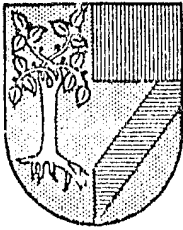


ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

308902 10

UNIVERSIDAD PANAMERICANA 29



## PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA

**T E S I S**

Que para obtener el título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**p r e s e n t a :**

**Juan Carlos Sada Fernández**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

México, D. F.

1987



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

### INTRODUCCION.

#### CAPITULO I. ADMINISTRACION DE LA MERCANCIA

- 1.1. Planeación del Producto
- 1.2. Planeación del Mercado
- 1.3. Canales de Distribución.

#### CAPITULO II. ADMINISTRACION DE PRODUCCION

- 2.1. Desarrollo de la Administración de Producción.
- 2.2. Planeación de la Producción
- 2.3. Control de Producción.

#### CAPITULO III. ADMINISTRACION FINANCIERA

- 3.1. Control de las Finanzas
- 3.2. Medios de Financiamiento
- 3.3. Organización de la Administración Financiera.

#### CAPITULO IV. ADMINISTRACION DE PERSONAL

- 4.1. Ambito de la Administración de Personal
- 4.2. Selección de Personal
- 4.3. Entrenamiento y Capacitación.

### CONCLUSIONES

### BIBLIOGRAFIA

## INTRODUCCION

Intentar el análisis de las principales estrategias de la pequeña empresa en un período crítico como el que atraviesa México, es una tarea de particular relieve. Es una labor prioritaria intensificar y optimizar la producción y, por consiguiente, es menester profundizar en la dinámica empresarial que pueda responder a los requerimientos mencionados.

En ese sentido, uno de los factores preponderantes para el desenvolvimiento de una empresa, sin importar la magnitud de su capacidad instalada o su rubro de actividad, es la aplicación de programas de administración idóneos. Dichos programas administrativos deben contemplar la implementación adecuada de planes de acción sectorial definidos, -- que contribuyan al proceso de toma de decisiones, en función del logro de los objetivos previamente programados.

Es en ese marco en donde podemos ubicar la relevancia de la determinación de las estrategias empresariales, ya -- que mediante una formulación apropiada de las mismas se tienen mayores oportunidades de consecución de las metas preestablecidas.

Para el objeto anteriormente señalado el presente pro-

yecto de tesis, titulado "Principales Estrategias de la Pequeña Empresa", profundizará en la administración empresarial en términos de mercadotecnia, producción, finanzas y personal correspondientes.

En una primera parte, en la formulación de la estrategia para el área de mercadotecnia, se analizarán los canales inherentes al desarrollo integral de la empresa. Para el efecto, será pertinente considerar el proceso de planeación del producto, del mercado y los mecanismos específicos para la distribución ulterior.

Posteriormente, serán considerados los factores que con<sup>1</sup>figuran la administración de la producción, atendiendo a sus antecedentes, planificación productiva y organización ulterior de las actividades de la producción.

En una tercera etapa, observaremos la administración financiera propiamente dicha, comprendiendo, el control de las finanzas empresariales; las fuentes de financiamiento y las modalidades situacionales administrativo financieras.

En un capítulo final nos adentraremos en el ámbito de la administración referente a los recursos humanos de la em-

presa, en relación a la problemática de la selección, contratación, entrenamiento y capacitación.

Mediante el desarrollo del capitulado en cuestión definiremos algunas estrategias de las principales áreas funcionales de la pequeña empresa, temática objetivo central del proyecto de tesis presentado a continuación.

Cabe añadir que las estrategias administrativas que una empresa pequeña o mediana deben implementar, se inscriben en la necesidad de incrementar la competitividad en mercados -- donde empresas corporativas de magnitudes superiores gozan -- de la ventaja de costos unitarios inferiores.

En una perspectiva en donde la pequeña empresa es necesaria para el desarrollo económico global, la utilización de técnicas administrativas apropiadas no sólo es pertinente, -- sino fundamental. En ese sentido, las estrategias administrativas deben ser formuladas previa ponderación de los objetivos programados. Partiendo de la premisa de que las áreas principales de integración empresarial son las finanzas, la producción, la mercadotecnia y el manejo de los recursos humanos, es menester circunscribir el ámbito de la administración a la elección de alternativas de factible implementación.

Los rubros administrativos de planeación, ejecución, evaluación y control deben centrarse en las áreas específicas antes mencionadas. Si bien es cierto que la planificación de las actividades por realizar no garantiza un resultado congruente de las acciones, también lo es que permite el análisis de las perspectivas mediante planes sectoriales integrados. Además, el proceso de planeación coadyuva al control de las tareas, en la medida en que es posible comparar resultados contra metas preestablecidas.

Las estrategias administrativas de la pequeña empresa deben, por lo mismo, partir de la base de una instrumentación programática profunda de todos los renglones empresariales. Como elemento ilustrativo podemos mencionar el relativo a los requerimientos de financiamiento de una empresa. En este contexto, un financiamiento adecuado contribuye a la consolidación financiera de una empresa.

Previo a la planeación de las empresas, la ejecución puede efectuarse sobre la base de parámetros de acción probables. La ejecución de un proyecto es más fácil de implementar, visto desde otra óptica, sobre el fundamento de los requerimientos del proceso.

La evaluación, asimismo, es considerablemente más accesible



ble en cuanto a su instrumentación si se puede partir del análisis comparativo de los supuestos contra los logros reales. Una evaluación departamentalizada de las acciones de una empresa, contribuye, como veremos más adelante, a la corrección de errores y desviaciones y, por ende, a la optimización de la producción. La evaluación también permite hacer ajustes en la organización de los recursos humanos en función de los resultados obtenidos.

El control, por su parte, es un elemento decisivo en la administración integral de una empresa determinada. Mediante éstos se pueden revisar y reducir los diversos costos que se generan durante el proceso, incrementando por consiguiente la rentabilidad y el margen de utilidades. El control es un elemento administrativo, sintetizado, que asegura que las actividades programadas concuerdan con el proyecto inicial y que contribuye de forma relevante para el alcance de los objetivos.

En resumen, las estrategias de la pequeña empresa deben consolidarse sobre la condicionante de que debe concebirse -- ¿Qué es lo necesario para producir?. ¿Qué alternativas de actuación deben elegirse? ¿Cómo y cuándo realizarlas, por qué y como deben ejecutarse las tareas? y, si están siendo ejecuta

das mediante la mayor eficiencia posible.

Estos señalamientos deben aplicarse a cada una de las -- principales áreas funcionales de una empresa, si se quieren -- lograr los objetivos y la racionalización acentuada en el uso de los recursos.

Finalmente, sólo sobra señalar que en tiempos de contrac-- ción económica generalizada, la diferencia entre utilidades -- y pérdidas, del éxito o del fracaso, estriba en el nivel de-- productividad y comercialización que pueda alcanzar una empre-- sa.

Asimismo quisiera hacer mención del interés a lo que - mi tesis se refiere, de la administración eficiente por me - dio de las estrategias más relevantes en la pequeña empresa-

Ya que tengo tres y medio años trabajando para un pe - queño comercio que se estableció a mediados de 1982. Este - comercio dedicado a la venta de ropa y accesorios para caba - llero en general, cuenta en este año de la maquiladora donde se fabrica la ropa que se vende en forma exclusiva en las -- tiendas que al momento se cuenta con tres y se tiene como ob - jetivo para este año 3 tiendas más siendo a finales de 1987 la maquiladora y 6 tiendas.

De aquí fue donde me nació el título de la tesis ya -- que el trabajo desarrollado me iba ser de doble utilidad en una parte como trabajo de tesis y por la otra de gran ayuda - para reforzar los estudios de la administración de la peque - ña empresa y para poner en práctica lo que no se había pre-- visto o reforzar las debilidades de esta pequeña empresa por tal motivo la tesis se encuentra sustentada en una amplia -- bibliografía y por otra menor parte de la experiencia que he desarrollado en mi trabajo dentro de mi empresa.

C A P I T U L O   I  
ADMINISTRACION DE LA MERCANCIA.

### 1.1. Planeación del Producto.

Uno de los principales elementos que deben considerarse en la administración de una empresa determinada, es indudablemente la planeación profunda del producto que se proyecta producir. No es casual que la obtención de los resultados previstos, esté determinada por el estudio cuidadoso de las condiciones del mercado en donde se piensa interactuar.

En términos generales, es un hecho consabido que "La Planeación forma la base desde la cual se levantan todas las futuras acciones administrativas, y que el gerente de cualquier empresa que sabe y se cerciora de cuáles objetivos establecer y qué pasos deben darse para realizar los objetivos deseados, cuáles son los resultados que deben alcanzarse y cuáles son los elementos básicos que se requieren, está razonablemente seguro de obtener resultados idóneos". (1).

En ese sentido, la planificación del producto objetivo no es ninguna excepción. Por el contrario, en la conformación del producto, debe contemplarse todos los elementos del proceso.

(1) Terry, George. Principios de Administración. Compañía -- Editorial Continental. México. 1976. P. 178.

La planeación del producto debe ser y es, por lo mismo, punto de partida de las acciones empresariales. Se debe -- considerar con profundidad, qué producir, cómo producirlo, - cómo presentarlo y cómo comercializar el producto. Una planificación que atienda adecuadamente estos lineamientos, tie ne por consiguiente que repercutir en los resultados poste-- riores.

Visto de otra forma "Cuando queremos conocer algo ade-- cuadamente, el medio principal es la definición de esa cosa. Sirven para complementarla, el estudio de las especies que - de la misma cosa pueden darse, sus relaciones con aquellas -- otras que se le asemejan y, por fin, las partes o elementos que la componen". (2). Es decir, ejemplificando, que si pre tendemos fabricar envases de espuma de poliestireno, debemos considerar el uso del producto final en términos de su utili dad, la tipificación del producto o sea sus modalidades, pro ductos sucedáneos, y, desde luego, requerimientos materiales para la confección del producto deseado.

En lo referente a la planeación del producto, cabe desta-- car que es conveniente la determinación de objetivos a cortos

(2) Reyes Ponce, A. Administración de Empresas. Limusa. Méxi co. 1975. p. 15.

y largos plazos. "La planeación a largo plazo da como resultado programas a largo plazo, y la planeación a corto plazo resulta en programas a corto plazo". (3).

La programación de objetivos en torno al producto buscado puede contemplar en principio el producto o series de productos que se proyectan producir y en una instancia más amplia, la posible diversificación productiva emanada de los resultados del ritmo de distribución y comercialización. Es -- por ello que el factor tiempo debe considerarse con precisión y delinearse a cabalidad los periodos sujetos a programación. "Puesto que toda planeación se refiere al futuro, se mide en tiempo, es natural emplear porciones de tiempo diferenciales de su problema". (4).

El período sujeto a planeación está directamente relacionado entonces, con la modalidad productiva de la empresa.

Asimismo, la empresa debe considerar la magnitud del ciclo productivo del artículo final. La longitud del periodo de planificación del producto es, en una parte considerable, una función del rubro de actividad empresarial. "Si el ciclo de producción es largo, digamos de dos años, la planeación -

---

(3) Terry. Op. Cit. p. 275.

(4) Ibid. P. 278.

a largo y corto plazo asumen diferentes significados de los de una industria cuyo ciclo es de 6 semanas". (5). Algunas empresas han desarrollado planes que cubren períodos hasta de 20 años de anticipación.

En conclusión, la planeación del producto es un factor decisivo para el desarrollo ulterior de las actividades de una empresa.

#### 1.2. Planeación del Mercado.

A semejanza de la planeación del producto, la planeación del mercado es un factor determinante en el marco de actividad empresarial, en términos de realización de expectativas. En este contexto, es necesario considerar cualitativa y cuantitativamente a los posibles consumidores de los productos finales.

Si partimos de la premisa básica de que "El funcionamiento de una compañía consta en esencia de las 3 partes siguientes: desarrollo, producción y ventas, a falta de una de ellas dejaría de existir" (6). Es evidente la necesidad de solidificar el proceso de planificación mercantil.

---

(5) Ibid. p. 276.

(6) Duckworth, W.E. Guía para la Investigación de Operaciones. ECASA. - México. 1979. p. 215.



Para concebir en su debida magnitud la problemática concerniente a la planificación del mercado, es conveniente definir, aunque someramente, el concepto mismo de mercado. Necesitamos, consecuentemente, definirlo, analizarlo un poco -más a fondo de lo que en la existencia cotidiana suele hacerse.

