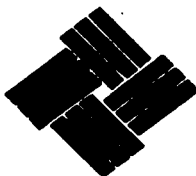


881202

9



**UNIVERSIDAD ANAHUAC**

VINCE IN BONO MALUM

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**ORGANIZACION PARA EMPRESAS DEDICADAS  
A LA ELABORACION Y EMPAQUE DE  
ACEITES COMESTIBLES**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A

**ROBERTO RAJME HEKIMIAN**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO DE INVESTIGACION:**

**L.A. RENE RENTERIA**

**MEXICO**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**2002**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

**DEDICATORIA**

**A MIS PADRES,**

**por su gran amor, apoyo y comprensión.**

A MIS ABUELOS,

por su cariño y ejemplo.

**A MIS HERMANAS,  
como muestra de mi afecto.**

## INDICE.

	Página	
PROLOGO.	V	
INTRODUCCION.	VII	
CAPITULO 1. PLANEACION DE LA INVESTIGACION.	1	
1.1	Objetivos.	2
1.1.2	Objetivo General.	2
1.1.3	Objetivos Especificos.	2
1.2	Planteo del Problema.	3
1.3	Hipótesis.	3
1.3.1	Hipótesis General.	3
1.3.2	Hipótesis Especificas.	4
1.4	Diseño de la Prueba.	4
1.4.1	Investigación Documental.	5
1.4.2	Investigación de Campo.	5
1.4.2.1	Delimitación del Universo.	6
1.4.2.2	Diseño de la Muestra.	6
1.4.2.3	Tamaño de la Muestra.	6
1.4.2.4	Instrumento de Prueba.	7
1.4.2.5	Justificación del Cuestionario.	11
1.4.2.6	Limitaciones en la Aplicación del	

	<b>Cuestionario.</b>	<b>11</b>
	<b>CAPITULO II. EL ACEITE Y SU ELABORACION.</b>	<b>12</b>
2.1	Tipos de Aceites.	13
2.2	Propiedades de los Aceites.	15
2.3	Aceites Vegetales.	17
2.3.1	Algodón.	18
2.3.2	Soya.	21
2.3.3	Ajonjolí.	23
2.3.4	Cartamo.	24
2.3.5	Copra.	25
2.4	Proceso de Obtención del Aceite.	26
2.4.1	Almacén.	27
2.4.2	Operaciones de Preparación.	29
2.4.3	Extracción.	35
2.4.4	Refinación del Aceite.	37
	<b>CAPITULO III. ASPECTOS A CONSIDERAR SOBRE EL EMPAQUE.</b>	<b>42</b>
3.1	Generalidades del Empaque.	43
3.1.1	Desarrollo Histórico del Empaque.	47
3.2	Clases de Empaque.	55



3.3	Materiales del Empaque.	58
3.4	Técnicas en el Empaque.	61
3.5	Problemas que enfrenta la Industria Empacadora.	43
CAPITULO IV. LA ORGANIZACION EN LA EMPRESA.		65
4.1	La Organización y su Estructura.	66
4.1.1	Proceso de Desarrollo Estructural.	67
4.1.2	Desarrollo Vertical.	68
4.1.3	Desarrollo Horizontal.	69
4.2	Los Organos.	70
4.3	Las Funciones.	70
4.4	Tipos de Organización.	72
4.5	Departamentalización.	74
4.5.1	Extensión de la Gerencia.	77
4.5.2	Especialización y División del Trabajo.	78
4.5.3	Especialización-métodos de trabajo y Procedimientos.	79
4.6	Estructura Jerárquica.	81
4.7	Autoridad.	82
4.7.1	Tipos de Autoridad.	82
4.7.2	Responsabilidad.	85
4.8	Delegación de Autoridad.	86

4.8.1	Tipos de Delegación.	87
4.9	Descentralización de la Autoridad.	88
4.9.1	Factores que determinan el grado de Descentralización.	89
4.10	Autoridad de Línea y Staff.	93
4.11	Principios de la Organización.	96
4.12	Los Comités.	99
4.13	Organigramas.	103
<b>CAPITULO V.</b>	<b>INVESTIGACION DE CAMPO.</b>	<b>106</b>
	 Resultados y Análisis.	 106
<b>CONCLUSIONES.</b>		<b>143</b>
<b>RECOMENDACIONES.</b>		<b>148</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.</b>		<b>176</b>

## PROLOGO.

En los últimos años, la industria en el país ha tenido un desarrollo sorprendente mismo que ha planteado a las nuevas generaciones el compromiso de mantenerlo e incrementarlo.

Como consecuencia de este desarrollo, las empresas han tenido que irse estructurando sobre la marcha, y en muchas ocasiones sin bases firmes, ya que las necesidades inmediatas de operación así lo exigían. Esto ha tenido como consecuencia, que en la actualidad muchas empresas continúan funcionando con sus organizaciones iniciales, pero a un nivel de operación mucho mayor, cosa que impide que se desarrollen como deberían hacerlo.

Este trabajo se ha orientado hacia la industria alimenticia en particular, por considerarla como un ejemplo clásico de este fenómeno.

Dada la crisis por la que actualmente atraviesa el país, la escasez de bienes de capital y el alto costo del dinero, es necesario dar a estas empresas una estructura organizativa que les permita lograr sus objetivos, trabajando eficientemente y en forma económica.

Uno de los principales problemas a los que se enfrenta la industria envasadora y empacadora de aceites comestibles es que la escasez y alto costo de los envases ha restringido el crecimiento de los alimentos industrializados, ya que los materiales de envase representan en ocasiones más del 40% del precio del producto, se deberían estimular programas de investigación sobre materiales para protección de alimentos, más acordes con el desarrollo del país y asimismo incrementar y agilizar el abastecimiento de los existentes que podrían ser empleados principalmente en los productos de exportación.

Los efectos de la devaluación y el proceso inflacionario han causado efectos negativos en el sector de fabricantes de alimentos envasados y enlatados, por lo que debe hacerse un verdadero esfuerzo para detener el alza de precios en base a una política de empleos y de aumento de productividad.

## INTRODUCCION.

El carácter perecedero de los alimentos ha sido un problema muy importante a considerar por el hombre y su interés por este asunto ha ido en relación directa con la formación de núcleos urbanos, los que han conducido a una extensión de la cadena alimentaria, es decir, se ha incrementado el tiempo que transcurre desde que se producen las materias primas hasta que éstas llegan al consumidor.

Dada la importancia de la industria alimenticia, a través del presente trabajo, se tratará de dar a conocer una estructura organizativa que vaya de acuerdo, y permita el logro de los objetivos planteados por una organización dedicada al envase de aceites comestibles.

De esta forma, el primer capítulo se referirá a los distintos procesos por los que pasan los aceites comestibles, desde su extracción hasta su refinación, los distintos tipos de aceites comestibles existentes y sus componentes básicos.

Dada la importancia que tienen los productos alimenticios y por su carácter de perecederos, es por eso que en el tercer

capítulo se hablará de las generalidades del empaque, los diversos tipos de empaque existentes en la industria y las características que éste debe reunir para cumplir con el objetivo para el que fue creado.

En el cuarto capítulo se tratará acerca de la organización en las empresas, como lo son: su estructura, delegación de autoridad, asignación de responsabilidades, tamaño y desarrollo de la organización, etc.

Posteriormente se llevará a cabo una investigación de campo en la cual se aplicarán diversos cuestionarios, adecuados para distintos niveles jerárquicos y a varias empresas dedicadas a empacar aceites comestibles.

Por último, se darán las recomendaciones pertinentes, proponiendo una organización que cumpla con las necesidades de la empresa en la actualidad.

Todo esto se hará tomando como base los capítulos que se elaboraron en la investigación documental y las conclusiones a las que se llegue por medio de la investigación de campo.

# PAGINACION DISCONTINUA

**CAPITULO I**

**PLANEACION DE LA INVESTIGACION**



**1.1 OBJETIVOS.**

**1.1.2 OBJETIVO GENERAL.**

Recomendar una estructura organizativa para empresas dedicadas al envasado y empaçado de aceites comestibles.

**1.1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- Dar a conocer los distintos tipos de aceites comestibles así como sus características, proceso, propiedades, tipos, etc.
  
- Exponer las generalidades sobre el empaque de alimentos, su desarrollo histórico, las distintas clases de empaque, los materiales utilizados, etc.

- Presentar diversos aspectos de la organización en una empresa tales como: sus principios, sus órganos, funciones, etc.
  
- Dar a conocer aspectos generales de la organización que llevan a cabo las empresas envasadoras de aceites comestibles.

## 1.2 PLANTEO DEL PROBLEMA.

Cuál será la estructura organizativa recomendable para empresas dedicadas al envasado y empaquetado de aceites comestibles ubicadas en el Área metropolitana de la Ciudad de México?

## 1.3 HIPOTESIS.

### 1.3.1 HIPOTESIS GENERAL.

Una estructura organizativa recomendable para empresas dedicadas a la elaboración y empaque de aceites comestibles

en la Ciudad de México, es aquella, que permite la optimización de los recursos financieros, técnicos y humanos.

### 1.3.2 HIPOTESIS ESPECIFICAS.

Una estructura organizativa recomendable para empresas dedicadas a la elaboración y empaque de aceites comestibles será aquella que:

- Contemple un buen flujo de información dentro de los niveles de la empresa.
- Que contemple un departamento o área de producción,
- En la que se encuentran bien diferenciados los distintos niveles jerárquicos.

### 1.4 DISEÑO DE PRUEBA.

Para llevar a cabo este trabajo se utilizaron dos tipos de

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

investigación por considerarlos los más adecuados. Estos son Investigación Documental e Investigación de Campo.

#### 1.4.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL.

Este tipo de investigación se llevará a cabo mediante la consulta en libros, enciclopedias, revistas, para lo cual se acudirá a:

- BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD ANAHUAC.
- BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA.
- CANACINTRA.
- BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD LASALLE.
- BIBLIOTECA DE LA SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO.

#### 1.4.2 INVESTIGACION DE CAMPO.

La investigación de campo se llevará a cabo por medio de

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

aplicación de cuestionarios dirigidos a nivel directivo de empresas pertenecientes a este ramo.

1.4.2.1 DELIMITACION DEL UNIVERSO.

El universo en esta investigación estará integrado por todas las empresas dedicadas a la elaboración de aceites comestibles y que estén situadas en el área metropolitana de la Ciudad de México.

~

1.4.2.2 DISEÑO DE LA MUESTRA.

Para la presente investigación la muestra estará diseñada para un nivel directivo de la empresa.

~

1.4.2.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Como el universo es reducido se decidió investigarlo todo, que en este caso está conformado por 23 empresas, dato obtenido de la biblioteca de la Secretaría de Programación y Presupuesto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1.4.2.4 INSTRUMENTO DE PRUEBA.  
CUESTIONARIO.

Nombre de la Empresa \_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistado \_\_\_\_\_

Puesto que Ocupa \_\_\_\_\_

1. Considera que el Organigrama cubre a largo plazo las necesidades de la empresa?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

POR QUE? \_\_\_\_\_

2. En la estructura de la organización se encuentran bien diferenciados los distintos niveles jerárquicos?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

3. Qué Organos de encuentran por encima de la Dirección General?

3.1) Comité Técnico ( )

3.2) Asamblea de Accionistas ( )

3.3) Consejo de Administración ( )

3.4) Auditoria Externa ( )

3.5) Otros ( )

Especifique \_\_\_\_\_

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

4. Está contemplado en la estructura de la Organización el uso de Autoridades Staff?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

5. Cuáles son las ventajas o desventajas que observa de la utilización de la Autoridad Staff?

-----  
-----

6. Cuáles son las áreas que se encuentran por debajo de la dirección general?

6.1) -----

6.2) -----

6.3) -----

6.4) -----

6.5) -----

6.6) -----

7. Cuenta la empresa con un departamento especial que se dedique al envase y empaque de aceites?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

CUAL? \_\_\_\_\_

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

8. Cuáles son los departamentos más importantes dentro de la estructura organizacional de la empresa?

-----  
-----

9. Qué tan importante considera el diseño de los envases para la venta de sus productos?

- |                 |     |
|-----------------|-----|
| Muy importante  | ( ) |
| Importante      | ( ) |
| Indiferente     | ( ) |
| Poco importante | ( ) |

10. Considera que la estructura organizativa permite un flujo de información adecuado?

SI ----- NO -----

POR QUE? -----

-----  
-----

11. Cuántos niveles contempla la estructura de la organización a partir de la Dirección General?

-----

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



12. Considera que la estructura actual permite una adecuada delegación de autoridad?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

POR QUE? \_\_\_\_\_

13. Considera una limitante la falta de recursos financieros para el establecimiento de otras áreas o departamentos que optimicen las funciones de la empresa?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

14. Si respondió si en la pregunta anterior, qué departamento o área propondría?

\_\_\_\_\_

15. Cree que la estructura organizativa coadyuva a la óptima utilización de los recursos financieros, técnicos, humanos?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

POR QUE? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1.4.2.5 JUSTIFICACION DEL CUESTIONARIO.

PREGUNTA	OBJETIVO	HIPOTESIS
1	X	X
2		X
3	X	
4	X	
5	X	
6		X
7	X	
8	X	
9	X	
10		X
11		X
12	X	
13		X
14		X
15		X

1.4.2.6 LIMITACIONES EN LA APLICACION DEL CUESTIONARIO.

Las limitaciones que se encontraron en la aplicación de los cuestionarios fueron, la poca disponibilidad de los ejecutivos de la empresa, ya que algunos delegaban la contestación del cuestionario a subordinados; y la otra fue que no se abarcó todo el universo debido a que cinco empresas se negaron a contestar dicho cuestionario.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**CAPITULO II**

**EL ACEITE Y SU ELABORACION**

## 2.1

### TIPOS DE ACEITES.

Los diferentes tipos de aceites y grasas comerciales que existen son:

- Aceites y grasas vegetales.
- Grasas de mamíferos terrestres.
- Aceites de animales marinos.
- Aceites esenciales.
- Aceites minerales.

#### ACEITES Y GRASAS VEGETALES.

Los aceites y grasas vegetales son aquellos que se extraen de la almidra, de las semillas de plantas periódicamente cultivadas o de la pulpa de las frutas de plantas perennes. Son insolubles en el agua, son solubles en la mayoría de los solventes orgánicos, tales como el éter, alcoholes, etc., poseen un carácter oleaginoso, tienen peso específico

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

menor que el del agua, son fácilmente saponificables con Alkali.

#### GRASAS DE MAMIFEROS TERRESTRES.

Las grasas de mamíferos terrestres se derivan como subproducto del empacado de carnes. Tienen puntos de fusión relativamente elevados (38<sup>o</sup> a 50<sup>o</sup> C), son de color claro, se usan como grasas comestibles y como fuente de ácidos grasos comerciábiles, también se emplean en la fabricación de jabones. Son relativamente baratas.

#### ACEITES DE ANIMALES MARINOS.

Los aceites de animales marinos son usados en la alimentación, también como aceites secantes y en la elaboración de jabones.

Son generalmente las grasas más baratas. Se usan grandes cantidades en la elaboración de grasas y tratamiento de pieles. A diferencia de las grasas de mamíferos terrestres, éstas no son subproductos en la preparación de alimentos y se oxidan fácilmente.

## ACEITES ESENCIALES.

Los aceites esenciales son sustancias odoríferas obtenidas de fuentes vegetales que sirven para la producción de aceites aromáticos.

## ACEITES MINERALES.

Los aceites minerales se derivan del petróleo y se usan principalmente como aceites lubricantes.

### 2.2 PROPIEDADES DE LOS ACEITES.

Las principales propiedades físicas y químicas que tienen los aceites son:

- Viscosidad, resistencia al deslizamiento.
- Densidad. Menor a la del agua (0.9).
- Punto de humo. Temperatura más baja a la que los

productos gaseosos son producidos en cantidades suficientes para ser visibles.

- Punto de ignición. Temperatura a la que los productos gaseosos son obtenidos con bastante rapidez para que su concentración sobre la superficie de la muestra sea suficiente para permitir una ignición instantánea, pero la velocidad con que se producen es insuficiente para sostener una combustión continua.

- Punto de flama. Temperatura a la que los productos gaseosos se producen con suficiente rapidez para sostener una combustión continua. Tanto el punto de humo, como el de ignición y flama dependen de la calidad y tipo de aceite.

- Baja conductividad calorifera.

$$\begin{array}{c} 2 \\ -4 \text{ cal/seg cm} \\ (4 \times 10 \quad \quad \quad \text{a } 20^\circ \text{ C}). \end{array}$$

- Color. El color característico de la mayor parte de las grasas y aceites es generalmente una mezcla de amarillo y rojo y se debe a la presencia de pigmentos carotenoides. El color es de particular

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

importancia debido a los requerimientos que se tienen para el consumo humano.

- Solubilidad. Los aceites y grasas se mezclan fácilmente con la mayoría de los solventes orgánicos.
- Oxidación. Se detecta perfectamente por los estados anormales producidos. Por ejemplo en los aceites y grasas comestibles se da el fenómeno de rancidez.

### 2.3 ACEITES VEGETALES.

La fuente más importante de aceite para el consumo humano la constituyen los aceites vegetales, de los cuales se tienen los obtenidos de semillas de algunas plantas de cultivos anuales en climas cálidos y los extraídos de frutos de ciertos árboles silvestres o semicultivados en climas tropicales o calientes, cuyos contenidos de aceite, así como sus características varían de acuerdo a la temporada, cosecha y tipo de vegetal.

"Dentro de los aceites vegetales encontramos varios



productos con el contenido suficiente para que su extracción sea económicamente costeable". (1)

### 2.3.1 ALGODÓN.

Las principales zonas productoras de algodón en el país, en orden de importancia en la actualidad, son las siguientes:

Sonora; Comarca Lagunera; Sinaloa; Mexicali, B.C., Apatzingán, Michoacán; Valle de Santo Domingo, B.C.S., Tapachula y Tuxtla Gutiérrez, Chis., Juárez y Delicias, Chihuahua.

La cosecha del algodón se inicia en Sinaloa, desde junio, para concluir a veces hasta Mayo del año siguiente en las zonas más tardías como Tapachula y Tuxtla Gutiérrez, Chis.

