

872702



Universidad Don Vasco, A.C. 6

---- INCORPORACIÓN No. 8727-02 ----

a la Universidad Nacional Autónoma de México
Escuela de Administración y Contaduría

**Análisis administrativo de la empresa
integradora de farmacias de
Michoacán, S.A. de C.V.**

298261

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciado en Administración

Presenta:

JUAN CARLOS EQUIHUA MORFÍN



Uruapan, Michoacán, Junio del 2001.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

- A mis padres por haber tenido siempre su apoyo incondicional y gracias a ellos he logrado cumplir esta etapa de mi vida.
- A mi novia CAME por haberme motivado siempre a seguir adelante.
- A mis maestros por haber compartido sus conocimientos.
- A mis compañeros por haber compartido su amistad.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
---------------------	----------

CASO TEÓRICO

CAPITULO I "LA ADMINISTRACIÓN"

1.1 Definición	9
1.2 Su Objeto	10
1.3 Su Finalidad	10
1.4 Características	13
1.5 Su importancia	14
1.6 Principios Generales de la Administración	15
1.7 El Proceso Administrativo.	17
1.7.1 Concepto	17
1.7.2 Planeación	18
1.7.3 Organización	19
1.7.4 Dirección	19
1.7.5 Control	20

CAPITULO II "LA ORGANIZACIÓN"

2.1	Concepto	23
2.2	Importancia	23
2.3	Proceso de organización	24
2.3.1	Detalle de trabajo	24
2.3.2	División del trabajo	25
2.3.3	Departamentalización	26
2.3.3.1	Concepto	26
2.3.3.2	Tipos de departamentalización	26
2.3.4	Coordinación del trabajo	32
2.3.5	Seguimiento y reorganización	33

CAPITULO III "LA EMPRESA"

3.1	Concepto	35
3.2	Clasificación	35
3.3	Su Importancia	38
3.3.1	Importancia Económica	38
3.3.2	Importancia Social	39
3.4	Recursos que la integran	39

5.5 Estructura organizacional de la empresa	61
5.6 Identificación de la problemática administrativa de la INFARMICH.	66
5.7 Estructura Organizacional propuesta	68
CONCLUSIONES	71
BIBLIOGRAFÍA	75
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Actualmente México atraviesa por una situación difícil sobre todo en el área económica, por lo que hay muy pocas fuentes de empleo, esto trae como consecuencia la creación de una enorme cantidad de micro o pequeñas empresas, es difícil su supervivencia debido a la competencia de las grandes empresas dedicadas a este giro.

Uruapan no es la excepción en este fenómeno de globalización y a su vez a la llegada de grandes tiendas departamentales las cuales amenazan la existencia de las empresas de menor tamaño.

Debido a la gran competencia que existe entre las micro y las medianas farmacias, se formó la Integradora de Farmacias de Michoacán S.A. de C.V. (INFARMICH). Gracias a esta forma de sociedad, se tienen un sin número de ventajas por medio de programas de gobierno que apoyan a este tipo de sociedades como lo son los que están dedicados a la capacitación y adiestramiento, mejoras tecnológicas, investigación, incentivos fiscales, y a financiamientos, entre otros.

A un año de su formación la INFARMICH ha subsistido y trayendo con sí algunos beneficios a sus integrados, pero queda mucho por hacer ya que no ha dado el resultado esperado esta empresa integradora, por lo que en la presente tesis se va a analizar la administración de esta empresa para dar posibles alternativas de solución.

Dentro de esta investigación se va a tomar en cuenta los siguientes planteamientos:

- Existe una relación entre la formación de una empresa integradora y el nivel de competitividad de las micro y pequeñas empresas del sector farmacéutico.
- La administración es una parte fundamental para la supervivencia de una empresa integradora.
- Gracias a la constitución de la empresa integradora se obtienen mayores beneficios que de lo contrario no se obtuvieran.
- La empresa integradora no cuenta con una adecuada administración.
- Los integrados no tienen conocimiento pleno del funcionamiento real de una empresa integradora.
- La cooperación de los integrados es un factor determinante para el buen funcionamiento de la empresa integradora.

Los objetivos de este trabajo son:

- Conocer las verdaderas causas por las que la empresa integradora Infarmich no se ha desarrollado adecuadamente.
- Analizar la estructura organizacional para de esta forma corregir los posibles errores.
- Conocer los beneficios que puede traer a los farmacéuticos de la región asociarse a esta empresa integradora.

- Concientizar a los micro, pequeños y medianos empresarios de la necesidad de crear este tipo de sociedad tanto para su supervivencia como para un mayor desarrollo.

Esta investigación se dividirá en dos partes, la primera será documental la cual consta de cuatro capítulos, el primero nos habla de la administración exponiendo la definición de diferentes autores sobre el tema, su objetivo, finalidad, características, importancia y principios así como una explicación sobre el proceso administrativo.

El segundo capítulo es acerca de la organización, su definición, importancia y proceso de organización.

En el tercer capítulo se habla de la empresa siendo este capítulo de gran importancia ya que es en una empresa en la cual se desarrollará el caso práctico, aquí se expone el concepto, su clasificación, la importancia que representa tanto económica como social y los recursos que la integran.

Por último en el caso teórico está el tema principal de esta tesis, el capítulo cuarto es acerca de las empresas integradoras sus antecedentes, su definición y el marco legal.

CASO TEÓRICO

CAPÍTULO I

“ LA ADMINISTRACIÓN”

La administración es la base de toda empresa, si no hay una buena administración de los recursos de una organización, es muy difícil e incluso imposible que esta sobresalga.

1.1 Definición

Henry Fayol nos dice que administrar es:

“Prever, organizar, mandar coordinar y controlar.” (FAYOL, citado por Rodríguez, 1996:188)

Huchintson J.G. la define así:

“Es el arte o habilidad de combinar recursos humanos y materiales para alcanzar un resultado determinado.” (HUCHINSTON, citado por Rodríguez, 1996:188)

Koontz H. O Donne!! señala:

“Es la dirección de un organismo y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.” (KOONTZ, citado por Rodríguez, 1996:188)

Reyes Ponce A. la define:

“Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.” (REYES, citado por Rodríguez, 1996:188)

Rodríguez Valencia J. dice:

“Es un proceso integral para planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y coordinar una actividad o realización de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos, para alcanzar un fin determinado.” (RODRÍGUEZ, 1996:188)

1.2 Su objeto

Es indiscutible que quien realiza por sí mismo una función no merece ser llamado administrador, pero desde el momento en que delega en otros determinadas funciones, dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan, comienza a recibir el nombre de administrador. La experiencia nos enseña que el hombre se agrupa en sociedad. Principalmente por su insuficiencia para lograr todos sus fines por sí solo.

La sociedad es por lo tanto, el objeto sobre el que recae la Administración. Precisamente, el elemento “coordinación sistemática de medios” es el que exige el concepto de la Administración en toda sociedad. (REYES, 1994:4)

1.3 Su finalidad

El hombre busca satisfacer sus necesidades en la sociedad, lo hace con la mira inmediata de lograr esto a través del mejoramiento de una serie de funciones que el solo no podría realizar, o que lograría de manera imperfecta.

Determinadas formas de dividir el trabajo pueden ser más eficientes que otras; algunos sistemas de controlar las actividades pueden dar mejores resultados; entre las formas de establecer y cuidar la disciplina o de dar

órdenes habrá algunas que sean más efectivas; determinadas formas de hacer planes pueden ser más realistas, etc.

Lo anterior indica que entre las formas de coordinar las personas y las cosas que forman una empresa, *y precisamente en razón de la manera en que se les coordine*, se obtendrá mayor o menor eficiencia, independientemente de la eficiencia resultante del tipo de maquinaria, de la capacidad del mercado, del monto del capital disponible, etc., ya que esa coordinación no solo aprovecha mejor y multiplica la eficiencia de cada elemento, sino que sin ella cada una de esas eficiencias particulares sería inútil, o por lo menos insuficientemente aprovechada.

Esto significa que la coordinación, traducida concretamente en la forma como se estructura y maneje una empresa, está también sujeta a la ley de la máxima eficiencia, y que existen reglas y técnicas específicas para lograr esa máxima eficiencia de la coordinación.

La administración busca, precisamente en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y solo a través de ella se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital, materias primas, maquinas, etc.

El buen administrador no lo es precisamente por ser buen contador, buen ingeniero, buen economista, buen abogado, etc., sino por cualidades y técnicas que posee de manera específica para coordinar todos esos elementos en la forma más eficiente. Por ello, la coordinación es considerada como la esencia misma de la administración por la mayoría de los autores importantes.

Coordinar implica el ordenamiento simultáneo y armonioso de varias cosas. Supone, por lo mismo, que hay diferentes personas y medios diversos orientados a la realización de un fin único. Ya se explicó que, independientemente de la bondad mayor o menor de cada uno de esos medios, la forma misma de agruparlos, estructurarlos, combinarlos, ordenarlos, simultánea o sucesivamente, en una palabra, de "coordinarlos", está sujeta a reglas, y de esa coordinación depende la eficacia de los resultados, en algunos casos, quizá en mayor proporción que de la bondad de cada medio. (Ibíd. :5)

En la actualidad cualquier tipo de actividad requiere de la administración, ya sea el hogar, la oficina, el negocio, la escuela, el gobierno, la iglesia, etc.

El éxito de toda empresa depende en gran parte de la efectividad de la administración. Una de las tareas del administrador consiste en supervisar el trabajo de los empleados para asegurar el correcto desempeño de sus actividades, mediante la orientación y dirección requerida.

Lo más usual en una pequeña empresa es que el dueño o gerente trabaje junto con sus empleados. A pesar de ello debe de conservar su identidad de gerente y realizar sus operaciones. Pero a medida que la empresa prospere, es posible que se requiera otro gerente, y así sucesivamente.

A medida que aumenta el tamaño de la empresa, surge un número de nuevos problemas administrativos. La transición del control ejercido por un solo hombre hasta el uso de un número de subordinados requiere el desarrollo de nuevas capacidades en el gerente principal de una empresa. Dos de los

problemas más serios son: no reconocer la especialización y la necesidad de observar la unidad de mando.

1.4 Características de la administración.

El autor G.R. Terry (en su obra Principios de administración, editorial CECOSA, México) nos señala las distintas características de la administración.