Un mercado es el área dentro de la cual los vendedores y los compradores de una mercancía mantienen estrechas relaciones y llevan a cabo abundantes transacciones, de tal manera que los distintos precios a que éstas se realizan tienden a unificarse. Puede considerarse desde el punto de vista geográfico, como extensión territorial, o socialmente, es decir, desde el punto de vista del número de personas participantes del proceso de comercialización y adquisición.

La anterior aceptación, evidentemente, difiere considerablemente del significado dado por el lenguaje común; lugar público cubierto o al aire libre donde se venden y compran-mercancías, comerciantes que se reúnen en cierta fecha y sitio para vender sus productos o concurrencia de gente en esos sitios. El concepto en el lenguaje administrativo es diferente porque no asigna importancia principal a la determinación topográfica y porque circunscribe mejor la noción.

De lo anterior no es difícil concluir que en una ciudad o país puede haber tantos mercados como ramas importantes de comercio haya; que esos mercados pueden o no tener lugares - fijos, y que la extensión geográfica de cada mercado depende rá en mucho de la naturaleza de los productos destinados a - la compra-venta.

No sobra señalar que la amplitud geográfica del mercado de un producto depende de la mayor o menor medida del número de personas que lo quieran o necesiten obtener. Las mercancías que tienen demanda universal, son las que tienen un mercado más extenso. Otros factores que repercuten en las características mercantiles son la durabilidad de un artículo- y la facilidad de transportarlo.

Otra forma como se pueden considerar los mercados, es atendiendo al nivel de competencia que puede presentar un artículo determinado. La competencia puede ser libre cuando - el número de participantes de la oferta es tan grande y tan pequeña la cantidad de productos con que cada uno participa, que ninguno de ellos puede controlar el mercado con respecto al precio aumentando o reduciendo el volumen de su participación.

También puede presentarse una modalidad de mercado en donde el número de compradores es tan elevado y tan pequeña la cantidad de mercancías que adquieren, que su influencia en el nivel de precios es mínima. En ambos contextos puede darse el caso de que los demandantes no tengan preferencia especial por el tipo de producto similar, susceptible de adquisición.

Existen también otros tipos de mercado en donde la competencia productiva es mínima y en donde el nivel de precios puede ser controlado por los propios productores, sobre todo en los casos, en artículos de particular interés o necesidad para los consumidores. Un caso ilustrativo de esta situación en nuestro país podrían ser los relativos al mercado de la gasolina o de las comunicaciones telefónicas.

Es por ello que es determinante considerar el mercado desde el punto de vista de la planificación. Dependiendo del tipo y características del producto que se proyecte fabricar, se podrá comercializar el producto a precios que posibiliten el margen de operación de una entidad organizativa empresarial.

Otro punto por lo que es menester planificar el mercado

a profundidad, es el derivado de las posibles oscilaciones de la demanda, que puede crecer o disminuir en función de diversos factores. La demanda puede crecer con el consiguiente beneficio para la empresa productora, cuando crece la cantidad de artículos adquiribles a los mismos precios anteriores, es decir, cuando baja el precio unitario de un artículo la demanda puede aumentar también, cuando los consumidores compran a precios mayores las mismas cantidades adquiridas con anterioridad, de modo que demandarán una misma cantidad de artículos a un precio mayor. Generalmente esto ocurre -- cuando, a pesar de un incremento en el nivel de precios, los consumidores requieren de la adquisición del artículo en --- cuestión.

Sin embargo, la demanda y por ende la extensión del -- mercado puede disminuir también, en función del aumento de - los costos de producción y de los consiguientes precios de - venta. También puede contraerse el mercado mediante la aparición al mismo de artículos sucedáneos o sustitutos de los producidos por una compañía determinada. En ambas situaciones los niveles de ventas programados pueden sufrir severos desajustes.

En términos generales, es posible señalar que la deman-

da es una de las determinantes esenciales del funcionamiento mercantil. Por lo mismo, no se puede perder de vista que -- "La cantidad que se demanda de un producto tiende a variar - en sentido inverso del precio, mientras permanezcan constantes las condiciones objetivas y subjetivas en que actúa el - conjunto de compradores". (7) Cabe destacar que esta ley - tiene validez en un mercado siempre que no varíen los costos de los consumidores, su nivel de ingresos y los precios de - las demás mercancías, sobre todo de los productos básicos.

En la investigación y planeación del mercado es conveniente considerar las perspectivas de la tipificación de un producto. La diferenciación de la mercancía hace que el precio mercantil pueda variar en favor de la compañía fabricante. Sin embargo, en contraste con la ley de la demanda; la de la oferta señala que "La cantidad que de una mercancía se ofrece en venta, tiende a variar en razón directa del precio". (8) A mayor precio, mayor inventivo productivo.

Por lo que hemos visto, la planificación del mercado es uno de los renglones más relevantes de la mercadotecnia contemporánea, ya que de ahí se desprenden posibilidades de desa

---

(7) Zamora, Francisco. Tratado de Teoría Económica. F.C.E. - México. 1973. p. 240.

(8) Ibid. 292.

rollo productivo, en términos de factibilidad de comercialización de un producto.

### 1.3. Canales de Distribución.

Una estrategia concluyente en la administración de la mercadotecnia es, como complemento de la planeación del mercado y del producto, la relativa a los canales de distribución. Sin una adecuada distribución no es posible comercializar la propia producción específica de una empresa.

Es menester señalar primeramente que el término distribución adquiere en la nomenclatura administrativa, tres significados diferentes. En principio, puede ser usado como -- "Denominación del conjunto de movimientos mediante los cuales se transportan las mercancías de los centros de producción a los de consumo, de unas personas a otras o de unas a otras regiones del país." (9) En este contexto la distribución es referible básicamente a la forma asumida por los productos por distribuir.

Por su parte, el término también puede ser conceptualizado en la forma de repartición del conjunto del ingreso nacional, entre los factores de la producción fundamentales --

---

(9) Ibid. P. 528.

que concurren a su generación. Para estos efectos la distribución adopta un sentido de funcionalidad global.

Entretanto, la distribución también puede ser personal-- cuando significa el reparto del ingreso nacional entre los -- individuos o las familias. De esta conceptualización los -- economistas derivan la determinación del denominado ingreso per cápita.

Tomando en consideración lo señalado, en nuestro contexto administrativo es evidente que nos atañe la primera aceptación del término: la distribución del artículo producido -- en el mercado en cuestión. La distribución adecuada de nuestros productos es un factor determinante del nivel de ventas desarrollado por la compañía.

Por lo mismo, una planificación oportuna de los meca-- nismos particulares de la distribución, tiene como consecuencia la realización comercial de los objetivos empresariales.

En síntesis, podemos afirmar que uno de los renglones más relevantes de la moderna mercadotecnia es palpablemente la relativa a los canales de distribución. La comercialización de un producto depende en mayor medida del tipo de canales de distribución que sean escogidos para su realización en el mercado. En este sentido, se deben valorar cuidadosamente todos los factores que intervienen en el proceso, evaluando la relación entre la utilidad y calidad y duración y las preferencias de los consumidores.

Es pertinente señalar que la clasificación contextual de un producto determinado es un elemento determinante en la selección de los posibles canales de distribución. Una elección adecuada de un canal de distribución puede convertirse en una ventaja competitiva y en eficaz medio de contacto con la demanda. La mercadotecnia aplicada considera, por lo mismo, que la forma de evaluación de las expectativas debe contemplar la evolución del comportamiento de las ventas de un artículo, es decir, de los niveles de comercialización de un producto en los mercados existentes.

Es necesario atender también a las modificaciones posiblemente registradas en la forma de funcionamiento de un canal de distribución, ya que un canal determinado puede ser eliminado-



y otros implementados en función de las perspectivas mercantiles.

Otro factor, que debe considerarse en la elección de los medios de distribución es una organización integrada en los niveles ejecutivos de ventas. Dicho de otra forma, los canales de distribución están determinados también por la capacidad operativa de los departamentos de ventas corporativas.

Entretanto, es menester mencionar que la publicidad puede ser concebida como un coadyuvante decisivo en la aceptación del público consumidor, así como en la promoción comercial. Este elemento puede consolidar mercantilmente a cualquier artículo, o cuando menos, fomentar su aceptación entre un público determinado.

Un factor complementario en la distribución del producto es el control de la ejecución de las metas programadas, con la ayuda de una evaluación continua de los resultados conseguidos. En el caso concreto de las actividades de ventas, deben realizarse mediante una integración organizativa que atienda todos los parámetros de la demanda y fórmulas para su estimulación. De hecho la información obtenida por los niveles de venta y conexos, en términos de modificaciones y correcciones posibles -

del proceso.

Se deben contemplar para el efecto anterior las manifestaciones direccionales de la evolución de la oferta y la deman--da, es decir, de las modalidades que asuman las ventas en cada uno de los mercados. Se debe comprender, asimismo, en este -- renglón la forma que registre el nivel de ventas, la tasa de -- rotación de existencias y los costos de ventas, en particular -- el resultado obtenido por el desarrollo publicitario.

La regionalización de las ventas debe considerar la inci--dencia del nivel de precios en el comportamiento de los cana--les de distribución. En ese sentido, se puede señalar que el precio es un elemento determinante en la mercadotecnia. La -- problemática reside en que el precio de venta debe ser tan ele--vado como sea necesario, en relación al costo de producción, -- pero lo suficientemente reducido para que los compradores se -- sientan atraídos por el producto. En síntesis el precio debe -- permitir que la oferta se manifieste resarcida en el consumo -- de un producto con respecto a su utilidad. El precio, por lo -- tanto, es un condicionante del modo de manifestación estructu--ral de un canal de distribución. No se comportan de la misma -- forma detallistas y mayoristas en sus requerimientos y deben -- planificarse con rigor los descuentos y promociones consecuen--

tes. Visto de otra forma, se deben definir a cabalidad los - principios, objetivos y políticas para la fijación de los diferentes precios en función de los volúmenes de ventas.

Un indicador de las expectativas del nivel de precios -- puede ser la estructura de precios observada por la competencia.

C A P I T U L O   I I  
A D M I N I S T R A C I O N   D E   P R O D U C C I O N

## 2.1. Desarrollo de la Administración de Producción.

Partamos de la premisa que la producción es "La actividad por la cual el hombre se procura nuevos medios para satisfacer sus necesidades, transformando la materia que toma de la naturaleza o poniéndola de cualquier otro modo en condiciones de ser utilizada". (10). En ese sentido, podemos concluir que la producción es en sí "Creación de utilidad, - transmisión a las cosas que les sirven de objeto, de la aptitud de que parcial o totalmente carecen, como medios para alcanzar los fines que le asigna la voluntad humana". (11) Por lo mismo, la producción es una parte decisiva y determinante del desarrollo estructural de cualquier entidad empresarial.

Si el marco de operación de una empresa determinada tiene por objeto, la creación de utilidad, la producción es el componente del que se sirve toda organización para participar en un mercado competitivo. La producción es transformación de materias primas o medias, elaboradas en artículos finales de concurrencia mercantil.

Cada unidad productora limita su actividad o sus actividades a la producción de uno o varios bienes específicos, --

---

(10) Ibid. p. 25.

(11) IDEM.

aquéllos que con el número de recursos requeridos repercuten en un nivel de beneficio operativo, determinante para su funcionamiento en el ámbito de la administración. La administración de la producción requiere, por lo mismo, de la atención profunda de todos los niveles participantes en las actividades productivas; desde la planeación de los requerimientos en términos de materias primas, insumos, equipo y maquinaria de trabajo, hasta la división y especialización de las tareas asignadas al conjunto de personal participante.

La administración del desarrollo de la producción no es una tarea fácil, en la medida que son muchos los factores -- conjugados en el proceso. Más en la medida de que estos factores no permanecen estáticos en el proceso, las condiciones constantemente son modificadas. Cambian la cantidad de bienes producidos, la magnitud del consumo de requerimientos -- productivos, el monto de los medios de producción, el número de recursos humanos empleados, las técnicas en funcionamiento, etc.

La producción, asimismo, es un factor determinante de las posibilidades de comercialización de un producto, de la capacidad de distribución: sólo es posible distribuir lo producido; la circulación emana del nivel de la actividad productiva.