"Aun cuando el objetivo fundamental del cultivo de la planta de algodón es la obtención de la fibra, son otros los productos que se pueden lograr de la industrialización de la

---

(1) Bailey Alton; Industrial Oil and Fact Products; Pág. 38.

semilla". (2)

Hay que considerar que la fibra después de satisfacer la demanda nacional, es destinada a los mercados de exportación y su precio se encuentra supeditado a las fluctuaciones de la oferta y la demanda mundiales. Por lo que, al presentarse una contracción en los precios internacionales del algodón el productor analiza las perspectivas que se le presentan en el cultivo de otros productos y de estimarlo conveniente se inclina por aquellos mayormente remunerativos; dando como consecuencia una producción de algodón muchas veces mucho muy inestable y dependiente de los factores internacionales, fuera del alcance de los productos nacionales. Así, la producción de la semilla varía en relación a la producción de algodón.

La semilla de algodón es utilizada principalmente para la extracción de aceite. El contenido de aceite en la semilla de algodón es de un 16.5% en promedio, con una obtención de subproductos de 45.5% de pasta, un 26% de cáscara y un 7% de borra.

---

(2) Colón Ramón; Aceites y Grasas, su Refinación Industrial; Pág. 31.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

"El aceite crudo de algodón ha de ser refinado después de su extracción, para esto se efectúan una serie de operaciones que conducen sucesivamente a la neutralización, decoloración y desodorización". (3)

El aceite de algodón es empleado principalmente para usos alimenticios, como aceite de mesa y de cocina (tiene la propiedad de que al freír no chisporrotea ni humea). En la industria se utiliza para la fabricación de jabones. Puede también endurecerse según diversos grados de hidrogenización para emplearse en pastelería y también en la elaboración de cosméticos.

Los residuos de la obtención del aceite de las semillas constituyen la llamada pasta, que al ser molida se convierte en harina, utilizada en la alimentación de animales (harinolina) como componente de alimentos balanceados, y contiene una considerable riqueza en proteínas (42%). También se emplea como abono, en la fabricación de materias colorantes y en la preparación de harinas para el consumo humano.

---

(3) Eckey E.", Vegetables, Fats and Oils; Pág. 77.

La borra que resulta de la semilla, es utilizada en relleno de colchones, cojines, etc., así como en la fabricación de mechas de lámparas, velas, hilos, alfombras, etc.

La cáscara de la semilla es utilizada como combustible, como un rico alimento para ganado o como fibra, base para explosivos, papel secante, salvado, empaques, etc.

### 2.3.2 SOYA.

El cultivo del frijol soya en México, se inició a fines de la década de los cincuenta.

En el ciclo 1960/61 se sembraron 4,042 hectáreas, obteniéndose una producción de 4,970 toneladas. A partir de esa temporada se observan incrementos considerables en la superficie de cultivo y producción de este vegetal.

Las principales zonas productoras de este cultivo han sido los diferentes Distritos de Riego de los Estados de Sonora y Sinaloa, cuya producción conjunta corresponde al 95% de la producción nacional. Así mismo se cultiva en los estados de Chihuahua, Jalisco y Durango, pero en cantidades

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

menores.

El periodo de cosecha se encuentra comprendido entre la segunda quincena de Septiembre a la primera quincena de Noviembre.

La semilla de soya cuya composición es diversa según la variedad y procedencia, dependiendo también de su estado de conservación, contiene por término medio un 18% de aceite y obteniéndose después de un proceso de extracción un 73% de pasta y un 4% de cáscara.

El aceite de soya es empleado como aceite comestible e industrialmente en la elaboración de jabones y barnices. Sometiéndolo a hidrogenación se obtienen grasas comestibles y se emplea en la industria de la margarina.

La pasta obtenida y transformada en harina es utilizada en la elaboración de alimentos balanceados para animales, ya que su contenido de proteínas del 49% es el más elevado con relación a las demás pastas oleaginosas.

La cáscara es empleada como alimento complementario de ganado.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 2.3.3 AJONJOLI.

El ajonjolí o sésamo es una planta de climas cálidos, ya que requiere para su desarrollo mucho calor y luz; no resiste las heladas y es muy sensible a los descensos de temperatura.

En orden de importancia, los Estados que se han destacado en la producción de ajonjolí en México son:

Guerrero, Michoacán, Sinaloa, Oaxaca, Sonora, Veracruz y Tamaulipas.

El período de cosecha en forma general está comprendido entre agosto y enero del año siguiente.

La semilla de ajonjolí contiene un 47% de aceite y un 46% de pasta.

"El aceite de ajonjolí, es un aceite claro y transparente de un color que varía entre el amarillo pálido y el ámbar, es inodoro y no se enrancia. El aceite obtenido del puro prensado, es comestible y sirve para perfumería y la

fabricación de margarina". (4)

La pasta es de un alto valor nutritivo por su riqueza en proteínas (38%), se emplea en la alimentación de ganado y en algunas partes del mundo como alimento del hombre, mezclándolo con azúcar.

#### 2.3.4 CARTAMO.

El cultivo del cártamo al igual que el de la soya es reciente en el país, teniendo como principales productores los Distritos de Riego de Sinaloa y Sonora, en los cuales se obtiene aproximadamente el 73% de la producción nacional de este vegetal. También se cultiva, aunque en menor proporción en los Estados de Baja California Norte, Michoacán, Coahuila, Durango y Tamaulipas. La recolección de la cosecha se inicia a partir del mes de abril, para concluir en el mes de Agosto.

La semilla de cártamo al igual que las anteriores, dependiendo de la calidad, es su contenido de aceite, pero

---

(4) The French Oil Machinery; Pág. 25.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

en un término medio se puede decir que su contenido es de 35% de aceite y un 60% de pasta.

Es utilizado en la alimentación humana con mucho auge en la época actual. Se emplea también en la industria de las pinturas y barnices.

La pasta se utiliza en la producción de alimentos balanceados para ganado, con un contenido de 19% de proteínas.

#### 2.3.5 COPRA.

La producción de copra se realiza en las tierras bajas de las zonas tropicales, siendo las principales regiones productoras en orden de importancia las siguientes:

Los Estados de Guerrero, Colima, Tabasco y Campeche.

Existen diferentes periodos de cosecha aún en las mismas zonas productoras, ya que por ejemplo en Guerrero la recolección se realiza en los meses de Febrero, Mayo, Agosto



y Noviembre, en cambio en Tabasco la cosecha comprende desde el mes de Febrero hasta Mayo y de Agosto hasta Diciembre.

"Los porcentajes de rendimiento de este fruto que se obtienen de una Tonelada, son: 60% de aceite y un 30% de pasta". (5)

El aceite de coco de alta calidad, se utiliza en la fabricación de mantecas comestibles. Los aceites de calidad inferior se destinan para la elaboración de jabones.

La pasta obtenida se utiliza como forraje de animales con un 21% de contenido de proteínas.

#### 2.4 PROCESO DE OBTENCION DEL ACEITE.

La obtención de aceites y grasas a partir de semillas oleaginosas, constituye una rama especializada y bien definida de la tecnología de la Industria Aceitera.

---

(5) Weiss J. Theodore. Food Oils and Their Uses;  
Pág. 38.

En nuestro país, existe un proceso de extracción de aceite usado por la mayoría de las industrias de este ramo.

En este proceso (y de acuerdo a la producción nacional) las semillas que se utilizan con mayor frecuencia son:

Cártamo, soya, algodón, ajonjolí y copra.

La extracción se realiza por proceso en línea con las siguientes operaciones:

Almacén, operaciones de preparación, extracción y refinación.

La particularidad de este proceso, es la extracción combinada en forma mecánica y química del aceite (aunque existen en México plantas con sólo un tipo de extracción).

#### 2.4.1 ALMACEN.

La materia prima es recibida en bodegas cuyo volumen de contención varía de acuerdo a la capacidad de producción.

Durante el almacenaje deben cuidarse los parámetros de

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

humedad y temperatura los cuales no deben exceder 6% y 30 °C respectivamente, ya que el alto contenido de estos factores produce consecuencias como la germinación de la semilla, fermentación y posible autoignición, todo esto en perjuicio del proceso y calidad del producto terminado.

La presencia de plaga ocasiona también demérito en la calidad, viéndose contaminada a la vez por los desechos de estos organismos. Para evitarlo, debe existir un control de almacenamiento mediante el empleo de sustancias químicas para la exterminación de la plaga existente usando productos que no contaminen la materia prima y no dejen residuos tóxicos en ella.

También debe evitarse un alto contenido de impurezas o materias extrañas o contaminantes, ya que éstas se deben principalmente a la técnica de recolección, a la manera de transportar y a la forma de almacenar.

El polvo, arena, piedras, hojas secas, paja, pequeños trozos de madera, fibras de origen vegetal, son los cuerpos que comúnmente se encuentran en la materia prima.

Las impurezas juegan un papel importante por afectar tanto a

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

la calidad del producto terminado, como el rendimiento y deterioro del equipo empleado. Para esto se han determinado porcentajes permisibles en la semilla oscilando éstos entre un 2% y 3%.

Cuando las semillas traen altos porcentajes de materia extraña así como exceso en el contenido de humedad, se procede, si la empresa acepta a recibir el producto, aplicar un castigo que consiste en la reducción del precio de compra.

Se determina, también en su etapa de almacenaje, la calidad de la semilla y el contenido de aceite de la misma

Del almacén al proceso de extracción la materia prima es llevada por transportadores y depositada en tolvas de alimentación.

#### 2.4.2 OPERACIONES DE PREPARACION.

Las operaciones que se llevan a cabo durante la preparación de la semilla para su extracción son las siguientes:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Limpiado.

Para eliminar el contenido de impurezas, las semillas son vaciadas al sistema de limpiado generalmente por medio de gusanos helicoidales.

Las máquinas limpiadoras, están compuestas por cribas o mallas que su movimiento de agitación horizontal separarán las impurezas de mayor tamaño, por ductos de aire los elementos ligeros y polvos y por separadores magnéticos las partículas ferrosas que puedan existir (en el proceso son muy fácilmente oxidables y dañan las diferentes piezas del equipo empleado, así como la calidad del producto).

Hay que hacer notar que las semillas pasan por un primer limpiado, antes de ser almacenadas para evitar que durante este periodo de reposo la materia prima se dañe.

Para cierto tipo de semillas como el algodón, es necesaria otra operación más, ya que cuando ésta llega al molino de aceite trae consigo pelos cortos que se conocen como borra. Para su eliminación son utilizados los "desborradores" que consisten en una serie de sierras circulares rotatorias; de esta forma la borra es cortada, separada y recolectada por cepillos cilíndricos rotatorios que la eliminan de las

sierras. Posteriormente, se fuerza a la borra a pasar a través de un túnel de descarga que desemboca en una tela compacta, para ser finalmente empacada.

La borra es una excelente fuente para celulosa, así como también para la fabricación de explosivos, seda artificial, papel, plásticos, algodón absorbente y película fotográfica, como ya se mencionó.

#### Descorticado.

En esta operación se separa la corteza o cáscara de la pulpa de la semilla. Aun cuando la cáscara contiene un 1% de aceite, algunas veces es indispensable eliminarla antes de efectuar la extracción para evitar que disminuya la cantidad obtenida de aceite, ya que la cáscara o corteza absorbe y retiene aceite en la pasta final.

El proceso de descorticado es variable y de acuerdo al tamaño y dureza de la corteza se tienen dos tipos de maquinaria:

Máquinas para semilla de corteza gruesa y dura.

Máquinas para semilla de tamaño medio con corteza blanda y

flexible.

En las primeras se utiliza molino de martillos que consiste en un rotor de una flecha compuesta por cuatro martillos de acero, las semillas caen en la trayectoria de los martillos rompiéndose por impacto.

Para semillas de corteza blanda y flexible de tamaño medio se utiliza descorticadores de barra que son máquinas con un cilindro giratorio provisto de navajas o barras salientes longitudinalmente espaciadas unas de otras y afiladas en forma cuadrada. Opuesto a este cilindro existe una lámina cóncava que tiene barras salientes similares; las semillas son alimentadas entre estos dos elementos que separan la corteza de la pulpa.

Las dificultades que presentan los descorticadores van de acuerdo al estado de la semilla, como se mencionó, ya que si se alimenta semilla de mucha humedad la máquina se atasca y si entra demasiado seca, la pulpa se puede desintegrar.

La operación de descortidado crea la necesidad de un nuevo separado de corteza y pulpa a base de tamices o cribas y por medio de aire.

En el proceso de ciertas semillas como el ajonjolí, cártamo y la linaza no se efectúa esta operación debido a que las cortezas de estas semillas favorecen la extracción y no requieren de estos pasos que ocasionan costos adicionales.

Quebrado y hojueleado o laminado.

Otras de las operaciones empleadas para la preparación de la semilla en la obtención de aceite es el quebrado.

Esta operación consiste en la reducción de tamaño. Dividiendo a la semilla en 8 partes.

Las quebradoras son máquinas compuestas por molino de rodillos. En el mercado existen diferentes diseños dependiendo del fabricante.

Las quebradoras más usadas consisten generalmente de dos pares de rodillos corrugados los cuales giran a diferente velocidad y en sentido contrario rompiendo a la semilla.

La pulpa ya quebrada pasará a los hojueleadores o laminadores donde los rodillos son lisos y la prepararán



para una más fácil extracción de aceite.

Debido a que de esta forma son necesarios 3 pasos (incluyendo el descorticado) en 3 distintas máquinas, en la actualidad el molino que más se está utilizando es el mostrado que consiste en una serie de 5 rodillos colocados verticalmente uno sobre otro.

La alimentación se hace a los dos rodillos en la parte más alta y está diseñado para que cada rodillo soporte el peso de los superiores, consecuentemente la semilla estará sujeta cada vez a una mayor presión conforme va avanzando. Los rodillos superiores son generalmente corrugados para realizar la operación de descorticado y quebrado mientras que los rodillos inferiores son lisos y realizan la operación de hojueado o laminado, siendo los cuatro primeros del mismo tamaño y el último un poco mayor.

"La separación de la pulpa laminada y de la cáscara de la semilla se realiza con cribas en los dos primeros rodillos, ya que la cáscara no se lamina sino que solamente se rompe y es fácilmente separable. De esta forma se realizan las 3 operaciones sin la necesidad de emplear más que una sola

máquina". (6)

### 2.4.3 EXTRACCION.

Los métodos usados actualmente por la industria aceitera para la obtención de aceite crudo y subproductos son básicamente tres:

- Método mecánico,
- Método químico,
- Método Combinado (Mecánico-Químico).

El método de mayor uso es el método combinado por su gran rendimiento en semillas de alto contenido de aceite.

**Método Combinado.**

El método combinado consiste básicamente de un prensado previo a una extracción por solvente.

-----  
(6) Mehlenbacher V. C. The Analysis of Fats and Oils, pág. 32.

El prensado se realiza con objeto de reducir el contenido de aceite en la semilla hasta un 18 a 20% (Extracción Mecánica).

Posteriormente al prensado del material, éste es llevado al proceso de extracción por medio de solventes donde se extrae en su totalidad el aceite, quedando la pasta de la semilla con un contenido de aceite (aceite residual) de 0.3 a 1% (Extracción Química).

#### Extracción Mecánica.

Después de ser acondicionada, la semilla cae de la última charola sobre los extractores mecánicos cuya función como ya se ha dicho anteriormente, es la obtención de aceite crudo por medio de la aplicación de presión. Esta presión se desarrolla en jaulas continuas mediante el giro constante de un gusano de la flecha de trabajo.

La presión desarrollada es elevada del orden 15,000 a 20,000 lb/plg.<sup>2</sup> en la jaula continua. El aceite escurre por los orificios de descarga que tienen las jaulas, siendo éstos ajustables de acuerdo al tipo de semilla por su contenido de aceite. Las jaulas y coladores están constituidos por barras del colador por donde circula el aceite, pueden ser

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ajustadas cambiando espaciadores o láminas de diferentes groesos colocadas entre las barras. De acuerdo a la naturaleza del material a procesar, la abertura del colador varia de 0.005 a 0.040 pulgadas.

El gusano de la flecha no tiene rosca continua, sino que debe de coincidir cada uno con la siguiente, para originar así que el material no sea únicamente acarreado y que sólo ejerza presión en la descarga, sino que ejerza presión desde la alimentación hasta la descarga.

Existen dos tipos de gusanos: el primero es un gusano de una sola pieza, el cual presenta el inconveniente de que al dañarse o desgastarse tiene que ser sustituido totalmente.

El otro tipo es un gusano segmentado que presenta la ventaja de un mantenimiento rápido y facilidad de sustitución de piezas dañadas.

#### 2.4.4           REFINACION DEL ACEITE.

La refinación del aceite consiste en una serie de pasos que lo van acondicionando para hacerlo apto y atractivo en el

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

mercado. Los pasos por los que es sometido el aceite crudo son los siguientes:

- Neutralización (eliminar la presencia de impurezas).
- Blanqueado (color).
- Deodorizado (olor).

#### Neutralización.

Este es un proceso de refinación alcalina que consiste en agregar soluciones de sosa cáustica de donde se obtiene aceite neutro y residuos jabonosos con impurezas, que se utilizan en la manufactura de productos de jabón; a estos residuos también se les conoce como lejía o "soap stock".

La forma en que se realiza este proceso es la siguiente:

Se mezclan continuamente cantidades definidas de sosa cáustica diluida en agua y aceite en una unidad mezcladora a temperaturas que varían de 20 a 32 ° C.

Se pasa la carga a una unidad de calentamiento aquí la temperatura se eleva rápidamente a 55 - 70 ° C para romper la emulsión que se forma invariablemente en el mezclador. Posteriormente, se pasa la carga a un par de máquinas

centrifugas que separan el aceite del "soap stock".

"El aceite por no sufrir una completa separación del "soap stock" requiere de un lavado, que se realiza con agua. De ahí se obtiene aceite refinado lavado y agua jabonosa; la separación se efectúa en máquinas centrifugas". (7)

El aceite lavado arrastra cierta cantidad de agua, por lo que, es necesario someterlo a un secado; el secado se efectúa incrementando la temperatura en tanques de vacío.

Blanqueo.

El Blanqueo se efectúa con el empleo de arcillas naturales y carbones, haciendo uso de sus propiedades físicas como absorbentes. Las arcillas naturales que más extensamente se usan para el blanqueo, son las tierras fuller y las tierras diatomáceas.

El proceso consiste en hacer pasar el aceite por mallas que contienen las tierras arcillosas en tanques al vacío.

