



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN

CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES
PUBLICAS Y PRIVADAS

DEPARTAMENTO DE...

“PROPUESTA DE USO DE UN PROGRAMA DE CALIDAD
EN EL SERVICIO EN UNA MICROEMPRESA DEDICADA
A LA COMPRA VENTA DE FLORES”

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
ROSA IVONNE CHAMAN PADILLA

ASESOR: ING. JUAN GARIBAY BERMUDEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES
PÚBLICAS Y PRIVADAS**

**“PROPUESTA DE USO DE UN PROGRAMA DE
CALIDAD EN EL SERVICIO EN UNA
MICROEMPRESA DEDICADA A LA COMPRA
VENTA DE FLORES”**

TRABAJO DE SEMINARIO

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :
LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A :

ROSA IVONNE CHAMAN PADILLA

ASESOR: ING. JUAN GARIBAY BERMUDEZ.

CUAUTITLÁN , EDO. DE MEX.

2002

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario

"Calidad de las Organizaciones Públicas y Privadas"

Propuesta de Uso de un Programa de Calidad en el

Servicio en una Microempresa Dedicada a la Compra

Venta de Flores.

que presenta la pasante: Rosa Ivonne Chamán Padilla

con número de cuenta: 09336949-9 para obtener el título de

Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 17 de Abril de 2002

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>L.A.E. Celia Rodríguez Chávez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>Ing. Juan Rafael Garibay Bermudez</u>	<u>[Firma]</u>

DEDICATORIAS

A DIOS:

Por haberme dado la vida, permitir que existiera en este mundo y en este tiempo, para disfrutar de esta maravillosa vida.

A MIS QUERIDOS PADRES:

A TI MAMÁ:

Por todo el sufrimiento que tuviste que pasar para que yo llegara hasta donde estoy, por todo el gran amor que me haz dado, por todos tus cuidados, preocupaciones, desvelos, cariño y orientación que me haz brindado. Gracias mamá por hacerme parte de ti, por la vida que me haz brindado.

Siempre te llevo en mi corazón.

A TI PAPÁ:

Por darme la oportunidad de ser participe de este mundo y por todo el cariño, apoyo y preocupación hacia mí.

Te quiero.



A AMIGOS:

Gracias por todos esos muy buenos momentos que he y espero seguir pasando a su lado.

A ti Lupita por ser una buena amiga, por ofrecerme tu hombro para consolarme y compartir nuestras alegrías. A Moni por todo el apoyo brindado hacia mí y los muy buenos momentos en las reuniones inolvidables. A Rosqui por ser una pequeña amiga en quien se puede confiar. A Magui por los buenos momentos. A ti Rogelio por el hecho de habernos conocido. A Sergio, Rubén y Moisés que son sinceros amigos. A Marina, Erika, Yuri, Lourdes y Juan gracias por el apoyo brindado y el hecho de haberlos conocido, los quiero mucho.

Y por todas aquellas personas que por una u otra causa ya no están a mí lado pero que fueron de gran impulso para mí.

Y por los que aún no conozco pero espero que favorezcan al bien de mi vida.

A MIS PROFESORES:

L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez

ING. Juan Rafael Garibay Bermúdez

L.A.E. Celia Rodríguez Chávez

L.A. Sergio Ortega

Por todo su tiempo, conocimientos y paciencia empleados en mi para dirigir este trabajo.

Mil gracias.

A LA UNAM:

Por ser mi segunda casa, por haberme recibido en esta gran institución, donde no todos tiene el privilegio de pertenecer a ella.

A LA FESC:

Que aunque nos separe una gran distancia física, no me importo, permanecí hasta el final. Gracias por los invaluable conocimientos aportados y por formarme para el futuro como profesional y persona.

A TODOS ELLOS DIOS LOS BENDIGA.

INDICE

Introducción	1
Planteamiento del problema	3
Hipótesis	4
Objetivo general	4
Objetivo específico	5
Capítulo 1. La Administración	
1.1 Definición de Administración	6
1.2 Importancia de la Administración	7
1.3 Para que sirve la Administración en la sociedad	9
1.4 Principios Generales de la Administración	9
1.5 Proceso Administrativo	14
1.6 Relación de la Administración con la Calidad	27
Capítulo 2. Calidad en las organizaciones	
2.1 Definición de Calidad	29
2.2 Fundamentos básicos de la Calidad	31
2.3 Calidad Personal como base de las demás Calidades	33
2.4 Dos Estándares para la Calidad Personal	41
Capítulo 3. Las microempresas	
3.1 Concepto de empresa	44
3.2 Clasificación de las empresas	46

3.2.1 Magnitud de las empresas	48
3.2.2 Objetivos institucionales de las organizaciones	49
3.3 Concepto de microempresa	51
3.4 Antecedentes de la microempresa	53
3.5 Importancia de las microempresas	57
3.6 Características de las microempresas	58
3.7 Ventajas relativas de las microempresas	60
3.8 Desventajas relativas de las microempresas	62
Capítulo 4. Caso práctico	
4.1 Antecedentes	69
4.2 Problema	77
4.3 Hipótesis	77
4.4 Diagnóstico	78
4.5 Investigación	81
4.6 Resultados	85
4.7 Propuesta	94
Conclusiones	100
Bibliografía	103

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es enfocado a la Administración que es esencial en nuestros días y en cualquier tiempo y espacio.

En el capítulo uno nos da un panorama de lo qué es la Administración, su importancia, lo que hace en la sociedad, las guías que nos ofrece para llevar una Administración de manera sencilla y sin tantas complicaciones, el proceso administrativo que es universal, aplicable a cualquier actividad, empresa, puesto o nivel organizacional y la relación que tiene la Administración con la Calidad.

En capítulo dos nos muestra cómo nos beneficia la Calidad en nuestra vida personal y en los diferentes ámbitos como la familia, el trabajo y socialmente.

El capítulo tres nos centra en las microempresas como un número importante de empresas existentes en el país. Muestra las diferentes ramas a las que se pueden dedicar las empresas según el giro de sus actividades y la clasificación de acuerdo al personal empleado. Los objetivos que buscan las organizaciones para con la sociedad. La microempresa y sus antecedentes a lo largo la historia desde la época prehispanica hasta nuestros días, sus características, además de algunas ventajas y sus grandes deficiencias.

Por último en el capítulo cuatro se proporciona un caso práctico enfocado a una microempresa dedicada a la compra-venta de flores, es decir, una florería. Donde se presenta la historia, su evolución, funciones realizadas por cada integrante de la organización y características del producto vendido. El problema más fuerte que existe en este momento y por lo que pierden un número importante de clientes, inconformes no con el producto sino con el servicio prestado, por citar alguno se menciona CEMEX exgenerador de una

importante suma de capital a la microempresa. De acuerdo al análisis realizado en la organización se visualiza cuáles son los principales problemas por los que atraviesa, se realiza una investigación y en base a los resultados se proponen distintas soluciones para ser evaluadas por la dueña que considerará de acuerdo a sus intereses y posibilidades si serán puestas en marcha o no posteriormente.

PROTOCOLO

1. TITULO

Propuesta de uso de un programa de calidad en el servicio en una microempresa dedicada a la compra-venta de flores.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la florería "Tlalli" existe una falta de compromiso en la entrega a domicilio de arreglos florales por parte de las personas que entregan los arreglos, por lo que sus clientes se encuentran insatisfechos, no con el producto, sino con el servicio prestado, dando como resultado que los clientes cancelen sus pedidos y recurran a otros establecimientos provocando así una disminución en los ingresos.

En la actualidad la empresa "Tlalli" se encuentra en un medio con un alto grado de competencia por lo que no se puede permitir perder clientes ya que son fundamentales para la sobre vivencia de la organización, la cual desea cubrir todas las expectativas del cliente de la mejor manera posible, es decir, con calidad.

Concientizarse en ofrecer un servicio al cliente con la más alta calidad comenzando no solo por vender un buen producto sino también la entrega en buenas condiciones y a tiempo del mismo.

3. HIPÓTESIS

El retraso en la entrega a domicilio de los arreglos florales se debe a que no se cuenta con el equipo de reparto suficiente, no se tiene calidad personal en los que hacen la entrega y hay una falta de capacitación y motivación. Si se implementa un sistema de calidad, se corregirán estos defectos.

4. JUSTIFICACIÓN

Esta propuesta surge de la necesidad de corregir las desviaciones existentes en esta microempresa, donde la ansiedad por vender para obtener mejores ganancias, propicia un descuido en los clientes, en sus expectativas de servicio de entrega, dando paso a un descontento continuo y a la pérdida de clientes, por lo que se da más atención a las necesidades particulares que a las generales de la organización.

5. OBJETIVO GENERAL

Cumplir con las expectativas de calidad en el servicio de entrega a domicilio a través de una propuesta de un programa de calidad.

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

***Conocer las causas de demora en la entrega a domicilio de los arreglos florales.**

***Proponer un programa de calidad para la mejora de la cadena de servicio desde la recepción del pedido hasta la entrega final al cliente.**

CAPÍTULO 1. LA ADMINISTRACIÓN

1.1 DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde tiempos remotos existe de manera incipiente, ya que el hombre al observar que no podía alcanzar sus objetivos de manera individual recurrió a la coordinación del esfuerzo humano a través de grupos para alcanzarlos de una manera más rápida y sencilla.

"La Administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. Esta definición básica debe ampliarse:

1. Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control.
2. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
3. Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
4. La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit.
5. La administración persigue la productividad, lo que implica la eficacia y la eficiencia."¹

¹ Koontz, Harold., Weihrich Heinz, "Administración una Perspectiva Global". Edit. McGraw-Hill. México, 1998.

1.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Nos encontramos en una época de grandes retos, complejidades y gran competencia. La administración es una de las actividades humanas más importantes, es la base para que la mayoría de las organizaciones funcionen correctamente. Nos orienta al mejor uso de los escasos recursos con que cuenta la organización, lográndolo a través del esfuerzo cooperativo del hombre con los mejores resultados. La administración no sólo se aplica en la más simple de las organizaciones, como es el hogar sino también tiene injerencia en la administración de empresas privadas y organismos públicos, siendo ésta última una de las más complejas de manejar. Se puede decir que la administración es de carácter universal.

Conforme las organizaciones aumentan en tamaño y complejidad se hace más latente la necesidad de ser administradas, tal vez en organizaciones más simples las funciones administrativas pasen inadvertidas pero en otras donde los recursos son bastos y difíciles de controlar, el proceso administrativo ocupa un lugar de vital importancia para el logro de los objetivos.

La administración es imprescindible para la creación, existencia, supervivencia, éxitos y crecimiento de cualquier organización, ya sea lucrativa o no. Imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, finanzas y relaciones humanas. Se mantiene al frente de relaciones cambiantes, motiva al personal al logro de la creatividad y la previsión.

“La administración, nos dice el autor George R. Terry pone en orden los esfuerzos. Mediante la administración, los eventos aparentemente aislados, la información objetiva o las creencias se unen y así se obtienen relaciones

significativas. Tales relaciones tienen injerencia en el problema inmediato, indica los obstáculos que deben vencerse en el futuro y auxilian a determinar la solución del problema.”²

El incremento de organismos sociales, de cualquier tipo exige la creación de sistemas administrativos eficientes, mejorando así continuamente el nivel de vida de la población y por lo tanto se logrará un país mejor administrado o más desarrollado.

“Podemos concluir la importancia de la administración, con los hechos que la demuestran objetivamente:

*La administración se aplica a todo tipo de empresa.

*El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.

*Una adecuada administración eleva la productividad.

*La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.

*En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial.

En la pequeña y mediana empresa, la única posibilidad de competir, es aplicando la administración.”³

² Rodríguez Valencia, Joaquín. “Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas”. Edit. ECASA. México, 1993.

³ Rodríguez Valencia, Joaquín. “Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas”. Edit. ECASA. México, 1993.

1.1 PARA QUE SIRVE LA ADMINISTRACIÓN EN LA SOCIEDAD

La sociedad ha desarrollado distintas organizaciones, como las de servicios, las comerciales y las industriales, ya sean públicas o privadas, todas ellas a su vez cuentan con miembros de diversos conocimientos, que trabajan juntos para alcanzar uno o varios objetivos en común. La administración trabaja para hacer la vida más cómoda y predecible a la sociedad, sin ella las organizaciones actuarían con gente que procedería por cuenta propia dirigidas a objetivos individuales como prioridad. La administración obtiene y usa los recursos racionalmente para generar productividad, obtener mejores resultados, es decir, desarrollar un trabajo eficiente y eficazmente.

La necesidad de la administración se hace más latente cuando la complejidad del manejo de los recursos de las empresas rebasa las capacidades de quienes las operan.