En la producción intervienen esencialmente el trabajo y el capital. El primero como "conjunto de facultades corporales y mentales existentes en el ser humano, que éste pone en ejercicio cuando produce un bien de cualquier género, es la capacidad o fuerza de trabajo, que suele nombrarse también con la sola palabra trabajo". (12) El segundo, como su nombre lo indica, proviene del adjetivo latino "Capitalls", que significa lo más importante, y es un conjunto de elementos que sirven para la adquisición de bienes participantes en el proceso productivo; maquinaria, equipo, transportes, herramientas; en suma, requerimientos productivos. En su forma inicial, el capital es el conjunto monetario que intervendrá en el proceso de generación de utilidades, es el dinero invertido en la producción. Es el conjunto de bienes o suma de dinero que la empresa destina para conjugar los factores de la producción.

De lo anterior se desprende la importancia de una administración profunda y rigurosa del desarrollo de la producción. El capital puede reproducirse o perderse y el móvil empresarial es la reproducción.

Cabe señalar que en la administración de la producción

---

(12) Ibid. 102.

el capital puede asumir dos formas: una activa y otra pasiva. La fórmula activa se manifiesta en los edificios, instalaciones físicas, maquinaria y equipo, herramientas, mientras que el capital pasivo puede plasmarse en las materias primas sujetas a transformación y productos acabados, listos para su distribución.

Este nivel de funcionamiento de la empresa es decisivo en la medida que "La proporción en que es posible transformar una o varias mercancías en otra, o sea, en un nuevo producto, depende obviamente de la eficacia productiva del factor o factores de que se trate, de la calidad de los demás que con él se combinan, de la forma en que se organiza la combinación de todos, y del estado general de la técnica". (13) Son interacciones de ramas de operación que incumben a expertos de la producción que deben estar organizados por una administración experimentada.

Los especialistas de la administración deben analizar cuidadosamente la relación existente entre las aplicaciones de los factores productivos, en relación con la unidad de tiempo diseñada para la producción y el número de productos fabricados durante dicho lapso temporal. La dificultad de

---

(13) Ibid. p. 333.



este proceso administrativo estriba en que, si bien hay factores fijos, también los hay variables y sujetos a constantes fluctuaciones. La naturaleza, la variabilidad de unos factores y la constancia de otros, son problemas relacionados con la administración de la producción.

El desarrollo de la administración de la producción, por consiguiente, debe avocarse a la resolución de la problemática del objetivo mismo de la empresa, en términos de su marco de acción. Debe contemplar las sucesivas etapas de conformación productiva, es decir, los ciclos que comprenden la producción del bien específico, en relación a los medios y recursos participantes en el transcurso del proceso.

La administración de la producción debe comprender, al mismo tiempo, la determinación de objetivos precisos, es decir, debe planificarse a profundidad al igual que el resto de los niveles empresariales.

## 2.2. Planeación de la Producción.

La planeación de la producción debe partir de la fija-

ción apropiada de los objetivos empresariales, en el nivel específico de actividad. " Su razón de ser reside en determinar hacia donde queremos llegar, que queremos lograr; de ahí la importancia de esta función, ya que de su adecuada realización dependerá el futuro de la organización que intentamos dirigir". (14).

En ese contexto, es preciso subrayar que la fijación de objetivos como parte primaria de la planeación de la producción, debe efectuarse de forma profunda, definida, pero concisa. Más, en la medida que en muchas ocasiones existen confusiones en la determinación de los mismos, o sea que "existe una mala interpretación con relación a esta actividad de fijar objetivos. Hay muchos ejecutivos que confunden el fijar objetivos con lo que podríamos llamar buenas intenciones, buenos deseos o caprichos. Lo que nosotros quisiéramos ver realizado en el futuro no es un objetivo, ya que éste desde el punto de vista administrativo tiene características que deben ser tomadas en cuenta". (15).

Un objetivo debe ser realista, adoptarse y formularse posteriormente de una investigación a profundidad de los fac-

(14) González Hernández, José. Administrar para Producir. Ed. Continental México. 1979. p. 35.

(15) IDEM.

tores que intervienen en el proceso productivo. Se deben contemplar. "Los recursos internos que existan dentro de la organización, las oportunidades y limitaciones de tipo económico y social del medio en el cual se desenvuelve la organización- y que actúan sobre la misma, los riesgos inherentes a cada una de las posibles alternativas, las disposiciones legales en vigor, etcétera". (16).

Por lo tanto, la planeación de la producción debe estu--diar la factibilidad temporal de realización de los objetivos programados, esto es, que la planeación debe ser realizable y no restringirse a un esbozo teórico sin posibilidad de consecución.

Los objetivos, contemplados por la planeación de la producción deben, por consiguiente, ser cuantificables en la forma de metas: Las metas deben ser la expresión cuantitativa - de los objetivos propuestos. Esta característica debe permitir también. "Revisiones o evaluaciones periódicas para analizar su progreso y, si las circunstancias lo ameritan, admitir realización de los cambios necesarios para que se adecúen a las circunstancias cambiantes del futuro, que pudieron no - haber sido debidamente previstas". (17) Es por ello que los-

---

(16) Ibid. p. 39.

(17) Ibid. p. 64.

objetivos deben ser concisos, claros y no prestarse a interpretaciones diferentes, es decir, que los recursos humanos orientados a la producción tengan conocimiento de causa preciso de lo que se va a producir.

Otro factor importante que debe considerarse la planificación del desarrollo de la producción es la jerarquización -- de los objetivos. "Los objetivos deben de estar jerarquizados, ya que generalmente no es uno el objetivo que se buscan varios, o un objetivo que se busca, puede dar lugar a -- otros objetivos secundarios o derivados del primero que es -- necesario realizar para lograr el objetivo principal". (18). Por lo tanto, los objetivos deben estar jerarquizados en función de una escala de prioridades productivas.

Por su parte, los objetivos deben jerarquizarse fundamentalmente en tres direcciones básicas, en el contexto de -- la planeación de los factores de la producción: Requerimientos de maquinaria, de espacio físico para el desarrollo de -- las actividades y de los materiales necesarios para la elaboración de los productos finales. No sobra mencionar que necesidades relativas al personal de la empresa, serán contempladas posteriormente en el capítulo final.

---

(18) Ibid. p. 36.

La planificación de la producción en el ámbito de la capacidad instalada a nivel de maquinaria y equipo, tiene como finalidad contemplar las ventajas que se pueden obtener en términos de productividad, es decir, en relación del ritmo productivo empresarial. Es un hecho consabido que la maquinaria ahorra tiempo considerable, además de que puede desarrollar un sin número de funciones tan complejas como diversificadas. Los costos unitarios que se desprenden de su uso, consecuentemente, son palpablemente minoritarios en el terreno comparativo con otros medios de producción, como serían los derivados del uso de las llamadas técnicas de capital extensivas: mucha mano de obra y poca industrialización.

Para ejemplificar lo anterior, a grandes rasgos, basta con mencionar el nivel de producción agraria de una potencia industrial como Estados Unidos, en relación con la aplicación de tecnología específica y compararlo con la producción mexicana en donde labora una gran parte de la totalidad de la población económicamente activa, pero en donde la producción de maíz no alcanza para el abasto nacional.

El uso de tecnología específica trae aparejado otro tipo de ventajas, como el aumento global en los volúmenes de producción.

La producción, asimismo, puede mantener un ritmo constante y no verse afectada por interrupciones que perjudican las posibilidades de transformación de productos industriales. Además, la maquinización permite obtener no sólo volúmenes -- considerables y constantes de productos terminados, sino que también coadyuva en la uniformidad de las mercancías listas para su comercialización. La uniformidad del producto es una ventaja apreciable en el nivel de distribución, en relación con el grado de aceptación de los posibles clientes.

Por su parte, el intensificar el uso de tecnologías apropiadas tiene como complemento la flexibilidad de la producción -- es decir, que muchas máquinas pueden desarrollar funciones diferentes.

Muchas máquinas pueden desarrollar partes diversas de un mismo producto o distintos tipos de artículos terminados.

La Precisión es otro factor que debe ser considerado en la implementación del programa de producción, en la medida en que se considere utilización de maquinaria. Lo anterior se puede apreciar fácilmente en la industria de transformación orientada a la fabricación de herramientas en donde cada fracción milimétrica debe ser considerada.

Los especialistas señalan también otro tipo de ventajas derivadas de la relación entre la maquinaria de trabajo y el personal asignado, tales como reducción de la fatiga de los empleados y el tiempo improductivo. Es menester señalar que una máquina, tomando en consideración los señalamientos de sus fabricantes con respecto a su utilización, proporciona un margen de seguridad laboral del personal de relevancia -- comprobable.

La planeación de la producción debe concebir que las técnicas en uso mediante la maquinización, también están sujetas a cambios periódicos, a la modernización y optimización productiva mediante innovaciones de mayor productividad y, por ende, a la obsolescencia. En ese sentido se deben -- considerar con exactitud el índice de amortización sobre el cual la maquinaria debe operar. Por consiguiente, maquinaria con obsolescencia rápida y lenta amortización, debe descartarse. La depreciación no puede quedar al margen entonces del proceso de la planeación de la producción.

Se deben, en relación con lo anterior, programar con -- cuidado los requerimientos de maquinaria y equipo para obtener los máximos beneficios posibles de la mecanización. " Un

programa definido para máquinas ayuda a que las reservas para depreciación y los fondos destinados a máquinas se utilicen para los fines previstos, evitando la tentación de emplear los fondos en otros campos". (19).

En el caso concreto de considerar el reemplazo de parte de la maquinaria en operación, es menester proceder a una selección rigurosa de las posibles adquisiciones. Por lo tanto es necesario estar al corriente de todas las innovaciones tecnológicas, en el marco de operación de la empresa. "Las publicaciones técnicas, los congresos de profesionales, las exhibiciones comerciales y los representantes de ventas de los fabricantes de maquinaria son fuentes posibles de información acerca de la disponibilidad de nueva maquinaria y nuevos desarrollos". (20).

Aunque, en términos generales, toda nueva adquisición de maquinaria es seleccionada en última instancia por los dirigentes corporativos, la selección apropiada previa debe -- considerar la opinión de las áreas de producción específica.

Los factores que se deben considerar en la reposición o reemplazo de maquinaria, deben concebir las característi--

---

(19) Terry, Op. Cit. P. 763.

(20) Ibid. p. 762.



cas, específicas de la misma en relación a capacidad productiva, comodidad en su manejo, flexibilidad en su operación y objetivos productivos propiamente dichos. Aparte, en el ámbito financiero, se deben apreciar costos, fabricantes, así como consideraciones emaradas, de la forma de presentación -- del producto terminado, mantenimiento, margen de error, requerimientos de posibles nuevas contrataciones, adaptabilidad, amortización y depreciación.

La planeación de la producción debe avocarse por consiguiente a los rendimientos obtenibles de la inversión en maquinaria, sobre todo en función de reducción de costos en recursos humanos. Es importante subrayar que "La experiencia demuestra que muchas máquinas duran en uso relativamente poco. debido a nuevos modelos y mejoras; por tanto las ganancias deberán permitir recuperar por completo a inversión antes que un nuevo modelo vuelva obsoletas a las máquinas existentes". (21). Es de mayor importancia, en función de ello, el cálculo de la depreciación, mismo que podrá presentar fluctuaciones de acuerdo a las características de la máquina y el producto. Hay que considerar también la posible conveniencia de reconstrucción o modificación de la maquinaria antigua, en lugar de cambiarla.

---

(21) *Ibid.* p. 764.

En lo concerniente a la planeación del espacio físico - de la fábrica en cuestión, uno de los componentes relevantes de la planeación de la producción, es necesario considerar - la distribución más apropiada de la maquinaria, áreas de labor y servicio, así como otras zonas que puedan considerarse indispensables, como serían las instalaciones sanitarias.

En términos generales, las formas de distribución de la maquinaria más aceptadas son en base al tipo de operaciones realizadas y en función del tipo de productos. La distribución operacional funciona, como su nombre lo señala, mediante la agrupación de maquinaria según las operaciones ejecutadas. Por su parte, la distribución física por clases de productos, las áreas son ordenadas de acuerdo a su lugar en la producción de un artículo terminado.