-----  
(7)      Martínez S. Haydee. Aceites Vegetales Comestibles,  
pág. 82.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Las tierras por su porosidad absorben gran parte de los elementos que le dan el color oscuro al aceite (elementos carotenoides).

Las tierras después de ser usadas son sopleteadas con aire comprimido para eliminar los elementos grasos.

El aceite obtiene un color amarillo claro, listo para ser puesto en el mercado, pero es necesario hacer una operación antes de envasado, la operación de deodorización.

#### Deodorización.

El blanqueo con absorbentes también ejerce una suave acción desodorante, ya que elimina impurezas fácilmente oxidables. Pero este efecto no es lo suficientemente efectivo como para hacer al aceite comestible.

La deodorización más común se hace empleando vapor de agua al vacío. El proceso consiste en quitar con vapor o destilar con vapor los constituyentes odoríferos volátiles a elevadas temperaturas y presiones reducidas. Además de volatilizar a los constituyentes odoríferos, la deodorización con vapor al vacío elimina a los elementos carotenoides y a otros pigmentos (fosfátidos, tocoferoles, sedimentos proteínicos,

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

aldehidos, cetonas, clorofilas). Asi se obtiene un aceite refinado y listo para ser usado como alimento comestible. El aceite es almacenado y de aqui enviado a la linea de envase donde se tendrà un tanque de almacenamiento de aceite para envase y otro para la recuperaci3n del aceite de proceso.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



**CAPITULO III**

**ASPECTOS A CONSIDERAR SOBRE EL EMPAQUE**

### 3.1 GENERALIDADES DEL EMPAQUE.

La primera tarea para comprender la importancia del empaque y su influencia en el acto de compra es aclarar su significado.

Puede decirse que la misión del empaque es "contener" o cubrir, proteger las mercancías durante largo tiempo y ayudar a vender las mercancías que contiene. (8) Así facilitando su traslado, almacenaje, exhibición y consumo, a la vez que comunicando sus cualidades y virtudes; identificando y describiendo el contenido y persuadiendo a la compra. Viene a ser el eslabón entre la empresa y el consumidor. Especialmente en los autoservicios, es el rematador de las ventas.

Después de verse ayudado por la investigación, promoción y la distribución, el producto acaba solo en una estantería. El último "empujón" desde el estante hasta el cesto de la compra, depende del envase. (9)

---

(8) Hamlon Joseph; Handbook of Package Engineering; pág. 9.

(9) Ob. cit. pág. 315.

Otras misiones importantes del empaque son: infundir confianza al consumidor real o potencial sobre la marca del producto, definirlo gráficamente y darle el máximo de instrucciones para usarlo adecuadamente.

Un buen empaque, como se verá en este capítulo, puede expresar la imagen del producto (el grupo de opiniones, ideas y rasgos acerca del producto mismo) que el productor desea crear en la mente del consumidor, para diferenciarlo de otros productos competitivos. Su función va más allá que dar protección física al producto, facilitar su uso, o ser un medio para captar la atención.

En la actualidad, el empaque es un arma poderosa de la mercadotecnia de los productos de compra rápida, es uno de los elementos realmente críticos en ella. Día a día más productos son identificados y reconocidos sólo por su empaque. Por esto, no darle importancia a esta función es desaprovechar la oportunidad de establecer comunicación directa con el último consumidor para captar el mercado.

Sólo hace unas décadas, la venta de productos se basaba esencialmente en la calidad. El ramo de calidades era extenso para las diferentes marcas de un mismo producto. Los consumidores podían de gustar, ver o tocar las

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

diferencias entre uno y otro producto y estaban dispuestos a pagar por obtener productos de alta calidad, para lo cual ponían todos sus esfuerzos e interés.

Hoy, la situación es diferente. Al menos para los mercados industrializados ha surgido una tecnología común; ya no le resulta fácil al consumidor común percibir las diferencias en calidad de muchos productos. Ahora la lucha por lograr la inclinación del consumidor radica no sólo en calidad y precio, sino también en otros elementos mercadotécnicos tales como publicidad y empaque. Una vez igualados calidad y precio, la creación de una imagen preferencial en el consumidor podrá lograrse exclusivamente a través de la promoción, la publicidad y el empaque.

"La importancia actual del empaque es consecuencia inevitable de un sistema de comercialización que depende cada vez más del autoservicio. Gracias a este tipo de comercio al detalle, la tarea de vender ha pasado a ser función del empaque. El empaque tiene influencia decisiva cuando el comprador hace su elección final entre el repleto y, por ello, confuso anaquel del autoservicio. J. Pilditch lo denomina "vendedor silencioso", pues comunica al consumidor las ventajas del producto, su calidad, su precio, sus usos comunes, etc., y al mismo tiempo es

elemento de persuasión en la compra". (10)

Los mensajes publicitarios dirigidos al consumidor antes de entrar a la tienda normalmente influyen en su elección, pero en el momento de la compra, la superioridad de un empaque con relación a otros es lo que realmente hace que el consumidor se decida por un producto.

Lo primero que ve una persona al momento de comprar un artículo es su empaque y el que lo adquiera o rechace depende en gran parte de él. Se puede decir que gozando el consumidor de libertad de elección, la diferencia entre un empaque y otro, puede ser la diferencia entre vender y no vender.

En México, muchos empresarios y ejecutivos de mercadotecnia desconocen lo que el empaque puede hacer en el mercado. Esto queda demostrado con el lanzamiento continuo e interminable de productos con empaques que se relacionan enormemente en forma a diseños de marcas que fueron exitosos.

---

(10) Pilditch James; El Vendedor Silencioso; pág. 14.

Para comprender el papel del empaque en la actualidad conviene voltear la vista atrás hacia el desarrollo del sistema de distribución al menudeo y ver cómo ha ido cambiando la concepción del empaque como respuesta a la variación del tipo de tiendas y a la situación total del mercado.

Hasta la Revolución Industrial, en el siglo XIX, existían muy pocos productos de consumo pre-empacados. Los alimentos y otros productos del hogar y personales, eran vendidos a granel y en raciones pequeñas en tiendas o puestos pequeños en los lugares de plaza cada tanda de productos podía ser escudriñada directamente por el consumidor. Si le gustaba lo que veía, o bien no había otra alternativa, lo compraba. Su decisión se veía influenciada por otros factores además de la calidad visible del producto, tal vez eran factores como la personalidad del mercader y la localización del establecimiento.

El público estaba ansioso por comprar. Las únicas funciones requeridas para el empaque eran contener, llevar, distribuir y proteger al producto en el trayecto entre productor y

consumidor. En ese entonces, la demanda excedía en mucho a la producción (oferta), con lo cual se eliminaban los factores que influyen en el empaque cuando existe competencia (información, impacto visual, etc.), la función protectora del empaque era la única a considerar.

#### EMPAQUE RELACIONADO A LA MARCA.

Hacia el final del siglo XIX muchos productos pre-empacados como alimentos, jabones y artículos para el hogar, empezaron a presentarse en los anaqueles de los minoristas. En ese momento, el consumidor ya no podía ver, o sentir los productos que se le ofrecían, y necesitaba que se le garantizara la calidad de su compra. La única forma ideada por los productores para ganar la confianza del consumidor es el crearse una personalidad positiva, una imagen firme y segura como fabricantes de productos tan buenos o mejores que los que se vendían antes a granel.

El reconocimiento de la importancia de la identificación de marca se reflejó en el diseño de los primeros empaques de productos de consumo que ponían mucho énfasis en el nombre del inventor, de la compañía productora o del dueño de la

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

misma, usando muchas veces su nombre o su retrato.

Con un producto fácil de ser reconocido, hecho en un tamaño adecuado, de calidad standard, vendido a un precio aceptable y llevando la garantía de su productor, se podía tener mayor control sobre los mercados desarrollados y había más posibilidades de estimular la demanda atrayendo la atención del consumidor.

"Los empaques se volvieron más competitivos al explotarse los puntos de venta que ofrecía su nueva apariencia. Primero se enfocó al aspecto comodidad y más tarde al aspecto atractivo del empaque a través de un diseño apropiado para facilitar la compra de un impulso". (11) Pero en ambos casos, el consumidor, es el eje de todas las modificaciones.

#### EMPAQUE INFORMATIVO.

A principios de este siglo, la expansión industrial

---

(11) Nash Jim; Modern Packaging; pág. 618.



multiplica los productos de primera necesidad, ofreciendo nuevas variedades. No es extraño encontrar en los mercados industrializados, tiendas con la mitad de sus productos ya empacados.

Para desarrollar el mercado y aumentar las ventas al consumidor, se inicia la diversificación introduciendo nuevas variantes para un mismo producto, sabores, ingredientes o colores diferentes.

La oportunidad de identificar el contenido de un empaque, por su forma, color o decoración, explotada por largo tiempo se convierte en una de las funciones del empaque.

"Para ayudar al empresario a comunicarse con el consumidor, se emplean símbolos, marcas, slogans y otros elementos gráficos que pueden tomar la forma de instructivos, garantías, especificaciones y/o advertencias". (12)

El desarrollo de este tipo de empaque se reforzó con el avance de las técnicas de la impresión, pues en 1930, la

---

(12) Watson Samuel D.; International Handbook of Advertising; pág. 43.

litografía vino a poner color a los empaques dando más énfasis en lo que el consumidor esperaba encontrar adentro de ellos. Aún entonces, los consumidores estaban ansiosos de adquirir nuevos satisfactores, los cuales eran todavía escasos.

No es hasta el tiempo de la post-guerra europea o en los años treinta en los Estados Unidos, cuando el surgimiento irreversible del autoservicio y el supermercado fuerza el cambio en el concepto del empaque relacionado al producto que había reinado casi medio siglo.

#### EMPAQUE DE IMPACTO VISUAL.

La tercera fase de la historia del empaque como instrumento mercadotécnico vino como consecuencia directa del advenimiento del supermercado en los años que precedieron a la II Guerra Mundial y el tiempo de la post-guerra. En este momento, el consumidor se vuelve más exigente. La compra de impulso reemplaza a la compra planeada. Desaparece la lealtad a las marcas. Ahora, el empaque está solo en el anaquel, el vendedor que convencía al consumidor a adquirir un producto determinado, ha desaparecido. En el punto de venta el producto está solo frente al consumidor, su empaque

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

es el factor decisivo en el momento crítico de elección, el es el vendedor que silenciosamente realiza la labor de venta de los productos.

Esta situación provocó que los empaques tuvieran que ser aún más informativos, esto, junto con el desarrollo de etiquetas con fotografía a todo color vino a reforzar la tendencia a ilustrar el producto, sobre todo al introducirse al mercado los elementos enlatados o congelados, por ejemplo.

Burge una gran competencia entre los productos para captar la atención del consumidor, con empaques de diseño impactante y audaz y colores brillantes. Se da prioridad al impacto visual del empaque con dimensiones máximas aparentes, dentro de los límites de la estética.

El empaque se convierte en un medio importante para hacer consciente al consumidor de la existencia de una marca "Por primera vez, los productores se dieron cuenta de las múltiples posibilidades que ofrece el empaque como herramienta competitiva en mercadotecnia". (13)

---

(13) Ketchan Howard; Color Planning for Business and Industry; pág. 26.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En forma individual los empaques cumplen su propósito y atraen la atención. Pero en conjunto se neutralizan unos con otros. El problema es que todos los productos en el anaquel del autoservicio luchan y gritan por captar la atención del comprador, quien como consecuencia desarrolla un acto reflejo de defensa como barrera al exceso de opciones e información a su alcance.

Los productores descubren que no es suficiente darle impacto visual al empaque, sino que es necesario hacerlo interesante, motivador y convincente para que sea un instrumento mercadotécnico efectivo. Estudian profundamente la forma, tamaño, texto, diseño, color, conveniencia y la posibilidad en el hecho de que el empaque sea empleado aún después de consumido el producto. Esto, abre paso a la era moderna del empaque: la etapa como instrumento de venta relacionado al consumidor, donde se explota la comodidad, identificación y atracción del empaque.

#### EMPAQUE COMO INSTRUMENTO DE VENTA RELACIONADO AL CONSUMIDOR.

"El concepto moderno de empaque se basa en el supuesto de que lo que realmente interesa al consumidor no es ni la

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

marca, ni sus ingredientes, ni aún el mismo producto. Sino más bien, los beneficios que espera recibir con el uso o la posesión del producto". (14) Como se ha visto anteriormente, estos beneficios pueden ser tangibles (economía en la compra, alivio rápido, dientes brillantes, etc.) e intangibles (status social, sensación de juventud, afirmación de masculinidad o femineidad, sensación de ser moderno y muchos otros beneficios psicológicos y emocionales).

El empaque ya no podía continuar siendo la inspiración del productor, debía ser el resultado de un análisis profundo del consumidor, distribuidor y los requerimientos de producción del fabricante. La investigación debía determinar la necesidad del consumidor y del distribuidor, cumpliendo con esto y con las especificaciones del producto se lograría la adecuación del producto. Por eso es que hoy día el descubrir qué beneficios busca el consumidor al adquirir un producto se ha convertido en el elemento central de la estrategia mercadotécnica para productos de compra rápida, y el empaque es el medio para implantarla.

---

(14) Ketcham Howard; Modern Packaging; Pág. 623.

Mientras que la historia del empaque como medio de comunicación hizo énfasis primero en la marca, después en el producto y por último en el consumidor, éstos tres elementos siguen siendo componentes del empaque moderno que tratan de expresar "quién vende qué a quién". La mayoría de los cambios que sufre el empaque de hoy se deben a la sofisticación con la que se elaboran y usan estos tres componentes. La fuerza relativa que se le dé a cada uno de ellos, debe apoyarse en un análisis cuidadoso del segmento del mercado que se pretende captar y de sus características.

Todo debe hacerse y analizarse en el contexto de la mezcla de mercadeo total, para lo cual se emplea la investigación de mercados.

### 3.2 CLASES DE EMPAQUE.

Los diversos tipos de empaque que se encuentran en el mercado pueden ser englobados en la siguiente clasificación:

#### **Empaque Estructural.**

Es la envoltura inmediata que cubre individualmente al

producto. Por ejemplo las bebidas refrescantes o los alimentos enlatados, donde empaque y producto son inseparables hasta el momento de consumo.

A este tipo de empaques también se les considera primarios porque su función principal es la de proteger al producto en una cantidad o medida fija tomando en cuenta las consideraciones técnicas de producción e ingeniería (resistencia de materiales, cualidades del producto, maquinaria de envasado disponible y mecánica del empaque).

Como hemos visto anteriormente, pueden ser: empaques de marca, informativos, de impacto visual o promocional, o bien al consumidor. En ocasiones, son de tipo permanente ya que son vendidos al cliente con la intención de que sean rellenados una vez consumido el producto.

#### **Empaques Intermedios.**

Son los recipientes o envolturas adicionales que se añaden al producto para protegerlo mejor o hacerlo más atractivo. Se denominan empaques múltiples o colectivos y normalmente contienen más de un empaque individual o primario.

Pretenden ayudar al transporte, manejo, estiba y almacenaje

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

de los productos, ya que facilitan: la identificación del producto, su uso y las unidades contenidas; el número de maniobras de carga y descarga; así como el riesgo de pérdidas o hurtos.

En el punto de venta son removidos y destruidos hasta el lugar de consumo, facilitando el acarreo del producto.

Los empaques intermedios se pueden clasificar en: Empaques de embarque, de transporte o de distribución, su función principal es proteger al producto en tránsito a su destino. En ocasiones, los empaques de embarque se colocan dentro de otros empaques de embarque secundarios que contienen las unidades requeridas de empaques múltiples con el fin de facilitar envíos o protegerlos en largos recorridos.

#### **Empaques de Exhibición.**

Su fin principal es exhibir el producto con un mensaje de venta o promoción, en los establecimientos al detalle, con objeto de llamar la atención del consumidor y obtener su preferencia. En este sentido, se les podría denominar "empaques de batalla". Estos empaques han de vender el producto silenciosamente. Por ello su principal aplicación



es en productos de compra rápida de venta en autoservicios, tiendas de artículos para el hogar, jugueterías, etc.

### 3.3 MATERIALES DEL EMPAQUE.

"El tema de empaques lleva inevitablemente a la consideración del papel tan importante que juega, en la apariencia, el material empleado en su construcción. Pues también afecta en el impacto visual que el empaque puede tener sobre el que lo ve". (15)

Por ello, en la era actual, en la que todo productor o empresario está deseoso de incrementar sus ventas motivando al consumidor a la compra (lo cual puede lograr con la manipulación de elementos como el color, el diseño de la superficie, la textura de forma, etc.), el elemento que define lo decorativo del empaque es, en gran parte, cuestión de énfasis en el material empleado.

Los empaques pueden elaborarse en cualquiera de los materiales standard de empaque, ya sea papel, vidrio,

---

(15) Collins G. Roland; Mercados y Distribución; pág. 270.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

celofán, cartón, plástico, metal, madera, aluminio, etc.

La creciente demanda por productos y la competencia, ha provocado que el empaque tenga diseños donde interviene más la imaginación, sean más atractivos y de construcción más versátil, con la aplicación de los materiales de empaque disponibles.

Bin embargo, la selección del material de empaque a emplear estará determinada por su capacidad de ajustarse a:

- Las características del producto (su naturaleza, su forma física, sus cualidades, sus reacciones químicas y factores físicos).
- El segmento del mercado que se quiera alcanzar (su perfil socioeconómico, sus gustos y preferencias).
- Las estrategias de mercadotecnia por aplicar.
- La situación actual y potencial del mercado.
- Los requisitos de producción: llenado, envasado y etiquetado (si permite la producción masiva, si resiste a diferentes operaciones como refrigeración,

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

vacio, cerrado hermético, etc.), la maquinaria de envasado disponible.

- Durabilidad, características y proporciones del material (requeridas por la empresa y disponibles en el mercado).
- Reacción y actitud del consumidor hacia los diferentes materiales.
- Tradición en el comercio y estereotipos.
- Requisitos del transportador, almacenista, distribuidor, minorista y consumidor.
- El costo del material.

Las aplicaciones del empaque respecto al material con el cual se elabore son muy variadas. Enumerarlas en el contexto de esta tesis saldría fuera de su objetivo central.

Así también existen muchos métodos de envasado, siempre se debe tratar que el empaque sea lo más adecuado al producto que contiene y para ello es útil la investigación de mercados. (No necesariamente el empaque seleccionado será

aquel que se emplee comúnmente para el tipo de productos en cuestión, puede ser uno empleado para otro tipo de productos muy diferentes).