1.4 PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

“Los principios generales de la administración son verdades fundamentales o universales de validez general, que sirven para pronosticar los resultados de la actividad administrativa y proporcionan el fundamento de la administración.”⁴ No son rígidos, por lo tanto son flexibles y susceptibles de adaptarse a las necesidades de cualquier organización.

Tales principios refinan y organizan los conocimientos adquiridos mediante el análisis y la experiencia. La aplicación puede mejorar mediante la

⁴ Koontz Harold, Cirill O' Donnell, “Elementos de Administración Moderna”, Edit. McGraw-Hill, México, 1981.

práctica administrativa, logrando una mejora y simplificación. Cuando los principios administrativos puedan ser bien usados, la eficiencia administrativa aumentará inevitablemente, entonces se puede llegar en forma más efectiva a resolver problemas usando guías establecidas evitando una investigación laboriosa.

Henry Fayol estableció 14 Principios Generales de Administración que son los siguientes:

1. División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación del interés individual al general.
7. Justa remuneración.
8. Centralización vs. descentralización.
9. Jerarquía.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad personal.
13. Iniciativa.
14. Espíritu de grupo o unión del personal.

Fayol explicó los principios de la administración de la siguiente forma:

DIVISIÓN DEL TRABAJO

Consiste en la especialización de las tareas. La especialización aumenta el producto haciendo más eficientes a los trabajadores.

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Para poder alcanzar los objetivos se tiene que ejercer la autoridad y aunado a ella viene la responsabilidad, la primera se concibe como el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer, la segunda consiste en cumplir con las tareas asignadas.

DISCIPLINA

La organización necesita de la buena marcha, de la obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia de signos exteriores de respeto conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.

UNIDAD DE MANDO

El principio dice que una persona no debe recibir órdenes de más de un superior. El poder por el mando ha sido motivo de conflictos en todas las asociaciones humanas desde las más simples hasta las más complejas.

UNIDAD DE DIRECCIÓN

Un solo jefe y un solo programa para dirigir un conjunto de operaciones encaminadas a un mismo fin.

SUBORDINACIÓN DE LO PARTICULAR A LO GENERAL

Contar con este principio reconoce la importancia que tiene el interés general de la organización debido a que es un esfuerzo general que afecta a toda la empresa, por lo tanto exige respeto el interés grupal dejando a un lado el personal que atiende simplemente a las pasiones humanas que frenan el desarrollo de la entidad.

JUSTA REMUNERACIÓN

El pago a empleados y dueños por el trabajo realizado debe ser justo de acuerdo a las posibilidades de la organización para cubrir en la medida posible las necesidades básicas de los individuos.

CENTRALIZACIÓN

Cuando Henry Fayol escribe sobre el principio de la centralización, se refiere también a la descentralización administrativa como se puede observar en la siguiente frase: “ La cuestión de la centralización o descentralización es una simple cuestión de medida”. En otras palabras, Fayol quiso decir que los jefes deberán delegar funciones en sus subordinados en la medida en que sea

posible, dependiendo de la función, el subordinado y la carga de trabajo del supervisor y del inferior.

JERARQUÍA

Este principio es llamado también cadena de mando o escalar, nos habla del respeto de los niveles de comunicación y autoridad dando la posibilidad de establecer relaciones directas para evitar retrasos, una vez informados los jefes y de común acuerdo entre las partes se puede dar este tipo de comunicación.

ORDEN

Tanto las personas como los materiales deben estar en un lugar adecuado en el momento preciso, así recomendamos la fórmula: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. En el orden social sería: un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.

EQUIDAD

El jefe debe ser benevolente y equitativo con todos y cada uno de los subordinados, contribuyendo a la lealtad de los empleados.

ESTABILIDAD DEL PERSONAL

Lograr permanencia en los puestos por parte de los empleados garantizando satisfacción a los mismos, desarrollo del personal y dominio de su trabajo. Es

decir, evitar la rotación del personal para no caer en altos costos e incertidumbre provocados por los cambios constantes.

INICIATIVA

Resulta indispensable lograr la creatividad organizacional de lo contrario su vida será estática y corta o con demasiadas limitaciones para competir en el ambiente turbulento.

UNIÓN DE PERSONAL

El promover el esfuerzo grupal contribuye al logro de los objetivos armónicamente.

Estos principios aún son vigentes, facilitan el quehacer en la organización, nos dicen como dirigir un organismo a grandes rasgos sin una complicada analogía del conocimiento científico, llegando así a resultados deseados mediante una aplicación sencilla de la administración además es recomendable apoyarse en el proceso administrativo que es también un principio administrativo.

1.5 PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad, a través de las cuales se efectúa la administración, las etapas se interrelacionan y forman un proceso integral.

El proceso administrativo se compone de una serie de etapas o elementos que pueden variar dependiendo del criterio del autor, sin embargo la esencia y los resultados son los mismos. La aplicación del proceso es lo que hace la diferencia entre ser un jefe y no serlo, constituye el medio para ejercer la acción administrativa.

El proceso administrativo nos dice George R. Terry, "tiene algo de universal, las funciones fundamentales son básicas y las ejerce tanto un presidente de compañía como un jefe de oficina, en cualquier tipo de empresa, actividad o nivel".⁵ A continuación se presenta un cuadro donde podemos apreciar los distintos criterios del proceso administrativo según diversos autores:

VERSOS ENFOQUES DE LOS ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

AUTOR	AÑO	ELEMENTOS			
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando Coordinación	Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión Planeación	Organización	Comando Coordinación	Control
William Newman	1951	Planeación	Organización Obtención de recursos	Dirección	Control
Koontz O'Donnell	1955	Planeación	Organización Integración	Dirección	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Agustín R. Ponce	1960	Previsión Planeación	Organización Integración	Dirección	Control
J. Antonio Fdz. A.	1967	Planeación	Implementación		Control
Sisk H. Sverdlik	1976	Planeamiento	Organización	Liderato	Control
Luthans	1980	Planeación	Organización	Dirección Comunicación	Control
Joaquín Rdz. V.	1981	Planeación	Organización Integración	Dirección	Control

Fuente: Rodríguez Valencia Joaquín. *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*, Edit. ECAFSA México, 1996.

⁵ Rodríguez Valencia, Joaquín. "Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas". Edit. ECASA, México, 1993.

El proceso administrativo según Reyes Ponce concibe en los elementos administrativos los siguientes:

Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Los tres primeros elementos pertenecen a la fase Mecánica y los tres posteriores a la Dinámica con sus respectivas etapas.

Elementos de la Mecánica Administrativa

a) Previsión. Se realiza la observación para visualizar que se desea lograr, ésta debe ser clara, verdadera. Valorando cuáles serán las condiciones futuras del organismo y proponer posibles caminos de acción.

La previsión comprende, por lo mismo, tres etapas:

1. Objetivos: identifica los fines con exactitud, deben estar escritos y al alcance de cualquier miembro involucrado en los mismos.
2. Investigaciones: se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.
3. Cursos alternativos: trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen.

b) Planeación. Es un proceso meramente intelectual exigible, nos dice a dónde queremos llegar, lo que se tiene que hacer, es decir, los fines y cómo se va a hacer, hablando de los medios. Aquí se establecen los

cursos concretos de acción. Se da a conocer que es lo que se espera del personal. Incluida la innovación como fuente generadora de ideas. Responde a la pregunta qué puedo hacer y cuándo. El propósito de la planeación se fija en tener una dirección, reducir desperdicios, redundancias en las funciones, etc.

Se compone de tres elementos:

1. Políticas: declaraciones, líneas o directrices generales de conducta estableciendo parámetros para tomar decisiones y alcanzar los objetivos.

2. Procedimientos: serie de pasos secuenciales e interrelacionados.

3. Programas: conjunto de planes para alcanzar un objetivo, responsabiliza a cada individuo por sus actividades, establece orden y duración. Dentro de los programas existen técnicas de programación que son instrumentos de los que se vale la planeación como la gráfica de Gantt y la red de camino crítico. En la gráfica se muestra la secuencia de las actividades en orden lógico para la realización de las funciones con tiempos establecidos. El camino crítico muestra la interrelación de las actividades en el menor tiempo empleado. En general los programas están respaldados por presupuestos que son resultados esperados, expresados en cifras numéricas de ingresos o gastos.

c) Organización. Se refiere a la coordinación de los recursos de la empresa, a escoger qué tareas deben realizarse, asignación de las actividades a las personas-quié debe hacer qué, a quien deben reportarse y dónde deben tomarse las decisiones. Dar a conocer los roles

que va a desempeñar cada quien y la forma en como su actuación afecta a la de los demás. La organización señala el quién, cómo y dónde.

En la misma definición se encuentran tres categorías:

1. Jerarquías: orden de autoridad y responsabilidad que se le asigna a cada nivel.

2. Funciones: establece la división del trabajo para alcanzar los objetivos.

3. Obligaciones: responsabilidades que han de ser cumplidas por alguien, pero antes de ser delegadas deben conocerse.

Elementos de la Dinámica Administrativa

d) Integración. Se ocupa de realizar procedimientos para obtener e incluir tanto los elementos materiales como los recursos humanos de la mejor manera posible en la organización.

De acuerdo al aspecto social tenemos que la integración se da de la manera siguiente:

1. Reclutamiento: se refiere al contacto con fuentes de reclutamiento para allegarse de posibles candidatos para cubrir el puesto vacante.

2. Selección: consiste en elegir al candidato idóneo a ocupar una vacante, posteriormente algunas empresas aplican la capacitación.

3. Inducción: una vez seleccionados se ingresa al empleado a la organización dándole a conocer tanto a sus compañeros de

trabajo, jefes e instalaciones como sus funciones a realizar, facilitando así la incorporación y adaptación al ambiente de trabajo.

3.Desarrollo: después de algún tiempo se considera recomendable ampliar los conocimientos del empleado, mejorando así los procedimientos o promoverlo para un puesto de más alto nivel directivo dentro de la empresa.

e) Dirección. Se invita al logro de una buena ejecución. Es el proceso de influir sobre las personas al logro de los objetivos. Se ejecutan los planes establecidos y supervisan a cada miembro para alcanzar lo planeado.

Incluye por lo tanto las etapas siguientes:

1.Mando o autoridad: es el poder que tiene una persona sobre otra para dar ordenes y esperar que sean obedecidas dada determinada situación que así lo requiera.

2.Comunicación: gracias a la comunicación se transmiten conocimientos, ideas, deseos, sentimientos, etc., que deben ser conocidos por los demás logrando una modificación de conducta, cumpliendo de esta manera con lo que se esperaba de ellos.

3.Supervisión: corresponde ver que realmente se lleven a cabo, las actividades con la precisión como se habían planeado.

f) Control. Verificar que se haya cumplido exactamente lo planeado, comparar los resultados obtenidos con los establecidos, para hacer

correcciones o mejoras volviendo a aplicar los elementos administrativos cuando haya desviaciones significativas.

Comprende tres etapas:

1. Establecimiento de normas: emplear medidas de comparación para contar con una base de determinación de control.
2. Operación de los controles: ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
3. Interpretación de resultados: Conforme a los resultados obtenidos se emplea de nuevo el proceso administrativo corrigiendo o mejorando continuamente los procedimientos aplicados para acercarnos cada día más a la calidad.

Agustín Reyes Ponce maneja el proceso administrativo con los elementos de previsión, planeación, organización, integración, dirección y control, en cambio Joaquín Rodríguez Valencia habla de planeación, organización, integración, dirección y control, eliminando sólo un elemento al criterio del primer autor pero en realidad las etapas de la previsión están incluidas en la planeación de Rodríguez.

A continuación se explica el proceso administrativo según Joaquín Rodríguez Valencia:

a) Planeación. Serie de pasos mediante los cuales se logra el mejor aprovechamiento de las oportunidades, nos dice además a dónde queremos llegar, qué deseamos, durante qué tiempo, busca nuevos caminos, observa todos los elementos tanto internos como externos relacionados. Abarca dos

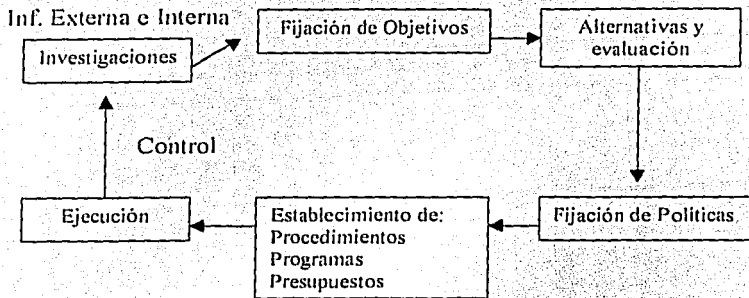
tipos de planeación, la táctica y la estratégica. En la primera los planes se realizan a corto plazo dirigidos por los ejecutivos del nivel medio, en la segunda se distinguen planes a largo plazo ejecutados por los niveles altos de la empresa.