Generalmente, la forma más utilizada de distribución física es la derivada de su nivel de operación, "Cuando las necesidades incluyen la capacidad para fabricar una variedad - de productos en cantidades relativamente pequeñas, a intervalos irregulares y cuando la secuencia de las operaciones puede diferir para cada orden". (22) Entre tanto, el otro tipo de distribución es más utilizado cuando los volúmenes de pro

---

(22) Ibid. p. 167.

ducción son grandes y constantes y los productos son semejantes. Esta última forma de distribución, sin embargo, puede traer como consecuencia arreglos costosos cuando se interrumpe el funcionamiento de una máquina y de las máquinas subsecuentes en la línea de producción.

Es por ello que la mayoría de las empresas adoptan una distribución especial combinada de operaciones y productos. "Es frecuente que se hagan varias partes en máquinas acomodadas por procesos, y estas partes son alimentadas en áreas donde se ejecutan un flujo ininterrumpido de producción, como en una línea de ensamble". (23).

Lo que es determinante en la planeación de la distribución física es que ésta debe coadyuvar al movimiento uniforme e ininterrumpido de materiales por la planta. "Desde el momento en que los materiales llegan a la entrada de la planta hasta que son cargados para su envío, deben desplazarse por la planta con un mínimo de interrupciones y demoras." (24) - En ese sentido se debe recalcar que todo ahorro de tiempo en el proceso de producción, repercute en los costos unitarios.

La última fase de la planeación de la producción es la referente a las materias primas y materiales sujetos a transformación. En ese terreno debe prestarse consideración par-

---

(23). Ibid. p. 768.

(24). Idem

ticular a las políticas y procedimientos respectivos.

La planeación de materias primas y materiales de producción esta relacionado con la estimación de los requerimientos de los mismos, probables proveedores y políticas y procedimientos de adquisición.

Hay quienes consideran que hay que efectuar compras aprovechando las oscilaciones del mercado, tomando en cuenta antecedentes y expectativas. Sin embargo, la compra de los insumos requeridos debe hacerse en función de las demandas de la empresa, es decir, sincronizando adquisiciones con el programa operacional de producción. Lo anterior tiene como resultado la disminución de pérdidas emanadas de un posible anacronismo de materiales o mejoramiento de éstos.

Hay algunas compañías que utilizan un sistema de adquisiciones especulativas, adquiriendo a precios favorables y re-vendiendo a precios más elevados. Lo anterior puede traer consigo ganancias, pero también costosas pérdidas, por lo que el riesgo de compra es superior al normal.

Con respecto al número de proveedores que pueden proporcionar suministros a una empresa hay diferentes criterios. Se puede utilizar diferentes proveedores de un mismo material o uno sólo. El primer criterio se funda en la premisa básica que diversos proveedores son estimulados por la competencia mejorando precios, así como asegurando el suministro continuo.

Por el contrario, el segundo criterio se fundamenta en el hecho de que un sólo proveedor "Ofrece mayores ventajas y deben aprovecharse, porque así obtendrán los máximos beneficios, -- además de mejores relaciones comerciales, mejor servicio, --- lealtad y procedimientos de adquisición más sencillos". (25).

Existe otra posibilidad que en ocasiones es utilizada -- por el nivel empresarial en términos de la planeación de los requerimientos de materias primarias para el proceso de producción: La denominada reciprocidad. La reciprocidad consiste esencialmente en considerar la compra mutua de productos medios y finales. Se trata de comprar materiales a aquellos -- proveedores que pueden, al mismo tiempo comprar nuestros productos: Dicho de otra forma, los proveedores son escogidos -- entre aquéllos que también compran los productos de la empresa en ciernes, Son clientes actuales o potenciales, los cuales pueden manifestarse mediante convenios de compra venta re cíprocos. Los inconvenientes de dicho nivel de transacción -- pueden considerarse mutuos. Sin embargo, "La reciprocidad -- en las compras entre dos empresas es directa y relativamente fácil de comprender; pero en la práctica puede involucrar 3- o más empresas, y en este caso no se ve tan claro a cuál ha-- brá de favorecer". (26) No sobra señalar que esta práctica -- no obstante lo señalado, es utilizada a pesar de los inconvenientes que puedan ser considerados.

---

(25) Ibid. p. 770.

(26) Idem.

Entretanto, los procedimientos específicos para la adquisición de materiales, es otro punto sujeto a consideración independientemente de la forma concreta que éstas asuman durante dicho proceso. Generalmente, las adquisiciones siguen una serie de pautas de comportamiento que no es difícil mencionar. En principio, se hace la requisición respectiva en relación con las necesidades productivas estimadas. Este tipo de pedidos iniciales están orientados a la compra de artículos indispensables, para el proceso de producción empresarial.

Los pedidos mencionados pueden adoptar la diversidad -- formal íntimamente al proceso de producción y pueden ser tan diversificados que sobra ejemplificar para efectos del proyecto presente, aunque pueden ser herramientas, componentes específicos, artículos de conservación y mantenimiento y materiales de consumo. " Respecto a los materiales repetitivos que la empresa compra con más o menos regularidad, la requisición de la compra se inicia por lo general en el departamento de materiales y es un aspecto importante del sistema de control de inventarios". (27).

Paso previo a la adquisición de cualquier tipo de mate-

---

(27) Ibid. p. 171.

riales, es la cotización respectiva del bien sujeto a adquisición. Dicha cotización va generalmente avalada por fechas de entrega factible y fuente de suministro respectivo. Previo análisis comparativo de las cotizaciones correspondientes se procede a la selección de proveedor. Son variados los factores que deben comprenderse antes de una definición en un sentido u otro, con respecto a los proveedores posibles: precisión de entrega, precio, calidad y otros factores que emanan de las estrategias específicas de cada empresa en particular.

Toda vez que se haya seleccionado al proveedor y formulado el pedido respectivo, al ser recibido el material deberá procederse a la inspección del producto suministrado.

### 2.3. Organización de las Actividades de Producción.

Uno de los aspectos de mayor importancia en la administración de la producción es el relativo al control. Dicho control debe concebir distintos rubros, desde el suministro y almacenamiento de materiales, funcionamiento de la maquinaria y otros aspectos, hasta el procesamiento productivo y los resultados finales, esto es, los productos terminados.

La inspección del trabajo terminado es particularmente -

sobresaliente, ya que "Los productos y las partes deben ser de un nivel de calidad específico a fin de proporcionar un servicio satisfactorio a los clientes finales". (28) Para el efecto, existen en la actualidad sofisticados instrumentos de control para verificar el nivel de calidad de los productos terminados.

Otro control administrativo de la producción de importancia especial, es el referente a la cantidad de materias primas y materiales en existencia en los almacenes de la empresa. En ese sentido se determina la cantidad de insumos en inventario, estableciéndose un máximo y mínimo de existencia, de este último se deriva la correspondiente formulación del pedido de suministro respectivo. Para lo anterior es preciso controlar tanto entradas como salidas de materiales regulados mediante los controles específicos y la práctica de inventarios.

---

(28) Ibid. p. 775.



Para desarrollar una estrategia organizacional tendiente a la consecución de los objetivos programados, es conveniente la utilización de técnicas administrativas cualitativas y --cuantitativas. El control de calidad constante, la evalua---ción continua en la ejecución de los programas, la distribu- ción de la capacidad instalada son algunas de las técnicas -- más utilizadas. Esta tendencia al incremento creciente de -- técnicas administrativas modernas está avalada por los resul- tados obtenidos por medio de una adecuada toma de decisiones- en donde el análisis implementa la ponderación del desarrollo programático.

La organización de la producción está también, determina da por la magnitud de las posibilidades productivas en térmi- nos de recursos, el mecanismo específico o los mecanismos ten dientes a la resolución de la problemática detectada, están - estrechamente relacionados con la complejidad operacional. - Es evidente que no serán similares las alternativas producti- vas en una planta automatizada o una con técnicas de capital- extensivas.

Se deben investigar, asimismo, las variaciones de la con ducta del público consumidor que suele sufrir modificaciones- en términos de diversificación y tipificación de un producto.

Además es pertinente abarcar consideraciones de carácter de expansión productiva como la fabricación de nuevos productos. - En la organización de la producción se deben integrar a profundidad desde los factores de creación de un producto hasta su -- posterior realización comercial, equipos, compras, programa---ción, fabricación, envase y control de calidad son algunos de los elementos que debe contemplar una organización integral de la producción.

En relación con la forma de ubicación de la capacidad instalada la organización de la producción debe partir de una base que puede sintetizarse de dos formas: una operacional y -- otra productiva. En un primer término la maquinaria se agrupa en relación a las operaciones realizables, mientras que en la segunda se atiende al orden de uso en el proceso de producción.

Es pertinente señalar que cuando la producción está determinada por requerimientos de fabricación relativamente reducidos, con diferencias en sus niveles operacionales o consecuencias rítmicas distintas, la organización de la producción puede centrarse en una distribución operacional. Por su parte, -- la composición; en términos de productos puede ser recomendable en volúmenes de fabricación grandes y constantes de artículos semejantes. En esta última situación no convienen inte---

rrupciones en los procesos productivos y menos cuando las fases de implementación productivas están secuenciadas, esto es, la interrupción de la fase conduce inevitablemente a otra subsecuente.

En la práctica, debido a las complejidades del proceso de producción, se emplean con generalidad combinaciones de ambas variantes descritas. Lo que no es pertinente perder de vista es que la continuidad conduce a la consecución de las metas productivas programadas y las interrupciones en el proceso disminuyen los resultados obtenidos. En este sentido, el ahorro plasmado en la relación entre tiempos, y movimientos, debe ser la determinante de la búsqueda de una eficiencia integral productiva.

Otro aspecto que se debe estudiar con precisión es el concerniente a la relación entre organización de la producción y uso de recursos. En este contexto también es conveniente la determinación de funciones, procedimientos y políticas. Asimismo, la integración orgánica de la producción está directamente determinada por la magnitud de la empresa y la complejidad de las operaciones que se realicen. De hecho, puede destacarse que la integración operacional en un elemento decisivo en el nivel de los rendimientos logrados: Una integración or-

gánica solida es sinónimo de mínimas desviaciones y fallas en los procesos productivos.

En términos generales, se puede señalar que el indicador básico de la producción es la productividad y esta última no es sino la expresión del tiempo contra resultados productivos. Por lo mismo, el control de tiempo es un elemento sustancial del control de la producción.

Un parámetro que permite estudiar con la mayor nitidez el uso del tiempo es el relacionado con la implementación de nuevos productos. Cada año muchos nuevos productos son lanzados al mercado y su expresión puede ser fácilmente visualizable en la variedad de productos que pueden ofrecerse en un supermercado. En este contexto el uso del tiempo es un factor decisivo, ya que poco tiempo en la instrumentación programática y en el tipo de pruebas realizadas para consolidar su utilidad, puede cifrarse en un futuro cercano en éxitos limitados o fracasos totales. Muchos productos son retirados todos los años del mercado, porque no consolidaron su viabilidad comercial. Por su parte, demasiado tiempo en el lanzamiento de un producto, puede tener como consecuencias pérdidas tangibles de competitividad, al ser lanzado el producto por otras empresas.

En esa medida, el uso del tiempo en el renglón productivo debe ser cuidadosamente regulado. La creación del producto, - el desarrollo específico de un artículo, las pruebas de mercado, el análisis sobre factibilidad de producción u otras pruebas deben hacerse con la precisión necesaria. Lo pertinente - es el empleo de tiempo bajo control en función de los movimientos necesarios para la producción.

A juicio de los especialistas, el tiempo productivamente-necesario para el lanzamiento de un artículo a un mercado determinado, oscila alrededor de los 36 meses en términos de los señalamientos mencionados. En este sentido el control de tiempo coadyuva en la implementación del programa en relación a la continuidad de esfuerzos requeridos.

Por su parte, el control de tiempos en materia productiva o control de producción se utiliza para la racionalización del uso de los recursos. En ese sentido, el control es susceptible de aplicación al consumo de materias primas, maquinaria y equipo y recursos humanos. Lo anterior tiene por objeto que los factores que se conjugan en el trabajo sean aprovechados - integralmente.

El control de producción se avoca, por lo tanto, al análisis

sis sobre cantidad y calidad de materias primas requeridas para la fabricación de un artículo, así como suministro adecuado y oportuno de las mismas. El control de producción en este ámbito específico da inicio con la requisición respectiva al departamento de compras misma que debe contener señalamientos en torno a la composición orgánica de los materiales, nombre, cantidades y fecha de uso.