- La administración sigue un propósito. Una condición de la administración es un objetivo, sea este implícito o enunciado específicamente.
- Es un medio para ejercer impacto en la vida humana. Es decir, la administración influye en su medio ambiente.
- Está asociada generalmente con los esfuerzos de un grupo. Todo organismo acciona para alcanzar determinados objetivos, los que se logran más fácilmente por medio de un grupo y no por una sola persona.
- Se logra por, con y mediante los esfuerzos. Para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan con y mediante los esfuerzos de otros.
- Es una actividad, no una persona o grupo de ellas. La administración no es gente, es una actividad; las personas que administran pueden ser designados ya sea como director o como gerente.
- Su efectividad. Requiere del uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica. La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado.

- La administración es intangible, su presencia queda evidenciada por el resultado de sus esfuerzos.
- Los que la practican no son necesariamente los propietarios. Es decir, administrador y propietario no son sinónimos. (RODRÍGUEZ, 1996:189)

1.5 Su importancia.

Bastan los siguientes hechos para demostrarla:

- 1) La administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea éste.
- 2) El éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta.
- 3) Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. Es en ellas donde quizá la función administrativa pueda aislarse mejor de las demás.
- 4) Para las empresas pequeñas y medianas también quizá su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., renglones en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidores.

- 5) La elevación de la productividad, quizá la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.
- 6) En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración, por que para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida del desarrollo. (Ibíd. :16)

1.6 Principios Generales de La Administración.

Henry Fayol es considerado como el *Padre de la teoría moderna de la administración*. Este consideraba que los principios de administración pueden ser flexibles que se pueden adaptar a los diferentes tipos de organizaciones. Por ello formuló 14 principios los cuales se muestran resumidos a continuación:

- 1- **División del trabajo.** Las personas deben especializarse según las habilidades innatas para desempeñar con mayor eficiencia su oficio. La división del trabajo implica dividir las actividades con características similares o parecidas, en grupos efectivos de trabajo.
- 2- **Autoridad.** El empresario tiene que dar órdenes para que se cumplan las tareas. La autoridad es el poder o derecho de mandar.

- 3- **Disciplina.** El personal de una empresa tiene que respetar las reglas y convenios que gobiernan a la misma.
- 4- **Unidad de mando.** Los empleados deben recibir órdenes únicamente de un solo superior o jefe.
- 5- **Unidad de dirección.** Las operaciones que tienen el mismo objetivo deben ser dirigidas por una sola persona, que trabaja en un solo plan.
- 6- **Subordinación del interés individual al general.** Siempre predominan las decisiones del grupo sobre las individuales o de grupos minoritarios, imponiéndose las de la mayoría.
- 7- **Remuneración.** Es el pago que reciben por su trabajo, tanto los empleados como los patrones.
- 8- **Centralización.** La disminución del papel de los empleados en la toma de decisiones se denomina centralización. La centralización implica la concentración de autoridad.
- 9- **Jerarquía de autoridad.** La línea de autoridad de una empresa está ordenada desde los más altos hasta los más bajos niveles de la empresa. Es la autoridad que se ejerce de arriba hacia abajo.
- 10- **Orden.** Los materiales y las personas deben de estar en el lugar adecuado, en el momento adecuado; es decir, un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
- 11- **Equidad.** Implica igualdad y justicia con respecto a todas las personas.
- 12- **Estabilidad.** Cambiar de actividad en forma continua es inconveniente para el eficiente funcionamiento del trabajo, ya que provoca el desconcierto de quien lo realiza.

13- **Iniciativa.** Debe darse a las personas libertad para concebir y llevar a cabo sus planes.

14- **Espíritu de grupos.** Subraya la necesidad del trabajo en equipo, así como la importancia de la comunicación para obtenerlo. (ANZOLA, 1985:18)

1.7 El Proceso Administrativo.

1.7.1 Concepto

La perspectiva tradicional de la administración ve en ella un conjunto común de procesos que, cuando se efectúan debidamente, favorecen la eficacia y eficiencia organizacionales. Los procesos básicos son planeación, organización, dirección y control.

Los procesos los realizan personas llamadas gerentes o administradores o individuos a quienes podemos atribuir ese nombre; los procesos pueden integrarse en grado variable al trabajo de empleados que tengan títulos ocupacionales.

Hemos de concebir los procesos gerenciales como métodos que son necesarios para el funcionamiento de las empresas, pero que podrían asignarse en diversas formas en sentido ascendente y descendente de las jerarquías organizacionales o bien entre ellas. Así pues todo empleado es administrador en la medida que planea, organiza, dirige y controla.

La aportación de cada proceso hace al funcionamiento eficaz y eficiente de la organización es una posibilidad no una cosa segura. En otras palabras, no olvidemos que cada proceso ha de llevarse a cabo en una forma que

corresponda a la situación concreta, si queremos que mejore el desempeño; y no olvidemos que no siempre es fácil realizarlo correctamente en situaciones complejas y cambiantes. Enseguida se muestra la división de este proceso como lo hacen los diferentes autores:

1.7.2 Planeación

La planeación incluye reflexiones sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo conviene situarla o posicionarla en su ambiente, cómo hay que desarrollar y aprovechar sus fuerzas y cómo se afrontarán los riesgos y oportunidades del ambiente. La planeación incluye refinar las ambiciones básicas y a largo plazo y traducirlas en objetivos más específicos y a corto plazo, así como los métodos de realización como lo son las estrategias, metas, programas, pronósticos de mercado, y las estimaciones de ventas y costos concernientes al nuevo producto ejemplifican en qué consiste la planeación. (HAMPTON, 1989:22)

La planeación comprende las siguientes etapas:

- 1) **Política.** Principios para orientar la acción.
- 2) **Procedimientos.** Secuencia de operaciones o métodos.
- 3) **Programas.** Fijación de tiempos requeridos para cada acción.
- 4) **Presupuestos.** Programas en que se precisan unidades, costos, etc., y los diversos tipos de pronósticos.
- 5) **Estrategia y táctica.** Son el ordenamiento de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos. (REYES, 1992:27)

1.7.3 Organización

El término organización se refiere a la división de la organización entera en unidades, comúnmente llamadas divisiones o departamentos, y en subunidades, conocidas con el nombre de secciones, que tiene determinadas responsabilidades, y una jerarquía de relaciones jerárquicas: una estructura. Con ese vocablo también se denota la coordinación de dichas unidades y subunidades, a fin de que sus esfuerzos se combinen y cumplan con los objetivos globales de la organización. (HAMPTON, 1989:23)

Las tres etapas que encontramos en la organización son:

- 1) **Funciones:** La determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- 2) **Jerarquías:** Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización.
- 3) **Puestos:** Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona. (REYES, 1992:28)

1.7.4 Dirección

La dirección posee dos significados por lo menos. El primero se refiere a la amplia gama de actividades mediante las cuales los gerentes establecen el carácter y el tono de su organización. Entre ellas figuran articular y ejemplificar los valores y el estilo propios de la empresa. El segundo significado de dirección denota el proceso de influjo interpersonal en virtud del cual los gerentes se comunican con sus subordinados respecto a la ejecución del trabajo. Se facilita el

trabajo cuando se intercambia información acerca de problemas técnicos, de coordinación y de motivación. (HAMPTON, 1989: 24)

Por lo tanto dentro de la dirección encontramos las siguientes etapas:

- 1) **Autoridad y mando.** Es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo su elemento principal, que es la dirección. Dentro de este elemento tiene mucha importancia el problema de las decisiones.
- 2) **Comunicación.** Es como el sistema nervioso de un organismo social, pues lleva el centro director todos los elementos que deben conocerse, y de este las ordenes de acción necesarias hacia cada órgano y célula debidamente coordinadas.
- 3) **Delegación.** Es la formación técnica para comunicar a los subordinados la facultad de decidir sin perder el control de lo que se ejecuta.
- 4) **Supervisión.** La función última de la administración es revisar si las cosas se están haciendo tal y como se había planeado y ordenado.
(REYES, 1992:29)

1.7.5 Control

El control es un proceso que consiste en vigilar el proceso basándose en los objetivos y normas obtenidos de la planeación. El control cierra el ciclo de los procesos gerenciales pues relaciona el progreso o avance real con el que se previó al momento de la planeación. La realización de informes, comparaciones y evaluación del avance constituyen el fundamento para

intervenir, hacer ajustes, replanear y aplicar otras medidas correctivas. (HAMPTON, 1993:22)

Por lo tanto comprende las siguientes etapas:

- 1) **Establecimiento de estándares y controles.** Por que sin estos es imposible hacer la comparación base de todo control. Este paso es propio del administrador.
- 2) **Operación de los controles.** Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
- 3) **Evaluación de resultados.** Esta es una función administrativa que vuelve a constituir un medio de planeación. (REYES, 1992:30)

En este capítulo se puede apreciar la importancia de la administración en cualquier organización que cuente con más de una persona, ya que administrar es delegar, es hacer las cosas por medio de otros. Otro aspecto sumamente importante de la administración es la función de coordinador que debe de realizar todo administrador. Debe de coordinar todos los recursos de la organización como lo son los recursos humanos, técnicos, monetarios para que gracias ha estar debidamente coordinados se llegue a cumplir un objetivo común.

Para que la administración se de, de mejor manera es preciso llevar a cabo un proceso el cual puede constar de varias etapas, las cuales son la planeación, la organización, dirección y el control.

Por lo que respecta a la empresa integradora más adelante se observará que carece de estas etapas, al menos en un sentido estricto ya que carece de una buena **planeación** por lo que no se tienen definidos objetivos concretos sobre el rumbo que quiere seguir la integradora.

En lo que respecta a la **organización**, también es muy decadente ya que no se cuenta con una estructura orgánica bien definida, debido a que las personas encargadas de cada puesto no tienen muy claras sus funciones, tampoco su nivel de autoridad – responsabilidad y muchas otras personas si tienen conocimiento de sus funciones pero no las desarrollan adecuadamente.

Respecto a la **dirección**, no existe una correcta forma de delegar, comenzando por la razón de que no existe un administrador el cual se encargue de delegar tanto responsabilidades como autoridades.

No se realiza un buen **control** en la integradora ya que no hay quien lo haga, las personas que se encargan de este en ocasiones no se sienten con la autoridad para supervisar las actividades en la integradora, ya que muchas veces tratan de llevar a cabo algún control pero no se les toma en cuenta.

CAPÍTULO II ORGANIZACIÓN

La organización como ya se vio en el capítulo anterior es una de las etapas del proceso administrativo la cual consiste en delegar autoridad-responsabilidad para así lograr una administración más eficiente de los recursos

2.1 Concepto

Terry la define como " El arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a personas que tiene su cargo la ejecución de las funciones respectivas" (REYES, 1994:276)

Reyes Ponce la define como "Organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" (IBÍD. :277)

Es coordinar a las personas y a los demás recursos de una empresa para lograr un objetivo común. De este modo debemos de asignarle a las personas funciones a desempeñar sin olvidar las relaciones que deben existir entre ellas.

2.2 Importancia

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

Tan grande es la importancia de la organización que en algunas ocasiones han hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a esta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y lo empírico. Esto es inadecuado por lo ya visto.

Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos que Urwick llama de mecánica administrativa, y los aspectos prácticos que el mismo autor conoce bajo la denominación dinámica entre lo que debe ser y lo que es. De ahí que muchos. Al hacer el estudio de la organización, prolonguen su campo hasta los aspectos que corresponden a la integración: reclutamiento, selección, inducción y aún desarrollo de lo trabajadores y jefes. (IBÍD.:278)

2.3 Proceso de organización

Para poder organizar nuestra empresa debemos de basarnos en un proceso para poder saber como se dispondrá del trabajo para de este modo asignarle al personal sus funciones y así alcanzar los objetivos de manera satisfactoria.

2.3.1 Detalle de trabajo

Para lograr las metas de la empresa, es preciso determinar antes las tareas que se deberán de realizar, por eso hay que tener en cuenta las actividades de la empresa para que de esta manera se puedan repartir los puestos y así el trabajo se realice lo mejor posible. Para esto se debe

determinar el puesto, ver si éste ya existe o no, qué funciones tiene éste, cómo se hace el trabajo, qué herramientas o máquinas se utilizan, etc. Para conocer estos datos el empresario o gerente puede entrevistar a los trabajadores y así obtener la información directamente de la persona que realiza trabajo. En este punto debemos de tomar en cuenta cuatro aspectos importantes:

- Las habilidades que necesita la persona para realizar su trabajo. Como son las habilidades físicas y las habilidades mentales.
- El esfuerzo que se requiere para realizar el trabajo, este también puede ser físico o mental.
- La responsabilidad que se requiere asumir para este trabajo.
- Que condiciones presenta el lugar de trabajo.

2.3.2 División del trabajo

Aquí vamos a dividir el trabajo y a ordenar los puestos, dependiendo de las necesidades y requerimientos de la empresa. Para realizar esto debemos tener en cuenta qué es más importante para nosotros:

- Clientes
- Productos
- Proceso
- Ubicación
- Combinación de las anteriores.

Dentro de la división del trabajo debemos tener en cuenta:

- 1) La carga de trabajo, esto es cuánto trabajo debe hacer un trabajador.

2) Manera de repartir una carga de trabajo, aquí debemos considerar:

- Cuánto tiempo se tarda el empleado en hacer el trabajo.
- Saber si el empleado no requiere de horas extras para realizar sus labores, para saber así si tiene una carga mayor el trabajo o no.
- Al determinar una cantidad para producir alguna cosa hay que saber cuanto tiempo tarda un empleado en hacer una pieza para saber cuántos empleados necesitamos para producir determinada cantidad.

2.3.3 Departamentalización

2.3.3.1 Concepto

“ Es un medio para obtener homogeneidad de tareas en cada órgano. La especialización se puede dar tanto en sentido vertical como en sentido horizontal, la primera ocurre cuando en una organización se verifica la necesidad de aumentar la calidad de la supervisión o dirección incrementando los niveles jerárquicos de la estructura, es un desdoblamiento de la autoridad, se caracteriza siempre por el crecimiento vertical del organigrama, osea un aumento del número de niveles jerárquicos, la segunda es cuando la organización tiene la necesidad de aumentar la pericia, eficiencia y la mejor calidad en el trabajo en si. Es una especialización de actividad y de conocimiento, esta se hace a costa de un mayor número de órganos especializados, a un mismo nivel jerárquico, cada cual en su tarea. Esta se caracteriza siempre por el crecimiento horizontal del organigrama” (CHIAVENATTO, 1995:241)

2.3.3.2 Tipos de departamentalización:

➤ **Departamentalización por funciones:**

Consiste en el agrupamiento de las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas dentro de la empresa.

Ventajas:

- 1) Orienta a las personas hacia una actividad específica, concentrando su competencia de una manera más eficaz y simplifica el entrenamiento de personal.
- 2) Este tipo de departamentalización es más indicada para circunstancias estables y de poco cambio que requieran desempeño continuo de tareas rutinarias.
- 3) Es aconsejada para empresas que tengan pocas líneas de productos o servicios que permanezcan inalterables por largo tiempo.
- 4) La departamentalización funcional refleja uno de los más altos niveles de auto orientación de una organización, de introversión administrativa.
- 5) Permite economía por la utilización máxima de personas, máquinas y producción en masa. (IBID. :248)

Desventajas:

- 1) Tiende a reducir la cooperación interdepartamental, toda vez que exija fuerte concentración interdepartamental y crea barreras entre los departamentos frente al énfasis en las especialidades.
- 2) Se muestra inadecuada cuando la tecnología y las circunstancias externas son cambiantes e imprevisibles.

- 3) Dificulta la adaptación y flexibilidad a cambios externos, pues el enfoque introvertido de la departamentalización funcional casi no percibe y no visualiza lo que sucede fuera de la organización.
- 4) Tiende a hacer que las personas localicen sus esfuerzos sobre sus propias especialidades en detrimento del objeto global de la empresa.
(IBID. :248)

➤ **Departamentalización por productos o servicios:**

Esta abarca la diferenciación y agrupamiento de actividades de acuerdo con el resultado de la organización, osea de acuerdo con el producto o servicio realizado. Se basa en los productos o servicios ejecutados por la organización, que se descentralizan en función de ellos, esto facilita el empleo de la tecnología, máquinas, equipo, conocimiento, mano de obra, permitiendo así la intensificación de esfuerzos o concentración que aumenta grandemente la eficiencia de la organización.

Ventajas:

- 1) Fija la responsabilidad de los departamentos en un producto, línea de producto o servicio. El departamento es evaluado por el resultado del producto o servicio.
- 2) Facilita enormemente la coordinación interdepartamental toda vez que la preocupación básica es el producto y las diversas actividades departamentales se hacen secundarias y necesitan sujetarse al objetivo principal que es el producto.

- 3) Facilita la innovación, ya que esta requiere cooperación y comunicación de varios grupos contribuyentes al producto.
- 4) Es indicada para las circunstancias externas, inestables, y mutables, pues induce a la cooperación entre especialistas y a la coordinación de sus esfuerzos para un mejor desempeño del producto.
- 5) Permite flexibilidad, pues las unidades de producción pueden ser mayores o menores, conforme al cambio de las condiciones, sin interferir en la estructura organizacional como un todo. El enfoque de la organización se da predominantemente sobre los productos y no sobre su estructura organizacional interna.

Desventajas:

- 1) Dispersa a los especialistas en subgrupos orientados hacia diferentes productos. Como la competencia de un especialista es continuamente mejorada y desarrollada a través de la interacción con otros especialistas, se puede presentar algún debilitamiento en la excelencia técnica de los especialistas orientados al producto.
- 2) Esta es contraindicada en circunstancias externas estables, para empresas con poco productos o líneas reducidas de productos, por traer un elevado costo operacional en estas situaciones.
- 3) Puede provocar problemas humanos de temores y ansiedades, cuando se presenta una situación de inestabilidad.
- 4) Enfatiza la coordinación en detrimento de la especialización.

➤ **Departamentalización geográfica**

Esta también es donde el trabajo será desempeñado o en un área del mercado a sé denominada territorial o regional. Requiere de la diferenciación y agrupamiento de las actividades de acuerdo con la localización de ser servida por la empresa. Este tipo de departamentalización es comúnmente utilizada por la gente que cubre una gran área geográfica.

Ventajas:

- 1) Cuando las circunstancias externas indican el éxito de la organización depende particularmente de su ajuste de las condiciones y necesidades locales y regionales, la estrategia territorial se hace imprescindible.
- 2) La organización territorial permite fijar la responsabilidad de los resultados y el desempeño, de la misma forma que la organización por productos, solo que en el caso, el énfasis es puesto en el comportamiento regional o local.
- 3) Permite animar a los ejecutivos a pensar en términos del éxito en el territorio, más que en términos del éxito de un departamento especializado en una departamentalización funcional o en un término del éxito de un producto en una departamentalización por productos
- 4) Es especialmente indicado para firmas mayoristas desde que ciertas funciones como compras o finanzas sean centralizadas.

Desventajas:

- 1) El enfoque territorial de la organización puede dejar en segundo plano la coordinación tanto de los aspectos de planteamiento, como los de ejecución o control de la organización como un todo, frente a su grado de libertad y de autonomía ubicado en las regiones o filiales.
- 2) La preocupación estrictamente territorial se concentra más en los aspectos de mercadeo y producción y casi no requiere de especialización. Las otras áreas de la empresa como finanzas, investigación y desarrollo, recursos humanos, se vuelven secundarias.

➤ Departamentalización por clientela

Es un agrupamiento de actividades que refleja un interés fundamental por el consumidor del producto o servicio ejecutado por la organización. Este tipo de organización divide las unidades organizacionales para que cada una pueda servir a un cliente diferente, ya que todos los clientes son diferentes, y de esta forma se dará un mejor servicio de acuerdo a lo que el cliente quiera o necesite.

Ventajas:

- a) Cuando una de las partes más importantes de la empresa es el servicio al cliente.
- b) Cuando las características del producto varían dependiendo del tipo de cliente.
- c) Encamina a la organización hacia la tarea de satisfacer al cliente.

d) Permite que la empresa concentre sus conocimientos sobre las distintas necesidades del mercado.

Desventajas:

a) Cuando por tenerle tanta atención al área de clientes las demás áreas de la empresa se vuelven secundarias.

b) Por el afán de satisfacer al cliente nos olvidamos de los demás objetivos institucionales.