Esta compuesta de las siguientes fases:

De acuerdo a la información externa e interna se analiza el ambiente organizacional, realizando **investigaciones** de los hechos pasados, presentes y posibles futuros, considerándolos para posteriormente fijar los **objetivos**. La ubicación de la empresa a su destino facilitará los procesos a cualquier nivel permitiendo el uso racional de los recursos, así establecemos qué es lo esperado antes de que suceda, es decir, fijar objetivos claros y alcanzables antes de tomar alguna decisión, aprovechando varias **alternativas** disminuyendo así las dificultades en el logro de los objetivos. Fijar **políticas** implica orientar la conducta de los individuos en forma verbal o escrita, delimitando las actividades dentro de las cuales deban operar, están relacionadas con el logro de los objetivos, manipulan las actividades del individuo, en cambio los **procedimientos** nos hablan acerca de las instrucciones de las tareas, el orden y la cronología necesarios para alcanzar los objetivos. Los **programas** incluyen un conjunto de planes con el uso futuro de los recursos, estableciendo tiempos para las actividades, éstos dan paso a los **presupuestos**, puesto que son una base para realizar los primeros, estiman los ingresos y los gastos en que pueda incurrir una empresa en el futuro, sirven de guía para la realización de sus operaciones.

Establecidas las etapas anteriormente citadas se procede a la **ejecución** donde en caso de no ser las mejores ayuda a proponer la revisión del proceso de planeación.

Este proceso se muestra a continuación gráficamente:



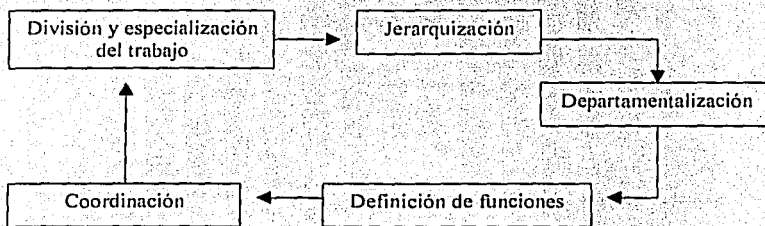
Fuente: Rodríguez Valencia, Joaquín. "El proceso administrativo", Edit. Limusa, México, 1970.

Organización. Una vez establecida la planeación se interrelaciona con este elemento, donde el administrador dirige sus esfuerzos a la asignación de tareas a los individuos con orden e interrelación en sus actividades, aprovechando así de una manera más eficiente el uso de los recursos, orientando la aplicación de los mismos en el cómo, cuándo y dónde.

Sus etapas de organización se presentan a continuación:

La organización se vuelve más eficiente al **dividir y especializar las tareas**, entendiéndose por la primera una separación y delimitación de las actividades para poder realizarlas eficientemente y de manera más precisa, en la segunda cada individuo se hace responsable por sus tareas específicas dentro de los procesos de producción, entendiéndose éste último en cualquier área funcional de la organización. La **jerarquización** muestra el orden de importancia del puesto en la empresa, el siguiente paso es la **departamentalización** donde se determina la conjunción de las actividades en un área específica tomando como punto de referencia su similitud de

funciones, dentro de esta posición es necesario definir la **descripción de funciones** que nos dicen concreta y precisamente que actividades específicas ha de realizar cada unidad de trabajo, todo lo anterior es necesario **coordinarse** logrando que los individuos orienten sus objetivos y actividades. Así se coordina también la división y especialización del trabajo volviendo a comenzar el proceso de organización, este ciclo es representado en seguida:

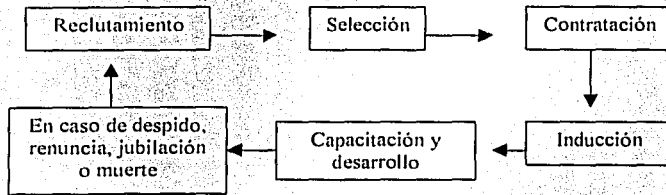


Fuente: Rodríguez Valencia, Joaquín. "El proceso administrativo". Edit. Limusa, México, 1970.

Integración. Implica obtener y articular una serie de recursos como los humanos (el más importante), financieros, materiales y técnicos. Entendiendo por elementos humanos aquellos que proporcionan su fuerza física o intelectual, desarrollando sus habilidades y conocimientos dentro de la organización mediante una retribución económica. Los financieros es el capital con el que cuenta la organización para realizar las actividades empresariales. Recursos materiales son la maquinarias, equipos, terrenos, etc., relacionados directamente con el giro de la empresa y recursos técnicos refiriéndose a sistemas, procedimientos, tecnología, patentes, etc. Todos los medios antes mencionados representan integración constante al organismo contribuyendo a la marcha normal de las operaciones y desarrollo de la empresa.

El recurso más importante a incorporar es el humano, de él se derivan una serie de beneficios y gastos de gran relevancia hacia la organización. Allegarse de este medio representa un proceso de integración. Tomando en cuenta en el orden social **el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo del personal.**

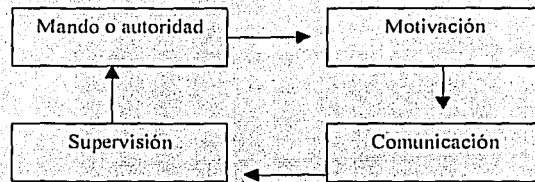
A continuación se representa gráficamente:



Así como existen procesos para la integración de personal también los hay para los aspectos financieros y materiales, todos a su vez se interrelacionan dando como resultado la integración global.

Dirección. Establecida la planeación, organización, integración se procede a la dirección donde se ejecutó lo establecido con anterioridad, influyendo en los individuos a la realización de sus funciones presentando un comportamiento apropiado.

Dentro del proceso de dirección se encuentran las siguientes etapas:

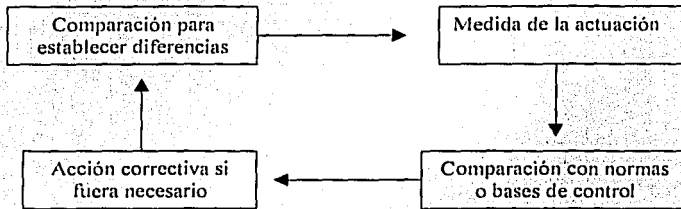


Fuente: Rodríguez Valencia, Joaquín, "El proceso administrativo". Edit. Limusa, México, 1970.

El **mando** sugiere el poder de hacer que los demás hagan lo que una persona indica, la **autoridad** presume del derecho que le da el status en la organización de mandar a los demás y ser obedecido, esta etapa puede mejorar a través de la **motivación**, es decir, se logra que la gente actúe, pero para que trabaje correctamente el directivo necesita encontrar, mantener y orientar la conducta hacia un fin. La **comunicación** facilita la información en todos sentidos, teniendo gran cuidado en la interpretación de la misma, evitando así la distorsión que genere enormes problemas. Por último la **supervisión** juega un papel muy importante, gracias a ella se verifica que las cosas se estén haciendo como originalmente fueron planeadas, eliminando errores en la mayor medida posible, este proceso siempre indica mando y autoridad en cualquier realización de las actividades dirigidas por algún jefe o superior.

Control. Obedece a la detección de errores y aplicación de medidas correctivas cerciorándose que los resultados serán los mejores, alineándose a las normas establecidas en la organización regidas por el medio ambiente tanto interno como externo.

El proceso de control se representa en seguida:



Fuente: Rodríguez Valencia, Joaquín. "El proceso administrativo". Edit. Limusa, México, 1970.

La etapa de **establecimiento de diferencias** nos sirve como criterio de determinación de medidas que se usarán posteriormente, comparando los resultados obtenidos con los esperados, la **medida de la actuación** nos dice la evolución, el avance del trabajo logrado. En seguida se procede a la **comparación con las normas o bases de control**, en caso de encontrar alguna desviación se indica proponer una o varias **acciones correctivas**, ajustando las operaciones para cumplir con lo establecido, de ahí que se acerquen más a las medidas sugeridas.

Este último elemento del proceso administrativo fija gran relación con la planeación, ya que si los planes no fueron cumplidos conforme a lo establecido o desea mejorar el proyecto implica de nuevo la aplicación del proceso.

Podemos concluir que cada elemento del proceso administrativo sugiere la aplicación dentro de cada uno del proceso mismo, pero que el elemento más importante lo es el control, el cual detecta y corrige desviaciones desde el inicio de las operaciones.

El proceso es aplicable a cualquier actividad humana, puesto, departamento, organización o país. También es recomendable en cualquier campo de actuación ya sea en el ámbito público o privado, es decir, su utilidad es universal.

1.6 RELACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN CON LA CALIDAD

Cuando se habla de administración con calidad se busca que los diferentes departamentos y niveles de la empresa participen activamente, involucrándose en el compromiso por la calidad a largo plazo, pasando a ser responsabilidad de todos sus miembros para ofrecer productos o servicios de calidad que cumplan con los deseos, expectativas y requerimientos del cliente.

Administrar para la calidad refiere a la idea de adecuar las funciones del proceso administrativo hacia el logro de un objetivo de la calidad.

En un sistema de calidad total, se debe establecer mejoras continuas de calidad involucrando nuevas y mejores ideas, equipo, materiales, personas, finanzas, proveedores, procedimientos, métodos, nuevos productos o servicios que contribuyan a la plena satisfacción del cliente, programas de prevención de errores, etc.

El mejorar la calidad implica atender todas las reclamaciones, quejas, sobre todo sugerencias del cliente y aportaciones provenientes del personal. Un compromiso significativo en las organizaciones es pensar en la filosofía de la mejora continua, ya que ningún proceso se debe considerar totalmente terminado.

Algunas compañías han implantado programas de calidad total, éstos varían dependiendo del problema que se desee resolver, es recomendable analizar las

necesidades de los clientes como base fundamental del programa, evaluar el grado de satisfacción y corrección de posibles desviaciones, además de responder con rapidez a las demandas cambiantes del cliente y del mundo. La participación de los niveles de dirección altos es necesaria para que un programa de administración de calidad total sea eficaz, proporcionando una visión, reforzar los valores, establecer metas y proporcionar recursos para lograr la calidad, además de un libre flujo de información organizacional.

Cualquier esfuerzo para mejorar la calidad necesita que las personas cuenten con poder para crear e implantar los cambios necesarios. Un requisito previo para alcanzar la eficacia y eficiencia operacional solicita del trabajo en equipo cumpliendo con un principio de la administración, atender a la supervisión continua, mediante la recopilación de datos, retroalimentación y programas de mejoría.

No olvidemos que la administración de la calidad total es un esfuerzo a largo plazo y constante, encontrando la necesidad de reconocer y recompensar este proceso.

La responsabilidad es ubicar la calidad en todos los departamentos de la organización pero principalmente en el de recursos humanos por que son los encargados de allegar a la organización óptimo capital humano, además de capacitar al personal logrando conocer sus capacidades y mejorar sus actividades.

CAPÍTULO 2. CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

2.1 DEFINICIÓN DE CALIDAD

“La calidad es el juicio que tienen los clientes o usuarios sobre un producto o servicio; es el punto en el que sienten que sobrepasan sus necesidades y expectativas”.⁶

Por razones prácticas, Calidad es cumplir con los requerimientos.

Su objetivo consiste en proporcionar a la sociedad productos y/o servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores.

Establecer sistemas de calidad trae consigo costos altos, por lo que algunas personas u organizaciones tienen miedo de implantarlos, pero los beneficios obtenidos son mayores. El involucrar a una persona en la calidad, garantiza una fuente confiable de rendimientos a los accionistas, empleados y satisfacción del cliente.

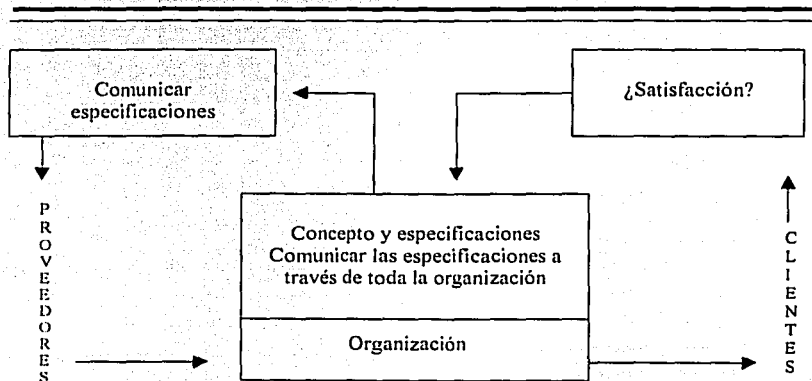
“La calidad también comprende el mejoramiento interminable del proceso ampliado de una firma. Este término se refiere a la ampliación de la organización para incluir a sus suministradores, clientes, inversionistas, empleados y toda la comunidad. La figura 2-1 ilustra dicho proceso. Este comienza cuando las necesidades de los clientes se comunican a la organización; su satisfacción debe ser el objetivo de cualquier empresa, por lo tanto, es de vital importancia en el proceso ampliado. Una empresa que ve al cliente como el elemento más importante en este rubro debe poder determinar

⁶Howard S. Gitlow. “Planificando para la Calidad, la Productividad y una Posición Competitiva”. Ventum Ediciones, México, 1990.

cómo se están comportando sus productos y/o servicios de calidad y mejorar el proceso ampliado”⁷

Los suministradores de bienes y servicios tanto internos como externos deben ser comunicados por la organización de las necesidades de los clientes para satisfacerlos. Trabajar conjuntamente mejorando así el proceso ampliado de la calidad.