"Puede concluirse que para que un empaque apropiado penetre a un mercado y ayude a conservarlo, no sólo debe parecer agradable sino atraer los intereses del consumidor real y potencial, constatando todas sus dudas y cubriendo todas sus necesidades consciente e inconscientemente". (16)

"En un sentido, el empaque puede verse como pieza escultórica; debe diseñarse para ser una unidad funcional sin importar el ángulo desde el cual se mire".

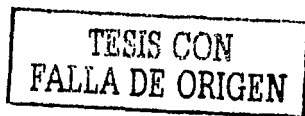
Debe ser distintivo para ganar un lugar sobresaliente en el anaquel, lo cual no logrará si no se vende a sí mismo.

### 3.4 TÉCNICAS EN EL EMPAQUE.

Los materiales sintéticos, conocidos más familiarmente como plásticos, son en realidad un adelanto moderno. El primer

---

(16) Arens Egmunt; Modern Packaging; pág. 622.



sintético, usado en la industria del empaque, fue después de la II Guerra Mundial.

En la actualidad el nylon, el polietileno, y muchísimos otros polímeros se prueban con hojas de aluminio, o acetatos de celulosa. Algunos son suaves y flexibles, y otros duros y rígidos. Desde el transparente hasta el opaco, y en todas las formas y colores imaginables.

Para que un empaquetado sea exitoso debe:

- Actuar como contenedor físico.
- Proteger y mantener la calidad del producto.
- Gustar y atraer al consumidor.

En esencia el empaquetado juega una parte importante en la producción. Los pensamientos de todos los integrantes de una organización deberán pensar en el empaquetamiento final. Los consumidores deben estar consientes de que el fin de la firma no es vender el empaquetado, por lo tanto no debe hacerse un empaque muy exagerado, ni tampoco escaso. El buen empaquetado debe de estar de acuerdo con el producto y ser tan barato como sea posible. Para asegurar el buen empaquetado la ciencia entra en juego. Técnicas analíticas,

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

pruebas de embarque, pruebas de control de calidad y otros factores adicionales se llevan a cabo para decidir sobre el empaquetado.

### 3.5 PROBLEMAS QUE ENFRENTA LA INDUSTRIA EMPACADORA.

Los principales acontecimientos que conforman el crecimiento de la industria de alimentos empacados y enlatados en la actualidad son:

Disminuciones periódicas en la producción de alimentos no procesados, lo que provoca en repetidas ocasiones que la industria opere muy por debajo de su capacidad instalada.

Costos marcadamente más elevados de la mano de obra y de los materiales de envase y empaque, como botellas, cajas de cartón, latas, etc.

Ininterrumpidos problemas para la fijación de precios tope, de acuerdo al programa de control establecido por el gobierno federal.

La actividad cada vez mayor de la CONABUPD, especialmente como distribuidor mayorista de los alimentos procesados que

no produce.

Retraso en los pagos que las Dependencias Oficiales adeudan por la compra de este tipo de alimentos para las tiendas para empleados.

Escasez de financiamientos principalmente a la pequeña y mediana empresa, que obstaculiza su desarrollo e impide la creación de nuevos empleos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**CAPITULO IV**

**LA ORGANIZACION EN LA EMPRESA**



La organización se refiere más concretamente a la confección de las estructuras, el empleo juicioso de los medios materiales, la definición y la coordinación de funciones y responsabilidades, la elección de métodos y elaboración de normas.

"Su propósito global es hacer eficaz el conjunto de las operaciones que contribuyen a la finalidad de la empresa".

(17) La organización define la correspondencia entre responsabilidades como funciones y obligaciones. Debe evitar las lagunas, las duplicidades y la delegación indebida de responsabilidades, funciones y obligaciones entre los niveles jerárquicos sucesivos o entre puestos del mismo nivel.

"Las relaciones estructurales son consideraciones básicas para la organización y la práctica administrativa. El suprasistema ambiental es un determinante importante de la

---

(17) Jean Dubas; Organización de los servicios Administrativos; pág. 24.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

estructura, particularmente en los niveles estratégicos".

(18)

El sistema técnico tiene un efecto de importancia en el tipo de estructura apropiado para el desempeño de la tarea. A su vez, la estructura establece, el marco de referencia necesario para el sistema psicológico y está entrelazado de manera inexorable con el sistema gerencial.

El concepto de estructura organizacional es algo abstracto e intangible. Sin embargo, es real y afecta a todos los miembros de la organización.

La estructura organizativa se define como esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones con vistas a la consecución de los objetivos.

#### 4.1.1 PROCESO DE DESARROLLO ESTRUCTURAL.

La estructura organizativa no surge por obra del azar. Lo

---

(18) Freemont Cast; Administración en las Organizaciones; pág. 219.

que la determina y la configura es una necesidad de adaptación a las situaciones concretas de la organización expresadas en términos de recursos humanos y materiales, de necesidades técnicas, económicas y sociales, de objetivos.

Para comprender plenamente el por qué de una estructura, el camino mejor es seguirla en la dinámica de su desarrollo.

#### 4.1.2 DESARROLLO VERTICAL.

Las crecientes necesidades de coordinación entre las distintas partes del sistema que se va constituyendo llevan, como desarrollo lógico a la creación, primero de uno y después de varios niveles de posiciones intermedias entre el supremo órgano directivo y los ejecutores.

Es este proceso de especialización vertical el que lleva la subdivisión de las tareas en el ámbito del grupo según el tipo, la naturaleza y la importancia de las decisiones a tomar y de la autoridad que implican.

Al mismo tiempo, el aumento de las dimensiones de la empresa o la mayor complejidad de las actividades desarrolladas

llevan a una progresiva distribución de las funciones ejecutivas entre un número creciente de puestos de trabajo y de unidades. La estructura, por consiguiente, viene a tomar aproximadamente la forma de una pirámide. Esta forma responde a la necesidad de que los puestos de trabajo sean ordenados de forma tal que quien los ocupa tenga autoridad de decisión sobre las personas subordinadas que cooperan con él para la consecución de un objetivo común.

La idea de la pirámide postula una convergencia de las funciones directivas hacia arriba, por el contrario, las funciones ejecutivas van reduciéndose en cada nivel a medida que se amplían las funciones directivas.

#### 4.1.3 DESARROLLO HORIZONTAL.

El progresivo desarrollo de la actividad de la empresa más allá de un cierto grado pone de manifiesto, en todos los niveles y para todas las funciones, el problema latente de la división y especialización en sentido horizontal del trabajo que en la empresa se desarrolla.

"El proceso de especialización horizontal lleva a subdividir

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

el grupo según el tipo de trabajo desarrollado. Las unidades organizativas resultan ordenadas no según el grado de autonomía de decisión, sino según la función desarrollada, el tipo de producto o servicio de que se ocupan, el tipo de proceso o de tecnología, la situación geográfica, el mercado o la clientela, el equipo empleado". (19)

#### 4.2 LOS ORGANOS.

Los órganos pueden consistir en una sola persona o en un grupo de personas que actúan como centros de decisión o de ejecución dentro de una función organizativa y asumen dicha función.

#### 4.3 LAS FUNCIONES.

Una función es una actividad o un grupo de actividades con

---

(19) Andrea Zerilli; Fundamentos de Organización y Dirección General; pág. 180.

características similares y relacionadas, que deben ser realizadas para que la organización viva y alcance sus objetivos.

Las funciones son: Explícitas e Implícitas, las explícitas son cuando en la estructura existen una o varias unidades o personas para llevar a cabo una determinada función; las implícitas, son cuando por el contrario la función, aún siendo ejercitada, no está localizada en un punto específico de la estructura.

Las funciones son: Directas e Indirectas, las directas son aquellas actividades o grupos de actividades directamente orientadas a la consecución de los objetivos primarios o principales de la organización. Son por el contrario indirectas las funciones cuyo desarrollo lleva a alcanzar los objetivos secundarios y que participan sólo indirectamente en la consecución de los objetivos principales de la empresa.

Las funciones son: Directivas y Ejecutivas. Los aspectos directivos de una función son aquellos que se refieren a la formulación de los objetivos, la programación de los resultados a alcanzar, el control sobre el trabajo de los ejecutores, la coordinación de los recursos y de las

actividades, la asignación de tareas y responsabilidades. Los aspectos ejecutivos son los que se refieren al desarrollo de las operaciones materialmente necesarias para obtener resultados del empleo de materiales, equipos, energías, hombres, datos e informaciones.

Las funciones son: Generales. Una función es general cuando interesa no solamente a un determinado grupo de unidades o personas de la empresa, sino a todas ellas.

#### 4.4 TIPOS DE ORGANIZACION.

La organización formal es la estructura planeada, y representa un intento deliberado por establecer patrones de relación entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva. La estructura formal, típicamente es el resultado de decisiones explícitas y de naturaleza prescriptiva, una guía de la manera en que las actividades deben ser realizadas. Se suele representar mediante un esquema impreso y se incluye en los manuales de organización, descripción de puestos, y otros documentos formales. Aunque la estructura formal no incluye a todo el sistema organizacional, se le considera de mucha

importancia. Esto establece los lineamientos generales para ciertas funciones prescritas y las relaciones entre esas actividades.

Las relaciones informales son vitales para el funcionamiento afectivo de la organización. Con frecuencia los grupos desarrollan medios espontáneos e informales para manejar actividades importantes que contribuyen al desempeño total. A menudo, la organización formal es lenta en responder a las fuerzas externas, así como a los cambios tecnológicos, por lo que se desarrollan relaciones informales para manejar estos nuevos problemas. De esta manera, la organización informal puede ser adaptable y sirve para realizar funciones nuevas, que no están prescritas de manera adecuada por la estructura formal. Por otro lado, existen situaciones en las cuales la organización informal debe operar para determinar los objetivos, por ejemplo cuando los grupos de trabajo disminuyen su ritmo o sabotean la producción.

Los teóricos de la Administración tradicional centraban su atención en la estructura formal de la organización. En contraste, los seguidores de las relaciones humanas, se preocuparon principalmente con las relaciones informales. Esta diversidad de interés llevó al punto de vista de que existe una separación real entre las estructuras formal e



informal. Sin embargo, en la realidad están entremezcladas.

Es imposible entender la naturaleza de la organización formal sin investigar las redes de relaciones informales y las normas extraoficiales, así como la jerarquía formal de autoridad y el cuerpo oficial de reglas, ya que los patrones instituidos formalmente y los que surgen de manera informal, se encuentran entrelazados. La distinción entre los aspectos formal e informal de la vida organizacional es analítica, por lo que no deben separarse; existe sólo una organización real.

#### 4.5 DEPARTAMENTALIZACION.

Se llama departamentalización al agrupamiento de funciones dentro de la estructura de una organización. Los métodos más comúnmente aceptados del agrupamiento del trabajo en departamento son:

Departamentalización funcional - En este tipo de agrupamiento se coloca cada actividad particular en un departamento específico. Por lo común la departamentalización funcional se utiliza en los niveles

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

altos de la organización pero también aparece en otros niveles.

"La producción, las finanzas y las ventas son funciones primordiales, vitales u orgánicas, y como se desprende de la implantación de estos nombres, la ausencia o deficiencia grave de cualquiera de estas funciones, resultaría en el fracaso y la muerte de la organización". (20)

**Departamentalización Geográfica** - Se divide el trabajo en departamentos que representan localidades o áreas geográficas. Se emplea cuando las actividades no son susceptibles de agruparse por función u otros conceptos debido a su dispersión.

**Departamentalización por Productos** - Se organiza la departamentalización alrededor de determinados productos o líneas de productos. Su principal mérito consiste en que cuando se combine con un sistema adecuado de control puede dar una base para evaluar el desarrollo de grupos especializados.

-----  
(20) Sisk y Sverdlik, Administración y Gerencia de Empresas, pág. 227.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Departamentalización por Proceso** - Es una variante de la departamentalización por productos. En este caso la departamentalización se basa usualmente alrededor de una máquina o de un grupo de equipos interrelacionados. Este enfoque se utiliza usualmente en los niveles de la organización, particularmente al nivel de talleres.

**Servicio al Cliente** - Es un sistema de departamentalización cuya forma ha sido dictada por factores del ambiente exterior. Si los clientes esperan que existan ciertos departamentos, las organizaciones deben crearlos para satisfacer este requerimiento. Las tiendas de ventas al detalle suelen organizar su fuerza de venta conforme a las necesidades de distintas clases especiales de clientes, estableciendo departamentos especiales para atender a colegiales, novias, etc.

**Departamentalización con Separación Completa** - Puede existir también en las tiendas de departamentos cuando algunas funciones especiales son difíciles de separar, pueden agruparse y juzgarse en conjunto en vez de individualmente.

**Departamentalización por Secuencias Alfanuméricas** - La selección de máquinas de contabilidad de una gran tienda por

departamentos puede ser subdividida en dos unidades, una de las cuales registra transacciones para todos los clientes cuyos apellidos empiecen con las letras A a la N, y la otra unidad se encarga de los apellidos que comiencen con la letra N a la Z.

#### 4.5.1 EXTENSION DE LA GERENCIA.

Una vez determinadas las bases de la departamentalización - sea por función, producto, cliente, geografía, proceso, secuencia o cualquier combinación de esos criterios - se presenta de inmediato otro problema en la estructura organizativa:

Cuántas unidades departamentales serán colocadas bajo la dirección de un individuo? Este problema es frecuentemente referido como extensión del control; sin embargo, la expresión extensión de la gerencia describe la cuestión más adecuadamente porque un administrador ejecuta las funciones de planeamiento, organización, dirección y liderato, así como la función de control. La extensión de la gerencia ejerce una orientación directa sobre el número de niveles jerárquicos en una organización; el número de niveles, a su

vez, es una medida de la extensión de las líneas de comunicación de esa organización.

Si la extensión de la gerencia se reduce, las líneas de comunicación se alargan e inversamente, si las líneas de comunicación se acortan, la extensión gerencial se incrementa. No obstante, hay circunstancias en la problemática gerencial que aconsejan al ejecutivo responsable reducir su extensión gerencial, y simultáneamente, acortar las líneas de comunicación de la organización.

#### 4.5.2 ESPECIALIZACION Y DIVISION DEL TRABAJO.

Una vez que el trabajo ha sido agrupado por departamentos todavía debe combinarse en alguna forma. La asignación del trabajo dentro de los departamentos se hace usualmente en una o dos formas: En la forma en que las funciones están agrupadas o el trabajo se asigna a las personas o áreas que mejor aseguran su terminación.

"El agrupamiento por procesos es común en los trabajos de

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

manufactura por lotes o en las tareas de oficina repetitiva.

En actividades que no se parecen, la distribución del trabajo se puede basar en consideraciones como el grado de utilización, el interés personal, o el deseo de ejercer el control". (21)

Las razones principales para la distribución del trabajo dentro de los departamentos deben radicar en la naturaleza del trabajo por realizar y en el interés que las personas en particular tengan hacia la ejecución del trabajo. La elección de cómo agrupar las actividades dentro de los departamentos debe basarse en un análisis cuidadoso del trabajo por realizar y de las personas que asumirán la responsabilidad de realizarlo.

#### 4.5.3 ESPECIALIZACION - METODOS DE TRABAJO Y PROCEDIMIENTOS.

La determinación de qué trabajos realizar y cómo realizarlos

---

(21) John B. Hutchinson; Organizaciones; pág. 91.

TESE CON  
FALLA DE ORIGEN

TESE Nº 110/1961  
LA DEFICIENCIA

constituye uno de los aspectos más técnicos en el proceso de especialización. Los métodos utilizados para identificar, combinar y agrupar dichas tareas varían desde el simple buen juicio hasta las matemáticas avanzadas. En los trabajos en que las actividades conceptuales y de planeación son importantes, los trabajos se asignan normalmente con base en el juicio de los altos ejecutivos.

El análisis de operaciones se utiliza al más bajo nivel de especialización. Dentro de una operación determinada los detalles de cómo hacer el trabajo pueden normalmente describirse en secuencia. Varios tipos de diagramas pueden usarse para analizar actividades productivas de bajo nivel, como es el diagrama hombre-máquina que relaciona los movimientos de un hombre con el ciclo de operación de una o varias máquinas. También se realizan ajustes si se detecta que hay tiempos ociosos. Algunos diagramas delimitan actividades y otros relacionan las actividades a la escala del tiempo. Los diagramas de flujo y los diagramas de proceso desarrollan estas funciones. Después que han sido identificadas las relaciones en el área de trabajo entre el trabajador y el producto, el siguiente paso es combinarlas en la forma óptima. El principio fundamental aquí, consiste en minimizar el tiempo empleado por el operador y

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

maximizar la producción del trabajador.

Parece un poco irónico que las técnicas más sofisticadas elaboradas para la medición y distribución del trabajo se utilicen para analizar los trabajos menos complicados. Quizá cuando las técnicas se vuelvan más sofisticadas podrán utilizarse más ampliamente para analizar trabajos completos.

#### 4.6 ESTRUCTURA JERARQUICA.

La estructura jerárquica establece que la autoridad y la responsabilidad deben fluir en línea vertical directa de la parte más alta de la organización hasta la parte más baja. Establece la estructura jerárquica de la organización. Se refiere a la división vertical de autoridad y responsabilidad y a la asignación de distintas obligaciones a lo largo de la cadena jerárquica. Se hace hincapié en las relaciones superior-subordinado. La mayor parte de los organigramas indican que este principio aún se utiliza en el diseño de la estructura. El principio de jerarquía es complementario al concepto de unidad de mando en el que cada subordinado tiene sólo un superior.



#### 4.7 AUTORIDAD.

La autoridad tiene una importancia fundamental para la organización. Los puestos de trabajo y las unidades organizativas se relacionan y distinguen entre sí, dentro de la estructura formal, por relaciones de autoridad.

"Podemos decir que la autoridad implica el derecho o el poder de una persona o de un sistema de normas para determinar la acción y el comportamiento de otras personas".

(22)

El concepto y la estructura de autoridad, por lo tanto, se institucionalizan. Es indudable que la obediencia al jefe, comprendida en el sentido de sustitución de su juicio sobre el subordinado, se debe también a la coerción que aquél puede ejercitar y a su capacidad de persuasión.

##### 4.7.1 TIPOS DE AUTORIDAD.

Autoridad Personal e Institucional.

Autoridad Personal es aquella que una persona adquiere, a

---

(22) Andrea Zerilli, Fundamentos de Organización y Dirección, pág. 321.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

causa de sus cualidades y capacidad, de su competencia, experiencia y preparación.

En cualquier grupo hay siempre una persona que en determinadas circunstancias parece ser la más idónea para asumir la iniciativa e indicar qué acciones deben realizarse para que el grupo sobreviva o logre alcanzar lo que desea. Esta persona es claramente superior a las otras en aquellos campos que en ese momento interesan al grupo: éste último reconoce gustoso tal superioridad y se somete a su voluntad, viendo que es útil seguir las decisiones y las directrices de quien sabe más o es más capaz.

Autoridad Formal o Institucional, por el contrario, es aquella que una persona ejercita en virtud de su cargo o de la posición que ocupa, cargo o posición a los que es inherente la autoridad. La atribución de autoridad a quien ocupa determinados puestos y desarrolla determinadas funciones constituye, en efecto, una solución de carácter general, adoptada y sostenida por el grupo social para un problema típico de la convivencia humana.

Sin embargo, autoridad personal y autoridad formal no están jamás separadas la una de la otra. El jefe sin autoridad institucional es un líder natural, un jefe informal; el jefe

sin autoridad personal es jefe sólo de nombre. Entre éstos dos extremos, se encuentra una amplia variedad de combinaciones entre las dos formas de autoridad.

#### **Autoridad Derivada del Puesto.**

La Autoridad que una persona ejerce por el hecho de ser titular de un determinado puesto en el ámbito de la estructura se conoce como autoridad del puesto. Tal autoridad no está necesariamente conectada con las dotes de mando o con la preparación y competencia de la persona; aunque el jefe conozca el trabajo menos que sus subordinados, aunque sea un inepto o un incapaz, puede, gracias a su posición jerárquica y a la autoridad que de ella deriva, no tener en cuenta las objeciones, observaciones y proposiciones de los subordinados, por justas y objetivas que sean; puede imponer su voluntad.

#### **Autoridad Derivada de la Situación.**

En muchos casos, el ejercicio de la autoridad y su amplitud están determinados por las características particulares de la situación.

La autoridad derivada de la situación tiene por su

naturaleza carácter temporal y contingente: durará hasta que cesa la situación imprevista o de emergencia que le ha dado origen, o bien hasta que la persona investida de la necesaria autoridad formal llega y se hace cargo nuevamente de la situación.

#### 4.7.2           RESPONSABILIDAD.

La responsabilidad es el deber del individuo de realizar las tareas que le son asignadas por la organización para la consecución de los objetivos de ésta y conforme a las normas recibidas.

Este concepto está estrechamente ligado al de autoridad. La conexión debe buscarse en el hecho de que el individuo no puede realizar debidamente sus tareas - o sea, no puede hacer frente adecuadamente a sus responsabilidades - si no tiene la autoridad necesaria para realizarlas. Precisamente por esto se suele decir que la responsabilidad es la otra cara de la autoridad.

Cuanto se ha dicho permite definir la responsabilidad como la obligación que un individuo asume de desarrollar las

tareas que le han sido confiadas y de ejercitar la autoridad que le ha sido atribuida de conformidad con las normas fijadas y según lo mejor de sus capacidades.

La autoridad y la responsabilidad de una persona deberían coincidir siempre, o sea tener igual extensión e igual peso.

La autoridad, confiere a la persona el poder de tomar y de ejecutar decisiones referentes a las tareas que le han sido asignadas en virtud de su cargo.

#### 4.8 DELEGACION DE AUTORIDAD.

La autoridad se delega cuando un superior confiere facultades de decisión organizacional a un subordinado. Obviamente, los superiores no pueden delegar una autoridad que no tienen, ya sean miembros de la mesa directiva, presidentes, vice-presidentes, o supervisores. Igualmente los superiores no pueden delegar toda su autoridad sin, de hecho, transferir su puesto a sus subordinados.

Todo el proceso de delegación comprende la determinación de

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

los resultados esperados, la asignación de las tareas, la delegación de autoridad para llevar a cabo estas tareas, y el compartir la responsabilidad de su realización. En la práctica, es imposible desintegrar este proceso, puesto que el esperar que una persona logre metas sin la autoridad para alcanzarlas es algo sin sentido, como lo es la delegación de autoridad sin saber para qué resultados finales será usada. Más aún, puesto que la responsabilidad no puede ser delegada, el delegante no tiene otra alternativa que exigir responsabilidad de sus subordinados por la realización de sus asignaciones.

#### 4.8.1 TIPOS DE DELEGACION.

**Permanente:** Concierno a un trabajo cuya realización se confía al subordinado de forma continuada.

**Temporal:** Se confiere para una misión específica, para una operación particular o por un periodo de tiempo limitado.

**Plena:** Se refiere a la ejecución de una tarea completa, desde el principio hasta el final.

**Parcial:** Se refiere sólo a un aspecto particular de una tarea.

**Singular:** Cuando se confiere a una sola persona.

**Conjunta:** Cuando se confiere a dos o más personas para que atiendan conjuntamente a un mismo encargo.

**Colectiva:** Cuando es conferida por dos o más personas, las cuales acuerdan confiar a otros el desarrollo de una tarea común.

#### 4.9 DESCENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD.

La descentralización de la autoridad consiste en alejar del vértice de la jerarquía la autoridad de decidir y la responsabilidad correspondiente. Con la descentralización, pues, la autoridad de decidir se transfiere del centro al punto más próximo al lugar donde surge el problema y donde deberá aplicarse la decisión. La persona que recibe esa autoridad asume también plena responsabilidad por las tareas que le son confiadas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

4.9.1 FACTORES QUE DETERMINAN EL GRADO DE DESCENTRALIZACION.

Costo de la Decisión - Quizá el factor sobresaliente en la determinación del alcance de la descentralización, es el criterio de costo. Como regla general, cuanto más costosa sea la acción con respecto a la cual hay que decidir, mayores son las probabilidades de que la decisión se tome en los niveles administrativos superiores.

Uniformidad de Política - Otro factor, que tiene alguna relación con el anterior, y que también favorece la centralización de autoridad, es el deseo de obtener una política uniforme. La uniformidad de políticas tiene ciertas ventajas internas, por ejemplo, la homogeneidad de la contabilidad, las estadísticas y los registros financieros facilita la comparación de la eficiencia relativa de los departamentos y costos a un nivel inferior.

Tamaño Económico - Cuanto más grande sea la empresa, más decisiones han de tomarse; y cuanto mayor sea el número de lugares en los que deban tomarse, más difícil serán coordinarlas. Estas complejidades de organización pueden requerir que las cuestiones de política asciendan por la

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



línea y se discutan no sólo con muchos administradores en la jerarquía de mando, sino también con muchos administradores en cada nivel, puesto que el acuerdo horizontal puede ser tan necesario como la aprobación vertical.

**Historia de la Empresa** - Que la autoridad sea descentralizada es algo que con frecuencia depende de la forma en la que el negocio ha sido estructurado. Aquellas empresas que principalmente, se extienden desde adentro, muestran una clara tendencia a mantener centralizada la autoridad, como también las que se expanden bajo la dirección de un dueño fundador.

**Filosofía Administrativa** - El carácter de los altos ejecutivos y su filosofía tienen una importante influencia sobre el alcance de la descentralización de autoridad.

Algunas veces los altos administradores son un grupo de déspotas que no admiten interferencia alguna en la autoridad y en la información que acaparan celosamente. En otras ocasiones retienen su autoridad no sólo para satisfacer un deseo de mayor categoría y poder, sino también porque, sencillamente, no puede renunciar a las actividades y a la autoridad que eran suyas antes de llegar a la cima, o antes de que el negocio dejara de ser su propio pequeño taller.

"El mantener la eficiencia y la disciplina en estas grandes organizaciones, y al mismo tiempo permitir que las personas se expresen, que ejerzan iniciativas y que tengan alguna voz en los asuntos de la organización, es el mayor problema que deben resolver". (23)

**Deseo de Independencia** - Una característica de los individuos y de los grupos es el deseo de cierto grado de independencia.

Los individuos pueden frustrarse por la demora en obtener decisiones, por las extensas líneas de comunicación, por el gran juego de "pasarse la pelota". Esta frustración puede llevar a una peligrosa pérdida de buenos elementos, a maniobras por parte de los políticos de oficina y a la resignación e inercia de empleados menos competentes que buscan ante todo su seguridad.

**Disponibilidad de Administradores** - Una verdadera escasez de fuerza administrativa limitará el alcance de la descentralización de autoridad, puesto que la delegación

---

(23) Koontz/D'Donnell, Curso de Administración Moderna, pág. 424.

para la toma de decisiones presupone disponibilidad de administradores entrenados.

**Técnicas de Control** - Otro factor que afecta el grado de descentralización es el estado de desarrollo de las técnicas de control. No se puede esperar que un buen administrador, cualquiera que sea su nivel en la organización, delegue su autoridad si no cuenta con alguna forma de saber si tal autoridad será usada en forma adecuada.

**Ejecución Descentralizada** - Este es básicamente un asunto técnico que depende de factores como la economía de la división de trabajo, las oportunidades de utilizar maquinaria, la naturaleza del trabajo que ha de ejecutarse, la localización de materias primas, de la oferta de trabajo y de los consumidores. Aunque este tipo de descentralización puede ser de naturaleza geográfica o física, influye sobre la centralización de la autoridad.

**Dinámica Empresarial** - El carácter dinámico de una empresa afecta también el punto hasta el cual la autoridad puede estar descentralizada. Si un negocio está creciendo rápidamente y está afrontando complejos problemas de expansión, sus administradores, sobre todo los responsables de la alta política, pueden verse forzados a realizar una

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

desproporcionada delegación de las decisiones.

**Influencias Ambientales** - Los determinantes del alcance de la descentralización tratados hasta aquí, han sido en gran parte internos a la empresa, aunque la economía de la descentralización de la ejecución y el carácter dinámico de los negocios incluyen elementos que están bastante más allá del control de los administradores de una empresa. Además, existen fuerzas externas definidas que afectan el alcance de la descentralización. Entre las más importantes de éstas se hallan los controles gubernamentales, el sindicalismo nacional y las políticas fiscales.

#### 4.10 AUTORIDAD DE LINEA Y STAFF.

"Las primeras organizaciones lineales se basaban en la relación directa jefe-subordinado. Cada jefe tenía a su cargo a su subordinado y éste era responsable únicamente ante su superior inmediato. Cada departamento estaba separado y era diferente de las otras unidades y no existía personal especializado". (24)

-----  
(24) John G. Hutchinson, Organizaciones, pág. 82.

Las funciones en línea son las que tienen una responsabilidad directa por el logro de los objetivos de la empresa, y que el "staff" se refiere a aquellos elementos de la organización que ayudan a la línea a trabajar con más eficiencia para el logro de los objetivos primarios de la empresa.

Con frecuencia la línea y el "staff" son considerados como tipos de departamentos. Aunque es cierto que un departamento puede ubicarse en una posición en la que predominen la línea o el staff con respecto a otros departamentos, éstos se distinguen por sus relaciones de autoridad y no por lo que hacen.

"Aunque a menudo es conveniente y correcto referirse a un departamento como en línea y a otro como "staff", sus actividades no son las que los diferencian. La línea y el staff se caracterizan por las relaciones y no por las actividades departamentales". (25)

Aunque muchos estudiosos de la administración reconocen que

-----  
(25) Koontz/O'Donnell, Elementos de Administración Moderna, pág. 167.

la naturaleza inherente a la línea y al staff radica en las relaciones de autoridad, han intentado hacer una distinción entre las dos, sobre la base de que representan una especialización de las funciones administrativas. Algunos expresan tal diferencia afirmando que la función del ejecutivo en línea es actuar, y que la del "staff" es pensar.

Los funcionarios de staff asesoran a los de línea en el desempeño de sus funciones administrativas. A menudo se especializan en asesoría de planeación y pueden también hacerlo en otras funciones.

A menudo se dice que a los funcionarios de "staff" se les asigna una autoridad de ideas, y a los de línea, una autoridad de mando.

#### Problemas en las Relaciones de Línea y Staff:

La dualidad línea-staff, crea indudablemente problemas de relaciones interpersonales así como la existencia de una doble autoridad, una con derecho de mando y la otra con derecho de asesoramiento, y un desdoblamiento de funciones; todo lo cual genera conflictos, malentendidos y fricciones cuyas causas y razones pueden encontrarse en la manera en

que los individuos envueltos definen sus respectivos roles dentro de la organización, respecto de la responsabilidad e importancia de la función.

#### 4.11 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION.

Las listas de principios de organización están forjadas de lo que sus creadores consideraban una mezcla de estudios empiricos y juicios comprobados. De acuerdo con las teorías de la escuela operacional, el propósito principal de una lista de principios es dirigir las actividades administrativas para reducir los peligros latentes y los problemas que se encontrarán al establecer una organización en marcha.

Los diferentes principios de unidad están algo relacionados. La unidad de mando se refiere a tener sólo un jefe por cada subordinado. La unidad de dirección a someter al individuo a los intereses del grupo, significa tener un plan y una cabeza para cada grupo de actividades que tienen el mismo objetivo. La unidad de objetivo, indica hasta qué punto las metas de la organización son conocidas y el grado en que la sociedad se está desarrollando para lograr su objetivo.

División de trabajo trata del grado de especialización ejecutado, y equilibrio entre autoridad y responsabilidad establece que la autoridad concedida a un subordinado deberá ser suficientemente amplia para terminar el trabajo deseado.

El principio de responsabilidad es parecido a otro generalmente designado por el uso como escalafón, ya que los dos establecen que cada subordinado deberá reportar a un solo superior en cada nivel de mando, y que cada superior deberá tener suficiente responsabilidad por los actos de sus subordinados.

Equilibrio y grado de Descentralización: Son también similares en cuanto a que cada uno tiende a determinar el grado de descentralización que se adoptará en la práctica.

Estabilidad y continuidad: Van juntas, ya que representan la habilidad de la organización para continuar un camino de acción en lugar de cambiar o diversificar. El principio de flexibilidad, por otra parte, se refiere a la habilidad de la organización para adaptarse a los cambios que se efectúen.

Los conceptos de Fayol acerca de la justicia, disciplina justa y clara y equidad de trato, iniciativa personal y



espíritu de grupo, son semejantes a lo que Koontz y O'Donnell describen como ingredientes necesarios para tener un clima favorable de dirección. En esencia, debe de buscarse una situación de trabajo con una alta moral y con oportunidad para que las personas ejerciten su iniciativa.

El orden debe implicar el tener un orden material para la eficiente colocación de las cosas y un orden social para la colocación de las personas. Si el orden es correcto se obtienen situaciones de costo mínimo, y se ha seguido el principio de eficiencia. La eficiencia intenta obtener el máximo o un nivel deseable de producción total, a partir de una cantidad de insumo dada.

El principio de la excepción trabaja bajo la base de que sólo las situaciones excepcionales o extraordinarias, son enviadas a los más altos niveles de mando para su resolución. Si se ha establecido una guía, los subordinados seguirán el anterior precedente y continuarán tomando decisiones hasta que se presente otra circunstancia extraordinaria.

El resultado es el establecimiento de una serie de precedentes para guiar a los subordinados para que tomen decisiones de rutina.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

La remuneración del personal estará en función con la dificultad e importancia del trabajo.

La definición funcional describe la autoridad especializada de cada departamento y sus relaciones con la totalidad de la organización. El concepto de división administrativa se define como el número de personas que se reportan directamente a otra persona.

#### 4.12 LOS COMITES.

A un comité se le asignan funciones que son por naturaleza homogéneas y se le define su área de actividades y el alcance de sus poderes. También es normal y corriente que haya un presidente, o líder, o coordinador del grupo, que puede ser designado por quien crea el comité o por el propio comité. Otra característica de los comités en casi todas las organizaciones, es que para sus miembros es una actividad de tiempo parcial; el miembro de un comité tiene generalmente otras funciones organizativas, y muchas veces forma parte de varios comités simultáneamente.

Las ventajas resultantes del uso de los comités se pueden

centralizar en los cuatro siguientes aspectos:

"Enjuiciamiento de Grupo - La idea de que el juicio de un grupo es superior al realizado por un individuo se expresa en la frase "Dos cabezas piensan mejor que una".

Todos sabemos que esta afirmación no puede tomarse en términos absolutos y que dos cabezas no son necesariamente mejor que una; sin embargo, hay ciertas situaciones en que el juicio de un grupo tiende a ser mejor que el de un único individuo". (26)

Coordinación de Planes y Políticas - Los comités son útiles también para coordinar la planeación y la ejecución de los programas. La dinámica de la empresa moderna coloca una fuerte carga sobre sus administradores cuando tienen que integrar planes y actividades. Las complicaciones, los cambios y los muchos departamentos especializados dificultan la coordinación de cada actividad, plan subordinado y gasto.

---

(26) Sisk y Sverdlik; Administración y Gerencia de Empresas; pág. 300.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

"Motivación a Través de Participación - Los comités permiten una participación más amplia para la toma de decisiones. Las personas que toman parte en la planeación de un programa o en la toma de una decisión, por lo general tienen más entusiasmo en aceptarlo y ejecutarlo". (27)

Control Sobre la Autoridad - Este uso informal del comité da mucha flexibilidad a la organización. Sin embargo, la consolidación de la autoridad desmembrada por medio de un comité debe ser observada cuidadosamente para investigar si la estructura misma de la organización no cambiará al concentrar en un solo cargo la autoridad apropiada para tomar decisiones repetitivas.

Las Desventajas y Críticas: que se señalan en relación con los comités, resultan frecuentemente del erróneo uso de éstos, así como de debilidades inherentes al propio sistema de comités.

A continuación se analizará cada Desventaja:

---

(27) Koontz/O'Donnell, Curso de Administración Moderna, pág., 453.

**Costos** - El costo de un comité proviene no solamente del costo directo de cada hombre-hora insumida en servicio al comité, sino también de las pérdidas incurridas cuando el tiempo utilizado es un factor en la determinación del valor de la decisión.

**Decisiones Compromisorias** - Aunque el valor del juicio grupal derivado de diferentes procesos formativos y experiencias de los miembros de un comité es indicado como uno de sus principales valores positivos, se trata de un valor realizado sólo bajo condiciones relativamente limitadas. Muy frecuentemente la decisión de un comité puede resultar en un compromiso al nivel que aparenta ser el del más bajo común denominador.