Entretanto, el proceso de producción también requiere de controles progresivos a través de cada una de sus fases y es por ello que el nivel de los costos estandar guarda con el --- tiempo productivo una estrecha relación. No es casual que un control productivo profundo parta del estudio del tiempo necesario para llevar a efecto cada operación. Es pertinente también analizar todas las alternativas productivas como podrían ser las emanadas del uso de recursos humanos por trabajo realizado o por tiempo contratado.

El control de la producción tienen como punto de referencia la posibilidad de contrarrestar o disminuir contingencias, Dichos elementos de la moderna administración puede adoptar a la magnitud de la capacidad instalada o la modalidad que asuma cada tipo de producción particular.

La administración de la producción requiere por lo mismo-

de un detallado trabajo de investigación que contribuya a la instrumentación del proyecto programático.

La planeación no puede perder de vista el control en el campo de la producción, debido a que dicho control forma parte de la ejecución del proyecto y la evaluación del desarrollo del programa de trabajo. Posibilita la orientación adecuada en la generación productiva, determinando las secuencias de trabajo que intervienen en el proceso. La planeación es en este sentido la premisa básica de sustentación del control de producción, pues esclarece las pautas a seguir y los tiempos requeridos operacionalmente.

La parte complementaria de una planeación integral es la programación, ya que de ella se deriva la determinación de los requerimientos de tiempo operativo, cotidiana, semanal y mensual. Lo difícil de la programación radica en que es necesario determinar los puntos de equilibrio ya que un producto no debe terminarse después del tiempo previsto, pero tampoco con demasiada anticipación. Un tiempo excesivo puede traducirse en mayores costos operativos y en posibles interrupciones en cascada, cuando las funciones son progresivas y secuenciadas. Por su parte, un tiempo muy corto de producción respecto a lo teóricamente programado, puede traer aparejados costos de

almacenamiento no considerados y la perspectiva de posible obsolescencia de cierto tipo de artículos específicos.

Una última fase del control en la administración de la -- producción es la evaluación periódica de las actividades desarrolladas. Para ello es conveniente el diseño de un dispositivo de información constante que permita evaluar la ejecución -- de las funciones. Todos los departamentos deben contar con -- una bitácora cotidiana de su desempeño productivo, con el objeto de detectar en su oportunidad desviaciones y propiciar soluciones instrumentables.

El control de los costos. entretanto, es una parte muy -- ilustrativa de la dinámica administrativa, sus alcances y limitaciones.

Los logros productivos son loables, pero éstos deben situarse en un parámetro de requerimientos programados, es decir en el seno de un margen operativo de los costos para lograr--- los. Ese margen de costos permite a la empresa operar en terrenos de redituabilidad financiera. El control del costo de producción es, por lo mismo, un elemento vital en la dirección administrativa de una empresa.

El costo es, en síntesis, el volumen de egresos moneta---



rios invertidos en materias primas, equipo, amortización de -- activo fijo relacionado unitariamente con el producto final. - Es un costo promedio de la producción de un artículo. Los cos tos generalmente se clasifican en directos e indirectos, aun-- que los costos particularizados siempre están en estrecha in-- terrelación. El costo total de un producto es la suma de los- gastos de fabricación y distribución más los gastos administrati vos indirectos.

El costo total puede dividirse en costos de fabricación - y costos de ventas. Por su parte, los costos de fabricación - pueden subdividirse además en gastos primarios y gastos generales de fabricación. La información juega en este proceso tam- bién un rol tan necesario como decisivo.

C A P I T U L O   I I I  
ADMINISTRACION FINANCIERA

### 3.1. Control de Finanzas.

Un elemento evidente a nivel de conformación de la administración de una empresa determinada, es el relativo a las finanzas corporativas. Sin una adecuada administración de las finanzas empresariales, no es posible dirigir una empresa. "En su definición se incluye no sólo la adquisición, erogación, ahorro, préstamos e inversiones de los fondos monetarios, sino también la adquisición y utilización de capital, crédito y fondos de toda clase empleados en la operación normal de una empresa". (29) Es precisamente en el inciso financiero en donde se puede visualizar la operatividad empresarial: La optimización y racionalización de los recursos en relación con los resultados obtenidos en función de las metas programadas.

"El uso de métodos administrativos cuantitativos, el aumento de las fusiones de sociedades, la complejidad de los problemas fiscales, la tendencia hacia mayor control financiero de las operaciones descentralizadas, el advenimiento de la computadora, y la necesidad de más capital, se han combinado para producir un complicado ambiente financiero".(30)

---

(29) Ibid. p. 779.

(30) Ibid. p. 780.

Las expectativas de la compañía, por lo tanto, deben ser con-  
deradas desde el ángulo financiero más profundo.

Otro aspecto necesario de consideración en el contexto --  
financiero, es el derivado al propio financiamiento de la Em-  
presa. Sin el estudio a profundidad de dicho nivel de finan-  
ciamiento el éxito de ninguna empresa puede estar garantizado.  
" Hay que gastar en materiales la cantidad correcta de dinero;  
conseguir suficientes préstamos bancarios; proveerse de sufi-  
ciente capital fijo, es decir, terreno, edificio, máquinas y -  
equipo; otorgar créditos prudentemente y mantener las operacio-  
nes de la Empresa a un nivel compatible con los fondos dispo-  
nibles ". ( 31 )

Lo anterior puede ser explicado sin ninguna dificultad, -  
o la Empresa es operable, funciona, o cierra sus operaciones.  
Por consiguiente, los resultados financieros obtenido son par-  
ticularmente importantes. Con ello, no sólo sufre una pérdida  
la Empresa sino la sociedad a nivel global, con respecto a la  
eliminación de la fuente de empleo.

La Administración Financiera tiene por objetivo esencial-  
el mantenimiento del funcionamiento de la Empresa en márgenes  
de operación viables, es decir, obtener rendimientos en rela-

---

(31) Ibid. 780

ción con los recursos invertidos. Sin utilidades no hay funcionamiento empresarial posible. "... La Administración Financiera contribuye a formar el futuro y formar decisiones amplias que influyen en los asuntos de la Compañía ". ( 32 )

La herramienta fundamental de la Administración Financiera es sin duda alguna, la programación presupuestaria. La orientación programática que han adoptado en la actualidad los presupuestos, han posibilitado la operación empresarial en términos de la interacción objetivos y costos.

Para planificar en la actualidad es menester presupuestar programáticamente, a corto, mediano y largo plazos. En esa medida, la Administración Financiera debe comprender con determinación los requerimientos de capital, crédito y cobranzas, así como la supervisión en las adquisiciones de capital. Una contabilidad empresarial profunda y precisa es pues un elemento indispensable de una Administración Financiera, sistemas contables eficaces que permitan el control de todas las partes del proceso.

La problemática específica a la que se debe enfrentar la Administración Financiera, está relacionada con :

- 1.- Análisis Financiero orientado al proceso de toma de decisiones.
- 2.- Fuentes de Financiamiento de las actividades de la Empresa.
- 3.- Suministro Informativo a los diferentes niveles de las variables financieras de consideración procesal.

La Administración Financiera debe investigar a conciencia los factores relacionados con las expectativas de desarrollo de la Empresa, para proporcionar el análisis tendiente a orientar el proceso de toma de decisiones a nivel directivo. Debe recomendar direcciones de aplicación financiera para la diversificación u optimización de la producción. Proporcionar información para poder evaluar los programas operacionales sujetos a ejecución. Determinar rendimientos probables en los casos de diversificación industrial, es otra de sus funciones de mayor relevancia.

Por otra parte, debe también estudiar las posibles fuentes de financiamiento y avocarse a la consecución de recursos financieros requeridos en función de futuras inversiones. Lo anterior es particularmente palpable en los casos concretos de expansión industrial de una Compañía.

En las situaciones de observación de comportamiento negativo en el curso de la operación de una Empresa, la Administración Financiera debe aplicarse a la búsqueda de alternativas - de aplicación viable.

En su caso, la Administración Financiera también debe de resolver problemas internos a nivel empresarial, derivados de la toma de decisiones sobre los cursos de acción en el contexto departamental. Debe conseguir fondos, optimizar rendimientos, reducir costos, eliminar fugas y regularizar inventarios.

Es la planificación de la Administración el punto de partida y pilar del conjunto de acciones posteriores de índole -- financiera. " En toda Empresa, algunos de los miembros de la Administración deben reunir, clasificar, analizar, estudiar e interpretar la información financiera formando un plan combinado de necesidades financieras y de las probables consecuencias financieras de las operaciones ". ( 33 )

En ese contexto, se puede señalar que los objetivos de la Administración Financiera son diversos, pero sumamente interrelacionados. La elaboración de un pronóstico de la trayectoria global de la forma de operación de la Empresa, es uno de los -- objetivos fundamentales. Las expectativas de la entidad empre

sarial deben de ser consideradas en términos financieros nntidamente definidos, estableciendo un marco programático que muestre objetivos relacionados con requerimientos y recursos financieros. Para ello se necesita el estudio riguroso y la selección adecuada de las fuentes de financiamiento de susceptible utilización: Definir réursos de origen interno como de procedencia crediticia exterior.

Asi mismo, la Administración Financiera debe dilucidar las directrices sobre la mejor utilidad de los fondos disponibles en términos de asignación y rendimientos, o sea, formular las alternativas de optimización de recursos financieros con respecto a los resultados pronosticados.

### 3.2. Control Financiero.

Una herramienta que se ha convertido en componente indispensable del control financiero de las Empresas, es el presupuesto con orientación programática y la evaluación de su ejercicio consecuente. El control del presupuesto facilita mejor que cualquier otro recurso administrativo, el Control Financiero.

El hecho radica en que la formulación de un programa pre-



supuestario integrado a nivel departamental, permite la medición del ejercicio de las partidas asignadas por rubro de operación, en la medida en que establece un parámetro comparativo entre lo estimado y lo utilizado. En ese terreno, es fácil -- detectar cualquier discordancia en el proceso, en la forma de desviaciones o fallas productivas. En función de ello, es posible aplicar con la debida oportunidad las medidas correctivas que se estimen convenientes.

El Control Financiero basado en el uso de presupuestos -- permite la evaluación continua del ritmo de funcionamiento de la compañía en todos y cada uno de sus niveles de funcionamiento. " El control del presupuesto es el proceso de descubrir -- lo que se ha hecho y de comparar estos resultados con los datos correspondientes del presupuesto, para aprobar lo logrado o remediar las diferencias ". ( 34 )

Dicho control financiero coadyuva a profundidad en la vigilancia del nivel de operación en cada uno de los departamentos empresariales y en cada una de las partes funcionales de los mismos. Se puede evaluar el nivel de funcionamiento de un departamento de ventas, de producción o de transporte, para -- ejemplificar, al mismo tiempo que la productividad detectada -- y los costos de operación.

El proceso de Control Financiero de una Empresa puede principiar en cualquiera de los ángulos funcionales de la operación global. En este sentido, no importan directrices definidas; se puede empezar por el departamento de ventas, para muchos la -- piedra angular empresarial, o desde el departamento del cual se haya obtenido mayor información. A partir de ahí, basta ir --- comprendiendo a cada una de las áreas operativas hasta abarcar la totalidad de la entidad organizativa. Ya que todas las --- áreas de la unidad productora están íntimamente relacionadas -- de una u otra forma, la dinámica comprende sin dificultad a toda la entidad.

Cabe recalcar que así como existen elementos fijos y variables en la formulación de un presupuesto, también los hay en el Control Financiero que emana del mismo. Es evidente que la dificultad para evaluar el ejercicio financiero de los elementos fijos del proceso, es mucho más accesible que la determinación de los estándares flexibles. En los niveles variables podemos considerar los derivados de las ventas realizadas por la Compañía, ya que la realización comercial de los artículos producidos depende de factores netamente mercantiles, sujetos a fluctuaciones difícilmente pronosticables por sus particularidades.

El análisis comparativo entre lo programáticamente presu--

puestado y lo realizado, debe hacerse con la mayor profundidad posible, con la finalidad de hacer las recomendaciones necesarias en cada uno de los sectores operativos, tendientes a un futuro. La aparición de variaciones debe ser esperada dentro de un límite razonable y de ahí la importancia de la evaluación periódica.

Una forma eficaz de aplicación del Control Financiero se deriva de la obtención de información oportuna sobre el logro de resultados, misma que contribuye decididamente a la implementación de las acciones correctivas que se consideren pertinentes. Debe considerarse que el pronóstico contemplado en la elaboración del presupuesto programático, no debe concebirse en términos de infalibilidad. Es una gafa para la acción que no puede comprender toda una gama de imprevistos sujetos a posible presentación en cualquiera de las etapas de su implementación. Por el contrario, existe también un límite a la flexibilidad sin el cual existiría el riesgo de planificar en un contexto sin mayor aplicación en la realidad funcional.

Mientras tanto, es menester precisar, no obstante los señalamientos anteriores, que el control financiero es una decisiva ayuda a nivel organizacional.

El Control Financiero pone de relieve la factibilidad de detección oportuna de errores y desviaciones de posible presentación, en esa medida, " la atención se enfoca sobre los asuntos que se desvían de sus normas, y se pueden aplicar los remedios necesarios para mitigar esas diferencias; se localizan fácil y prontamente los casos importantes y los esfuerzos administrativos pueden contemplarse en ellos ". ( 35 ) Con ello se promueve la optimización del uso de los recursos financieros en ejercicio, minimizando los gastos innecesarios.

Por su parte, la revisión de los Estados Financieros de la Compañía, favorece el diagnóstico situacional de las finanzas corporativas. En ese sentido, es necesario estudiar las características particulares del negocio, lo oportuno de sus actividades y la realización de las operaciones.

El análisis financiero debe profundizar en los parámetros manifiestos en el balance general, en el estado de resultados y en los otros elementos constituyentes de los registros contables. Es de importancia singular el análisis de las relaciones existentes entre activo fijo y total, activo circulante y pasivo, pasivo y activo total, deuda consolidada y capital circulante neto, ventas y existencias, ventas a crédito y cuentas por cobrar, ventas y activo total y capital circulante neto.

---

(35) Ibid. p. 729

Examinando todos estos registros y relaciones financieras se puede obtener un diagnóstico situacional de la totalidad operativa de la unidad productiva.

### 3.3. Fuentes de Financiamiento.

Las Empresas consolidadas disponen por lo general de diversas fuentes de financiamiento de sus actividades productivas. Las Fuentes de Financiamiento pueden obtenerse en el ámbito -- temporal, a largo y corto plazos. Los plazos largos son considerados en función de medio a 10 años, mientras que los relativos a corto plazo responden a límites que oscilan entre los 3 y los 6 meses.

Los préstamos a largo plazo pueden asumir la forma de bonos con garantía o sin garantía específica, éstos últimos denominados comúnmente obligaciones; por los primeros, la garantía adopta la forma de compromiso en base a determinados bienes de la Empresa, mientras que por los segundos responden los bienes generales de la entidad organizativa o su propio crédito.

Los bonos son manifestaciones crediticias por las cuales es necesario erogar un interés proporcional y anual, hasta la fecha de su vencimiento. Dichos préstamos son generalmente --

utilizados para financiar expansiones o posibles diversificaciones operacionales de una Empresa determinada.

Otra modalidad de financiamiento a largo plazo la constituyen las acciones emitidas por ciertas compañías y que son -- equivalentes a participaciones proporcionales del negocio. -- Las acciones emitidas pueden a su vez ser preferentes o comunes. Las primeras proporcionan preferencias en términos de -- dividendos diversos y capital, en relación con la forma específica adoptada por la emisión. Entretanto, las acciones comunes tienen por objeto la representación proporcional de la -- propiedad de los bienes corporativos e incluyen en su caso la obtención de dividendos.

Tanto los bonos como las acciones son una Fuente de Financiamiento utilizada por la empresa. Las acciones, también conocidas como valores, suelen ser negociadas mediante la intervención de Instituciones Bancarias de Inversión.

La reinversión de utilidades es otra fuente de financiamiento utilizada por las empresas. En este contexto, los --- excedentes financieros emanados de la producción empresarial -- son reinvertidos, con la finalidad de incrementar los activos en circulación.

La venta de activo fijo no indispensable es otra forma de allegarse recursos financieros de las Empresas. Mediante la venta de maquinaria, equipo, edificios y terrenos la Empresa puede convertir parte de sus activos fijos en circulantes.

Por su parte, también es factible hipotecar los edificios y terrenos corporativos para obtener préstamos bancarios. En ese caso los activos fijos mencionados quedan como garantía de recuperación crediticia por parte del establecimiento financiero.

Mientras tanto, los recursos financieros obtenibles a corto plazo pueden ser conseguidos mediante la elaboración de pagarés o letras de cambio e implican la obligación de pagarlos después de un período determinado. Los pagarés son comúnmente utilizados para la obtención de fondos de emergencia o temporales a nivel empresarial.

También existen préstamos bancarios a corto plazo y pueden ser clasificados de modo similar a los bonos: con o sin garantía.

Como puede observarse, las fuentes de financiamiento son múltiples y su selección se deriva de la disponibilidad crediticia y del costo del uso del dinero.

Una organización administrativa financiera eficiente es - una condicionante básica de la viabilidad corporativa. Un manejo financiero que responda cabalmente a los requerimientos - de la producción y distribución es un auxiliar imprescindible en el comportamiento idóneo de la empresa.

La organización de la administración financiera es necesaria para el efecto económico de la evolución empresarial. La adquisición y uso del capital requerido, el nivel de crédito y sus fuentes y condiciones, así como los fondos requeridos para la operación de una empresa son elementos que se deben considerar con profundidad. Una organización financiera debe regular con precisión los niveles de ingreso con respecto a los egresos consecuentes.

Los métodos al alcance de una administración financiera - integral son en realidad diversos y comprenden modalidades que es pertinente mencionar. La planeación fiscal de una empresa, por ejemplo, puede ser una forma concreta y de repercusión --- cuantitativa en las erogaciones operacionales. Las fusiones - interempresariales son, asimismo, una forma de consolidación - mercantil financiera actualmente visualizables.

Los niveles de requisición de capital, por su parte, ha--



cen de la administración financiera una parte determinante en la actuación de una empresa determinada. Un financiamiento adecuado es factor de realización corporativa. Así como la racionalización del uso de los recursos. Hay que mantener una compatibilidad entre recursos productivos requeridos y rendimientos obtenidos. Hay que establecer un equilibrio apropiado entre las obligaciones y los beneficios. La eficiencia en este renglón debe concebir que desviaciones que repercutan en posibles reorganizaciones departamentales, pueden ocasionar pérdidas significativas.

La viabilidad operativa de una empresa, se puede deducir, guarda relación estrecha con el nivel de beneficios obtenidos. Es evidente que el monto de las operaciones financieras y por ende el de la organización administrativa correspondiente, varían en términos de la magnitud corporativa.

Una actuación acertada en el nivel financiero de una empresa debe por lo tanto de estar fundamentada por una organización administrativa eficiente. La administración financiera debe organizarse en función de las necesidades del nivel de toma de decisiones. La adquisición de créditos y otros niveles de financiamiento tienen por objeto solidificar los requerimientos productivos en términos de erogaciones consecuentes.

La planeación profunda de las actividades debe hacerse sobre la base de las expectativas de actuación de la organización financiera desarrollada. En ese sentido, la presupuestación de orientación financiera es un elemento determinante en la asignación de recursos. Los componentes esenciales a nivel funcional de la organización financiera podemos sintetizarlos de la siguiente manera:

- A.- Instrumentación de una planeación integral a largo plazo.
- B.- Formulación programática presupuestaria a largo plazo
- C.- Evaluación de los requerimientos financieros en materia de activos necesarios.
- D.- Análisis de las fuentes de financiamiento y condiciones operacionales.
- E.- Crédito y Cobranza.
- F.- Implementación de Registros Contables.

La problemática específica que debe solventar la administración financiera puede considerarse de la siguiente forma: - Consolidación de niveles crediticios y aportaciones financie--

ras necesarias; financiamiento corroborable en términos de expansiones probables en el volumen de las operaciones productivas, y relaciones entre la toma de decisiones y acciones implementadas.

La organización de la administración financiera debe, por lo tanto, adecuarse a una dinámica de optimización de los recursos sujetos a utilización. Determinar, por ejemplo, el coeficiente de rentabilidad, productiva en un parámetro determinado, contribuye, al análisis respectivo de las acciones y a las futuras tomas de decisiones.

Se deben evaluar, asimismo, las posibilidades de consecución de mayores volúmenes de capital financiero en términos de posibles expansiones posteriores. La información para determinar la magnitud de estos requerimientos debe considerarse desde el punto de vista de las expectativas razonables, derivadas de las estadísticas operacionales.

Para una organización integral de la administración financiera es menester la obtención necesaria de los parámetros contables de mayor instancia, su evaluación profunda tomando en consideración la conexión entre requerimientos y resultados -- programados y el análisis exhaustivo de las repercusiones. Di

cho proceso debe concebir no sólo las expectativas productivas en términos de la capacidad instalada, sino también el pronóstico de las variables macro-económicas que inciden sobre el nivel operacional de la empresa.

El trazo de objetivos y la delimitación de las rutas -- críticas relacionadas con la obtención de recursos financieros es otro de los pasos de una administración articulada orgánicamente.

La selección de las mejores alternativas de captación de recursos financieros, es un aspecto de relevancia similar a la toma de decisiones con respecto a la dirección del gasto. En este contexto se deben evaluar consistentemente las interrelaciones entre costo y beneficio.

Las prerrogativas derivadas en el contexto comercial de adquisiciones de materias primas y otros insumos, repercuten por su parte en niveles crediticios de cortos períodos; el crédito en ese contexto, es un elemento de necesaria evaluación. El crédito comercial es una política implementada a un nivel de interacción empresarial para solidificar el volumen de relaciones recíprocas. El crédito no es un mero determinante de la forma asumida por las erogaciones sino que cobra especial

significado también en el ámbito de la comercialización de los productos finales, en especial cuando atañe a los mayoristas.

La forma específica en que corporativamente se pueden manejar los créditos puede adoptar diversas modalidades, sin embargo, una posibilidad comúnmente aceptada se resume del modo siguiente:

- a.- Clasificación.
- b.- Antecedentes.
- c.- Dinámica Operacional.
- d.- Análisis Financiero.
- e.- Pagos y Cobranzas.

El nivel de crédito, cabe añadir, está sujeto a fluctuaciones relacionadas con los antecedentes operacionales entre las empresas correspondientes.

Los objetivos de esta dinámica crediticia generalizada -- pueden ser visualizados desde la óptica de la consolidación de relaciones comerciales con clientes y proveedores. El efecto del crédito fomenta las compras repetitivas, posibilita adquisiciones en virtud de facilidades, además de otras ventajas -- conexas. Las desventajas, entretanto, podemos contemplarlas a

la luz de la necesidad de cierto tipo de formatos y, por consiguiente, de trámites, y registros correspondientes. También - es cierto que el crédito impide la cobranza en su totalidad y por ello es común que todas las compañías consideren un porcentaje relativo a cuentas incobrables.

Otro de los elementos organizativos a nivel financiero es el concerniente a la determinación del capital fijo requerido- y el capital de trabajo base. Por capital fijo debemos consi- derar a las erogaciones constantes, como el invertido en acti- vo fijo, en donde la inversión permanece y no es intercambia- ble por recursos monetarios o equivalentes: terrenos, instala- ciones físicas, maquinaria, equipo y muebles, entre otros.

Por su parte, el capital de trabajo es el capital sujeto- a reproducción; cambia de forma en términos del ciclo producti- vo: capital-producción-capital incrementado: dinero, materias primas, productos intermedios o finales y cuentas por cobrar - son algunas de sus manifestaciones.

La relación existente entre capital fijo y de trabajo va- ría en función directa de las modalidades productivas de la em- presa, Existen muchos factores que determinan directamente el volumen del capital de trabajo, como los relacionados con el -

nivel de ventas, costos de producción expansión de actividades entre otros. Costo de producción tiempo para elaborar un producto final y volumen operacional son factores estrechamente - vinculados como decisivos.

Los factores derivados de los costos de producción revis- ten gran importancia debido a su repercusión en la magnitud -- de las utilidades. Otro factor relevante es el precio de ven- ta del artículo terminado, ya que las ventas a largo plazo re- quieren de mayor volumen de capital circulante que en caso, de realizaciones comerciales de contado, contra reembolso, o en - lapsos reducidos. Ambos factores están determinados a su vez - por el tipo de mercado en que el producto esté involucrado.

El tiempo es un factor del mayor significado en términos- de la determinación del volumen de capital de trabajo requeri- do. En este sentido, es necesario atender a los tiempos de -- surtido y facilidad de consecución de materias primas. Elemen- tos conexos son el costo de transportación, y control de exis- tencias correspondientes.

Otro aspecto de consideración lo representa el tiempo de- producción de un artículo o el de su realización comercial. - En algunos rubros empresariales la realización puede ser dia--

ría de días o semanas, mientras que en otros la comercialización puede durar uno o varios meses. La rotación de existencias es por ello un indicador operacional de significación particular en toda entidad corporativa. Para el total de las ventas brutas facturadas, entre el promedio del capital circulante. Es evidente que mientras más rápido sea el ciclo de rotación mayor será también el grado de aprovechamiento de capital de trabajo. A mayor ritmo de rotación de existencias menor capital de trabajo proporcionalmente requerido y viceversa.

Por su parte, se puede decir que sin un análisis financiero integral y continuo no puede haber un control adecuado de las finanzas de una empresa, de sus costos operacionales, presupuestos, retorno de la inversión rentabilidad, y evaluación de las expectativas.

Es mediante el control financiero y los registros contables correspondientes, como se puede efectuar la evaluación de los logros programáticos de la organización. Los estados financieros que mayor información ilustrativa del proceso ofrecen son el balance general, el estado de resultados, el estado de origen y aplicación de recursos y los índices financieros de liquidez y conciencia. En este contexto, se recomienda que el estudio de dichos resultados se efectúe desde una perspectiva



va de varios años de antecedentes, y una proyección de las alternativas de acción.

Las proporciones que mayor información pueden aportar son las relaciones del capital circulante neto, es decir, el grado de disminución probable del activo circulante, sin provocar un estado de pérdida con respecto a las obligaciones por cubrir.- La relación entre el activo fijo y el total nos proporciona -- otro aspecto de la composición orgánica de la empresa. Otras razones igualmente ilustrativas son pasivo contra el total de activos, deuda contra capital circulante neto, ventas sobre inventarios.

El volumen del capital requerido para el funcionamiento empresarial puede ser captado a plenitud con la elaboración de los estados financieros y la obtención de información referencial posterior mediante la aplicación de técnicas administrativas. De esta forma pueden evitarse situaciones extremas como la capitalización excesiva o insuficiente. La capitalización excesiva puede generar una situación desventajosa para la operación de la empresa, y en casos extremos conducirla a la liquidación. Mientras tanto, una capitalización insuficiente trae como consecuencias directa réditos considerablemente ele-dos, pero se puede corregir al emitir políticas de incremento-

en las obligaciones a largo plazo.

Finalmente, existe un factor que no puede dejarse de considerar en la organización administrativa de la producción, -- pues sus instancias funcionales son de particular correspondencia. Es por ello que los recursos humanos requieren de atención especial y en la medida de su relevancia en el proceso de reproducción de capital.

Cabe hacer hincapié en que si bien es cierto que la automatización adquiere cada día mayor influencia en el ámbito de la producción, sigue siendo el personal contratado el elemento más significativo en la organización de una empresa. La eficiencia operativa de una empresa se puede medir en el grado de desenvolvimiento funcional del personal.

Los recursos humanos deben distribuirse departamentalmente, pero con señalamientos particulares sobre sus responsabilidades corporativas. En realidad, al departamentalizar sus operaciones la empresa no hace más que crear diversos equipos de trabajo estrechamente vinculados. No sobra señalar que la integración interdepartamental se logra mediante una dinámica de organización integral. La estructura organizativa de una empresa debe estar en constante movimiento, en términos de la ex

tensión de operaciones posibles.

En esa medida es conveniente indicar que la organización-empresarial debe avocarse a la resolución de la problemática -referencial y evitar posibles reorganizaciones que provoquen -costos considerables. El desarrollo de la empresa y por ende de las funciones sujetas a ejecución, trae aparejado la absorción de volúmenes crecientes de fuerza laboral, los que deben -ser asignados a sus departamentales específicas.

**CAPITULO IV**

**ADMINISTRACION DE PERSONAL**

#### 4.1. La Planeación en la Administración de Personal.

Uno de los elementos de la producción de mayor consideración, es el inherente a los recursos humanos sujetos a contratación. " ... A la Administración de Personal le incumbe conseguir y conservar un equipo humano de trabajo satisfecho y --satisfactorio. Hallar, seleccionar y colocar a la gente apropiada en los puestos adecuados... " ( 36 )

La Administración de Personal tiene por objetivo central contratar a personal eficiente, e incentivar su productividad. La Administración de recursos humanos debe contemplar, por lo tanto, contratación, reclutamiento, entrenamiento y, a otro nivel, la división del trabajo.

En el contexto de la contratación quedan comprendidas todas las etapas por las que un candidato idóneo debe atravesar para obtener un puesto en una empresa: Entrevista, pruebas de trabajo, psicológicas, exámenes médicos, orientación, entrenamientos, ascensos y promociones, así como la supervisión del --personal.

La Administración de Personal se avoca también a la Ad---ministración de sueldos y salarios, servicios, prestaciones, -

así como otras consideraciones derivadas del tipo de contratación.

Por su parte, el proceso de planificación en la Administración de personal debe ser tan profundo como el relacionado con la mercadotecnia, producción o finanzas. " Los objetivos que se busquen, las políticas a seguir, los procedimientos a emplear y los métodos que se sigan son tan vitales en personal como en cualquier otra área principal. " ( 37 )

La planeación de los recursos humanos debe contemplar a -- cabalidad los factores señalados a continuación:

- 1.- Requerimientos de Recursos Humanos por Area Operativa.
- 2.- Procedimientos Especificos por Puesto Creado.
- 3.- Fuentes de Solicitud de Personal.
- 4.- Selección de Personal.
- 5.- Contratación.

Los Requerimientos de Recursos Humanos deben visualizarse sobre la base del proyecto programático global de la empresa y en términos de las necesidades por áreas funcionales. Conocidas las necesidades y las expectativas operacionales, se proce-

---

(37) Ibid. p. 807.

de a determinar el número de puestos que se requiere cubrir.

Cada puesto sujeto a cobertura debe estar delineado por un objetivo central, series de funciones primarias y secundarias y procedimientos específicos para la ejecución de las funciones respectivas. Aunque no es un requerimiento determinante, es ideal que cada descripción de puesto sea acompañada de políticas particulares y otro tipo de recomendaciones. La definición de cada puesto a cubrir es una necesidad fundamental para la organización ulterior de los recursos humanos contratados.

A nivel organizativo, es menester distinguir unos puestos de otros, en relación al tipo de actividad y grado de responsabilidad laboral. Para cada puesto, por ende, existen determinados requisitos que es necesario reunir para cubrir la vacante.

El análisis de los puestos puede llevarse a efecto de diversas maneras, elaboración de cuestionarios para ser llenados por el personal contratado, y, observación y entrevistas con los responsables de la ejecución de las funciones. En base a la información recabada puede procederse a la elaboración de la descripción de los puestos correspondientes. Además de ---

identificar el puesto, la descripción contribuye al conocimiento de causa sobre su razón de ser laboral y permite la selección adecuada de personal.

El conjunto de descripciones de puestos puede ser aglomerado en un manual, comúnmente conocido como manual de organización, en donde son consideradas las relaciones jerárquico funcionales de la totalidad de la empresa, debidamente departamentalizadas. La utilización de organigramas parciales y globales es muy útil para comprender las relaciones de organización.

También es posible diseñar otro tipo de manual complementario avocado a los procedimientos particulares y departamentales, con el objeto de cohesionar estructuralmente al total del personal asignado a las actividades productivas.

#### 4.2. Selección de Personal.

Por su parte, las fuentes de requisición de personal también pueden ser diversas. Es conveniente considerar diferentes Fuentes de Solicitud, en la medida en que, sobre todo en puestos especializados, es difícil encontrar candidatos idóneos que se adapten a los requerimientos corporativos. Las Fuentes más utilizadas son los anuncios en medios de comunicación como



los periódicos, las relaciones del personal contratado, las -- escuelas y universidades, las agencias de colocación especiali-- zadas, las asociaciones profesionales y los sindicatos. Los -- requerimientos de nuevo personal, no sobra señalar, pueden deri-- varse del desarrollo de la empresa o de la separación de traba-- jadores de la misma, así como su promoción en el seno de ésta.

En la Administración moderna existe la política de adap-- tar los candidatos a los puestos y no los puestos a los candi-- datos, lo que no es fácil de conseguir. Para el efecto ante-- rior los procedimientos que se suelen seguir son los siguien-- tes:

- 1.- Solicitud.
- 2.- Entrevista.
- 3.- Pruebas de Trabajo.
- 4.- Pruebas Psicológicas
- 5.- Examen Médico.
- 6.- Contratación.
- 7.- Entrenamiento.

La Solicitud consiste en el llenado de un cuestionario que comprende datos generales ( nombre, edad, sexo, dirección, es-- tado civil, etc. ), historia académica y experiencia profesio--

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

nal. La forma de solicitud tiene por objetivo recabar información general acerca del candidato. En función del tipo de puesto estos formularios pueden tener diferentes incisos específicos.

Una vez llenada la Solicitud y haberse considerado que el candidato reúne las características generales para el puesto - vacante, se procede a la realización de una entrevista con el responsable de la selección de personal. La entrevista sirve para constatar en principio la información obtenida por el --- cuestionario inicial.

La entrevista, que pretende proporcionar elementos de juicio sobre la personalidad del candidato, puede ser llenada de diversas formas, aunque la finalidad es la misma: Mediante un cuestionario de orden calificativo, mediante guías globales. - En ésta el entrevistador pone al tanto al candidato sobre las características del puesto, remuneración, prestaciones, etc. - El tiempo de desarrollo de la entrevista puede variar, en términos de la complejidad funcional de la vacante.

Posteriormente, el candidato es sometido a pruebas de Trabajo, con la finalidad de corroborar su capacidad y experiencia en el desempeño de sus labores. Estas pruebas de trabajo

pueden ser de aptitud o habilidad especial. Las primeras pueden consistir, por ejemplo, en el caso de una mecanógrafa, en escribir cierto tiempo a máquina, para checar rapidez, ortografía, limpieza, etc. Las de habilidad especial, por su parte, pueden comprender preguntas específicas para constatar el conocimiento de causa del candidato, sobre la ejecución de las funciones de la vacante.

La Pruebas Psicológicas, por su parte, pueden ser de inteligencia, de personalidad, de preferencias, entre otras. En las pruebas de inteligencia son cuantificadas la capacidad y agilidad intelectual; en las de personalidad se catalogan las características psicológicas del individuo, en términos de comportamiento, actitud emocional, confianza en sí mismo; en las pruebas de preferencias se aprecian las inclinaciones del individuo para ver si le puede llegar a gustar el trabajo por desarrollar.

El Examen Médico, mientras tanto, obedece a requerimiento de salud del candidato en cuestión y tiene prescripción jurídica en el marco laboral.

#### 4.3. Contratación y Entrenamiento.

Una vez pasadas todas las etapas precedentes de forma satisfactoria, el candidato se convierte en un nuevo empleado de la empresa, es contratado. El nuevo compañero de trabajo es presentado con sus colaboradores y comienza a ser introducido en su ámbito laboral.

Se le hacen saber las políticas de la empresa con respecto a su departamento, horario de trabajo, etc.

Se procede posteriormente a un período de entrenamiento de los empleados a sus nuevas funciones. " Se imparten conocimientos, se ( les ) enseña a ... desempeñar el trabajo y se les estimula a pensar y discurrir, como resultados de programas bien formulados, de la práctica o de absorción gradual de conocimientos ". ( 38 ) En este contexto y en base a que gran parte de las funciones específicas en multitud de empresas tienen consideraciones especiales, los empleados son adiestrados para asegurar su integración a los requerimientos departamentales.

El adiestramiento tiene como finalidad aumentar la eficiencia del personal de reciente contratación. El entrenamiento tiene una metodología orientada hacia la práctica cotidiana de las funciones asignadas.

(38) Ibid. p. 817.