Figura 2-1 El proceso ampliado de la calidad



⁷Howard S., Gitlow. "Planificando para la Calidad, la Productividad y una Posición Competitiva". Ventura Ediciones, México, 1990.

2.2 FUNDAMENTOS BÁSICOS DE LA CALIDAD

La calidad tiene cuatro fundamentos básicos y son:

1. La completa satisfacción del cliente.
2. Aumentar el volumen del negocio.
3. Tener una alta efectividad y productividad.
4. Mejorar continuamente el clima de trabajo.

La completa satisfacción del cliente.

Lo más importante de nuestro trabajo en cualquiera de los puestos, es cuidar en todo momento que nuestros clientes estén satisfechos.

Esto quiere decir que debemos estar pendiente de que todas las tareas que desempeñamos, vayan encaminadas a lograr que nuestros clientes se sientan felices de estar entre nosotros. Aquí no se vale decir no puedo ayudarlo o no me toca. Pero cumplir expectativas representa conocerlas y para lograrlo se requiere una comunicación efectiva con el cliente simplemente preguntando que es lo que le gustaría que mejorará o incluir en el bien o servicio de la organización.

Aumentar el volumen del negocio

Lo que tenemos que hacer es sencillo y consta de 5 pasos básicos:

1. Esmerarse en hacer bien su trabajo todos los días.
2. Complacer al cliente en todo momento.
3. Esforzarse por conocer a fondo la empresa, división y trabajo.
4. Mostrar cordialidad en todo momento, tanto con clientes como con compañeros.

5. No desperdiciar materiales, cuidar el equipo de trabajo y aprovechar el tiempo.

Atrayendo cada día un número mayor de clientes los cuales al recibir una mejor atención y servicio o productos de calidad permanecen fieles a la empresa y mejor aún la recomiendan a otras personas, aumentando el volumen de clientes y ganancias.

Tener una alta efectividad y productividad

“Una persona es efectiva cuando:

- *Hace su trabajo bien desde la primera vez.
- *Aprovecha al máximo y cuida su trabajo.
- *Impregna sus actividades con creatividad.
- *Hace más de lo que se espera de ella.
- *No desperdicia los recursos que tiene.
- *Busca alternativas para dar solución práctica a los problemas.
- *Aplica sus conocimientos para mejorar cada día y ayudar a los demás a crecer.
- *Cuida su imagen personal y la de su empresa.
- *Cumple satisfactoriamente lo que se le encomienda.
- *Sabe tomar decisiones.
- *Se mantiene actualizado”.⁸

⁸ Rodríguez Chávez Celia, “Antología de Calidad Personal”, México, 2001.

Mejora el clima laboral

Se mejora el clima laboral cuando se atiende en gran medida los puntos anteriormente citados, ya que hay que dar gran atención al cliente interno.

Para que esto suceda primero es necesario empezar por la calidad de la persona, ya que es la base para que todas las demás calidades puedan darse, primero el individuo, luego la familia y después el centro de trabajo donde se desenvuelve la persona.

2.3 CALIDAD PERSONAL COMO BASE DE LAS DEMÁS CALIDADES

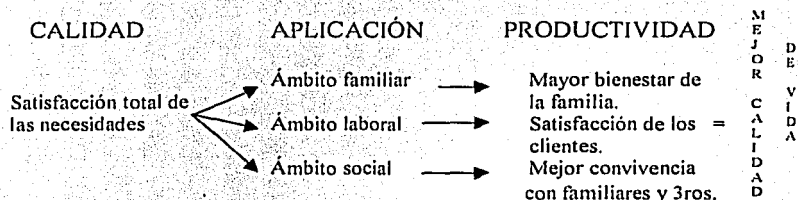
“La calidad personal puede ser definida como la respuesta a las exigencias y expectativas tangibles e intangibles tanto de las otras personas como de las propias”.⁹

La fuerza impulsora de la calidad en las organizaciones proviene en gran medida de la calidad personal; una persona de calidad cuenta con un buen grado de autoestima, autorrealizada o en proceso de autorrealización, es decir, consiente de lo que es, lo que quiere y del camino que ha seguido. En otros términos, se dice que es una persona bien alimentada, satisfecha con lo que hace y proporciona un servicio útil a la sociedad no sólo para obtener un recurso económico sino para cubrir necesidades del desarrollo del potencial personal.

⁹ Rodríguez Chávez Celia, “Antología de Calidad Personal”, México, 2001.

El concepto de calidad personal tiene que ser puesto en práctica en nuestras vidas mediante los valores humanos como: Honradez, don de servicio a los demás, amistad, cariño, respeto, amor, amabilidad, unión familiar, agradecimiento, entre otros. Logrando con ello mejorar el ámbito familiar, laboral y social.

“El siguiente cuadro resume los beneficios de la calidad personal”:



Fuente: Inst. Mexicano de Contadores Públicos, A.C., “Manual Práctico de la Calidad y Productividad a Nivel Internacional”, México, 1998.

El ser humano puede darle un enfoque de calidad personal a su vida dependiendo de cada caso en particular.

En seguida se presenta un ejemplo de lista de verificación de calidad de vida personal, ésta sugiere información adicional u omisión de cada punto dependiendo de lo que la persona considere como significativo para cada caso particular según Harry V. Roberts profesor de la universidad de Chicago y Bernard Sergesketter vicepresidente de AT&T:

*Iniciar cada día con entusiasmo, con actitud positiva para llevar a cabo lo que deseamos y vivir intensamente cada momento.

*Cuidar diariamente su presentación personal (Esto eleva su estado de ánimo).

*Levantarse inmediatamente, no dormir la siesta de 10 minutos después del timbre del despertador.

*Dormir por lo menos 8 horas cada noche.

*Dormir todas las noches antes de media noche.

*No más de 10 horas de televisión por semana.

*Limitar a 10 minutos las llamadas telefónicas en lo posible.

*Hacer ejercicio por lo menos 10 minutos al día.

*No utilizar demasiado tiempo en actividades rutinarias como el desayuno, el aseo personal por más de 20 minutos.

*Realizar tareas domésticas antes del fin de semana.

*Cumplir con algunas normas dietéticas.

*Asistir a eventos culturales que fomenten su desarrollo personal por lo menos 1 vez al mes.

Una vez desarrollada y reunida información de la lista de calidad personal, revise los datos obtenidos con la finalidad de contar los defectos para disminuirlos. Para complementar la calidad personal es necesario atender el ámbito familiar.

Aquí se presentan algunos aspectos que se pueden considerar para mejorar el ámbito familiar:

*Establecer mayor comunicación familiar.

*Adecuada planeación para el mejor uso de los recursos.

*Cooperación en el orden y limpieza del hogar.

*Responsabilidad familiar mediante un programa de participación de los integrantes.

Una vez concientizándose un individuo de los beneficios obtenidos de aplicar la filosofía de calidad en lo personal y la familia no dudará su aplicación en el ámbito laboral.

Una mejor calidad y un aumento en la productividad dependen de factores técnicos (equipos, herramientas, materiales y métodos) y humanos (desempeño en el trabajo del empleado). Ambos factores están interrelacionados. Así como el buen desempeño del empleado afecta a los factores técnicos, así también los empleados trabajarán mejor con buenos materiales, equipos, herramientas y métodos.

La contribución de un individuo para mejorar la calidad y la productividad depende de una combinación de habilidad y motivación. La habilidad y la motivación son ingredientes fundamentales para el buen desempeño del empleado.

Para desarrollar un adecuado programa de motivación, podemos trabajar sobre la jerarquía de necesidades de Maslow.

Según Abraham Maslow, los individuos tienden a satisfacer necesidades a lo largo de su existencia, las cuales una vez satisfechas, las de primordial importancia pasan a segundo término, después se satisfacen otras que vuelven a ser cubiertas pero siempre existirá el deseo de cubrir nuevas expectativas y necesidades. En países desarrollados existe un alto grado de satisfacción de necesidades por lo que tienden a encontrarse en ambientes poco motivadores y presentan altos índices de desubicación familiar, social, etc. En cambio en países como México en vías de desarrollo la satisfacción de necesidades se cumple en términos moderados. No toda la gente cubre al menos necesidades primordiales, existe un alto grado de incertidumbre en la estabilidad laboral ya que en nuestro país cada día se despide más personal del que contratan, pocas son las personas que mantiene una posición admirable

dentro de la sociedad u organización. Respecto al desarrollo como personas en la vida cultural o conocimientos generales la mayoría no se preocupa por cultivarse, prefiere llevar una vida vacía llena de diversiones pasajeras que no contribuyen al enriquecimiento como personas capaces de razonar o hacer críticas constructivas. Nos encontramos influenciados al igual que muchos países productores de bienes primarios por países de primer mundo, los cuales nos saturan con información insignificante culturalmente, distraendo la atención del individuo sin oportunidad de dirigir los esfuerzos a una mejor calidad de vida. Claro está, depende de los intereses de cada persona, del medio en que se desenvuelva, las oportunidades que se le presenten o las relaciones establecidas con otras personas.

Los individuos para ser motivados requieren cubrir sus necesidades e intereses, una vez cubiertos encontrarán otras donde será posible esforzar a los empleados para cumplir sus funciones y proporcionar productividad y calidad.

A continuación se explica en que consiste la jerarquía de necesidades de Maslow:

LAS NECESIDADES FISIOLÓGICAS

Estas consisten en satisfacer lo más ampliamente posible los requerimientos básicos de sobrevivencia como son vivienda, comida, vestido. Las personas no pueden pensar en solucionar otra necesidad cuando esta no se alcanza. Simplemente los individuos viven inhumanamente al no proteger estas piezas elementales en su vida.

Según Maslow se satisfacen correctamente con los salarios proporcionados por las organizaciones, pero en nuestra real actualidad con dificultades se alcanzan a cubrir.

La jerarquía marca las necesidades de seguridad como las siguientes.

LAS NECESIDADES DE SEGURIDAD

Estas tratan de tranquilizar al individuo con respecto a su estabilidad laboral en la organización. Cuando alguien siente que no tiene una posición permanente equitativa o predecible trabaja con indisposición, incertidumbre por el futuro, repercutiendo en no poder tomar decisiones personales en el ámbito familiar, social o laboral. Cuando un individuo percibe seguridad se atreve a asumir riesgos, es productivo, creativo, busca mejoras organizacionales, comprendiendo que los beneficios generales repercutirán en lo individual.

LAS NECESIDADES SOCIALES Y DE PERTENENCIA

La satisfacción de las necesidades sociales caen dentro de la aceptación social, no tanto dentro de la organización que en realidad es muy importante para establecer armoniosas relaciones laborales. Más bien el individuo trata de relacionarse en círculos sociales externos, encontrar un lugar en su grupo. Sin embargo en el ámbito laboral la forma de cubrir esta necesidad se logra a través de la participación voluntaria para la resolución de problemas, así es como se trata de involucrar y tomar en cuenta al individuo para el logro de los objetivos.

LAS NECESIDADES DE ESTIMA O EGO

Se refiere a la autoestima y respeto por los demás. La autoestima se entiende como la aceptación positiva de sí mismo, valor personal, libertad, confianza, logros, etc., y el respeto por los demás es el nivel de estatus en que las demás personas nos posicionan en reputación o apreciación entre otros. Es una necesidad que se satisface laboralmente con los reconocimientos y comunicando a los demás los logros obtenidos por una persona.

LAS NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN

Una vez resueltas todas las necesidades antes mencionadas aparecen las necesidades de autorrealización las cuales implican el crecimiento, el desarrollo, la superación, la constante actualización en el conocimiento. Es la capacidad de hacer lo que uno quiere lograr, la explotación del potencial personal. No busca una remuneración económica alta, se trata del satisfactor intelectual que cubra sus expectativas del saber, conocer y aplicar.