**Ausencia de un Sentido de Obligación** - A los comités, al igual que a los individuos, pueden serle asignadas responsabilidades así como otorgárseles autoridad delegada. Sin embargo el establecimiento de obligación es muy difícil. Teóricamente todos los miembros de un comité pueden ser considerados obligados en cuanto a la acción del comité, más éste no es un punto de vista práctico cuando la posición final del comité es un compromiso al que se llegó como resultado de muchas horas de discusión.

"Los organigramas no son otra cosa que la representación gráfica de la estructura organizativa. Ofrecen una visión inmediata y resumida de la forma en que se articula la estructura de una organización o de parte de ella". (28) Su objetivo es el de suministrar un cuadro que ponga en evidencia:

- La articulación de las distintas funciones dentro de la estructura;
- Los puestos de trabajo y las unidades existentes, y su posición en la estructura;
- Las relaciones formales (jerárquicas en primer lugar, pero también funcionales, consultivas, auxiliares), las líneas de comunicación y las conexiones existentes entre los distintos puestos y unidades.

---

(28) Andrea Zerilli, Fundamentos de Organización, pág. 267.

El organigrama tiene una función estática y dinámica a un mismo tiempo. Estática, en cuanto reproduce la situación existente en un determinado momento de la vida de una organización, de la que es en cierto sentido una reproducción, la fotográfica: el valor del organigrama es esencialmente histórico, documental. Dinámica, en cuanto constituye un importante instrumento de la actividad directiva, sea para el planteamiento preliminar de un estudio de la estructura, sea para el control continuo de la eficacia y de la validez de la estructura existente y de su adecuación a las variables exigencias de la empresa, sea, por último, como guía para reformar esa estructura.

Una manera característica de describir la estructura es el organigrama impreso, en el que se especifican las redes de autoridad y comunicación formales de la organización. A menudo, el organigrama es un modelo abstracto simplificado de la estructura. No es una representación exacta de la realidad, y por lo tanto tiene limitaciones. Tan sólo muestra unas cuantas de las relaciones, en la organización formal, y ninguna de las organizaciones informal. Por ejemplo, no indica el grado de autoridad que tiene un superior sobre un subordinado. Tiene el superior autoridad para contratar y reemplazar al ocupante de un puesto inferior? Lo que es aún más importante, no indica

las interacciones entre puestos de igual nivel en las diferentes partes de la organización.

A pesar de estas limitaciones el organigrama constituye un punto de partida útil para la investigación de la estructura. Su imprecisión generalmente radica en su simplicidad y en la omisión de muchos otros aspectos importantes de la estructura. "En general tiene la falla de no reflejar los matices de relaciones dentro de la organización; con frecuencia maneja pobremente el control informal y la autoridad informal, a menudo subestima el significado de las variables de personalidad en el moldeo de sistema real, y con frecuencia exagera el isomorfismo entre el sistema de autoridad y el sistema de comunicación".

Un problema de los organigramas es tratar de establecer en un plano simple bidimensional esquemático las complejas relaciones estructurales que se dan en una organización. Conceptualmente, se podría tener un modelo más cercano a la realidad si se pudiera utilizar un esquema tridimensional, más que un bidimensional. Los requerimientos de que el organigrama se confine a páginas impresas limita el desarrollo de modelos esquemáticos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



**CAPITULO V**

**INVESTIGACION DE CAMPO**

## INTRODUCCION A LA INVESTIGACION DE CAMPO.

A continuación se presenta en forma gráfica los porcentajes obtenidos de la Investigación realizada a 18 empresas dedicadas a la elaboración de empaques de aceites comestibles en la Ciudad de México.

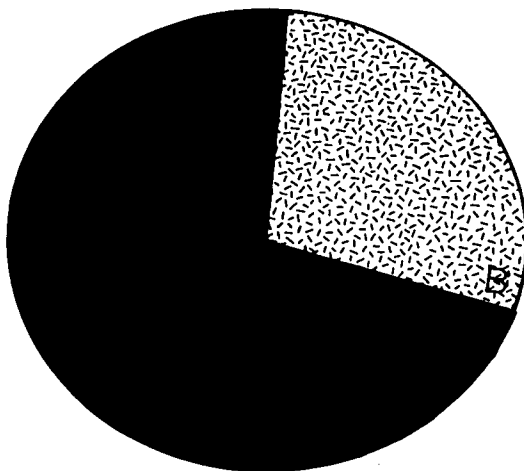
Esta investigación fue hecha a distintos niveles jerárquicos de dichas empresas. También se presentan las interpretaciones de cada una de estas gráficas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**PREGUNTA NUMERO 1.**

**Considera que el Organigrama cubre a largo plazo las necesidades de la empresa?**

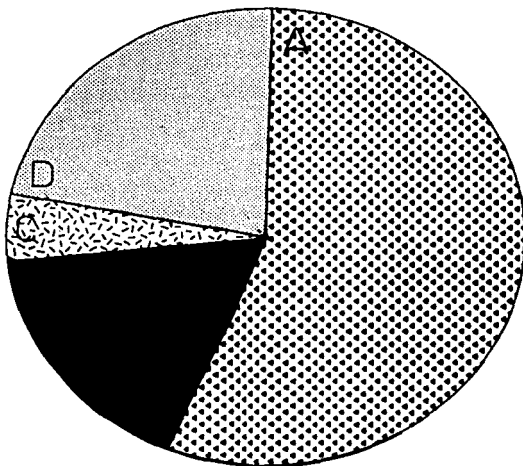
<b>A)</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>72.22%</b>
<b>B)</b>	<b>NO</b>	<b>-</b>	<b>27.78%</b>



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**POR QUE?**

A)	Forma de la estructura.	-	55.55%
B)	Los cambios están previstos.	-	16.67%
C)	Cambiamos metas según se necesitan.	-	5.56%
D)	Las necesidades van cambiando.	-	22.22%



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**INTERPRETACION DE LA PREGUNTA NUMERO 1.**

Al preguntar si el organigrama cubria a largo plazo las necesidades de la empresa, la mayor parte de las empresas respondiò que si. Debido a que la mayoría de las empresas forman su organigrama previendo las necesidades que se puedan presentar en un futuro.

Cuando se le preguntò por què respondieron lo siguiente:

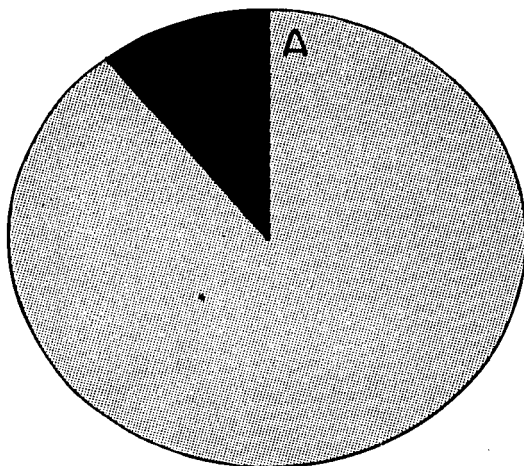
Aproximadamente la mitad de las empresas respondieron que por la forma de la estructura. Aproximadamente una cuarta parte de las empresas respondiò que las necesidades van cambiando. El número de empresas restantes se inclinò más a que los cambios ya estàn previstos. Y una mínima parte respondiò que cambiaban las metas según se necesitaran.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**PREGUNTA NUMERO 2.**

**En la estructura de la organización se encuentran bien diferenciados los distintos niveles jerárquicos?**

<b>A)</b>	<b>SI</b>	<b>-</b>	<b>88.89%</b>
<b>B)</b>	<b>NO</b>	<b>-</b>	<b>11.11%</b>



**INTERPRETACION DE LA PREGUNTA NUMERO 2.**

Al preguntar que si en la estructura de la organización se encontraban bien diferenciados los distintos niveles jerárquicos, una gran mayoría respondió que si.

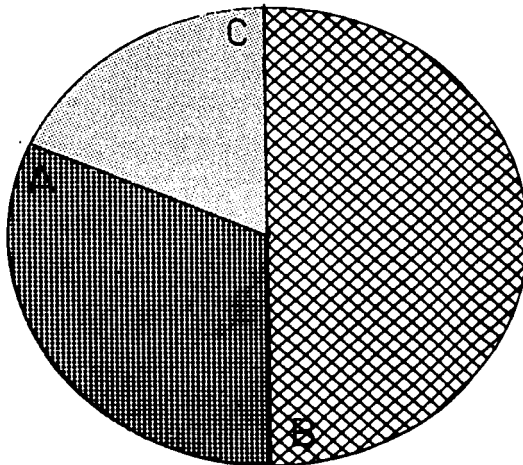
Esto indica que es importante establecer dichos niveles para el mejor funcionamiento de la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**PREGUNTA NUMERO 3.**

**Que organos se encuentran por encima de la dirección general?**

<b>A)</b>	<b>Asamblea de Accionistas.</b>	<b>-</b>	<b>33.33%</b>
<b>B)</b>	<b>Asamblea de Accionistas, Consejo de Administración y Auditoría Externa.</b>	<b>-</b>	<b>50.00%</b>
<b>C)</b>	<b>Asamblea de Accionistas y Consejo de Administración.</b>	<b>-</b>	<b>16.67%</b>





### INTERPRETACION DE LA PREGUNTA NUMERO 3.

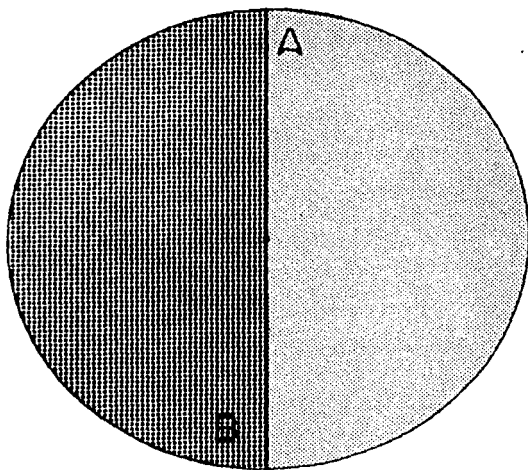
Al preguntar cuáles órganos se encontraban por encima de la Dirección General, respondieron: la mitad de las empresas - Asamblea de Accionistas, Consejo de Administración, y Auditoría Externa. Una tercera parte nos respondió: Asamblea de Accionistas. Y el resto - Asamblea de Accionistas y Consejo de Administración.

Se puede apreciar que la totalidad de las empresas entrevistadas cuentan con Asamblea de Accionistas ya que la mayoría son empresas privadas.

PREGUNTA NUMERO 4.

Está contemplado en la estructura de la Organización el uso de Autoridades Staff?

- A) SI - 50%
- B) NO - 50%



**INTERPRETACION DE LA PREGUNTA NUMERO 4.**

Al preguntar si estaba contemplado en la estructura de la Organización el uso de Autoridades Staff, exactamente la mitad respondió que sí y la otra mitad que no.

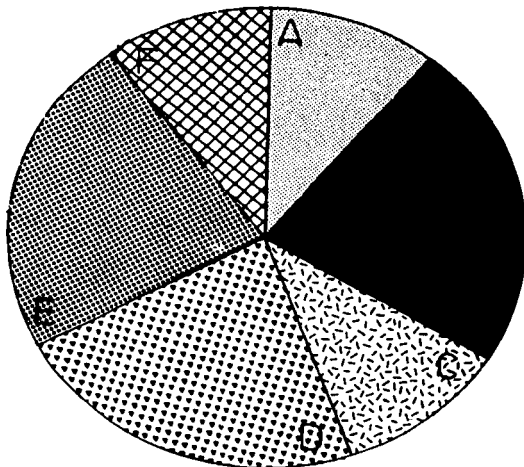
Esto indica que algunas de las empresas utilizan Autoridades Staff ya que les sirve de asesoría y otras no las utilizan debido a la creatividad de sus directores.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**PREGUNTA NUMERO 5.**

**Cuales son las ventajas o desventajas que observa de la utilizaci3n de la Auditoria Staff?**

<b>A)</b>	<b>Aminora la carga de trabajo y asesora a la empresas</b>	<b>- 11.11%</b>
<b>B)</b>	<b>Asesora a la Gerencia:</b>	<b>- 22.22%</b>
<b>C)</b>	<b>Mayor creatividad:</b>	<b>- 11.11%</b>
<b>D)</b>	<b>Asesoría Juridica:</b>	<b>- 22.22%</b>
<b>E)</b>	<b>Asesoría a la Empresa:</b>	<b>- 22.23%</b>
<b>F)</b>	<b>Opini3n Autorizada:</b>	<b>- 11.11%</b>



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**INTERPRETACION DE LA PREGUNTA NUMERO 5.**

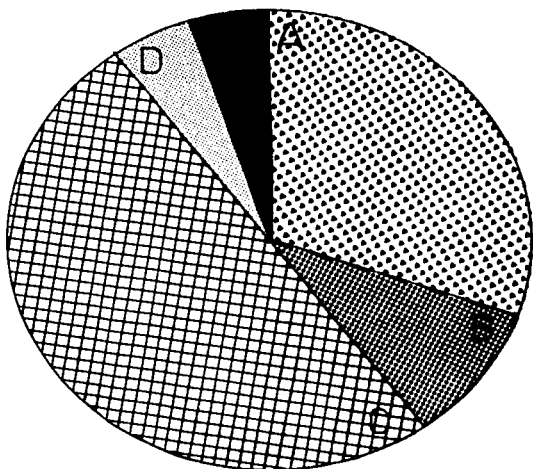
Al preguntar cuáles son las ventajas que observaban de la utilización de la Autoridad Staff se respondió: una vigésima parte - Asesoría Gerencial; otra vigésima parte - Asesoría Jurídica; un poco más de la vigésima parte - Asesoría a la empresa. Y la tercera parte restante tuvo opiniones divididas, unos dijeron que aminoraba la carga de trabajo y asesoraba a la empresa, otros que daba mayor creatividad y otros que era una opinión autorizada.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**PREGUNTA NUMERO 6.**

**Cuales son las Areas que se encuentran por debajo de la  
Dirección General?**

- |           |  |                  |
|-----------|--|------------------|
| <b>A)</b> | <b>Producción, Finanzas, Ventas y Recursos Humanos:</b>        | <b>- 27.77%.</b> |
| <b>B)</b> | <b>Producción, Finanzas y Recursos Humanos:</b>                | <b>- 11.11%.</b> |
| <b>C)</b> | <b>Producción, Finanzas y Ventas:</b>                          | <b>- 50.00%</b>  |
| <b>D)</b> | <b>Producción, Finanzas y Mercadotecnia:</b>                   | <b>- 5.56%.</b>  |
| <b>E)</b> | <b>Producción, Finanzas, Mercadotecnia y Recursos Humanos:</b> | <b>- 5.56%</b>   |



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## INTERPRETACION DE LA PREGUNTA NUMERO 6.

Al preguntar cuáles eran las áreas que se encontraban por debajo de la Dirección General, la mitad de las empresas respondió: Producción, Finanzas y Ventas. Un poco menos de la tercera parte respondió: Producción, Finanzas, Ventas y Recursos Humanos. Un poco más de la décima parte respondió: Finanzas y Recursos Humanos. La décima parte restante estuvo dividida entre Producción, Finanzas y Mercadotecnia y, Finanzas y Recursos Humanos.

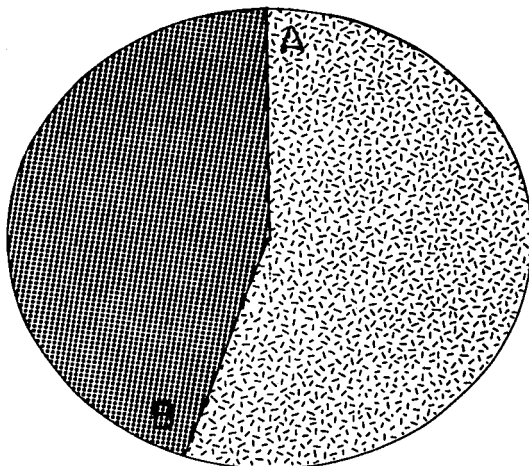
Las respuestas anteriores indican la importancia que tiene para estas empresas el área de producción, así como la de Mercadotecnia, Finanzas, etc.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**PREGUNTA NUMERO 7.**

**Cuenta la empresa con un departamento especial que se dedique al envase y empaque de aceites?**

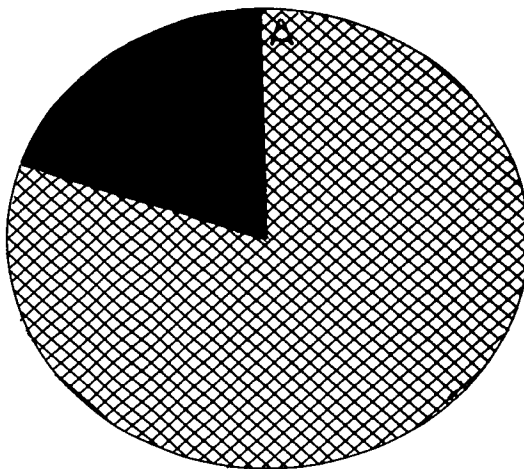
- |    |    |   |        |
|----|----|---|--------|
| A) | SI | - | 55.56% |
| B) | NO | - | 44.44% |





CUAL?

B)	Empacado.	-	20%
A)	Envasado.	-	80%



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**INTERPRETACION DE LA PREGUNTA NUMERO 7.**

Al preguntar que si la empresa contaba con un departamento especial que se dedicara al envase y empaque de aceites, un poco más de la mitad respondió que si y un poco menos de la mitad que no.

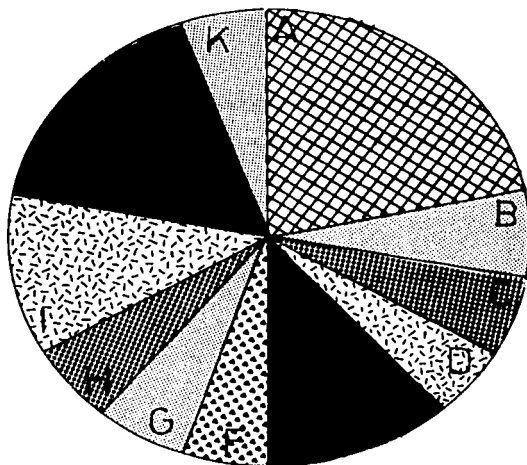
Al preguntarles que cuál, la mayoría respondió que envasado y la minoría empaçado. Se pudo apreciar que hubo confusión en la respuesta y se notó que la mayoría de las empresas tienen un departamento de empaque o envase el cual se dedica al envasado y empaçado del producto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**PREGUNTA NUMERO 8.**

**Cuales son los departamentos más importantes dentro de la estructura organizacional de la empresa?**

A)	Control de Calidad y Compras:	- 22.22%
B)	Control de Calidad, Compras, Ventas, Fabricación:	- 5.56%
C)	Control de Calidad, Compras y Fabricación:	- 5.56%
D)	Control de Calidad, Compras, Ventas:	- 5.56%
E)	Control de Calidad y Ventas:	- 11.10%
F)	Control de Calidad, Fabricación, Crédito y Cobranzas:	- 5.56%
G)	Control de Calidad, Ventas, Crédito y Cobranzas:	- 5.56%
H)	Control de Calidad, Compras, Tecnología:	- 5.56%
I)	Control de Calidad, Compras, Crédito y Cobranzas:	- 11.10%
J)	Compras, Fabricación, Crédito y Cobranzas:	- 16.66%
K)	Distribución, Tecnología, Control de Calidad, Compras:	- 5.56%



**INTERPRETACION DE LA PREGUNTA NUMERO 8.**

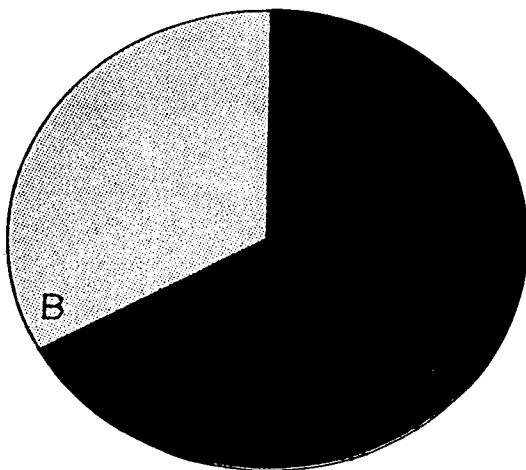
Al preguntar cuales eran los departamentos más importantes dentro de la estructura organizacional de la empresa las opiniones estuvieron muy divididas, pero casi todos coincidieron en las siguientes: Control de Calidad, Compras y Ventas.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**PREGUNTA NUMERO 9.**

**Qué tan importante considera el diseño de los envases para la venta de sus productos?**

<b>A)</b>	<b>Muy importantes:</b>	<b>66.67%</b>
<b>B)</b>	<b>Importantes:</b>	<b>33.33%</b>
<b>C)</b>	<b>Indiferentes:</b>	<b>0%</b>
<b>D)</b>	<b>Poco importantes:</b>	<b>0%</b>



**INTERPRETACION DE LA PREGUNTA NUMERO 9.**

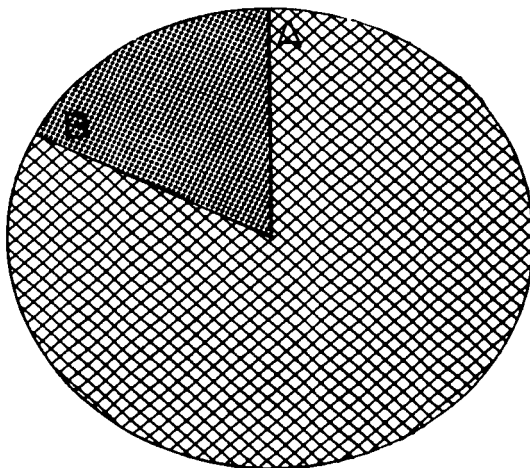
Al preguntar qué tan importante consideraba el diseño de los envases para la venta de sus productos, respondieron en su mayoría que muy importante ya que el diseño juega un papel muy importante para su venta.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**PREGUNTA NUMERO 10.**

**Considera que la estructura organizativa permite un flujo de información adecuado?**

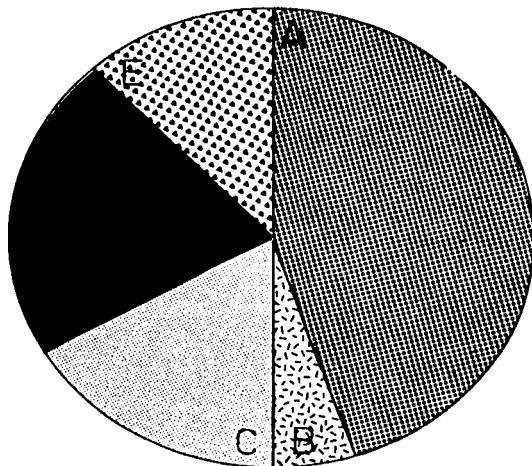
- |    |    |   |        |
|----|----|---|--------|
| A) | SI | - | 83.33% |
| B) | NO | - | 16.67% |



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**POR QUE?**

A)	Por como está organizada:	44.44%
B)	Por la fricción entre los niveles:	5.56%
C)	Por el tipo de información de la empresa:	16.67%
D)	La buena comunicación entre los niveles:	22.22%
E)	Por distanciamiento entre los niveles:	11.11%



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



## INTERPRETACION DE LA PREGUNTA NUMERO 10.

Al preguntar que si consideraba que la estructura permitia un flujo de informaci3n adecuado, la gran mayoria, opin3 que si y una minoria que no.

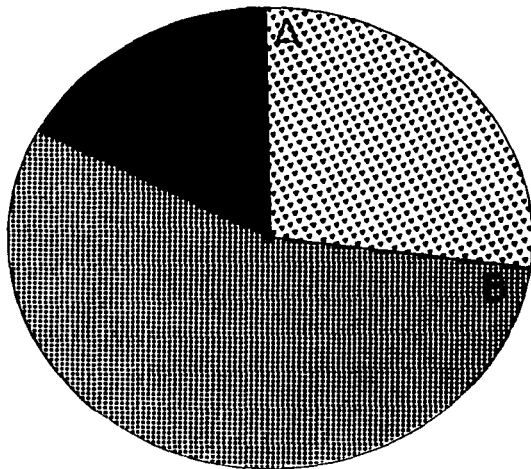
Al preguntarles el por qu3, un poco menos de la mitad, respondi3 que por como est3 organizada. Una cuarta parte, respondi3 por la buena comunicaci3n entre los niveles. Y la parte restante, estuvo dividida, unos dijeron que por el tipo de informaci3n de la empresa y otros, que por el distanciamiento entre los niveles de la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**PREGUNTA NUMERO 11.**

**Cuántos niveles contempla la estructura de la organización a partir de la Dirección General?**

- A)      Cinco      -    27.78%**
- B)      Cuatro     -    55.55%**
- C)      Tres        -    16.67%**



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**INTERPRETACION DE LA PREGUNTA NUMERO 11.**

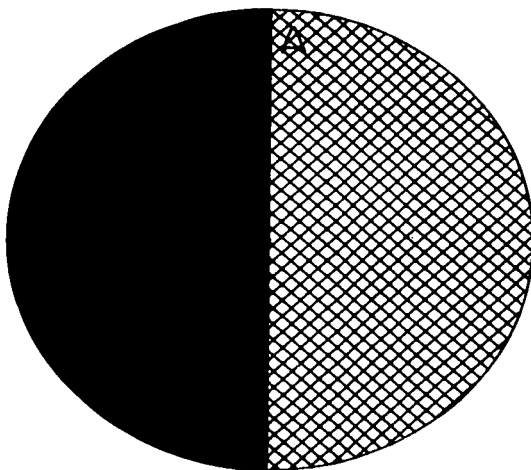
Al preguntar que cuantos niveles contemplaba la estructura de la organizaci3n a partir de la Direcci3n General, se dedujo lo siguiente: Un poco m3s de la mitad respondi3 que cuatro; un poco m3s de la cuarta parte respondi3 que cinco; y la parte restante que tres.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**PREGUNTA NUMERO 12.**

**Considera que la estructura organizativa permite una adecuada delegación de autoridad?**

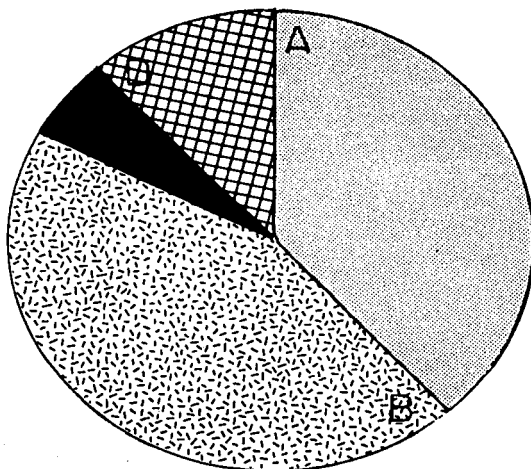
- A) SI - 50%**
- B) NO - 50%**



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**POR QUE?**

- A) La buena organización de los niveles: 38.89%
- B) El individuo es reacio a delegar: 44.44%
- C) Por falta de información adecuada: 5.56%
- D) Por la comunicación lineal que existe: 11.11%



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**INTERPRETACION DE LA PREGUNTA NUMERO 12.**

Al preguntar si la estructura actual permitia una adecuada delegación de autoridad se respondió: exactamente la mitad que sí; y la otra mitad que no.

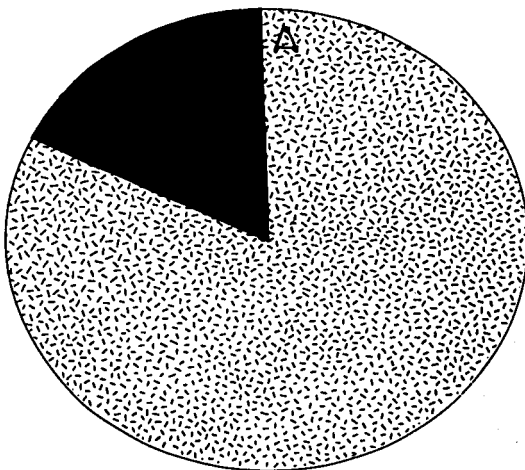
Al preguntar el por qué, un poco menos de la mitad, respondió que por la buena organización de los niveles; casi la mitad, respondió que el individuo es reacio a delegar; pocos que por la comunicación lineal que existe; y muy pocos por la falta de información adecuada.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**PREGUNTA NUMERO 13.**

**Considera una limitante la falta de recursos financieros para el establecimiento de otras áreas o departamentos que optimicen las funciones de la empresa?**

- A) SI - 83.33%  
B) NO - 16.67%



INTERPRETACION DE LA PREGUNTA NUMERO 13.

Al preguntar que si consideraban una limitante la falta de recursos financieros para el establecimiento de otras áreas o departamentos que optimicen las funciones de la empresa, se contestó: una gran mayoría que sí, y una minoría que no.

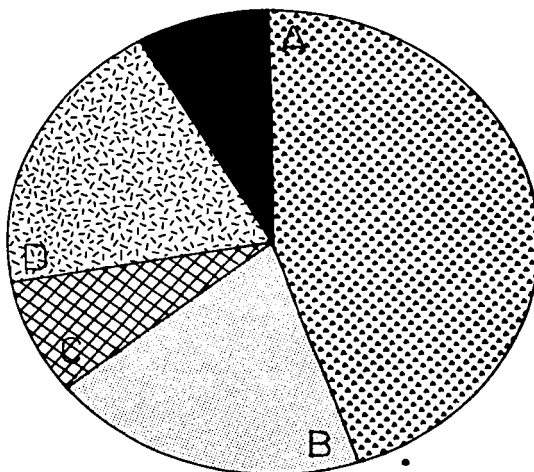
Es importante que la empresa cuente con los suficientes recursos financieros para solventar cualquier problema que se le pueda presentar.



**PREGUNTA NUMERO 14.**

Si respondió sí en la pregunta anterior, qué departamento o área propondría?

A)	Ampliar Departamento de Ventas:	46.66%
B)	Departamento de Envases:	20 %
C)	Mejorar Departamento de Control de Calidad:	6.67%
D)	Ampliar Producción	20 %
E)	Ampliar Finanzas:	6.67%



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**INTERPRETACION DE LA PREGUNTA NUMERO 14.**

Al preguntar qué departamento o área propondría, un poco menos de la mitad respondió que ampliar Departamento de Ventas. Un poco menos de la otra mitad estuvo dividida, unos respondieron que el departamento de envase, y otros que ampliar producción. Y una mínima parte tuvo opiniones divididas entre control de calidad y finanzas.

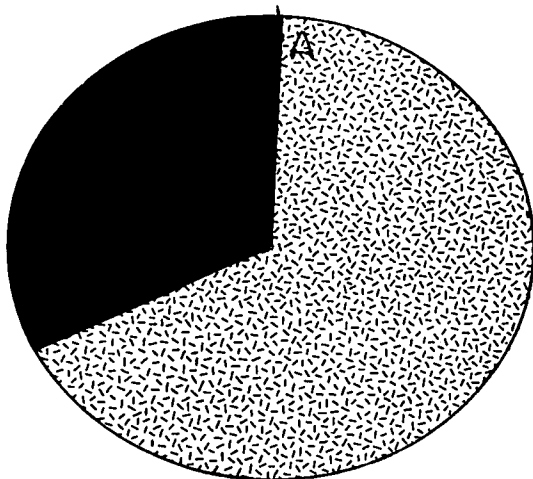
Se puede apreciar que es importante para este tipo de empresas contemplar en su estructura una adecuada área de producción así como un buen departamento de ventas.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

PREGUNTA NUMERO 15.

Cree que la estructura organizativa coadyuva a la óptima utilización de los recursos financieros, técnicos, y humanos?

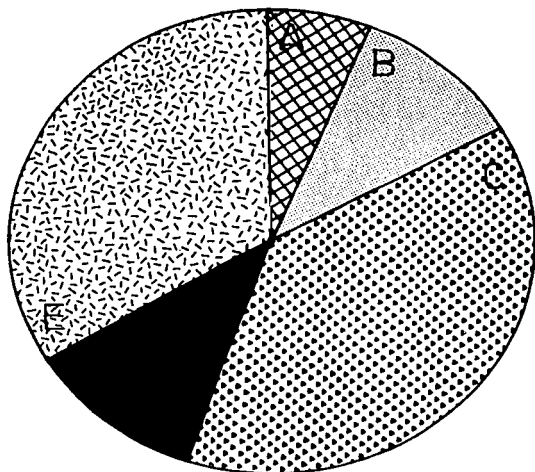
- |    |    |   |        |
|----|----|---|--------|
| A) | SI | - | 66.67% |
| B) | NO | - | 33.33% |



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**POR QUE?**

A)	Permite la obtención de los recursos:	5.56%
B)	Por la coordinación de los elementos:	11.11%
C)	Por el tipo de estructura:	38.89%
D)	Es el fin último de la empresa:	11.11%
E)	Porque hay fallas:	33.33%



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

INTERPRETACION DE LA PREGUNTA NUMERO 15.

Al preguntar que si la estructura coadyuva a la óptima utilización de los recursos financieros, técnicos y humanos; dos terceras partes respondieron que si, y una tercera que no.

Al preguntarles por qué, menos de la mitad respondió que por el tipo de estructura; la tercera parte, respondió que porque hay fallas. Aproximadamente una décima parte dijo que por la coordinación de los elementos; otra décima parte dijo que es el fin último de la empresa; y hubo quien dijo que permite la obtención de los recursos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES.

En base a la investigación documental que se llevó a cabo y a los resultados obtenidos en la investigación de campo, se concluye que tanto la hipótesis general como las específicas quedaron comprobadas; ya que es recomendable para las empresas, una estructura organizativa funcional que ayude a éstas a la óptima utilización de los recursos financieros, técnicos y humanos. Lo cual se consigue por medio del mejor aprovechamiento de las áreas y departamentos con los que cuenta la empresa, así como de un adecuado flujo de información entre los niveles de la misma.

Por otra parte, y tomando en cuenta lo antes mencionado se pueden concluir:

Es indudable que México pasa ahora por una época de atonía económica que se ve reflejada en las empresas con aumentos en sus costos y disminuciones en sus ventas, de tal que en el momento que los empresarios mexicanos tomen conciencia de los problemas y en lugar de lamentos exijan acción, con una mejor organización y más eficiente, que les de la oportunidad de disminuir sus costos, obtener una mejor distribución de sus productos y lograr calidades y precios

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

competitivos con márgenes de utilidad razonables para el inversionista.

El hombre que ocupe la dirección general deberá reunir características tales que le permitan obtener un ambiente de compañerismo y ayuda mutua, y a su vez, pueda efectuar juicios adecuados, crear métodos y sistemas que sirvan de base para el incremento de las ventas, facilidad para tomar decisiones y capacidad que le permita automotivarse.

Por medio de los cuestionarios aplicados se puede apreciar que es muy importante para la empresa que estén bien diferenciados los distintos niveles jerárquicos y que exista una adecuada delegación de autoridad, la cual se logra por la buena organización estructural y por una buena comunicación lineal que exista en la misma.

A través de la investigación realizada, se puede decir, que es importante contemplar dentro de la estructura organizativa de la empresa el uso de una unidad Staff con el propósito de aminorar las cargas de trabajo y asesorar las necesidades de la empresa.

Por medio de los comentarios realizados por los funcionarios de la empresa, se puede concluir, que las áreas de vital

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



importancia para estas empresas son el área de producción y el área de mercadotecnia; ya que las buenas relaciones y la coordinación de estos departamentos ayuda en forma eficaz a no tener inventarios con existencias excesivas, que no se pueden colocar en el mercado, y a producir aquellos productos que realmente están aceptados por los clientes.

A través de las respuestas dadas por los directores de las empresas, se puede apreciar lo necesario que es el departamento de Control de Calidad, el cual toma un papel preponderante en la venta del producto, ya que es el encargado de controlar la calidad del producto desde que llega la materia prima hasta que se almacena en bodegas como producto terminado.

Por medio de las respuestas obtenidas en esta investigación, se puede decir, que es importante contemplar dentro de la estructura organizativa de la empresa un departamento especial que se encargue del diseño de los envases y empaques de aceites comestibles, ya que es muy importante la presentación del envase para la venta del producto.