Al mismo tiempo, a los empleados recién contratados se -- les introduce teóricamente en la organización, mediante la lectura en el manual de organización de los objetivos, funciones, procedimientos, políticas y recomendaciones de sus propios --- puestos. Asimismo, en su caso, se les proporciona el manual - de procedimientos.

Un aspecto importante durante el tiempo de entrenamiento, es el relacionado con la capacidad y competencia del responsable de la instrucción a los nuevos elementos. En estos períodos la supervisión juega un papel determinante, con respecto a posibles deficiencias en la ejecución de labores.

En el momento en que se constatada la capacidad operacional de los nuevos empleados, debe dejárseles desempeñar por sí solos sus funciones. Verificar todavía, aunque de manera más esporádica, los resultados de la ejecución para detectar posibles fallas y equivocaciones y, en su caso, corregirlas oportunamente.

Conforme los empleados de nuevo ingreso vayan dominando - el ámbito de trabajo, subrayar finalmente la importancia de la precisión y rapidez en términos de productividad.

El éxito del aprendizaje de las funciones asignadas a un empleado determinado depende de diversos aspectos, entre los que destaca la comprensión por parte del empleado de la importancia de las actividades por desarrollar. En este contexto la enseñanza a los empleados debe ser una combinación de teoría con práctica, en lo posible es menester poner en ejecución lo aprendido. Otro aspecto que es conveniente recalcar es la necesidad de auscultar a los trabajadores en torno a su parecer sobre que es lo que quieren o creen necesitar más. Lo anterior no sólo es una forma de dinamizar la enseñanza a los empleados, sino permite motivarlos también acerca de su participación.

Las técnicas para el aprendizaje de los empleados pueden partir de la base del estudio de la información convenida en el análisis de puestos. Paso, previo a la enseñanza de cómo deben ser ejecutados las funciones asignadas, deben ser la determinación conceptual de cada una de ellas.

Otro elemento de relevancia en esta fase de formación de recursos humanos idóneos, es la referente a la propia capacidad y competencia del instructor en turno, que debe reunir en su persona características ejemplares con respecto a su comprensión, paciencia, perseverancia, integridad, espontaneidad,

y conocimiento de causa.

En este contexto la motivación del instructor a los empleados debe compenetrarse con la facilidad para proporcionar explicaciones amplias sobre los pormenores laborales. Hay que investigar el grado de conocimiento sobre estos factores por parte de los instruidos, instándolos a un aprendizaje integral de las funciones.

Asimismo, el instructor debe mostrar a sus alumnos cuál es la forma en que deben ejecutarse las tareas en la práctica, enseñando al mismo tiempo manejo de equipos, y uso de materiales. Las operaciones deben explicarse en cada uno de sus movimientos de manera detallada, con el objeto de que los operarios se identifiquen con cada una de las etapas productivas. En este proceso es conveniente alentar a los empleados a que formulen todos los cuestionamientos factibles y disipen con ello sus dudas.

Posteriormente, es menester que los alumnos ejerciten, las operaciones para familiarizarse con los procesos asignados. Al mismo tiempo que ellos ejecutan las funciones, es conveniente una supervisión crítica sobre la forma de ejecución funcional con la finalidad de cerciorarnos si entendieron a plenitud las asignaciones. En caso de presentarse errores, fallas, desvia--

ciones u omisiones, éstos deben ser corregidos de inmediato y avalados por una explicación exhaustiva que facilite la implementación de una operación adecuada de los equipos fabriles. Desde luego, es necesario recalcar que no se puede permitir que los operarios se acostumbren a la ejecución incorrecta de las funciones.

Como fase final de la capacitación y ya cuando el instructor se ha cerciorado de un nivel óptimo en la ejecución de las tareas asignadas, los alumnos deben seguir, haciendo su trabajo solos, verificar periódicamente si lo están haciendo adecuadamente, pero sin restarle autonomía a su nivel de responsabilidad. En este contexto es conveniente hacer hincapié en que la eficiencia productiva tiene relación directa con la rapidez funcional. En la misma proporción en que se considere apto el alumno para el desarrollo de sus actividades, la supervisión debe reducirse progresivamente.

La forma concreta en que pueden manifestarse el entrenamiento y la capacitación puede ser variada, pero existe un perfil conductual que no es conveniente perder de vista: La relación entre instructor y alumno. En muchas ocasiones los instructores son los mismos jefes y responsables de los departamentos que generaron las vacantes. Aunque la enseñanza pue



de tener pautas directas de aplicación a las funciones en muchas empresas y en función del rubro de actuación, existen áreas especiales y su utilización en el lenguaje administrativo se conoce, como capacitación de vestíbulo. También se puede implementar el aprendizaje mediante un sistema de conferencias específicas sobre los renglones operacionales o se pueden realizar reuniones de grupos cuya dinámica básica sea la discusión multifactorial de los procesos productivos en que intervendrán.

## CONCLUSIONES

Hemos visto a lo largo del desarrollo del presente trabajo que son múltiples las estrategias que debe considerar una Empresa, en el sentido de la integración funcional de las diversas áreas operativas. La mayoría de ellas son estrategias completas que deben ser implementadas a profundidad y con precisión, si se quieren lograr los objetivos de optimización de la producción, racionalización en el uso de los recursos y obtención de rendimientos máximos.

Para ello, es posible concluir que la Administración de la Mercadotecnia, es una fase decisiva del proceso de desarrollo corporativo. Lo anterior se visualiza en la medida en que la producción de una Pequeña Empresa debe orientarse, prioritariamente, al mercado en donde se proyecta operar.

Sin un análisis profundo de las expectativas mercantiles, no puede ser posible la comercialización integral de los artículos finales producidos. Las ventas, por lo mismo, deben proyectarse en función de las posibilidades de explotación del mercado objetivo, en relación directa con la selección del producto escogido como base de operación empresarial.

Por su parte, el diseño del producto es un elemento definitivo en la configuración del proceso productivo. La utilidad del artículo producido, la presentación, su precio y durabilidad son factores que deben ser rigurosamente planificados, si se quiere garantizar el éxito de la posterior evolución comercial.

Otro aspecto de relevancia especial, es el relativo a la planeación del mercado, en términos de la factibilidad de distribución. Para ello se deben estudiar con detenimiento las rutas de acceso de mayor viabilidad. En ese sentido se deben contemplar factores tales como las características de la demanda detectada, con respecto a los gustos de los consumidores finales y el nivel de ingresos del público hacia donde está orientada la producción empresarial.

En lo concerniente a la Administración de la Producción, es pertinente considerar que en el ritmo de producción, la productividad, es una determinante de la capacidad de competencia de una Empresa y lo anterior es más cierto en mercados de amplia concurrencia de ofertas similares.

Por consiguiente, la planeación productiva debe considerar con detenimiento la gama de requerimientos diversos, mis-

mos que se conjugan en el proceso específico de fabricación de un bien determinado. Se debe buscar, reducir en la mayor medida posible los costos unitarios de los productos, el incremento del volumen de producción global, en relación con los parámetros temporales en utilización.

Al mismo tiempo, es pertinente afinar un programa de control productivo que pueda conjuntar una supervisión continua - del proceso, un mantenimiento preventivo apropiado y el suministro constante de materiales.

Las estrategias relativas a la Administración Financiera son también determinantes en el desarrollo empresarial global. Sin una organización integrada de las finanzas de la unidad -- productora, no sería probable la consecución de los objetivos de reproducción del capital invertido y, por ende, sería prácticamente también imposible su consolidación funcional.

Se requiere, asimismo, de un Control Financiero consecuente con los requerimientos operacionales relativos a costos de producción y distribución, es decir, es menester presupuestar programáticamente todas y cada una de las operaciones empresariales.

En lo referente a las Fuentes de Financiamiento de la Empresa, es preciso seleccionar la opción o las alternativas que se adecúen mejor a nuestras necesidades.

Finalmente, las estrategias emanadas de la Administración de Personal requieren de particular atención. Al igual que en los rubros precedentes, los recursos humanos requeridos para el funcionamiento de la entidad organizativa deben estar avalados por una planeación eficaz. La asignación de tareas debe provenir de un análisis minucioso de los factores operacionales corporativos.

Para el efecto anterior, deben contemplarse pautas de comportamiento especiales, con respecto a la selección de los recursos humanos idóneos.

En última instancia debe considerarse el adiestramiento de personal como una prerrogativa de la Administración de la Empresa, que permita adaptar el elemento humano a los requerimientos funcionales derivados de la departamentalización de la Empresa en cuestión.

En síntesis, si partimos de la premisa básica de que el proceso administrativo, es la interacción de la planeación, organización, ejecución, evaluación y control, la interrelación entre las estrategias formuladas debe tener como consecuencia viabilidad operacional.

Por lo mismo, la implementación de las principales estrategias de la pequeña empresa conducirán necesariamente, a consolidar un margen de operación redituable. No es posible concebir el funcionamiento de una empresa en el marco de un estado de pérdidas permanentes.

La aplicación oportuna, de las estrategias en materia de mercadotecnia, producción, finanzas y personal es un aspecto decisivo para el funcionamiento idóneo de toda entidad corporativa. La administración apropiada de una empresa, por lo tanto, no debe dejar al juego del mercado factores que deben ser y que son de su estricta competencia.

La implementación de las estrategias acordadas tiene como fin que el desarrollo de los programas se desvíe en la menor medida de las acciones programadas.

En última instancia, si en algunos de los renglones la ad

ministración se desliga de sus objetivos, con las alternativas analizadas siempre queda como camino una reorganización. Está última, entretanto, si bien implica esfuerzos, también es so--brellevable desde el punto de vista de los antecedentes estruc--turales: Es más fácil reorganizar lo organizado que partir de cero.

Finalmente, avocándonos al contexto global en donde con--fluyen todas las empresas - La Economía Mexicana -, no es posi--ble perder de vista que empresas tradicionalmente consolidadas han desaparecido de la perspectiva. Por lo mismo, se deben so--pesar todos los factores y evaluar todas las alternativas. --Las modificaciones del equilibrio monetario del país con res--pecto al extranjero han encarecido las importaciones, en espe--cial las relativas a equipos y maquinaria procedentes del exte--rior. Sin embargo, al mismo tiempo se ha abierto un nuevo pa--norama empresarial: La posibilidad de exportar.

En esa medida, podremos finalmente tratar una trayectoria que debió, desde hace ya tiempo, enmarcar la actividad económi--ca nacional, abarcar el mercado natural que existe más allá de nuestra frontera.



## BIBLIOGRAFIA

- 1.- Administración del Capital de Trabajo. Eds. Contables Administrativas, México. 1976.
- 2.- Duckworth, N, E. Gufa para la Investigación de Operaciones. ECASA. México. 1979.
- 3.- Ettinger, Karl E. "Administración de Personal." Herrero - Hermanos, México. 1961. p. 83.
- 4.- González Hernández, José A. "Administrar para Producir" México, XXXII, Pág. 456.
- 5.- Hall, L. "Administración de Empresas". Edit. Herrero, --- México. 1977. pág. 447.
- 6.- Johnson, Robert W. "Administración Financiera". Cía. Editorial Continental. México. 1963, p. 803.
- 7.- Lepawsky, Albert. "La Administración de Empresas". Edit. Continental. México. 1961. p. 817.
- 8.- Lerner, Joel J. "Teoría y Problemas de la Introducción a la Administración y Organización de Empresas". Edit. --- MacGraw-Hill, México. 1983.XXII. p. 264.
- 9.- McGregor, Douglas. "El Aspecto Humano de las Empresas."- Edit. Diana. México. 1981. p. 237.
- 10.- Reyes Ponce, A. "Administración de Empresas." Limusa. México. 1975.
- 11.- Symonds, Curtos W. "Administración Financiera Básica". -- Ed. Técnica. México. 1970. P. 175.
- 12.- Terry, George. "Principios de Administración." Compañía -- Editorial Continental. México. 1976.
- 13.- Weston, J. Fred. "Administración Financiera de Empresas." 2da. Edic. Edt. Interamericana, 1973. pág. 603.
- 14.- Zamora, Francisco. "Tratado de Teoría Económica". F.C.E.- México. 1973.

- 15.- Zenoff, David B. "Administración de Finanzas Internacionales". Edit. Diana. México. 1973. Pág. 709.
- 16.- Zens, Gary J. "Compra y Administración de Materiales".-  
Edt. Limusa. México 1984. p. 618.