2.3.4 Coordinación del trabajo

La coordinación en si es la unión de todos los trabajos para alcanzar una meta. Cuando los empleados conocen lo que aporta su trabajo a la empresa y se enlazan todos los trabajos para que cada empleado sepa todo lo que los demás hacen, saben lo importante que es el trabajo no se retrasan en su trabajo y lo hacen bien, ya que además saben que si ellos fallan o se tardan perjudicarán a mas gente.

Para esto se requerirá saber cuántos trabajadores dependen de un solo jefe.

Dentro de este tema encontramos la DELEGACIÓN que significa que no exista un solo jefe para muchos trabajadores sin no que el jefe tenga ayudantes para que nadie tenga una sobrecarga de trabajo. Además hay que cuidar que no se tenga mas de un solo jefe para evitar la duplicidad de órdenes y así los trabajadores no se confundan en cual orden acatar.

2.3.5 Seguimiento y reorganización

Al organizar debemos tener en cuenta que es un proceso continuo el que hay que seguir, por tal motivo hay que evaluar los cuatro procesos anteriores para que así tengamos una operación adecuada de la empresa.

La organización es una de las partes más importantes del proceso administrativo ya que de esta depende que se estructure adecuadamente la red por la cual va a fluir la información, la delegación del nivel de autoridad-responsabilidad, la delegación del trabajo y en general la forma como va ha estar estructurada los distintos departamentos que conforman a la empresa. En estos departamentos a su vez, se deben de realizar distintos tipos de funciones dependiendo del departamento en cuestión.

Por lo que respecta a la empresa integradora se cuenta con una mala organización, no esta bien organizada la integradora ya que en muchas ocasiones no se respeta el nivel jerárquico de los miembros del consejo de administración los cuales son los encargados de la administración. Por otro lado el consejo de administración es el que se dedica a la administración de la empresa y esto es malo ya que los miembros del consejo no le dedican el tiempo necesario puesto que cada miembro del consejo tiene otras ocupaciones referentes a sus negocios y no pueden llevar a cabo las funciones que les corresponden . A parte de que como participan siendo juez y parte, no se manejan con un criterio objetivo, ya que en muchas ocasiones persiguen sus intereses personales y no los intereses de la integradora como tal. Respecto a

la división del trabajo tampoco es muy buena ya que el auxiliar administrativo tiene mucha carga de trabajo.

En la integradora debe de haber más coordinación del trabajo, para que en todos los puestos se sepa que realiza los demás y se traten de ayudar para que la operación de la empresa sea más fácil.

Por lo que es necesario la participación de un administrador, el cual organice, realice una buena división del trabajo, con sus puestos, las funciones que a cada puesto corresponde y también controle el funcionamiento de todas las partes de la integradora.

CAPITULO III

"LA EMPRESA"

La empresa es un ente económico el cuál surge gracias a la necesidad de la unión de conocimientos y habilidades para la elaboración de un bien o el otorgamiento de un servicio.

3.1 Concepto

Según Méndez Morales "La empresa es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción, representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos". (MÉNDEZ, 1986:272)

La empresa es un ente económico que combina sistemáticamente los recursos técnicos, materiales, financieros y humanos para cumplir con sus objetivos institucionales.

3.2 Clasificación

a) Por su tamaño

- Microempresa: Su personal es hasta 15 personas, son familiares, la producción no es mecanizada y su administración es empírica y por el propio dueño. (IBID. :275)
- Mediana y pequeña empresa: Los dueños dirigen la empresa y estos aportan el capital, el número de trabajadores va de 16 a 250, utiliza mas maquinaria y equipo. (IBID. :275)

- Gran empresa: Dominan al mercado con gran amplitud, están a la vanguardia en todos los aspectos, el capital lo aportan varios socios, su personal es numeroso y su administración está a cargo de gente especializada y científica. (IBID. :276)

b) Por su origen

- Nacionales: Son aquellas que se forman por iniciativa y con aportación de capital de los residentes del país, estos se asocian con el objeto de organizar y dirigir, controlar y poner en marcha empresas de diversos giros que les permitan obtener ganancias por la aportación de sus capitales. (IBID. :276)
- Extranjeras: Estas operan en el país, aunque su capital no es aportado por los nacionales, sino por extranjeros, la matriz de estas empresas por lo general se encuentran en otro país que esta mas industrializado. (IBID. :276)
- Mixtas: Se forman por capital nacional y capital extranjero. (IBID. :277)
- Multinacionales: Estas difieren las trasnacionales, ya que se establecen para operar en un segmento o parte del mercado mundial para beneficio de los países participantes. (IBID. :277)

c) Por su aportación de capital

- Privadas: Las principales características de este tipo de empresas son:
 - 1) Los particulares invierten capital con el fin de obtener ganancias
 - 2) La toma de decisiones se realiza según l objetivo de la ganancia,

Considerando los riesgos y el mercado al cual se dirige la producción.

3) Los empresarios deben evaluar la competencia y realizar lo prioritario de acuerdo al principio de racionalidad económica.

4) Los medios de producción pertenecen a los empresarios capitalistas.

5) Se contrataran obreros a los cuales les paga un salario (IBID. :277)

- Públicas: las principales características son:

1) El estado invierte capital con el fin de satisfacer necesidades sociales.

2) La finalidad de las empresas no es obtener ganancias sino satisfacer necesidades sociales, aunque no deben perder de vista el principio de racionalidad económica.

3) Muchas de estas empresas no tienen competencia, por lo cual forman verdaderos monopolios.

4) Se ubican principalmente en el sector servicios, especialmente e la infraestructura económica.

5) El Estado toma las decisiones económicas volviéndose un auténtico empresario.

6) Estas empresas contratan obreros asalariados a quienes se les pagan salarios. (IBID. :278)

- Mixtas: Son aquellas que se forman con la fusión de capital público y privado; la forma de asociación puede ser muy diversa, en algunos casos el capital público puede ser mayoritario, en otros es el capital

privado el mayoritario, así mismo, la proporción en que se combinen los capitales puede ser muy diversa.(IBID. :278)

Otra clasificación según Fernández Arenas es:

- “Empresas de bienes o servicios de consumo final: Esto abarca los productos, ya sea alimenticios, tabaco, bebidas, vivienda, combustible y energía, muebles, accesorios, etc. o servicios que pueden ser comunicaciones y transportes, depósitos, bancos, gobiernos, etc.” (FERNÁNDEZ, 1993:86)
- Empresas de bienes o servicios de consumo industrial: En esta clasificación están divididos en:
 - 1) energía
 - 2) materias primas orgánicas
 - 3) materias primas inorgánicas
 - 4) materiales en proceso de transformación y materiales terminados
 - 5) servicios (IBID. :87)

3.3 Su importancia

3.3.1 Importancia económica:

Las empresas forman parte importante de la economía del país, son una gran fuente de empleos, gracias a ella la economía sigue creciendo y es otra opción para que la gente se pueda independizar económicamente. (RODRÍGUEZ, 1996:35)

3.3.2 Importancia social:

La empresa además de la importancia económica también tiene una importancia social, ya que al proveer empleos brinda a la gente mayor capacidad de compra, la gente al tener trabajo y no estar ociosa hay menos delincuencia.(IBID. :37)

3.4 Recursos que la integran

- Recursos humanos: Estos los debemos de integrar adecuadamente ya que son una parte sumamente importante de la empresa, por tal motivo nuestro proceso de selección, inducción, contratación y capacitación debe ser realizado a conciencia.

“ Los recursos humanos representan el factor más importante para el desarrollo de la administración. De nada sirve una estructura muy bien delineada cuando no es posible lograr la integración de los individuos que van a ocupar las distintas disposiciones” (FERNÁNDEZ: 1993:138)

- Recursos materiales: Aquí entran los recursos monetarios, las instalaciones de operación y las oficinas.

recursos monetarios: Esta constituida por todos los fondos invertidos en la empresa, osea que nos referimos a la totalidad de los activos. La estructura financiera está formada por los recursos monetarios aportados por los inversionistas y también el dinero prestado por terceros. (IBID. :142)

- Recursos técnicos: En este apartado tenemos los organigramas, las políticas, análisis y valuación de puestos y los sistemas a utilizar." Son los sistemas utilizados en los diferentes departamentos." (IBID. :144)

La empresa es todo ente económico en el cual intervienen recursos técnicos, materiales y humanos para el logro de un objetivo en común.

Para el cumplimiento de este objetivo por lo general se tiene que cubrir con una necesidad tanto social como económica .

Por lo que respecta a la empresa integradora esta maneja los tres tipos de recurso, aunque el recurso humano pienso que es el que pudiera mejorar un poco con capacitación, y con la contratación de un administrador el cual se encargue de coordinar todos los recursos para el mejor funcionamiento de esta empresa.

La integradora es una micro empresa por lo que respecta a su personal ya que este es menor a 15 personas y su administración es empírica, aunque funge como administrador el presidente del consejo de administración, no se cuenta con un administrador como tal. Aunque por el monto de sus operaciones monetarias se podría considerar como una pequeña o mediana empresa.

Es una empresa nacional ya que su capital es aportado por socios de la empresa los cuales son de nacionalidad mexicana. Es una empresa privada ya que los particulares invierten capital con el fin de adquirir ganancias. Es una empresa de servicios ya que da el servicio de la venta de productos farmacéuticos.

CAPITULO IV

EMPRESAS INTEGRADORAS

4.1 Introducción:

A partir de la expedición del Decreto que promueve la organización de Empresas Integradoras en 1993, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial ha desarrollado en forma permanente instrumentos que permiten a la comunidad empresarial la mejor aceptación y comprensión de este esquema, que adquiere día a día mayor relevancia dadas las condiciones de un entorno mundial que requiere de mayor productividad y competitividad de las empresas para asegurar su permanencia.(SECOFI, 1993:5)

4.2 Antecedentes

Los esquemas de cooperación empresarial han sido un factor de éxito para el desarrollo de las economías mundiales, algunos de los cuales se han extrapolado a otros países adaptándolos a sus condiciones particulares, obteniendo también resultados de impacto en sus economías. (IBÍD. :6)

4.2.1 La Cooperación Empresarial a nivel internacional

Esta cooperación seguramente es el resultado de la mayor competencia que representa la globalización de los mercados. Por ello, existe un renovado interés en la articulación productiva, particularmente, entre las empresas de menor escala con un sólo objetivo: fortalecerse para producir y comercializar sus productos y servicios en mercados de alta competitividad. (IBÍD. :6)

Prueba de ello, han sido países industrializados como Alemania, Japón e Italia que han desarrollado desde tiempos de la posguerra diversas formas de asociación con el propósito de impulsar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas con medidas gubernamentales de apoyo basadas en una estrategia de mediano y largo plazos.

JAPÓN

Desde 1936, el gobierno japonés emitió una serie de leyes y medidas financieras, fiscales y de desarrollo tecnológico permitiendo a las micro, pequeñas y medianas empresas conformarse en cooperativas y fortalecer su actividad mediante la dinámica de grupos. De manera conjunta realizan compras, comercializan sus productos y establecen mecanismos de crédito entre los miembros y la agrupación.

Durante la década de los sesenta, Japón tuvo un rápido crecimiento económico, en su estructura industrial se configuraron complejos horizontales de abastecimiento, sobre todo para la industria automotriz y electrónica. Su economía se basa en procesos de subcontratación industrial.

Posteriormente, el gobierno aprueba una Ley que abarca cuatro medidas de apoyo para las empresas micro, pequeñas y medianas en materia de desarrollo tecnológico: mejoramiento de los recursos humanos, difusión y orientación, desarrollo de tecnología básica e incentivos para el desarrollo tecnológico.

FRANCIA

En el medio rural son notorios los beneficios que han alcanzado los productores mediante las cooperativas, las cuales les facilitan a sus socios equipo, herramientas, insumos, apoyos a la comercialización y otros servicios a costos relativamente bajos.

COREA

En su primera etapa de transformación industrial (inicio de los sesentas), el gobierno coreano promovió la creación de grandes empresas y grupos industriales, buscando economías de escala como fundamento de su desarrollo económico.

De la misma forma como en Japón pero en una época posterior, se apoyó a la pequeña empresa con la Ley Básica para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa conforme a dos políticas: una, se enfoca a la modernización de las empresas y, otra, cuando se relacionan con las grandes empresas a través de formas de cooperación o de complementación.

Con la modificación de la Ley en 1982, se especificaron ramas industriales a desarrollar tanto en la metrópoli como en las regiones de provincia, priorizando la participación de las pequeñas empresas como una forma de aliviar la seria concentración de la riqueza en los grandes conglomerados industriales.(IBÍD. :7)

4.2.2 La Cooperación Empresarial en México

En México se ha mantenido una línea de promoción para la cooperación empresarial, en especial, de las micro, pequeñas y medianas empresas. En el tiempo han existido diferentes opciones de agrupación, en ocasiones diseñadas para sectores de actividades específicas y con objetivos concretos.

Tal es el caso de las sociedades cooperativas, cuya vigencia permitió sumar recursos y experiencias de pequeños productores, apoyadas por un tratamiento especial en materia fiscal. A manera de ejemplo, también destaca la figura de la unión de crédito, cuyo desempeño ha permitido el desarrollo de varios sectores de la actividad económica, en virtud de que les facilitó el acceso a recursos frescos en condiciones favorables, así como realizar actividades en común.

No obstante, las organizaciones descritas han disminuido su presencia como alternativas de asociación. Ante esta circunstancia, en los últimos años, se ha encausado el interés de las micro, pequeñas y medianas empresas hacia figuras novedosas de organización.

Cuando se planteó la suscripción del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá y, posteriormente, con los países de América Latina: Chile, Venezuela, Colombia y Costa Rica, se estaban conformando áreas de libre comercio de productos y servicios, es decir, sin trabas.

Al mismo tiempo, se hacían consideraciones sobre la manera en que el pequeño empresario mexicano podría aprovechar estas importantes oportunidades comerciales. Se tenía que asegurar que la mayoría de las empresas de escala micro, pequeña y mediana, pudiesen disponer de fórmulas

para aprovechar cabalmente estos mercados, a partir de incrementos significativos en sus niveles de competitividad, sin que para ello requiriesen modificar el tamaño de su escala productiva, es decir que pudiesen seguir siendo pequeñas, pero eficientes y altamente competitivas.

El propio entorno económico, ahora globalizado, está produciendo entre los empresarios una visión clara de que es imprescindible asociarse para compartir, "su pena" de verse diluido ante la creciente e inevitable competencia.(IBÍD. :11)

4.3 Empresas Integradoras

Las empresas integradoras se definen como empresas de servicios especializados que asocian personas físicas y morales de escala micro, pequeña y mediana, su objetivo fundamental es organizarse para competir en los diferentes mercados y no para competir entre sí. La integración de unidades productivas permite la obtención de ventajas económicas que las empresas y/o productores en lo individual difícilmente pueden lograr. Los resultados han sido positivos y las estadísticas nos muestran la penetración que las empresas integradoras han tenido en el medio empresarial. Algunos de los beneficios logrados por estas empresas, a manera de referencia, son:

El 60% de las empresas asociadas está logrando óptimas condiciones en la compra de sus materias primas e insumos al realizarlas en forma conjunta a través de la empresa integradora y directamente con los fabricantes. En tales condiciones se obtuvieron mejores precios y entregas oportunas para los asociados.

Cuando menos el 70% de las empresas están llevando a cabo promociones comerciales de manera conjunta, logrando ofrecer volúmenes en forma consolidada.

En algunos casos se ha mejorado la calidad de los productos, implantando controles de calidad, mejoras en el envase y presentación, así como su comercialización con una marca común. El 55% de las empresas integradoras declara haber incrementado su participación en el mercado interno.

En estas dos actividades en común, compra y venta, también se están obteniendo economías en el transporte, almacenaje y distribución, las cuales han sido hasta del 50%.

Un factor productivo que está fluyendo hacia cuando menos el 60% de las empresas integradoras es la contratación de servicios tecnológicos, así como de información técnica especializada. Este hecho es relevante, pues a partir de esta información los pequeños empresarios han encontrado que estos activos, considerados en el pasado fuera de su alcance, son realmente accesibles con efectos directos en la productividad.

Igualmente, se puede mencionar que el 35% de las empresas ha reportado la adquisición de activos de alto rendimiento, cuya utilización se justifica cuando es de uso comunitario entre pequeñas empresas.

A manera de conclusión, se puede decir que el esquema de empresas integradoras es un instrumento de fomento para promover el desarrollo regional, aprovechar los recursos locales, incrementar las oportunidades de empleo y, sobre todo, para que las empresas pequeñas no trabajen aisladas y

se diluyan ante la creciente competencia y la complejidad de los mercados.(IBÍD. :12)

4.4 MARCO LEGAL

A continuación se presentan los instrumentos normativos que rigen la promoción de empresas integradoras.

4.4.1 Decreto que modifica al diverso que promueve la organización de Empresas Integradoras

A efecto de facilitar la consulta de los Decretos en la materia (DOF del 7 de mayo de 1993 y sus modificaciones del 30 de mayo de 1995), se presenta el documento con las modificaciones incluidas.(IBÍD. :15)

I. DECRETO QUE MODIFICA AL DIVERSO QUE PROMUEVE LA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS INTEGRADORAS.

ARTICULO PRIMERO.- Se reforman los artículos 4o., fracciones I, II, V, VI, VII incisos b, f, y g; 5o.; 6o., y 7o. primer párrafo, y se adicionan el inciso h) a la fracción VII del artículo 4o., y un último párrafo del artículo 7o., del Decreto que promueve la organización de empresas integradoras, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 7 de mayo de 1993, para quedar como sigue:

ARTICULO 1o.- El presente Decreto tiene por objeto promover la creación organización, operación y desarrollo de empresas integradoras de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana, cuyo propósito sea realizar gestiones y promociones orientadas a modernizar y ampliar la participación de las empresas de estos estratos en todos los ámbitos de la vida económica nacional;

ARTICULO 2o.- El Ejecutivo Federal por conducto de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, en coordinación con los gobiernos de los estados y la banca de desarrollo y, en concertación con los organismos empresariales, fomentará la creación, organización, operación y desarrollo de empresas integradoras;

ARTICULO 3o.- Las empresas que deseen hacerse acreedoras a los beneficios que otorga el presente Decreto, deberán solicitar su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, el cual estará a cargo de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

ARTICULO 4o.- Para obtener su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras, las empresas integradoras deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- I.- Tener personalidad jurídica propia, que su objeto social preponderante consista en la prestación de servicios especializados de apoyo a la micro,

pequeña y mediana empresa integrada, y que su capital social no sea inferior a cincuenta mil pesos;

II.- Constituirse, con las empresas integradas, mediante la adquisición, por parte de éstas, de acciones o partes sociales. La participación de cada una de las empresas integradas no podrá exceder de 30 por ciento del capital social de la empresa integradora. Las empresas integradas deberán, además, ser usuarias de los servicios que preste la integradora con independencia de que estos servicios se brinden a terceras personas; Podrán participar en el capital de las empresas integradoras las instituciones de la banca de desarrollo, el Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad y, en general, cualquier otro socio, siempre y cuando la participación de las empresas integradas represente por lo menos un 75% del capital social de la integradora;

III.- No participar en forma directa o indirecta en el capital social de las empresas integradas;

IV.- Tener una cobertura nacional, o bien, circunscribirse a una región, entidad federativa, municipio o localidad, en función de sus propios requerimientos y los de sus socios;

V.- Percibir ingresos exclusivamente por concepto de cuotas, comisiones y prestación de servicios a sus integradas. Podrán obtener ingresos por otros

conceptos, siempre que éstos representen como máximo un 10 por ciento de sus ingresos totales;

VI.- Presentar proyecto de viabilidad económico-financiero en que se señale el programa específico que desarrollará la empresa integradora, así como sus etapas;

VII.- Proporcionar a sus socios, algunos de los siguientes servicios especializados:

a) Tecnológicos, cuyo objetivo será facilitar el uso sistemático de información técnica especializada, de equipo y maquinaria moderna, de laboratorios científicos y tecnológicos, así como de personal calificado, entre otros, para elevar la productividad y la calidad de los productos de las empresas integradas;

b) Promoción y comercialización de los productos y servicios de las empresas integradas, con el propósito de incrementar y de diversificar su participación en los mercados internos y de exportación, así como para abatir los costos de distribución, mediante la consolidación de ofertas, elaboración conjunta de estudios de mercado y catálogos promocionales y la participación en ferias y exposiciones;

- c) Diseño, que contribuya a la diferenciación de los productos de las empresas integradas, para mejorar su competitividad. Igualmente, el desarrollo y aplicación de innovaciones y elementos de originalidad que impriman a los productos características peculiares y propias;

- d) Subcontratación de productos y procesos industriales, con el fin de complementar cadenas productivas y apoyar la articulación de diversos tamaños de planta, promoviendo la especialización, así como la homologación de la producción y, en consecuencia, una mayor competitividad;

- e) Promover la obtención de financiamiento en condiciones de fomento a efecto de favorecer el cambio tecnológico de productos y procesos, equipamiento y modernización de las empresas, con base en esquemas especiales de carácter integral que incluyan aspectos de capacitación y asesoría técnica, medio ambiente, calidad total de seguridad industrial, orientados a incrementar la competitividad;

- f) Actividades en común, que eviten el intermedialismo y permitan a las empresas integradas la adquisición de materias primas, insumos, activos y tecnología en común, en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega;

g) Fomentar el aprovechamiento de residuos industriales, con el propósito de utilizar los materiales susceptibles de reciclaje y contribuir a la preservación del medio ambiente, y

h) Otros servicios que se requieran para el óptimo desempeño de las empresas integradas, como son los de tipo administrativo, fiscal, jurídico, informático, formación empresarial, capacitación de la mano de obra, mandos medios y gerencial.

En el caso de las Uniones de Crédito, prestar por lo menos dos de los servicios señalados en la Fracción anterior;

ARTICULO 5o.- Las empresas integradoras podrán acogerse, al Régimen Simplificado de las Personas Morales que establece la Ley del Impuesto Sobre la Renta, por un período de 10 años, y a la Resolución que otorga facilidades administrativas a los contribuyentes que en la misma se señala, a partir del inicio de sus operaciones;

De acogerse a las facilidades fiscales antes citadas, podrán realizar operaciones a nombre y por cuenta de sus integradas, cumpliendo con los requisitos que, mediante reglas de carácter general, emita la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;

ARTICULO 6o.- La banca de desarrollo promoverá el esquema de integración, para lo cual deberá establecer programas específicos de apoyo para las

empresas integradoras, así como para sus asociadas, mediante créditos, garantías o capital de riesgo. Asimismo, apoyará a los socios otorgándoles créditos a través de los intermediarios financieros para que puedan realizar sus aportaciones al capital social de la empresa integradora;

ARTICULO 7o.- Con el objeto de facilitar la creación y desarrollo de las empresas integradoras, se adoptarán medidas que eliminen obstáculos administrativos, para lo cual:

I.- Las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, deberán adoptar mecanismos de apoyo en la esfera de sus competencias, y

II.- El Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, promoverá convenios y acuerdos con los gobiernos de las entidades federativas en los que se establezcan apoyos y facilidades administrativas que fomenten y agilicen su establecimiento y desarrollo.

Las empresas integradoras que suscriban los programas de empresas altamente exportadoras, de empresas maquiladoras de exportación, de importación temporal para producir artículos de exportación, o de empresas de comercio exterior, recibirán las facilidades derivadas de dichos programas, siempre y cuando cumplan con los requisitos que los mismos señalen;

ARTICULO 8o.- Las empresas integradoras podrán realizar los trámites y gestiones de sus socios a través de la Ventanilla Única de Gestión y de los Centros NAFIN para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.(IBÍD.:19)

4.4.2 Ley General de Sociedades Mercantiles

Si bien es cierto que este no es un ordenamiento específico para las empresas integradoras, debemos tomar en cuenta que éstas deben formalizarse bajo una personalidad jurídica distinta a la de sus asociados, por lo que se recomienda se adopte una figura jurídica mercantil y en especial, la Sociedad Anónima de Capital Variable por ser la más reconocida tanto a nivel internacional como por la banca de desarrollo y para que pueda realizar a nombre y cuenta de los asociados las operaciones conjuntas a las que haya lugar y para la admisión de nuevos socios.(IBÍD. :20)

En este sentido, se presenta un cuadro comparativo de las diferentes figuras establecidas en la Ley en antecedentes para su mejor comprensión:

CUADRO COMPARATIVO

NOMBRE	MÍNIMOS		PRESENTACIÓN DEL CAPITAL	OBLIGACIONES DE LOS ACCIONISTAS	TIPO DE ADMINISTRACIÓN LEGAL
	SOCIOS	CAPITAL SOCIAL (000)			
Sociedad Anónima (S.A.)	Dos.	50.	Acciones.	Únicamente el pago de sus acciones.	Administrador único o Consejo de Administración, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.
Sociedad en nombre colectivo (S.N.C.)	Sin mínimos legales.	Sin mínimo legal.	Acciones.	Los socios responden de manera subsidiaria, limitada y solidariamente de las obligaciones de la sociedad.	Uno o varios administradores, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.
Sociedad en comandita simple (S.C.S.)	Uno o varios.	Sin mínimo legal.	Partes sociales.	Igual a la anterior y adicionalmente a las obligaciones de los comanditarios que están obligados únicamente al pago de sus aportaciones.	Los socios (comanditarios) no pueden ejercer la administración de la sociedad.
Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)	No más de 50.	3.	Partes sociales.	Únicamente al pago de sus aportaciones.	Uno o más gerentes, socios o extraños a la sociedad.
Sociedad en Comandita por Acciones (S.C.A.)	Uno o varios.	Sin mínimo legal.	Acciones.	Igual a sociedad en comandita simple.	Igual a la sociedad en comandita simple.
Sociedad Cooperativa (S.C.)	Cinco.	Lo que aporten los socios, donativos que reciban y rendimientos de la sociedad.	Por las operaciones sociales.	Procurar el mejoramiento social y económico de los asociados y repartir sus rendimientos a prorrata.	Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y demás comisiones que designe la Asamblea General.
Sociedades de Capital Variable (C.V.)	Depende de la sociedad mercantil que se elija.	En la S.A., S.R.L. y S.C.A., se indicará un capital mínimo no inferior a lo estipulado en la Ley. En la S.N.C. y S.C.S. el capital mínimo no podrá ser inferior a la quinta parte del capital inicial.	En la S.A., S.N.C y S.C.A por acciones. En la S.R.L. y S.C.S por las partes sociales	Depende de la sociedad mercantil que se elija.	Depende de la sociedad mercantil que se elija.

Fuente: Elaborado con base en la Ley General de Sociedades Mercantiles

Como se ha observado a lo largo del capítulo las empresas integradoras son una alternativa muy viable para salvaguardar a las micro, pequeñas y medianas empresas de la gran competencia que tienen estas en nuestro país.

La empresa integradora INFARMICH no ha funcionado como debiera ya que si bien ha logrado algunos beneficios como lo es el mejor precio en la adquisición de mercancía para sus socios, la puntualidad en la entrega de mercancía, todavía queda mucho por hacer, como lo es en el aspecto tecnológico, en asesoría para las empresas integradas tanto administrativa como contable, capacitación al personal de las empresas integradas, adquisición de créditos bancarios para las empresas socias, publicitarse como empresas socias, comprar directamente a los fabricantes, fabricar algunos productos de marca propia etc.

A continuación se llevara a cabo la investigación de campo, para de esta forma poder aterrizar, la parte documental de este trabajo en algo más concreto como lo es el análisis administrativo de la Empresa Integradora de Farmacias de Michoacán S.A. de C.V.

CASO

PRÁCTICO

5.1 Introducción al caso práctico:

Después de haberse hecho una investigación documental sobre la administración, organización, empresa y empresas integradoras, ahora se procede a realizar un análisis administrativo sobre la INTEGRADORA DE FARMACIAS DE MICHOACÁN S.A. DE C.V.

Este análisis se llevo a cabo por medio de observación directa así como por una serie de entrevistas tanto al nivel directivo de esta como a los socios de la empresa. Conociendo así como está organizada la empresa, las fuerzas y debilidades que en ella existen.

Esta investigación dio como resultado una serie de conclusiones las cuales se expondrán más adelante.

5. 2 Historia de la empresa

De acuerdo a la situación económica por la cual atraviesa el sector farmacéutico, los pequeños comerciantes están a punto de desaparecer debido a varios factores entre los que destacan: competencia desleal (debido a que los proveedores otorgan mayores beneficios como lo son: margen de utilidad, plazos, descuentos a las cadenas de farmacias), grandes cadenas farmacéuticas, cadenas de tiendas de autoservicio así como un sin número de farmacias que día a día aumentaba, era el momento para defenderse de alguna manera, así es como en 1994 cuatro propietarios de farmacias comenzaron a planear la formación de una empresa integradora, para de esta forma poder frenar tan difícil situación.

Estas cuatro personas fueron Castillo Rodríguez Severino, Equihua Gómez Felipe, Mendoza Villaseñor Norma Patricia, Mendoza Villaseñor Jaime.

Pero fue hasta cuatro años más tarde el día diecinueve de junio de mil novecientos noventa y ocho cuando se constituye la Sociedad Anónima de Capital Variable denominada "Integradora de farmacias de Michoacán".

Actualmente la empresa integradora cuenta con 16 socios que es la misma cantidad de socios que existen desde su creación.

5. 3 Misión de la empresa

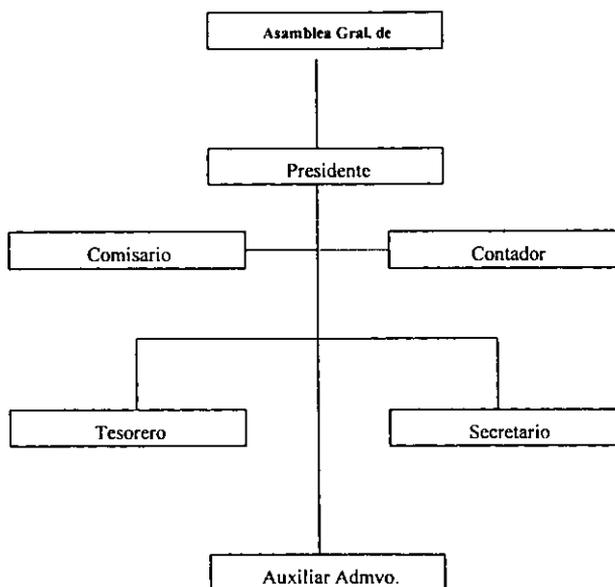
Ser una empresa la cual conforme un gran número de integrados los cuales gracias a la unión de estos y a la unificación de sus objetivos puedan

defenderse de la competencia, y que esto a su vez tenga como consecuencia el aumento de su competitividad en el mercado.

5.4 Objetivos de la empresa

- Organizar a los pequeños comerciantes.
- Conseguir mayor margen de utilidad (debido al volumen) en las compra de mercancía que realiza la integradora.
- En un largo plazo comprar directamente tanto a los laboratorios como a los fabricantes de la mercancía que se expende en las farmacias
- Integrar al mayor número de socios posibles.
- Superación de los integrados.
- Desarrollar competitividad entre sus integrados.
- Impulso a la economía regional.
- Que los integrados den mejor servicio y precio para favorecer a la sociedad.
- Capacitación constante tanto a los integrados como a su personal administrativo.
- Elaborar ellos mismos productos, para distribución en los negocios integrados

5.5 La estructura organizacional de la empresa integradora se encuentra formada de la siguiente manera:



FUENTE: Dirección de la empresa

Como nos podemos dar cuenta en el organigrama el principal grado jerárquico a si como la mayor autoridad / responsabilidad es delegada por la asamblea de socios, la cual se encuentra integrada por los accionistas.

Esta es sucedida por el consejo de administración, el cual se encuentra integrado por el presidente, tesorero, secretario y comisario. También se cuenta con un contador que es un asesor externo de la integradora, y en el ultimo nivel se encuentra un auxiliar administrativo. (Fuente: Dirección de la empresa)

En seguida se describen las funciones que realiza cada uno de los miembros que conforman el organigrama de la empresa integradora.

Presidente del consejo de administración.

Funciones:

- Representa a la sociedad ante las autoridades administrativas, judiciales y federales de los estados y municipios, entre las juntas de conciliación y arbitraje y demás autoridades del trabajo.
- En caso de que la sociedad sea administrada por un consejo de administración, las asambleas serán dirigidas por el presidente de dicho consejo.
- Tiene facultades para interponer y desistirse de toda clase de juicio y recursos como el de amparo, hacer cesión de bienes, recusar, recibir pagos, presentar denuncias y querellas penales, desistirse de ellas.
- Realizar todas las operaciones, celebrar, modificar, y recibir contratos inherentes a los objetos de la sociedad.
- Otorgar, emitir, girar, captar, endosar, avalar, respaldar, o por cualquier otro concepto el suscribir títulos de crédito, así como protestarlos.
- Nombrar y remover gerentes, sub-gerentes, agentes y empleados de la sociedad y determinar sus facultades, obligaciones y remuneraciones.
- Conferir poderes generales, especiales, para actos de administración y de riguroso dominio y revocarlos.

- Establecer sucursales, agencias o dependencias y suprimirlas.
- Ejecutar las resoluciones de la asamblea de accionistas.
- Representar a la sociedad cuando forme parte de otras sociedades, comprando, suscribiendo acciones, participaciones o bien interviniendo como parte en su constitución.

Comisario

Funciones:

- La vigilancia de la sociedad estará a cargo de uno o varios comisarios. El o los comisarios pueden ser o no accionistas de la sociedad.
- Proponer cambios en los esquemas administrativos que a su juicio y con fundamento mejoren el funcionamiento estos.
- Avalar los estados financieros que se emitan.

Asamblea General de Accionistas

Funciones:

- El órgano supremo de la sociedad es la asamblea general de accionistas, la cual celebrará reuniones que podrán ser ordinarias y extraordinarias. En consecuencia podrán acordar y ratificar todos los actos y operaciones de la sociedad efectuados por los administradores.

- Se ocuparán, además de los asuntos indicados en la correspondiente orden del día, de los siguientes: Discutir, aprobar, modificar o rechazar los estados financieros, después de oído el informe de él o de los administradores y del comisario.
- Tomarán la decisión sobre someter los estados financieros a dictamen. Elegir el sistema de administración de la sociedad y nombrar a los administradores, al o a los comisarios. Determinar la retribución que corresponda a los Administradores, gerentes, si los hubiere y al comisario.
- Determinar la distribución de utilidades. Acordar los aumentos o disminuciones del Capital Social.

Secretario

Funciones:

- Apoyo a la tesorería y a la presidencia.
- Ayuda al tesorero para cobrar a socios pendientes de pago, y estar al pendiente de que todos los socios se encuentren al corriente.
- Suplencia al presidente cuando hay junta de consejo y este se encuentra ausente.
- Elaboración, seguimiento de las actas de asamblea y verificación de su cumplimiento.

- Elaboración de convenios de créditos con clientes y proveedores.

Auxiliar administrativo

Funciones:

- Organizar y archivar todo tipo de documentación (clasificarla por socios y por fecha de pago, por proveedores, por facturación etc.). Crear historial de socios.
- Otorgar contra recibos para pagar a proveedores los días viernes así como revisar que facturas pagadas anteriormente se encuentran cubiertas.
- Cobrar a socios atrasados en sus pagos.
- Elaboración de pólizas de gastos.

Contador (staff)

Funciones:

- Asistir dudas/ sobre aspectos fiscales
- Verificar trabajos/ de acuerdo al régimen fiscal de la empresa, la administración de la empresa.
- Orientar en asuntos internos/ como la redacción de actas, convenios de compra-venta etc.

- Realizar declaraciones e informes fiscales.
- Asesoría contable y fiscal de la empresa

IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA INFARMICH.

Se realizó una serie de entrevistas tanto al personal que conforma el consejo de administración como a los socios de esta empresa, a si como al contador, y al auxiliar administrativo, tomando como base una serie de puntos previamente seleccionados (ver anexos).

La información recavada de mayor importancia es resumida en los siguientes puntos los cuales se explican con mayor amplitud en las conclusiones del análisis realizado al final de este capítulo:

- La empresa integradora debe de contar con un administrador independiente es decir, que no sea miembro del consejo de administración ni que tampoco sea socio de la empresa.
- Debe de contar con un administrador, y un auxiliar administrativo que se encargue del manejo administrativo de la empresa.
- No debe de haber favoritismos.
- Control sobre los recursos financieros de la empresa.
- Debe de haber una adecuada delegación de funciones.

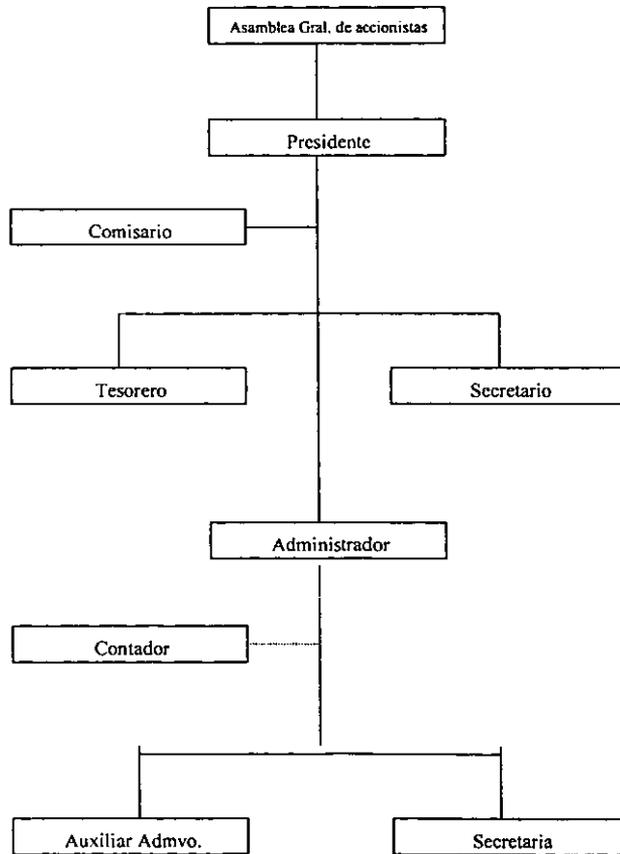
- No pagan la mayoría de los socios con puntualidad.
- No se cumplen las reglas.
- Deben crearse más convenios o acuerdos con proveedores.
- El administrador debe de ser un negociador
- Sistemas de control ineficiente.
- Falta de motivación de los socios.
- Poca lealtad de los socios hacia la integradora.
- No se cuenta con un sistema de publicidad.
- Debe de realizarse una depuración de los socios.
- Deben de canalizarse los pedidos vía la integradora.
- Atrasos en el trabajo administrativo.
- Desconocimiento por gran parte de los socios, de los apoyos y facilidades que da la SECOFI ha las empresas integradoras.
- Falta de lugar físico en la integradora.

También se realizó una investigación por medio de la observación directa en la cual se pudieron observar las siguientes deficiencias.

- Desorganización administrativa.
- Falta de motivación de los socios.
- Falta de conocimiento sobre lo que es realmente una empresa integradora.
- Todos los puntos antes mencionados que se obtuvieron por medio de las entrevistas

5.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

ORGANIGRAMA PROPUESTO



Como se puede observar en el organigrama propuesto se crearán dos puestos más los cuales serán el del administrador, y el de la secretaria. Los demás puestos seguirán con las funciones antes mencionadas.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Administrador

Funciones:

- Administrar es decir Planear, Organizar, Dirigir y Controlar con eficiencia los recursos de la empresa integradora.
- Coordinar a todos los miembros de la integradora para de esta forma trabajar como un gran equipo para lograr cumplir con los objetivos.
- Realizar los convenios de compraventa con proveedores y clientes.
Siendo un buen negociador para adquirir mejores condiciones de compra.
- Coordinarse con el contador para que en tiempo y en forma se cumplan las disposiciones legales en materia fiscal y a sí mismo rendir los informes (estados financieros) tanto al consejo de administración como a la asamblea general de accionistas.
- Llevar el manejo de las cuentas bancarias de la empresa con ayuda de el auxiliar administrativo.
- Participar en las juntas de el consejo de administración aportando sugerencias para el mejor manejo de la integradora.

- Motivar a los socios y empleados de la integradora, creando un verdadero equipo de trabajo.
- Mantenerse informado sobre las nuevas técnicas administrativas para así mismo implantarlas en la integradora.
- Planear un buen proyecto de mercadotecnia, para de esta manera dar a conocer a la integradora en la región, y de esta manera hacerse llegar de más socios para tener más fuerza como tal.
- Supervisar y controlar el trabajo de sus subordinados.

Secretaria

Funciones:

- Llevar la agenda del administrador.
- Tener al día la documentación oficial de la empresa.
- Atender al teléfono, enviar, recibir y clasificar faxes. Recibir recados, elaboración de convocatorias, memorandums.
- Auxiliar a la secretaria del consejo de administración en vaciar las actas de asamblea en los libros correspondientes a si como la recolección de firmas.

CONCLUSIONES

Gracias a la investigación que se ha realizado tanto documental como de campo se puede concluir lo siguiente:

Las figura de las integradoras como tales trae grandes beneficios a sus integrados. En lo particular la INFARMICH ha sobrevivido, y ha beneficiado a sus integrados, aunque le queda mucho por hacer ya que con una buena dirección tiene mucho futuro esta empresa, a continuación se concluye lo siguiente:

Se requiere un administrador muy capaz el cual pueda resolver el sin número de problemas que se generan en la operación de la integradora como en lo sucesivo se maneja.

No deben de ser los mismos socios de la integradora los que se ocupen de la administración de esta por diversas razones entre las que destacan las siguientes: La situación se presta a velar por el intereses propio y no por el interés común. Los socios de la integradora tienen sus propios negocios por lo que no pueden dedicarse de lleno a la administración de la integradora.

El administrador debe de ser un negociador para de esta manera mejorar las condiciones de compra, como lo podría ser un mayores descuentos o mayor plazo con los proveedores. Y a la vez buscar más proveedores que se interesen en venderle a la integradora ya que solo se cuenta con muy pocos proveedores.

El constante atraso en el trabajo administrativo, trae como consecuencia problemas en la contabilidad de la empresa por lo que es necesario contar con un administrador que organice y delegue las funciones a realizar.

El administrador debe de realizar una planeación en la cual se establezcan objetivos periódicos, cuantificables, y alcanzables, que a su vez sean dirigidos por este, y al final revisados para llevar a cabo un buen control, revisando el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Los socios deben de comprender que uno de los puntos más importantes para el buen funcionamiento de la integradora, es canalizar la mayoría o el total de el pedido que realiza cada socio por medio de la integradora, para de esta manera manejar mayor volumen de compra de la integradora y a su vez poder otorgar un mejor precio por parte de los proveedores (economía de escala). Es en si la razón de ser de la integradora y precisamente donde el administrador debe de actuar promoviendo y vigilando que se cumpla este punto.

El administrador debe de motivar a los integrados a ponerse la camiseta de la empresa y sentir a la empresa como propia. Claro sin llegar al extremo contrario en el que algunos socios consideran a la integradora como un negocio de beneficio personal y no de beneficio común.

Otro punto muy importante que se debe de tomar en cuenta es el de buscar la unificación de la imagen de las empresas integradas (pintándolas del

mismo color, manejando el mismo descuento y servicio de calidad) para de esta manera poder ser identificadas por la población, de esta manera van a ser identificadas las farmacias agremiadas a la integradora, por lo consiguiente se crea un posicionamiento en la mente de los posibles clientes, y esto a su vez va incrementar las ventas de las farmacias asociadas. Este es un punto más que tiene que sugerir el administrador.

También el administrador debe de implantar un sistema de publicidad en el cual se de a conocer la integradora por los distintos medios que hay como lo puede ser la televisión, la radio, la repartición de volantes etc.

Los socios no cumplen con su parte, ya que muchos no asisten a las asambleas o no cumplen los acuerdos a los que se llega en la integradora, otros no participan (no aportan ideas, ni dan su puntos de vista) tampoco promueven la afiliación de nuevos socios a la integradora.

Todo esto trae un grave deterioro de la integradora por eso se sugiere que únicamente los socios verdaderamente participativos e interesados en la integradora sigan agremiada a ella.

El administrador debe de pedir asesorías por parte de la SECOFI tanto para la integradora como para las empresas integradas, ya que esta secretaria ofrece asesorías de tipo administrativo, comercialización y también de tipo laboral.

El convenio(ver anexo) sobre operaciones de compra que firman los socios en su mayoría no es respetado, en el aspecto de la puntualidad de los pagos, por lo que es conveniente rediseñar el convenio, asignando una multa o interés por cada día que se excedan en el pago de los pedidos. No debe haber excepciones ni favoritismos.

El administrador debe de presionar a los proveedores que no cumplan, es el ejemplo de las Listas de cambios de precios las cuales casi nunca llegan a los socios.

Falta espacio físico en la integradora para tener un lugar donde almacenar mercancías y otro donde exhibir los productos que maneja la integradora, esto le proporcionará mejor imagen ha esta.

BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATTO IDALBERTO. Introducción a la Teoría General de la Administración. Ed. McGraw-Hill.1989.
- MÉNDEZ MORALES JOSÉ SILVESTRE. Economía y la Empresa. Ed. McGraw-Hill. 1992.
- RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUÍN. Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. ED. Ecafsa 4ta. Edición. 1996
- REYES PONCE AGUSTÍN. Administración Moderna. ED. Limusa Noriega Editores. 1ª Edición. 1994
- SECOFI. GUIA EMPRESAS INTEGRADORAS
- ANZOLA ROJAS SERVULO. Administración de pequeñas empresas. Ed. Mc Graw-Hill. 1993
- HAMPTON DAVID. Administración. Ed. McGraw-Hill.2a.Edición. 1989.
- FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO. Introducción a la Administración. ED. Diana.1981.

**Puntos a seguir en la entrevista realizada a socios y miembros del
consejo de Administración de la INFARMICH S.A. de C.V.**

- Características de una integradora.
- Misión, Objetivos, Políticas, Reglas perseguidos por la INFARMICH.
- Objetivos a corto, mediano y largo plazo
- Funcionalidad de la estructura organizacional.
- Funcionalidad de la integradora. Sugerencias para incrementar su funcionalidad.
- Problemas enfrentados por la integradora, tanto económicos, administrativos, fiscales u otros.
- Apoyos que se tienen con las autoridades por estar organizados como integradora.
- Beneficios obtenidos durante el periodo de operación de la integradora.
- Participación de los socios en el funcionamiento de la integradora.
Sugerencias
- Equipo e instalaciones necesarias para el funcionamiento adecuado de la integradora.
- Desempeño de la empresa integradora en general. Sugerencias
- Beneficios a futuro.

- Funciones a realizar, como miembro del consejo de administración.
- Función realiza como socio de la integradora
- Autoridad responsabilidad

CONVENIO

La empresa INTEGRADORA DE FARMACIAS DE MICHOACAN,S.A. DE C.V., celebra el presente convenio sobre operaciones de compra, con el Sr. _____ que es socio activo de la empresa y que tiene su domicilio particular en _____ y _____, se compromete a cumplir estrictamente con las cláusulas que conforman el presente.

CLÁUSULAS

PRIMERA.- El Sr./a _____, manifiesta ser propietario de la farmacia _____ ubicada en _____ manifiesta que su Registro Federal de Causantes es _____, esta información la acredita con la cédula de inscripción emitida por la SHCP. y que para efectos del presente convenio se le denomina COMPRADOR.

SEGUNDA.- El comprador manifiesta estar de acuerdo en realizar las compras requeridas para el desarrollo de su actividad, a través de la empresa INFARMICH,S.A. DE C.V. siendo responsable solidario con la empresa hasta por el monto de las operaciones de compra que la empresa realice en su nombre.

TERCERA.- El comprador manifiesta ser su voluntad de que las compras realizadas serán de _____ ó _____.

CUARTA.- El comprador manifiesta que sus ventas promedio mensuales ascienden a \$ _____ (_____) por lo que se permite que sus operaciones de crédito se limitaran estrictamente a la cantidad de _____.

QUINTA.- El plazo máximo para cubrir el crédito será de _____, contados a partir de _____ Cantidad que será entregada en el domicilio fiscal de la empresa para el cumplimiento en forma y oportunidad de los créditos concedidos.

SEXTA.- El comprador entrega _____, mismo que será la garantía suficiente para responder por el crédito otorgado.

SEPTIMA. La garantía estipulada en la cláusula anterior, quedara a favor del responsable ante el proveedor de mercancías y que será efectiva en el momento que el comprador no cumpla con la estipulado en la cláusula quinta. Además se cobrara el equivalente en dinero de los costos, daños y perjuicios que su incumplimiento deriven.

OCTAVA.- Los gastos en que se incurra para hacer efectivo el pago del adeudo deberán ser cubiertos por el comprador.

NOVENA.- Cualquier convenio ó acuerdo entre el comprador y el proveedor, o entre los compradores, no será valido y será sancionado hasta por un 100% de la operación, a menos que sea aprobado por mayoría en asamblea de accionistas de la empresa INFARMICH,S.A. DE C.V..

DECIMA.- Las operaciones de compra se realizaran de acuerdo a los procedimientos y en las formas que la administración de la empresa INFARMICH,S.A. DE C.V., indiquen. Cualquier incumplimiento a la presente cláusula es responsabilidad absoluta de quien no cumpla, debiendo cubrir los gastos, daños y perjuicios que se originen.

ONCE.- Cualquier aclaración, confirmación o inconformidad se canalizara a la Administración de la empresa INFARMICH,S.A DE C.V., por escrito y deberá contener la firma, fecha y manifestación de recibido por parte de la empresa, para destinar responsabilidades.

DOCE.- De igual manera será sancionado por un equivalente al 100% de la operación mal intencionada que realice la administración o responsables de las operaciones de compra realizadas con el proveedor, además de las sanciones legales que de ésta emanen.

TRECE.- Manifiesta el comprador estar de acuerdo y ser su voluntad el realizar el presente convenio, de conformidad con el art. 1792 del Código Civil del D.F., y 1650 del Código Civil del Estado de Michoacán, y demás numerales que de obligaciones se refiere a dicho código, y que por consiguiente regularán el cumplimiento del presente convenio.

CATORCE.- Manifiesta INFARMICH,S.A. DE C.V. estar de acuerdo y ser su voluntad el realizar el presente convenio, de conformidad con el art. 1792 del Código Civil del D.F., y 1650 del Código Civil del Estado de Michoacán, y demás numerales que de obligaciones se refiere a dicho código, y que por consiguiente regularán el cumplimiento del presente convenio.

QUINCE.- _____

Para confirmarlo aquí expuesto y dar legalidad al convenio se firma a los _____ días del mes de _____ del año de _____.