Hablando de teorías de motivación también podemos mencionar la teoría X y teoría Y éstas fueron propuestas por Douglas McGregor, la primera se refiere al punto de vista que el administrador tiene de sus empleados, es una teoría negativa donde se les considera como individuos flojos, que les disgusta el trabajo, logrando su trabajo sólo mediante la imposición de castigos o amenazas para alcanzar las metas deseadas. Aquí el individuo busca simplemente su seguridad laboral y muestra poca ambición.

La teoría Y presenta al empleado que percibe su trabajo como juego o descanso, es decir, disfruta de lo que hace, busca compromisos y

responsabilidades, son capaces de tomar decisiones. Estos dos puntos de vista guían al administrador en el manejo más adecuado de los empleados, la primera teoría exige al individuo obtener resultados a través de la instalación de un ambiente tenso, estresante, poco amigable, etc., esto traerá consecuencia negativas que lleven al empleado a renunciar tarde o temprano.

En cambio es más adecuado trabajar con la teoría Y como generadora de esfuerzo constante y de calidad que conlleve a la realización armoniosa y logro de las tareas asignadas. Es necesario que un individuo sea analizado desde el reclutamiento, seleccionando al candidato idóneo a cubrir el puesto, una vez que el individuo este instalado en su unidad de trabajo si presenta las características de la teoría Y será más fácil involucrar al individuo a su área operacional, contando en gran proporción con la disposición al realizar sus labores implicando retos, aumentando su capacidad de resolver problemas descubriendo hasta dónde es capaz de llegar. Es aconsejable que el individuo se sienta satisfecho con sus logros y adicionalmente por parte de la empresa, recompensas no sólo de tipo económico, sino también de reconocimientos y relaciones laborales equitativas. Sintiendo a gusto en su trabajo podrá mejorar su nivel actual de actuación acercándose cada día más a sus deseos.

2.4 DOS ESTANDARES PARA LA CALIDAD PERSONAL

EL NIVEL A Y EL NIVEL I

NIVEL A

El nivel A. Es el nivel actual de actuación presente del individuo, la forma en que se desenvuelve frente a los demás.

“El nivel A se define como: El nivel de calidad de su presente actuación en una situación determinada influido por lo que usted espera de sí mismo como por las exigencias que los demás tienen de su actuación”.¹⁰

El nivel A es cambiante no siempre se mantiene estático, varía dependiendo de la situación en que se involucre el individuo aumentando o disminuyendo la calidad de la actuación del nivel A.

CÓMO MEJORAR SU NIVEL A

Las personas de su alrededor están constantemente juzgando su actuación (nivel A) y comparándola con lo que ellos esperaban de cada uno.

Usted también juzga su propia actuación y la compara con lo que se esperaba de sí mismo. Su capacidad para vivir con arreglo a sus expectativas y a las de los demás es esencial para su funcionamiento en la vida. Debe trabajar constantemente su nivel A para sí mismo pero también para la gente que lo rodea.

¹⁰ Rodríguez Chávez Celia. "Antología de la Calidad Personal". México. 2001.

Reglas de Oro:

Reglas que pueden ayudarle a mejorar su nivel A y a crear una mayor sensación de satisfacción tanto para sí mismo como para la gente que le rodea.

1. Fije los objetivos personales de calidad.
2. Establezca su propia cuenta de calidad personal.
3. Compruebe lo satisfechos que están los demás con sus esfuerzos.
4. Considere el siguiente eslabón como un cliente valioso.
5. Evite errores.
6. Realice las tareas con más eficiencia.
7. Utilice bien los recursos.
8. Involúcrese.
9. Aprenda a terminar lo que empieza-refuerce su autodisciplina.
10. Controle su estrés.
11. Sea ético, conserve su integridad.
12. Exija calidad.

NIVEL I

El nivel Ideal de actuación. Es una expresión de los deseos, expectativas y exigencias más íntimas de una persona, con respecto a su actuación.

Una persona no está verdaderamente satisfecha con sus esfuerzos hasta que el nivel A está cerca del nivel I. La diferencia entre el nivel I y el nivel A es una señal de cuánto un individuo puede mejorar su calidad personal.

“El nivel I se define como: Su ideal de su propia calidad personal. Su nivel I expresa sus deseos internos, sus expectativas y demandas hacia su nivel de actuación. Usted no estará realmente satisfecho con sus esfuerzos hasta que no viva de acuerdo con sus propias demandas y su nivel A este cerca de su nivel I “.¹¹

Habrá alcanzado su nivel I cuando sienta que: no puede hacerlo mejor, está orgulloso de su actuación y firma con satisfacción su trabajo.

Todas las empresas requieren gente de calidad para agregar este valor a los procedimientos, sistemas, actividades desarrolladas, etc., personas con este tipo de valor aportan creación, crecimiento o desarrollo más apegadas a las exigencias del entorno de las microempresas, pequeñas, medianas y grandes del país. En la medida en que se atiendan las necesidades de este pequeño sector productivo de bienes y/o servicios por el gobierno, impulsará el crecimiento económico de la población.

En México el sector industrial y el de servicios está constituido en un 80% de pequeñas y microempresas por lo tanto es importante que ellas laboren con calidad, ya que solo así pueden llegar a un mejor desarrollo; en el siguiente capítulo se ampliará este punto.

¹¹ Rodríguez Chávez Celia. “Antología de la Calidad Personal”, México, 2001.

CAPITULO 3. MICROEMPRESAS

3.1 CONCEPTO DE LA EMPRESA

La empresa es una entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a las actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos o no, con la siguiente responsabilidad; deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos y satisfacer necesidades.

La palabra empresa proviene del vocablo “emprender” iniciar algo.

Para su funcionamiento en la empresa existen factores como capital, trabajo y organización. Estos elementos ante la ley son administrados como personas físicas o morales.

Las empresas son la materia de estudio de la administración, pueden ser públicas o privadas, algunas de las primeras no buscan un beneficio económico más bien se concentran en la productividad ofrecida a la población de un servicio prestado, sus recursos los obtienen mediante la recaudación de impuestos, donativos o colectas públicas para operar como tales. Las segundas casi en su mayoría persiguen un objetivo económico.

Las empresas de acuerdo a su funcionamiento se dividen en empresas individuales y sociedades mercantiles.

Las primeras están formadas por un individuo responsable de todos los movimientos en la organización, él realiza todos los tramites para las licencias de funcionamiento, adquisición del local, búsqueda de clientes y proveedores de productos además de aportar el total del capital. Responde de las obligaciones con la totalidad de su patrimonio y enfrenta a la competencia con sus propios recursos. Es una persona física ante la ley.

Las sociedades mercantiles son aquellas que son consideradas como personas ante la ley, independientemente de los individuos que la integran, les llaman personas morales.

En muchos casos las obligaciones de la sociedad no son exigibles para los socios. Estas sociedades cuentan con domicilio propio, vigencia, derechos y obligaciones distintos a los de sus integrantes, además del patrimonio que es aportado por los socios en numerario (dinero) y/o especie (maquinaria, inmuebles, equipos, patentes, derechos, etc). El nombre que puede adoptar puede ser en razón social o denominación. Al primero corresponde el nombre de uno o varios socios y en el segundo es un nombre ficticio.

La manera de organización y funcionamiento de cada sociedad mercantil se establecen en los estatutos del acta constitutiva.

Una vez constituidas, reconstituidas o en operación las empresas para tener éxito necesitan una buena administración. Existen diferentes clasificaciones de las organizaciones como empresas comerciales, industriales y de servicios con el fin de proporcionar bienes y servicios a la sociedad que sean de utilidad, logrando así contar con la especialización en las tareas para ofrecer calidad y en consecuencia dándose la división del trabajo en la sociedad permitiendo que el hombre se enfoque a otras áreas de interés en su vida. En las organizaciones se hace indispensable aplicar la administración de lo contrario tendrán corta vida o deficiente crecimiento en el mercado.

3.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

La clasificación de las empresas se muestra en tres ramas, que son las siguientes según Joaquín Rodríguez Valencia:

De servicios, comerciales e industriales

DE SERVICIOS:

Esta rama no es productiva, no produce bienes materiales. Proporciona atención personal; es decir, servicios que contribuyen a la formación del producto.

Dentro de estas empresas las principales son:

- *Comercio.
- *Restaurantes y hoteles.
- *Transporte.
- *Comunicaciones.
- *Espectáculos.
- *Centros deportivos.
- *Servicios financieros.
- *Servicios profesionales.
- *Alquiler de inmuebles.
- *Servicios educativos.
- *Servicios médicos.
- *Servicios gubernamentales, etc.

COMERCIALES:

Empresas que se dedican a comprar artículos para después venderlos en las mismas condiciones físicas, pero recuperando su costo y obteniendo un margen de utilidad.

Por ejemplo:

- *Mayoristas.
- *Cadena de tiendas.
- *Concesionarios.
- *Distribuidores.
- *Detallistas, etc.

INDUSTRALES:

Este tipo de empresas se dividen en extractivas y de transformación.

Industrias extractivas

Aquellas que se dedican a extraer recursos del subsuelo y explotar las riquezas naturales, no modifican su estado original. A la vez se subdividen en:

*Recursos renovables. Aprovechan los recursos que produce la naturaleza, transformaciones biológicas de vida animal y vegetal y elementos naturales como la explotación agrícola, ganadera, etc.

*Recursos no renovables. Dentro de esta industria encontramos la actividad de explotación de los recursos en extinción, en proceso de desaparición. Por ejemplo: la minería, petróleo, etc.

Industria de transformación:

Adquieren materias primas para posteriormente transformarlas y convertirlas en un producto diferente al adquirido originalmente. Satisfiriendo así las necesidades sociales. Aquí encontramos por ejemplo: empresas químicas, textiles, farmacéuticas, etc.

Cada empresa tiene características específicas sin embargo la administración le es útil a todas ellas. En México el 98% de las organizaciones son de magnitud micro, pequeña y mediana empresa según la revista Decisión, México, 1994, clasificadas en distintos sectores con diferentes números de empleados por tamaño de la empresa.

3.2.1 MAGNITUD DE LAS EMPRESAS

Los criterios de estratificación vigentes han sido superados, lo que propicia volver a definir los estratos con la finalidad de satisfacer las necesidades actuales que apoyen y promuevan la instalación y operación de las empresas.

De acuerdo al Diario Oficial de la Federación, en el apartado de la Secretaría de Economía actualmente menciona:

Artículo primero.- Se establecen los criterios de estratificación de empresas de la siguiente manera:

TAMAÑO	SECTOR		
	Clasificación por	Número de	Empleados
	<u>Industria</u>	<u>Comercio</u>	<u>Servicio</u>
Microempresa	0-30	0-5	0-20
Pequeña empresa	31-100	6-20	21-50
Mediana empresa	101-500	21-100	51-100
Gran empresa	501-En adelante	101-En adelante	101-En adelante

Fuente: Diario Oficial de la Federación. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. 30-03-1999.

3.2.2 OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LA ORGANIZACIÓN

Todas las organizaciones cumplen objetivos particulares como ente, pero los objetivos dirigidos a la sociedad permiten el crecimiento de la misma dentro de este entorno. Así estos fines se clasifican en objetivos de servicio, sociales y económicos según José Antonio Fernández Arena:

OBJETIVO DE SERVICIO

Satisfacer necesidades del mercado por medio de bienes intangibles atendiendo a los usuarios de estos servicios con calidad, precio razonable y en el tiempo oportuno, atrayendo un número importante de clientes que garanticen el auge de la organización. El aumento del número de empresas del mismo giro de actividad hace más evidente la competencia entre éstas, por un lado tiene un efecto positivo para los consumidores ya que permite contar con los productos y servicios de mejor calidad y amplia existencia, el otro efecto

se coloca del lado empresarial donde deben estar alerta de cualquier mejora en otras organizaciones, sugiere innovación en sus procedimientos, productos o servicios. No sólo se compete con empresas nacionales también hay que considerar las internacionales.

OBJETIVO SOCIAL

Atiende a las necesidades de la comunidad, es decir, a los empleados, proporcionando empleo dentro de la organización. A población externa a la misma como el gobierno al cual se pagan impuestos para la operación de sus actividades encaminadas a la población en general del país. De nuevo es incluida la comunidad interna de la organización donde su ideal es cubrir con sus expectativas intelectuales, mejorando el empleado este proceso se amplía a su familia. Existe también un compromiso de respeto con la sociedad hacia el medio ambiente, independencia económica y social del país a través del desarrollo de todas las empresas existentes y futuras.

OBJETIVO ECONOMICO

El objetivo de obtener óptimas utilidades es importante, pero los dos objetivos mencionados anteriormente contribuyen a que este se logre. La reinversión de las utilidades arroja posteriormente crecimiento al organismo. Cubrir con las inversiones hechas por los accionistas y el pago oportuno y específico de las deudas contraídas con proveedores y acreedores que confían en la buena fe de la institución.

Las organizaciones en su mayoría deben de cumplir con un compromiso propio, el de sobrevivir, impulsando a sus recursos humanos a la participación creativa que es la que podrá mantenerlas en el mercado, capacitar a las personas fortaleciendo su nivel de calidad de vida, en sí sacar al país de la marginación y la pobreza en que vive.

Por su parte al poder ejecutivo del país corresponde generar un número importante de empleos que cubra las carencias sufridas por la población y apoyar al sector del microempresario mejorando o reduciendo sus deficiencias que presenta.

Hacer que las microempresas mejoren y se logre un desarrollo económico.

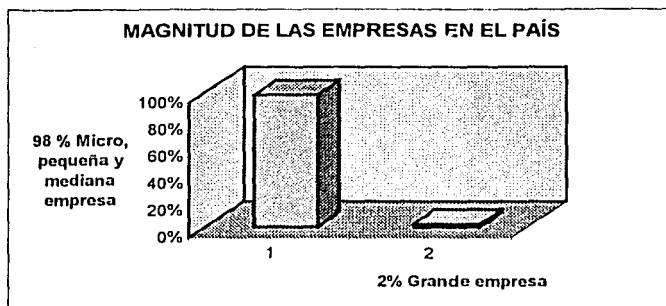
Los objetivos de una empresa siguen en su definición una proceso que es el siguiente: Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas) y Análisis Interno (Fuerzas y Debilidades), ambas clasificaciones o procesos se complementan y proporcionan a la organización o empresa el marco de actuación y regulación que ayuda se logre su desarrollo.

3.3 CONCEPTO DE MICROEMPRESA

La microempresa es la unidad organizacional más pequeña que existe en el panorama empresarial, pueden ser industriales, comerciales o de servicios con menos de 15 empleados y sus ventas reales no excedan los 300 millones de pesos según la Secretaría de Economía.

En nuestro país la micro, pequeñas y medianas empresas constituyen el 98%, en cifras representan 1,316.952 organizaciones.

A continuación se representa en la siguiente gráfica:



Desde el punto de vista individual este tipo de empresas parecen insignificantes pero en volúmenes conjuntos son económicamente considerables. Aporta la mayoría de generación de empleos en el país por lo que cumple con su objetivo social como organización.

La micro, pequeña y mediana empresa se distribuyen en las 32 entidades federativas, en cerca de 465 ciudades. Se encuentran diseminadas en todas y cada una de las poblaciones urbanas y rurales del país en giros del sector comercial, industrial y de servicios. A diferencia de las medianas y grandes empresas que en su gran mayoría se ubican en los grandes centros de consumo o bien en los principales corredores y zonas urbanas industriales.

Las micro y pequeñas empresas son el resultado de profundas crisis económicas por las que ha atravesado el país, como despidos en masa de mano de obra de cualquier nivel organizacional, expectativas en la mejora de los ingresos del futuro microempresario al no contar con un poder adquisitivo real, proporcionar al mercado productos y/o servicios innovadores, ser su

propio jefe sin la necesidad de estar bajo las ordenes de un superior que merme su calidad de vida, condiciones políticas, sociales, etc.

Consideremos que cada día aumenta el número de microempresas, enfrentándose a un medio ambiente externo turbulento, además del interno en el que existen deficiencias sobre todo en el cómo operar una empresa, lo que limita su supervivencia.

La microempresa es el negocio más sujeto a imprevistos esto lo vuelve el más volátil de la economía, por lo que se puede traducir en una muerte prematura para un gran número de empresas.

3.4 ANTECEDENTES DE LA MICROEMPRESA

Los pequeños talleres artesanales en Europa Occidental constituyeron un eslabón en el proceso de los pequeños establecimientos con bases capitalistas, cooperación simple y más allá el desarrollo de establecimientos de tamaño mediano y grande. Se dio la cooperación manufacturera, o sea la realización de las actividades mediante la división del trabajo, más adelante propicio la producción mecanizada.

A finales del siglo XVIII surge en Inglaterra la revolución industrial aunada a ella una serie de aplicaciones a la industria de inventos, como las máquinas a vapor que generaron la producción mecanizada dejando a un lado el trabajo manual, dando como resultado la diferencia entre las distintas magnitudes de las empresas y un nivel mayor de niveles de producción. Se mejoro la productividad de estas plantas, el desarrollo industrial se extendió a los países más importantes de Europa y Estados Unidos.

En México en la época prehispánica la actividad más importante fue la agricultura existían también actividades relacionadas al tipo artesanal. Entre los aztecas predominaban artesanos con oficios especializados, algunos de sus productos satisfacían necesidades de la clase gobernante de Tenochtitlán también estos bienes se comercializaban en el sur del país y Centroamérica.

En la época virreinal la actividad productiva más significativa fue la minería, las formas más relevantes de organización económica de transformación fueron el taller artesanal y el obraje. Dentro del taller artesanal se representaba dos tipos de artesanías: “el practicado por indígenas en talleres reducidos, con frecuencia familiares y localizados en los pueblos indios cuya existencia se debía a las normas de excepción y el taller urbano donde participaban peninsulares, criollos y mestizos organizados bajo el régimen gremial el cual estuvo protegido por la Corona y reglamentación gremial durante todo el periodo colonial. El obraje correspondía a primitivas factorías de las cuales al desarrollarse, habría de surgir el trabajo asalariado y la etapa manufacturera que desplazaría a los gremios”.¹²

Una vez concluida la conquista y después de algunos años se tenía que cubrir ciertos productos por lo que surgieron artesanos de diversos oficios, dando origen a los gremios de diversa índole según sus actividades. Los gremios se fueron debilitando por su carácter precapitalista y apareció el obraje. En este tipo de taller artesanal su ventaja fue la división del trabajo, a pesar de que se usaba la fuerza motriz del agua y las máquinas por lo general dominadas por la técnica manual. En este periodo comienzan a crearse las medianas y grandes empresas derivadas de sus características propias de

¹² García de León Campero Salvador, “La Micro, Pequeña y Mediana Industria en México y los Retos de la Competitividad”, Edit. Diana, México, 1993.

producción, empleando un número mayor de personas rebasando los requisitos de la clasificación obraje-artesanía.

En el lapso del periodo independiente se generaron importantes cambios que propiciaron el desarrollo del sector industrial atendiendo únicamente al mercado nacional, pese a las condiciones establecidas de acabar con los gremios y las disposiciones por los gobiernos de incorporar a los artesanos a las filas de asalariados, éstos nunca desaparecieron y cobraron mayor fuerza en 1843 haciendo frente a los productos extranjeros. Desgraciadamente al desarrollarse el capitalismo los esfuerzos de los artesanos no fueron suficientes para combatir esta situación por lo que sus talleres fueron cerrando poco a poco e incorporándose a las fábricas.

En el periodo de Reforma no hubo cambios significativos, el gobierno estuvo enfocado a cubrir demandas eclesiásticas y militares, invasiones sufridas por extranjeros desatendiendo el crecimiento del país en varios aspectos dentro de los cuales entraba el sector empresarial.

No fue si no hasta la Restauración de la República cuando se modernizó al país por parte del presidente Juárez y Sebastián Lerdo de Tejada en el periodo comprendido de 1872 a 1876 promoviendo el nuevo resurgimiento del pequeño sector.

Durante el Porfiriato(1877-1911) los cambios fueron más significativos, más para el sector industrial. Como algunas modificaciones se pueden citar la monetarización, expansión de mercados internos, ampliación de vías de comunicación y medios de transporte favoreciendo el sector azucarero, siderúrgico, textil, papelerero, del jabón, etc., estas organizaciones lograron su expansión industrial gracias a la base de las pequeñas unidades fabriles de baja eficiencia y dedicadas a producir bienes de consumo.

Durante la lucha armada revolucionaria (1910-1918) los índices de producción industrial vuelven a registrar una baja en sus operaciones.

En el periodo comprendido de 1918 a 1930 surge un número importante de empresas de gran magnitud en su mayoría de inversión extranjera que provoca que las empresas familiares y artesanales sean desplazadas por las medianas y grandes industrias modernas.

Entre 1930 a 1960 existieron depresiones mundiales, después apareció una época industrializada generadora de nuevas formas de trabajo y producciones en masa. Se incorporan a las grandes empresas un índice significativo de productividad que desplazaría a la micro, pequeña y mediana empresa en la generación de Producto Interno Bruto y personal ocupado.

Entre 1960 y 1980 tampoco fue muy alentador para el microsector, sufrió modificaciones en la participación económica como disminución del número de establecimientos y personal ocupado. Dentro de este periodo a este sector se le considero como economía subterránea, negra, de los informales, del desempleo, de la empresa con muy poco potencial y participación en la economía del país.

Entre 1982 y 1992 las oscilaciones dentro del sector micro de la economía no sufrió cambios significativos, es decir, se mantuvo constante, sin embargo no desaparece. México cuenta con una organización microempresarial de los países típicos en desarrollo con talleres artesanales y familiares, o peor con un alto grado de informalidad en contraste con países en desarrollo donde por citar un ejemplo el número de empresas establecidas como casa matriz de organizaciones multinacionales en una nación por mencionar a Japón cuentan con 3926 y Estados Unidos con 3000 aproximadamente. Estas multinacionales establecen sucursales en países desarrollados y subdesarrollados dando paso a la globalización que “produce y

distribuye mundialmente bienes y/o servicios de tipo y calidad homogéneos"¹³, las oportunidades presentadas por este fenómeno benefician en mayor medida a las empresas grandes de los mexicanos, al sector de las PYMES (Pequeña y mediana empresa) merma su capacidad de competencia, hoy en día es necesario actualizarse no sólo para sobrevivir sino para tener posibilidad de desarrollo como por ejemplo en Normas Internacionales de Estandarización (por sus siglas en idioma inglés I.S.O.), captando así un número mayor de clientes que requerirán la norma de calidad. En nuestro país es muy costoso contar con la certificación como microempresarios, una limitante es un inaccesible financiamiento. Por lo concerniente al gobierno es a él a quien corresponde formular y aplicar medidas de modernización efectivas para el crecimiento de la PYMES.

3.5 IMPORTANCIA DE LAS MICROEMPRESAS

Además de proporcionar más de la mitad de los empleos y productos en el país, aporta independencia económica donde los grupos en desventaja se inician y consolidan por su propio esfuerzo. Exploran frecuentemente nichos de mercado en los que las grandes empresas desestiman la rentabilidad de los negocios por considerarlos de relativa trascendencia económica, genera nuevos productos, ideas, etc.

Gracias al elevado número de micro y pequeñas empresas existentes se puede medir el capital invertido en su conjunto, valor de la producción,

¹³ Donald A. Ball, Wedail H. McCulloch, Jr., "Negocios Internacionales, Introducción y Aspectos Esenciales". Edit. McGraw-Hill, México, 1993.

materias primas consumidas y la capacidad de compra que da a la clase trabajadora mediante sueldos y salarios reactivando así la economía del país.

3.6 CARACTERÍSTICAS DE LAS MICROEMPRESAS

Según Sérvulo Anzola Rojas en su publicación Administración de Pequeñas Empresas comenta:

*El tipo de organización que predomina es la propiedad única o sociedad con familiares controlando así la mayoría de capital. Las actividades las controla y dirige el dueño de la empresa.

*Su lugar de residencia de operaciones tiende a no cambiar, se encuentran ubicados en un local propio donde generalmente viven. Las principales razones por las que establecen sus operaciones en estos lugares son: acceso a clientes, disponibilidad de instalaciones y servicios que ofrece el lugar.

Además las microempresas se perfilan por:

*La edad de los empresarios en mayor frecuencia se encuentra entre los 36 a 40 años, la edad promedio es de 41 años.

*La escolaridad de los microempresarios está ubicada en el nivel igual o menor a la primaria. El nivel de escolaridad de los empresarios aumenta conforme el tamaño de la empresa es mayor.

*El sexo de mayor participación en este tipo de empresas es el masculino, sin embargo en las diferentes magnitudes de empresas que existen la presencia femenina es mayor que en los otros.

*La estabilidad de la empresa no varía con respecto a su sector de actividad inicial.

*Los microempresarios conocen casi en su totalidad, las leyes y reglamentos que norman el funcionamiento de su negocio. Las personas que no las conocen se debe a que no tienen acceso a los mismos, no lo consideran necesario o desconocen las ventajas que representan. Algunos empresarios tienen problemas al dar de alta su negocio, como con trámites legales o fiscales.

*Sólo la mitad de los empresarios se encuentran afiliados a una cámara o asociación, lo cual contrasta con la pequeña y mediana donde casi en su totalidad se encuentran afiliadas.

*No conocen o no usan la administración profesional.

La visión del microempresario es intuitiva, de necesidad. Un saber práctico no adquirido institucionalmente sino en la escuela de la vida, donde prevalecen como componentes esenciales la experiencia personal, un desconocimiento y falta de interés o posibilidad por el conocimiento explícito de los mecanismos económicos en el mercado.

Los dueños de las microempresas carecen de conocimientos, por lo que se refiere a su organización tratan de llevarla con base a su intuición como ya se mencionó antes, tomando una actitud incrédula de una estructura formal, algunas empresas llegan a extinguirse al igual que otras de mayor magnitud por considerar este aspecto intrascendente.

3.7 VENTAJAS RELATIVAS DE LAS MICROEMPRESAS

Las tendencias internacionales provocan riesgos y oportunidades las cuales favorecen en algunos casos ciertas ventajas relativas que salen a relucir a favor de las microempresas, como las siguientes:

I) INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA

Nuestra economía mexicana cuenta con un reducido gasto público social que no permite el apoyo a este sector, sin embargo debido a la magnitud de la empresa se requieren requisitos mínimos en inversión de infraestructura. En buen parte la infraestructura y servicios requeridos ya se encuentran en operación.

II) GENERACIÓN DE EMPLEO

Este sector aporta un importante índice de generación de empleos de acuerdo al capital invertido, gracias a la utilización de procesos productivos y operativos poco sofisticados que emplea para la transformación de la materia prima en productos terminados utilizando intensiva mano de obra.

III) CONSUMO NACIONAL

El equilibrio del sector externo de la economía es beneficiado por el micro sector en su conjunto contribuyendo éste en la utilización de los bienes de capital, de materias primas e insumos de procedencia nacional para el establecimiento, operación y expansión de sus actividades.

IV) PRODUCTOS Y SERVICIOS DIFERENCIADOS O FLEXIBILIDAD

Cumplir con las necesidades de consumo de los clientes ya no es tan fácil como en la antigüedad, satisfacer sus expectativas con productos elaborados en serie con las mismas características ya no tiene el mismo atractivo que en épocas pasadas. Los clientes de cualquier estrato social prefieren productos y servicios diferenciados. Es aquí donde las microempresas pueden atender de manera más oportuna y precisa los requerimientos de los nichos de mercado aún no explorados por las grandes empresas.

V) PLAZOS DE INVERSIÓN

Los periodos transformadores de inversión en operaciones son más cortos en las microempresas que en las grandes, haciendo frente a la urgente necesidad de generar empleo y aumentar la acción productiva.

VI) PARTICIPACIÓN DIRECTA EN ACTIVIDADES PRODUCTIVAS Y OPERATIVAS

El propietario se involucra en ocasiones en el proceso productivo y operativo, dando gran importancia al máximo aprovechamiento de los recursos, encomienda su patrimonio a la habilidad y responsabilidad propias. Mantiene un vínculo y relación directa con sus proveedores y clientes por lo que se encuentra al tanto de sus requerimientos, expectativas o necesidades particulares o cambio de mercado consumidor.

VII) ACTIVA LA ECONOMÍA

Este pequeño sector reactiva la economía en los estratos de menor ingreso de la población, donde no pueden aspirar a emplearse los individuos en empresas de grandes dimensiones.

VIII) ATENCIÓN A LA POBLACIÓN DE MENORES INGRESOS

Suministra productos y servicios a un área regional atendiendo a niveles de la población más desprotegidos que representa una gran mayoría. Disminuye los problemas de transporte y distribución mejorando las presiones inflacionarias constantes.

3.8 DESVENTAJAS RELATIVAS DE LAS MICROEMPRESAS

En México las medidas que obstaculizan el desarrollo de las empresas resultan evidentes debido a sus condiciones económicas, políticas y sociales. Las desventajas se marcan aún más cuando se habla de que los establecimientos productivos y la magnitud de operación son pequeños. Algunas limitaciones que se presentan en este sector son las siguientes:

- a) Limitaciones de carácter productivo.
- b) Limitaciones de carácter administrativo.
- c) Limitaciones de carácter jurídico.
- d) Limitaciones de carácter financiero.

a) LIMITACIONES DE CARÁCTER PRODUCTIVO

I) ECONOMÍAS DE ESCALA

Enfrentado a su competencia les resulta difícil introducir sus productos al mercado, debido a sus efectos limitantes de deseconomías de escala (El costo total promedio de su producto aumenta conforme el tamaño de la empresa es menor) repercutiendo así en el precio más alto del producto. No sólo su carácter micro desalienta su desarrollo también lo hacen los diseños de los modelos productivos establecidos.

II) TECNOLOGÍA

Los microempresarios en su mayoría cuentan con el conocimiento y la experiencia sobre su giro empresarial, desgraciadamente la forma de tratamiento de las materias primas para su proceso y los procesos tecnológicos de fabricación resultan obsoletos o inadecuados. Este sector maneja tecnología usada o superada por otros estratos de empresas.

III) CONTROL DE CALIDAD

En el control de calidad de estas empresas se carece de sistemas y equipos de medición de calidad por lo que sus productos y servicios ofrecidos son de limitada capacidad para cubrir las expectativas de sus clientes y peor aún facilitar la incursión como proveedor en la grande y mediana empresa nacional e internacional en mayor volumen. La calidad requiere implemento, trabajo y dedicación para su funcionamiento y logro, así como inversión.

IV) CONTINUIDAD

La discontinuidad en la producción es provocada por los limitados inventarios con que cuenta la organización, esta falta es generada por la deficiente capacidad financiera para mantener existencias en un ciclo razonable de producción.

V) PRODUCTIVIDAD

La productividad en este segmento empresarial presenta índices bajos, la permanencia y desarrollo exigen niveles óptimos en sus operaciones.

b) LIMITACIONES DE CARÁCTER ADMINISTRATIVO

1) CAPACIDADES DE NEGOCIACIÓN

Los volúmenes de producción, consumo de materia prima y ventas reducidos en lo individual de las microempresas limitan su capacidad de negociación. Las relaciones establecidas con las medianas y grandes empresas asfixian su capacidad financiera al imponer éstas sus condiciones de venta en la compra por parte de los microempresarios lo mismo ocurre al vender los productos o servicios a los dos estratos empresariales más fuertes donde son ellos quien imponen las reglas del juego. Para las microempresas resulta difícil transferir incrementos de los costos a los precios por lo que se da de manera insuficiente e inoportuna.

II) GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La limitada capacidad administrativa con la que cuentan los propietarios, es demasiado frecuente. Recordemos que la mayoría de ellos cuenta con un nivel básico de educación escolar. Esto propicia no poder contar con los conocimientos básicos técnicamente necesarios que permitan evitar pérdidas y riesgos financieros. Les sería de mucha utilidad determinar los costos, precios de venta, punto de equilibrio de sus operaciones, niveles de inventarios, decisiones de producción, etc.

III) DIVISIÓN DEL TRABAJO

Se carece de división de trabajo en las microempresas, los integrantes participan de manera generalizada e indistinta en cualquier actividad empresarial, esto disminuye la capacidad de especialización en las tareas administrativas e impacta los niveles de productividad negativamente.

IV) ACCIÓN INDIVIDUAL

El microempresario tiende a la acción individual, limitando su desarrollo. Deja a un lado los mecanismos de asociación y de fusión, donde lograrían alianzas estratégicas dirigidas a la eficiencia y competitividad colectiva captando así un mayor mercado de operaciones.

V) ACTITUD ANTE EL CAMBIO

Gran cantidad de empresarios del sector micro han adquirido sus conocimientos a partir de experiencias laborales o del aprendizaje familiar, tienden a la resistencia al cambio y a la expansión.

VI) ACCESO AL MERCADO

La influencia y la participación activa en los mercados de consumo se mantiene en capacidad reducida. El comportamiento de la demanda no estimula o define las modalidades de sus operaciones más bien es la iniciativa y los requerimientos de los compradores, en especial los intermediarios.

c) LIMITACIONES DE CARÁCTER JURÍDICO

I) ESTRUCTURA CONSTITUTIVA

La mayoría de las microempresas se ubican en el sector informal de la economía, por lo tanto, no son responsables de las obligaciones pero tampoco gozan de derechos que regulen sus relaciones con terceros y les permitan tener garantías. Ésta deficiencia genera que las fuentes de financiamiento tradicionales les sean inaccesibles, ya que no cubren con los requisitos para acceder a los créditos de instituciones de créditos. Al constituirse como organización formal en la economía implica conocimiento de trámites y procedimientos, generando derechos y obligaciones, de éste último el pago de impuesto seguido de abrumadoras burocracias para cubrir los requisitos

constitutivos establecidos por la ley. Los microempresarios poseen escasos recursos por lo que en ocasiones les resulta difícil establecerse en la economía formal.

d) LIMITACIONES DE CARÁCTER FINANCIERO

I) LIQUIDEZ

La falta de liquidez limita el desarrollo del micro sector, esto se deriva en gran parte de la reducida dimensión de su magnitud y de la informalidad propia del negocio. Creando un círculo vicioso en el logro de sus objetivos y en algunos casos generando la quiebra de la microempresa.

II) RENTABILIDAD

Los microempresarios desconocen la rentabilidad necesaria para poder operar su empresa, por lo que no pueden determinar en qué medida sus utilidades son reales o cuentan con niveles razonables de rentabilidad.

III) GARANTÍAS

La falta de garantías impide la posibilidad de cumplir con los requisitos para obtener financiamientos al no contar con las garantías reales o suficientes que amparen el compromiso posiblemente adquirido.

IV) REGISTROS CONTABLES

Este estrato carece de registros contables por lo que es difícil conocer su situación financiera en el pasado y aún en el presente resultando una limitante al crédito financiero. Algunas microempresas manejan su contabilidad en forma externa generando documentos contables elementales, dejando a la deriva análisis fundamentales o básicos para la toma de decisiones.

CAPÍTULO 4 CASO PRACTICO

4.1 ANTECEDENTES

La microempresa Plantas y Flores Tlalli, S.A. de C.V. se fundó en 1980 como inquietud por parte de la dueña de iniciar su propia empresa. Esta situación sucede principalmente por contar con un trabajo limitado con el contacto con la naturaleza. Tlalli pertenece a un grupo de 23,000 florerías de prestigio alrededor del mundo mediante la asociación FTD Florist Transworld Delivery, lo que permite mantenerse en estándares de calidad y ofrecer servicio tanto en el D.F. y área metropolitana, como en el territorio nacional e internacional.

EL mercado nacional e internacional es cubierto por operaciones distintas al servicio local. Los pedidos de los clientes dirigidos a destinos externos del D.F. y área metropolitana, es decir, al interior de la República y cualquier país del mundo son surtidos mediante una orden vía fax o internet a alguna florería cercana al punto de entrega. Estas hacen llegar el arreglo junto con algún mensaje al receptor. Las florerías involucradas en este tipo de servicio reciben sus pagos a través de la asociación FTD en conocimiento del estado de cuenta de los movimientos realizados.

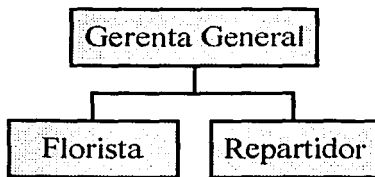
Esta empresa se ha mantenido en el mercado gracias a su calidad y buen gusto en los diseños florales. Una de las filosofías de Tlalli es: un detalle floral no es dinero tirado a la basura, es la forma en que se pueden expresar muchos sentimientos, en ocasiones se puede decir más con una flor que con mil palabras.

Al pertenecer a la asociación FTD participa activamente como miembro en eventos internacionales, perfeccionando así sus técnicas y diseños florales,

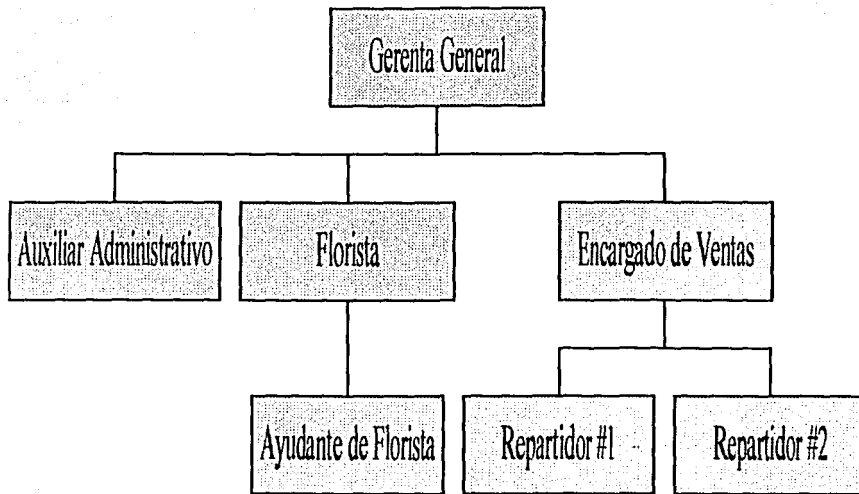
ampliando de esta forma con las expectativas de sus clientes que es lo primordial en esta florería.

Al iniciar sus actividades Tlalli solo contaba con la gerenta general, un florista y un repartidor, conforme transcurrió el tiempo está estructura aumento de la siguiente forma, como se presenta a continuación: gerenta general, auxiliar administrativo, florista, ayudante de florista, vendedora de mostrador y vía telefónica y dos repartidores a domicilio.

Estructura Inicial



Estructura Actual



VENTAS

Sus ventas se enfocan tanto a personas particulares como a empresas, otorgando crédito a las primeras sólo cuando se tienen referencias personales y un tiempo considerable dentro de su clientela, con un plazo no mayor a un

mes. Las segundas cuentan con periodos establecidos por sus políticas de pago a sus proveedores, no excediendo de igual manera a un mes.

Las ventas se realizan por teléfono o personalmente cuando acuden los clientes al local. Vía telefónica se nombra al establecimiento prosiguiendo a dar información al interesado del producto, una vez cerrada la venta se coteja la información proporcionada por el cliente con el mismo, programando la entrega del arreglo floral al domicilio deseado. El pago del producto vía telefónica se realiza mediante dos opciones: 1) Depósito a la cuenta de cheques de la empresa o 2) Cargo a tarjeta de crédito American Express o Visa. Cuando la venta es personal dentro del local, el cobro es en efectivo o con tarjeta de crédito.

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

Los productos ofrecidos en Tlalli son los siguientes:

- 1) Arreglos Florales Naturales. Tamaños chico, mediano y grande. Con opción de ser Primavera(Combinación armónica floral, redondo o una sola vista), Colombia(Diseño de artista colombiano), Selectos(Primavera o de Rosas) y Englobados.
- 2) Arreglos Florales Artificiales.
- 3) Arreglos Gourmet. Combinación de alimentos enlatados, vinos y frutas. O simplemente frutas con un pequeño detalle floral.

4) Eventos de Boda. Ramos, tocados, botoniers, centros de mesa, sombrerera(Arreglo trasero de coche), etc.

5) Diseño y Mantenimiento de Jardinería Residencial y Empresarial.

6) Eventos Empresariales.

Los precios varían de acuerdo al tamaño del arreglo floral y al tipo de flor que se utilice para su elaboración. El costo del envío a domicilio depende del lugar de entrega.

Algunas de las principales flores utilizadas en Tlalli se presentan a continuación:

Orquidea phalenopsis, dendrobium, catleya o cymbidium. Casa blanca, lillie, acapulco, stargeiser, calla, alcatraz, gerbera, gladiola, rosas(gran variedad), clavel, gardenia, iris, agapando, tulipán, freesia, etc. Dentro del la flor tropical: Hawaiana, maraca, anturio, heliconia, ave del paraíso, etc.

Dando un toque complementario al arreglo utilizando follaje como el siguiente: Bello Guillermo, limonium, alstroemeria, lether, mini hiedra, helecho, tulia, hoja drácena y maicera, camelia, solidago, etc.

Esta es la materia prima principal que forma el arreglo, pero utiliza material complementario como bases de barro, cerámica o canastas, oasis, listones, etc. a grandes rasgos.

FUNCIONES LABORALES

GERENTA GENERAL

Las funciones de este puesto se refieren a:

- *Supervisión y asignación de tareas a todos los empleados.
- *Elaboración de presupuestos.
- *Asignación de horarios de entrada y salida.
- *Reclutamiento y selección de personal.
- *Promoción de productos.
- *Relaciones públicas con proveedores.
- *Análisis de nuevos proveedores.
- *Visita a clientes potenciales y colocación de eventos.
- *Supervisión de cortes de caja.
- *Pago de sueldos a empleados.
- *Conocimiento de los aspectos financieros

AUXILIAR ADMINISTRATIVO

Sus funciones consisten en:

- *Realizar cortes de caja. Controlar el efectivo.
- *Depósitos bancarios tanto de ventas como de proveedores.
- *Elaboración de facturas.
- *Realizar cheques para pago a proveedores.

- *Cotizaciones, compras.
- *Apoyo a taller floral y ventas.
- *Organización y entrega de documentos al contador externo.
- *Control de cuentas por cobrar.
- *Aclaraciones con clientes e institución financiera sobre cargos a los primeros.
- *Elaboración de reportes de ventas.
- *Actualización de precios de venta.
- *Movimientos ante el IMSS.

FLORISTA

El florista realiza funciones como:

- *Elaboración de arreglos florales cotidianos, nacimientos, nupciales, fúnebres, eventos, etc., con base a los pedidos generados por ventas y existencia en aparador.
- *Coordinación con ventas sobre la existencia floral para la preparación de arreglos florales del día.
- *Orientación a los clientes sobre el diseño de sus arreglos florales con respecto a sus expectativas.
- *Recepción de materia prima.
- *Control de existencia de materia prima.
- *Asignación de tareas y supervisión al apoyo proporcionado por el auxiliar florista.

ENCARGADA DE VENTAS

Las actividades realizadas por el área de ventas son las siguientes:

- *Atención a clientes en local y vía telefónica.
- *Cobro a los mismos.
- *Limpieza del local.
- *Control de pedidos y horarios de entrega a domicilio.
- *Coordinación con repartidores sobre la entrega a domicilio del producto.
- *Contacto con repartidores por medio de radio-localizadores para seguir la posición de ruta de entrega.

REPARTIDORES

- *Los repartidores informan la posición de su ruta en cuanto a la entrega de arreglos a domicilio.
- *Entrega a domicilio de arreglos florales y eventos.
- *Cobro físico de efectivo de cuentas por cobrar.
- *Responsable de recoger flor en lugares asignados por área administrativa.
- *Mantenimiento y limpieza de camionetas.

El equipo de reparto con el que cuenta la florería Tlalli es una camioneta LUV, con financiamiento que aún no concluye y una NISSAN la cual es propiedad absoluta con algunos años de depreciación. El local donde se localiza Tlalli es arrendado por el dueño socio de la Plaza Comercial Shopping. Cuenta con tres niveles que son: planta baja-local, primer piso-

taller floral y segundo piso-administrativo. En general la empresa no cuenta con equipo sofisticado para la realización de las actividades, presenta algunas de las características de las microempresas, sólo tiene una englobadora de arreglos florales, computadora con los programas más elementales, caja registradora y dos terminales punto de venta para efectuar los cobros a clientes vía tarjeta de crédito o débito.

4.2 PROBLEMA

El mayor problema que presenta esta florería es la entrega impuntual al domicilio del receptor de arreglos florales, dando como resultado la insatisfacción por parte del cliente no en el producto sino en el servicio prestado.

4.3 HIPÓTESIS

El retraso en la entrega a domicilio de los arreglos florales se debe a que no se cuenta con el equipo de reparto suficiente, no se tiene calidad personal en los que hacen la entrega y hay una falta de capacitación y motivación. Si se implementa un sistema de calidad, se corregirán estos defectos.

4.4 DIAGNÓSTICO

Florería Tlalli cuenta con una importante cartera de clientes, estos recurren a la misma debido al buen gusto en el diseño de sus arreglos florales además de la manera accesible para el pago de sus productos. Sus productos son demandados por clientes de cualquier estrato social económico, pero su tendencia se encuentra más pronunciada al nivel económico alto, esta situación permanece en gran medida debido a la ubicación del local en la plaza comercial de Lomas Verdes en zona residencial del municipio de Naucalpan, Edo. de México. Esto origina que sus clientes sean realmente exigentes en sus expectativas.

En general el cliente se siente satisfecho con los arreglos florales como producto que cubre sus necesidades de consumo, el motivo de queja se encuentra en la entrega impuntual al domicilio deseado del arreglo floral.

Un gran número de clientes confían en la seriedad del servicio de entrega a domicilio, cubren una tarifa variable de precios por envío a domicilio, dependiendo del lugar de destino independientemente al pago por el arreglo floral, generando mayor exigencia en la calidad del servicio. Por su parte Tlalli pierde clientes por la falta de compromiso en la entrega.

Algunos días el servicio se cumple a la perfección, sin embargo existen otros donde los pedidos aumentan los servicios de entrega, en ocasiones los puntos de entrega se incorporan a una zona otras veces los domicilios distan demasiado entre ellos.

Cumplir con las necesidades insistentes del cliente deteriora el servicio, el dueño o encargado de ventas evita perder clientes en ocasiones traslapa o disminuye el intervalo de tiempo para entregar entre un pedido y otro.

Esta microempresa cuenta con dos unidades de equipo de reparto, una de modelo reciente y otra de los años de la década de los setenta. Generalmente los equipos no son suficientes para cumplir con las rutas asignadas.

Los empleados encargados de la entrega a domicilio refieren tener dificultad al localizar los domicilios del receptor del arreglo u ocasionalmente manipulan la información proporcionada a la empresa de acuerdo a sus intereses de la posición geográfica o avance en la entrega de los arreglos atendiendo a necesidades particulares que afectan el desarrollo de la organización.

El horario laboral va de lunes a sábado de 9:00A.M. a 20:00P.M. y domingos de 9:00A.M. a 16:00P.M. Su día de descanso tanto de la persona de ventas como del área de reparto es un día entre semana. Esto merma la plena satisfacción del empleado en cuanto a sus expectativas personales al no cubrir necesidades particulares.

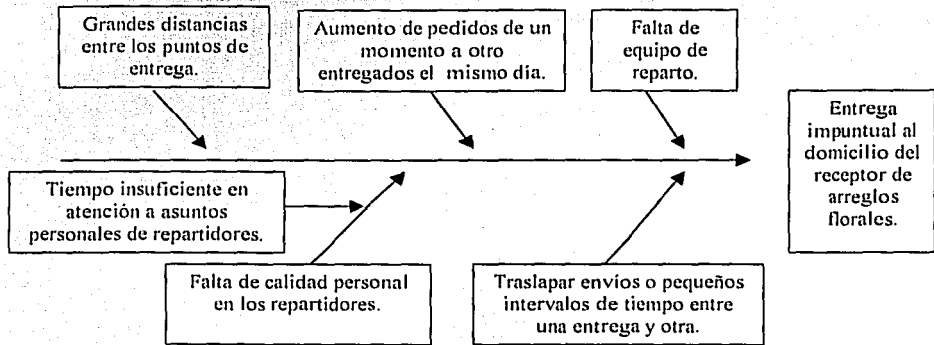
Por lo general en esta organización nos encontramos con una presencia física casi nula por parte de la dueña, dando importancia a asuntos personales u otros negocios. Lo que se traduce en incertidumbre del empleado para tomar decisiones que en algunas ocasiones la gerenta no esta de acuerdo pero hay que resolver el problema en el instante del conflicto y no cuando ésta se encuentre en posibilidades para acudir al centro de trabajo. Los empleados son ignorados, sus actividades paralizadas o realizan actividades rutinarias provocando deficiencia en su creatividad o en la toma de iniciativa de mejora en su trabajo o que afecte a los demás.

Al involucrarse en todas las tareas los empleados disminuyen la división del trabajo por lo que no mantienen alta productividad. Aunque se les asigne

un sector concreto de actividades lo dejan a un lado para cumplir con los imprevistos urgentes presentados.

Se ha llegado a la conclusión en síntesis de las principales causas que originan el problema, por lo que se representa con el siguiente diagrama:

DIAGRAMA CAUSA-EFECTO



4.5 INVESTIGACIÓN

CUESTIONARIO DIRIGIDO A CLIENTES

Considerando la escala de evaluación siguiente, califique el servicio prestado por Florería "Tlalli":

1. ¿Cómo considera la responsabilidad por parte de los empleados hacia usted?

- a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala

2. ¿Cómo determina la atención del empleado hacia usted?

- a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala

3. ¿Cómo evalúa la calidad de los productos de Tlalli?

- a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala

4. ¿Cómo califica la innovación en diseño en los arreglos florales?

- a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala

En caso de no presentar innovación pasar a la pregunta #6

5. ¿Qué tan frecuente se presenta dicha innovación?

- a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca

6. ¿Qué evaluación le da a nuestro producto en relación a la competencia?

- a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo

7. ¿Dónde compra normalmente sus flores?

8. ¿Cómo considera el servicio prestado en Tlalli desde la entrada hasta el momento de la salida del local?

- a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo

9. ¿Qué tan buenas son las sugerencias proporcionadas por el personal para cubrir con sus expectativas en el producto?

- a) