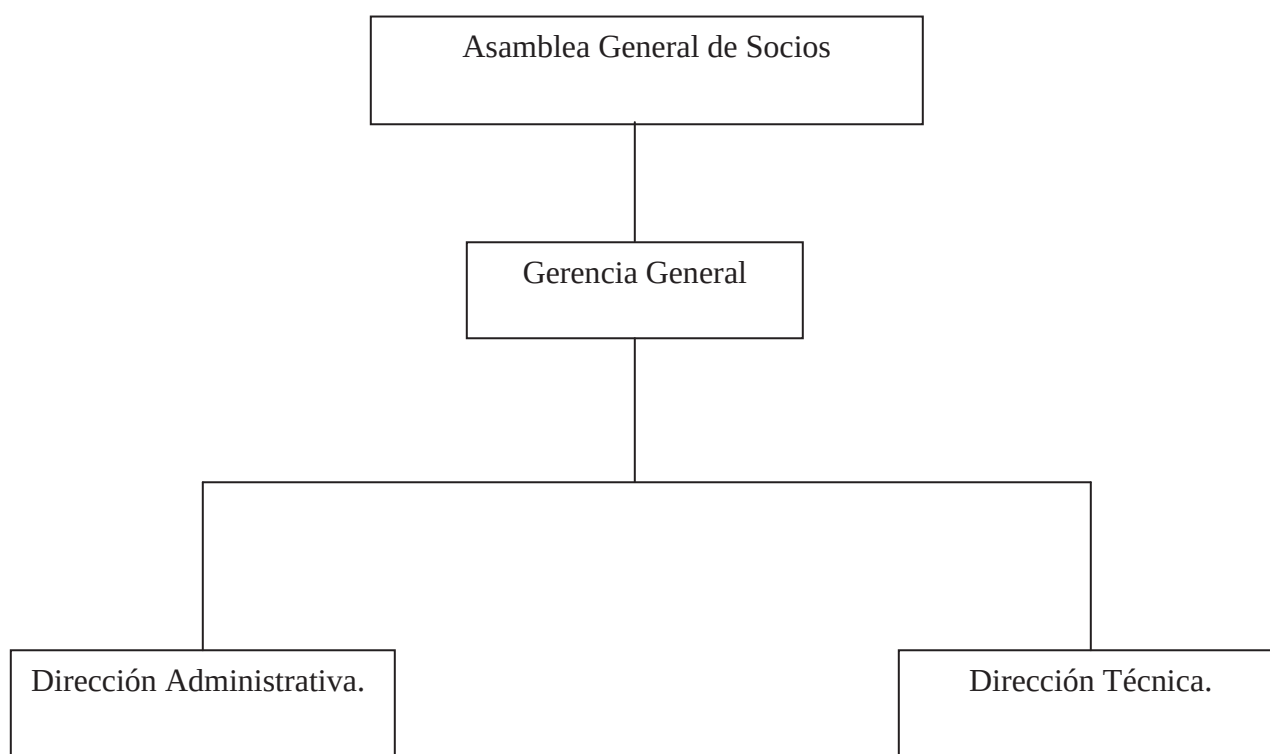
PROTOCOLIZACION

MODIFICACIÓN EN EL OBJETO SOCIAL

- 1) Otorgar apoyos financieros a los micro y pequeños empresarios, complementando el financiamiento con capacitación y asistencia técnica, con el fin de contribuir en su desarrollo y crecimiento.
- 2) Otorgar y obtener préstamos de dinero, con o sin garantía, la emisión de toda clase de títulos de crédito, instrumentos negociables, así como su aceptación, comercio y endoso.
- 3) Calificar, gestionar, tramitar, promover, seleccionar, evaluar la capacidad de pago y verificar las garantías y prendas del productor, verificar la correcta aplicación de los créditos otorgados, recabar avales internos, y obtener avales externos y otorgar su propio aval, y obtener contra garantía de dichos avales en, la obtención de créditos para productores de desarrollo del sector rural. En su caso constituirse como fuente alterna de pago ante los bancos. Cobrar o recibir comisiones o compensaciones, por todos los servicios, que esta sociedad presente.
- 4) La prestación de servicios de administración financiera y fiscal, de operación de crédito, de administración personal, de operación y asesoría técnica a cualquier tipo de personas físicas y morales.
- 5) Gestionar, obtener y explotar toda clase de concesiones, franquicias, cursos, programas de cómputo, así como la instalación y operación de plantas industriales, así como todo tipo de inmuebles rústicos, urbanos o industriales y oficinas en relación con las actividades o fines de la sociedad.
- 6) La integración de los recursos humanos, naturales, técnicos y financieros para el establecimiento de servicios, aprovechamientos, sistemas de producción, de transformación, de industrialización y comercialización, de financiamiento y capitalización.

ORGANIGRAMA:

“PRODUCTORES AGRICOLAS DE LA MESETA PURHEPECHA, SC DE RL”



Diseñado por:

L. A. Gloria Elsa Mincitar Chávez.

C. Alelí Sesangari Chávez Aniceto.

Ing. Ignacio Chocolatl Duran.

Autorizado por:

Gerencia General

Dirección Administrativa.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

A) Gerencia General:

- ✓ Tomar decisiones en cuanto a la autorización del recurso financiero, sustitución de productores que no deseen el crédito, aspectos fiscales, financieros, administrativos y de organización.
- ✓ Revisar los expedientes de los grupos autorizados al crédito para evitar que falte algún documento y asegurarse de que contengan las firmas correspondientes.
- ✓ Revisar el avance de las recuperaciones por grupo y hacer la captura de la información.
- ✓ Realizar movimientos bancarios, como el pago del financiamiento por medio de SPEIS, retiros y depósitos de efectivo.
- ✓ Controlar entradas y salidas de efectivo.
- ✓ Mantener comunicación directa con la banca financiera con quien se mantiene la línea de crédito.
- ✓ Realizar visitas a las comunidades para brindar una mejor atención a los productores.

B) Dirección Administrativa:

- ✓ Brindar atención personalizada a los productores en las oficinas.
- ✓ Revisar las listas que integran a cada uno de los grupos.
- ✓ Realizar el proceso de entrega del recurso económico.
- ✓ Recibir a los productores los comprobantes de pago del crédito.
- ✓ Manejar chequeras para las salidas de efectivo.
- ✓ Capturar y controlar la base de datos de los expedientes de los grupos.
- ✓ Realizar visitas a las comunidades para brindar una mejor atención a los productores.

C) Dirección Técnica:

- ✓ Coordinar y organizar al grupo de técnicos.
- ✓ Elaborar el paquete tecnológico de cada uno de los grupos propuestos para obtener el crédito.
- ✓ Asesorar en la toma de decisiones en las actividades agrícolas.
- ✓ Realizar visitas a las comunidades.

Como podemos ver la empresa “Productores Agrícolas de la Meseta Purhepecha, SC de RL” es una sociedad cooperativa constituida principalmente para fungir como un ente dispensor de créditos hacia los productores agrícolas, por lo que algunas de las actividades que se encuentran descobijadas, es decir, sin un respaldo escrito son; el proceso de dispersión de créditos, formas administrativas, contables y financieras, políticas y normas de la empresa. Por lo que proponemos realizar un análisis administrativo como el análisis FODA, posteriormente la construcción de manuales administrativos tanto de organización como de procedimientos y políticas, así como la utilización de programas contables para un mejor manejo financiero y fiscal.

Ahora que contamos con una guía general sobre el desarrollo y aplicación de herramientas administrativas se contará con las condiciones operativas y organizativas para la consolidación de la empresa.

ANALISIS FODA

a) Fortalezas

- Productores ubicados en una región propicia para la producción de granos básicos.
- La empresa cuenta con recursos económicos y financieros suficientes para la dispersión del crédito.
- La empresa cuenta con una estructura funcional-organizacional para atender a los clientes.
- Contamos con software especializado para actividades administrativas y contables.
- Existe una comunicación favorable con los productores afiliados a esta empresa.

b) Debilidades

- Falta de manuales administrativos (Bienvenida, créditos, organización).
- No contar con procesos y procedimientos definidos por escrito.
- No contar con políticas establecidas para el mejor funcionamiento de la empresa.
- No se cuenta con la capacitación para ejecutar los programas contables.

c) Oportunidades

- Apoyo de programas institucionales, SAGARPA, FIRA.
- Cursos de Capacitación ofrecidos por FIRA (Fideicomisos Institucionales en Relación con la Agricultura)
- Establecimiento de fideicomisos.

d) Amenazas

- Precios de granos básicos regidos a nivel internacional.
- Inflación creciente que repercute en el poder de adquisición de los productores.
- Altos impuestos por el gobierno
- Incumplimiento en los pagos del cliente. (productores)
- Falta de apoyo en la gestión por parte de las dependencias de gobierno.
- Falta de un plan de comercialización del producto.

9.1 ESTRATEGIAS PROPUESTAS:

Reflexionando ante el análisis FODA, podemos elaborar las siguientes propuestas:

1. Elaborar un Manual de Organización bien estructurado, en el que se presente la esencia de la empresa.
2. Elaborar un Manual de Procedimientos que sirva de guía para la ejecución del trabajo coordinado para la obtención de mejores resultados.
3. Desarrollar un plan de comercialización, con la finalidad de darle fluidez al producto, en virtud de que se cuenta con un amplio volumen de maíz para su venta.
4. Diseñar e implementar un curso de capacitación para el manejo del software especializado en actividades administrativas, contables y financieras, para lograr mayor eficiencia en el trabajo.
5. Aprovechar al máximo los programas institucionales, cumpliendo con todos los requisitos solicitados y así poder conseguir los apoyos tanto para la empresa como para los productores.
6. Ampliar las líneas de crédito con las entidades financieras o bancas comerciales, mediante una buena gestión y mejores relaciones públicas.
7. Llevar a la práctica las políticas de la empresa con el objetivo de que tanto el personal y los acreditados las cumplan considerando que es una entidad seria y responsable.
8. Aprovechar la buena comunicación que se presenta entre productores y la dispersora para mantener una relación estable con los acreditados y la buena imagen de la empresa ante las comunidades potenciales.
9. Llevar a cabo una campaña de publicidad a fin de dar a conocer la dispersora al mercado potencial.
10. Mediante la implementación de los puntos anteriores y llevando un control de los mismos se logrará consolidar la empresa “Productores Agrícolas de la Meseta Purhepecha, SC de RL”.

10. FUENTES CONSULTADAS

BIBLIOGRAFIA

1. CARPIZO Rodas A. y M. Arroyo de Rodas. Administración Básica. LIMUSA (Noriega Editores) 2000.
2. CASTAÑEDA Jiménez Juan. Métodos de Investigación 2. MC GRAW HILL. Primera edición 1996.
3. CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. MC GRAW HILL. Quinta Edición. 2000.
4. GARCIA Martínez José G. Métodos e Investigación Administrativa (Guía de Elaboración de Tesis). TRILLAS. 2001.
5. HERNANDEZ y Rodríguez Sergio. Administración; Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia. MC GRAW HILL. 2002.
6. HERNANDEZ Sampieri Roberto, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio. Metodología de la investigación. MC GRAW HILL. Tercera Edición.
7. HERNANDEZ y Rodríguez Sergio. Introducción a la administración. Un enfoque teórico práctico. MC GRAW HILL. Primera edición, 1994.
8. KAST Fremont E. y ROSENZWEIG James E. Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y de Contingencias. 1988.

9. KOONTZ Harold y Heinz Weihrich. Administración; Una Perspectiva Global. MC GRAW HILL. 12ª edición. 1998.
10. MONTANA o Charnov. Administración. CECSA. 2004.
11. REYES Ponce Agustín. Administración Moderna. LIMUSA. 2004.
12. ROBBINS Stephen P. y Decenzo David A. Fundamentos de Administración. Conceptos esenciales y aplicaciones. PRENTICE HALL. 2002.
13. RODRIGUEZ Valencia Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. ECAFSA. 2001. Impreso en México.
14. ZORRILLA Arena Santiago., Aguilar León y Cal editores. Introducción a la metodología de la investigación. Vigésimo novena reimpresión 2004.

PAGINAS WEB

www.infopyme.com

www.economia.gob.mx