Es importante mencionar el crecimiento del consumo de aceites comestibles en nuestro país y la importancia de éstos en la industria alimenticia, por lo que en base a la

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

investigación efectuada se muestran los distintos tipos de aceites comestibles, y su proceso de elaboración hasta ser envasados y empacados.

Se puede apreciar a través de la investigación que la concepción de un empaque debe basarse en los beneficios tangibles e intangibles que el consumidor espera recibir con el uso o la posesión del producto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

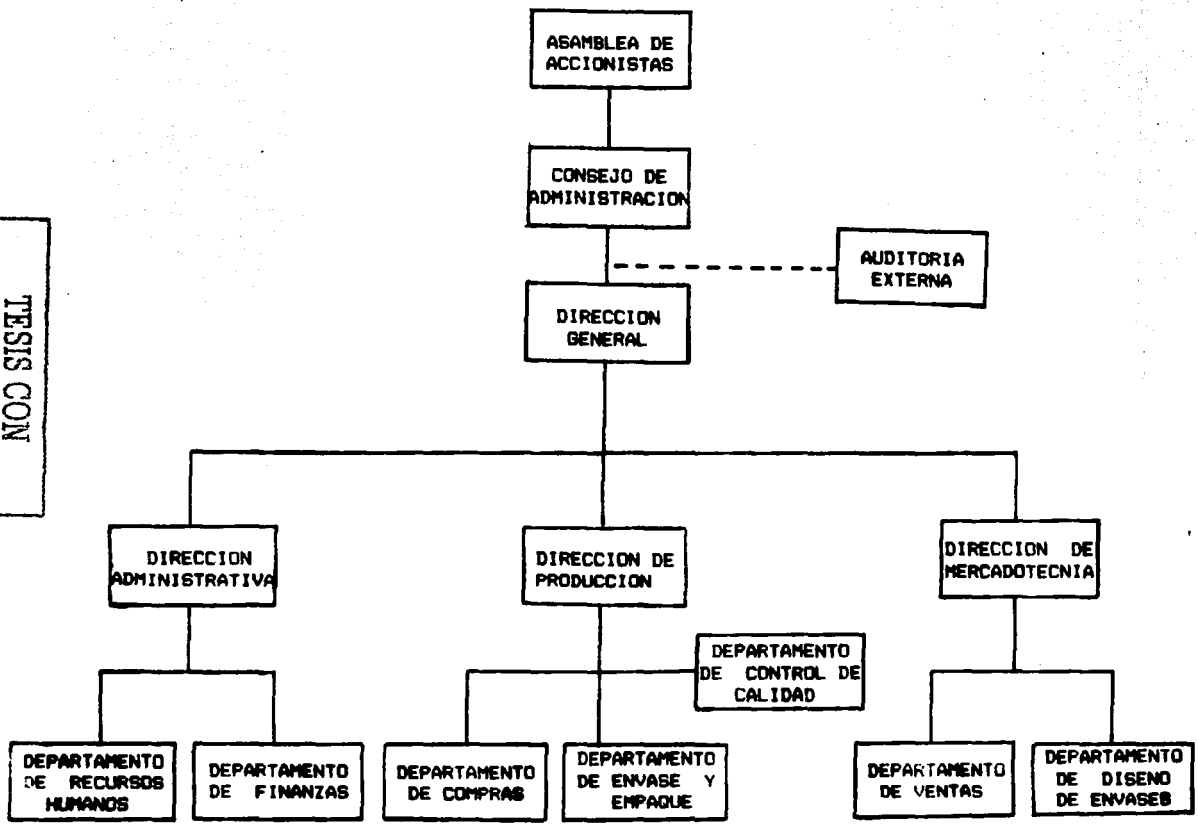
**RECOMENDACIONES**

## INTRODUCCION A LAS RECOMENDACIONES.

En base a las investigaciones documental y de campo que se realizaron, a continuación se presenta, a manera de recomendación, un organigrama con la descripción de funciones de cada uno de los puestos y áreas incluidos en el mismo, que se estima conveniente para empresas dedicadas a la elaboración y empaque de aceites comestibles.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN



## ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.

**Le informa:** El Consejo de Administración.

**Objetivo:** Aportar los elementos necesarios para el óptimo funcionamiento de la empresa.

### **Funciones:**

- Tomar medidas en cuanto a la recuperación de la inversión.
- Proceder al reparto de dividendos por acción.
- Tener reuniones periódicas para discutir sobre la marcha de la empresa.
- Decidir en cuanto a nuevas aportaciones de capital.
- Determinar sobre el cierre de la empresa.

**CONSEJO DE ADMINISTRACION.**

**Le informa:** La Auditoria Externa y el Director General.

**Informa a:** Asamblea de Accionistas.

**Objetivo:** Actuar como administrador o fideicomisario de los bienes activos que pertenecen a los propietarios de la empresa.

**Funciones:**

- Informar periódicamente a la Asamblea de Accionistas acerca de la situación de la empresa.
- Contratar y apoyar a auditores externos cuando así se juzgue necesario.
- Vigilar que se lleven a cabo las disposiciones y recomendaciones que hagan los auditores externos.
- Asignar el presupuesto anual a la empresa.
- Analizar el dictamen que elaboren los auditores externos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Resolver problemas de sindicato.
- Examinar y verificar periódicamente la actuación de la gerencia.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## AUDITORIA EXTERNA.

Le informa: El Director General.

Informa a: Consejo de Administración.

Objetivo: Proporcionar un panorama administrativo general de la empresa señalando el grado de efectividad con que opera cada una de las funciones.

### Funciones:

- Reportar al Consejo de Administración proporcionando el dictamen correspondiente.
- Recomendar y sugerir nuevos sistemas con objeto de mejorar la operación administrativa y contable de la empresa.
- Estar en estrecha relación con la dirección general y la gerencia administrativa para que le sea proporcionada la información requerida para llevar a cabo la auditoría.
- Analizar la eficiencia de la utilización de recursos

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

humanos y materiales.

- Revisión constante del equilibrio de las cargas de trabajo.
- Estudio constante de las operaciones de la empresa.
- Investigación constante de planes y objetivos.
- Revisión constante de la estructura orgánica.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**DIRECCION GENERAL.**

**Le informa:** La Dirección Administrativa, la de Ventas y la de Producción.

**Informa a:** Consejo de Administración.

**Objetivos:** Establecer junto con las gerencias de administración, producción y ventas, las metas de cada una de ellas y de la empresa en su totalidad.

**Funciones:**

- Informar periódicamente al Consejo de Administración de la situación general que guarda la empresa.
- Autorizar el reglamento interno elaborado por la gerencia de la administración.
- Autorizar el reglamento interno elaborado por la dirección de administración.
- Vigilar y controlar el buen funcionamiento de las

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**direcciones.**

- **Estudiar y autorizar la compra de nueva maquinaria para la empresa.**
- **Establecer las normas y políticas que tendrá la organización.**
- **Autorizar el presupuesto asignado por la dirección de administración para cada departamento de la empresa.**
- **Autorizar y revisar los estados financieros.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**DIRECCION DE MERCADOTECNIA.**

**Le informa:** El Departamento de Ventas y el Departamento de Diseño de Empaques.

**Informa a:** Dirección General.

**Objetivo:** Evaluar las oportunidades de satisfacción de necesidades de la empresa con el fin de estimular las ventas.

**Funciones:**

- Informar y reportar periódicamente a la Dirección General sobre el estado que guarda la mercadotecnia en la empresa.
- Estar en estrecha relación con la dirección de producción en cuanto a los productos más demandados.
- Vigilar, controlar y no sobrepasar el presupuesto asignado a dicha dirección.
- Fomentar entre el público el conocimiento del

producto y servicios ofrecidos.

- Examinar los cambios de los gustos de los consumidores.
- Conocer e investigar los productos y precios de la competencia, así como sus características.
- Establecer una campaña divulgando las bondades del producto y la seriedad de sus fabricantes.
- Verificar que exista una buena distribución física del producto.
- Investigar y analizar la posibilidad de adentrarse en nuevos mercados.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**DIRECCION DE PRODUCCION.**

**Le informa:** El Departamento de Compras, el Departamento de Control de Calidad y el Departamento de Envasado y Empaque de Aceites.

**Informa a:** Dirección General.

**Objetivo:** Procesar las materias primas para producir los artículos terminados.

**Funciones:**

- Estar en continua relación con la Dirección de Mercadotecnia y la Dirección de Administración.
- Reportar periódicamente a la Dirección General de la situación que guarda esta Dirección.
- Establecer un sistema de mantenimiento preventivo y correctivo para tener en buenas condiciones de trabajo la maquinaria.
- Establecer condiciones de trabajo a los obreros a

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

fin de que tengan mayor eficiencia y productividad.

- Tratar de abatir costos.
- Efectuar estudios de tiempos y movimientos.
- Implantar un sistema de control de calidad que permita seleccionar la producción para que ésta sea de óptima calidad.
- Tratar de tener la menor cantidad posible de producción rechazada por el Control de Calidad.
- Establecer y controlar el punto de reorden para evitar el desabasto de materias primas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



**DIRECCION ADMINISTRATIVA.**

**Le informa:** El Departamento de Recursos Humanos y el Departamento de Finanzas.

**Informa a:** Dirección General.

**Objetivos:** Reunir la mejor utilización de los recursos financieros y humanos para el óptimo funcionamiento de la dirección.

**Funciones:**

- Mantener informada a la Dirección General de su situación con el fin de permitir una mejor toma de decisiones.
- Establecer un manual de organización que permita optimizar los recursos y alcanzar los objetivos planteados.
- Establecer y asignar los presupuestos para las distintas áreas y departamentos de la empresa.
- Autorizar la contratación del personal.

- Supervisar el mantenimiento de las instalaciones de la empresa.
- Elaborar el reglamento interno a cumplir por todos los trabajadores y empleados.
- Vigilar que se cumplan correctamente con las disposiciones legales que atañen a la organización.
- Proporcionar toda la información que sea requerida por los auditores externos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**DEPARTAMENTO DE FINANZAS.**

**Informa a:** La Dirección de Administración.

**Objetivos:** Controlar y Administrar las inversiones de la empresa.

**Funciones:**

- Preparar e interpretar los estados financieros y de operación.
- Aprobación de créditos y realización de la cobranza.
- Instalación y supervisión de los registros contables.
- Controlar los egresos e ingresos.
- Levantar y tasar los inventarios físicos.
- Llevar a cabo libros de contabilidad.
- Informar a la auditoría externa los datos que

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

requiera.

- Fijar el presupuesto a cada Área.
- Obtener el capital necesario para sus funciones.
- Coordinación y análisis del sistema de control presupuestal.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

**Informa a:** Dirección Administrativa.

**Objetivo:** Contratar a las personas necesarias para realizar las actividades de la empresa.

**Funciones:**

- Sistemas Técnicos de ascensos y promociones.
- Adiestramiento, capacitación y desarrollo del personal.
- Sistema de quejas para corregir las irregularidades en el trabajo.
- Altas y bajas del personal.
- Calificación de méritos del personal.
- Preparar manuales para la inducción del personal de nuevo ingreso.
- Solucionar conflictos laborales.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- Tener relación con el departamento de finanzas para no excederse del presupuesto.
- Orientar las relaciones humanas para crear y mantener un ambiente de compañerismo y colaboración.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**DEPARTAMENTO DE COMPRAS.**

**Informa a:** La Dirección de Producción.

**Objetivo:** Adquirir las provisiones necesarias para la producción y otras actividades de la empresa.

**Funciones:**

- Verificar que las cantidades que se compran sean reales.
- Verificar que la materia prima se encuentre en buenas condiciones al momento de comprarse.
- Verificar que lo que se compre sea lo necesario para que no haya estancamientos.
- Tener relación con el departamento de finanzas para ver con qué presupuestos se cuenta para la compra.
- Prever el abastecimiento del producto.
- Adquirir las materias primas necesarias para la producción.

## CONTROL DE CALIDAD.

Informa a: Dirección de Producción.

Objetivos: Coordinar los elementos necesarios para que exista una buena calidad en los productos.

### Funciones:

- Evitar que se compren semillas con un alto contenido de impurezas.
- Supervisar que se lleve un control adecuado de almacenamiento.
- Supervisar la limpieza de las máquinas extractoras.
- Supervisar que se usen los factores de humedad y temperatura adecuados.
- Verificar los parámetros de calidad.
- Verificar el proceso de limpiado de la semilla.
- Verificar el proceso de deodorización.



- Supervisar el almacenamiento adecuado del producto terminado.
- Tener relación con compras en cuanto al rechazo de la materia prima de mala calidad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**DEPARTAMENTO DE ENVASE Y EMPAQUE.**

**Informa a:** La Dirección de Producción.

**Objetivos:** Envasar y Empacar el producto desde el momento que termina su elaboración hasta que se traslada para su venta.

**Funciones:**

- Verificar que el envase esté uniforme y en buenas condiciones.
- Tener relación con diseño para reportar cualquier anomalía encontrada en los envases.
- Verificar que esté bien sellado, etiquetado y empacado el producto para su traslado.
- Verificar con producción qué cantidad se va a producir para tener los envases necesarios.
- Verificar que no se tire el producto al ser empacado.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**DEPARTAMENTO DE DISEÑO.**

**Informa a:** Dirección de Ventas.

**Objetivo:** Realizar diseños de envases y paquetes, procurando el menor costo y la mejor calidad posible.

**Funciones:**

- Enfocar el diseño del envase a las necesidades del mercado.
- Tratar que el diseño vaya de acuerdo al producto.
- Mejorar el diseño empleado por la competencia.
- Tener relación con el departamento de ventas para ver qué diseños tienen mejor demanda.
- Procurar que el diseño sea atractivo para el consumidor.
- Investigar con el departamento de paquete qué diseño

da más protección al producto.

Tratar de innovar materiales para el diseño de  
nuevos envases.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

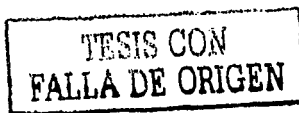
DEPARTAMENTO DE VENTAS.

Informa a: La Dirección de Mercadotecnia.

Objetivos: Lograr un mayor volumen de ventas con el menor costo posible para obtener mayor margen de utilidad para la empresa.

Funciones:

- Hacer análisis sobre las altas y bajas que vayan teniendo las ventas.
- Implantar un sistema para el estímulo y control de los vendedores.
- Hacer un estimado de las ventas que tendrán en el año para posteriormente compararlas con las reales.
- Estudiar e investigar la posibilidad de nuevos productos o de modificaciones en los ya existentes.
- Tratar de evitar gastos innecesarios y conseguir ventas eficaces.



- Establecer un plan de promoción con el objeto de aumentar las ventas.
- Motivar al consumidor a comprar el producto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**BIBLIOGRAFIA**

**BIBLIOGRAFIA DE REFERENCIA.**

**Bailey E. Alton.**

**Industrial Oil and Fat Products.**

**Interscience Publishers.**

**New York, 1970.**

**Colón Ramón.**

**Aceites y Grasas, su Refinación Industrial.**

**Tip Cat Casals.**

**Barcelona, 1971.**

**Eckey E.**

**Vegetable Fats and Oils.**

**Reynolds Publishing Corp.**

**New York, 1968.**

**Scott F.**

**Manual de Equipo French.**

**The French Oil Machinery Company.**

**Piqua, Ohio, 1975.**

**Weiss J.**

**Food Oils and their Uses.**

**Abi Publishing Co.**

**Connecticut, 1970.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Mehlenbacher V. C.  
The Analysis of Fats and Oils.  
Gerard Press.  
Champagne, Illinois, 1971.

Martinez S. Haidee.  
Aceites Vegetables Comestibles Crudos.  
Editorial Salvat.  
Barcelona, 1974.

Hanlon Joseph.  
Handbook of Package Engineering.  
McGraw Hill Book Company.  
U.S.A., 1971.

Pilditch James.  
El Vendedor Silencioso.  
Selecciones de Marketing Oikostau, S. A.  
Segunda Edición.  
Barcelona, España, 1968.

Nash Jim.  
Modern Packaging Encyclopedia.  
Issue, Volumen 34.  
New York, 1970.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Watson Samuel D.**

**International Handbook of Advertising.**

**McGraw Hill Book Company.**

**Segunda Edición, New York, 1972.**

**Ketcham Howard.**

**Color Planning for Business and Industry.**

**Harper Bros. Segunda Edición.**

**U.S.A., 1968.**

**Ketcham Howard.**

**Modern Packaging Encyclopedia.**

**Harper Bros.**

**New York, 1969.**

**Collins G. Roland.**

**Mercados y Distribución.**

**Editorial Acrópolis.**

**México, 1971.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**Arens Egmund.**

**Effective Illustration.**

**Modern Packaging Encyclopedia.**

**Issue, Volumen 32.**

**New York, 1971.**

Andrea Zerilli.

Fundamentos de Organización y Dirección General.

Ediciones Deusto, S. A.

España, 1979.

Koontz/O'Donnell.

Curso de Administración Moderna.

McBraw Hill.

Sexta Edición.

México, 1982.

Koontz/O'Donnell.

Elementos de Administración Moderna.

McBraw Hill. Sexta Edición.

México, 1982.

Henry L. Sisk y Marie Sverdlik.

Administración y Gerencia de Empresas.

Editorial South Western Publishing Co.

Segunda Edición.

Duvas Jean.

Organización de los Servicios Administrativos.

Bilbao, España.

Deusto, 1974.

Hutchinson John.

Organizaciones.

Compañía Editorial Continental.

México, 1971.

Kast/Rosenzweig.

Administración de las Organizaciones.

McGraw Hill.

Segunda Edición.

U.S.A., 1976.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**BIBLIOGRAFIA DE CONSULTA.**

**Griffin, Roger.**

**Principles of Package Development.**

**Harper Bros.**

**Second Edition. U.S.A., 1976.**

**Bendey, May.**

**Package Design and Social Change.**

**Abi Publishing Company.**

**Connecticut, 1976.**

**Kirschenbaber H.**

**Grasas y Aceites, Química y Tecnología.**

**CECBA, México, 1966.**

**Cofield P.**

**The Solvent Extraction of Oil Seed.**

**Institute of Technology.**

**Second Edition, Georgia, 1975.**

**Pinilla Sánchez Concha.**

**Principios de Organización y Administración.**

**Iberoamericana de Editores.**

**Lima, 1981.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Scott, William G.

Organización.

Editores Contables y Administrativos.

México, 1972.

Rogers Rolf.

Organizational Theory.

Allyn & Bacon.

Boston, 1975.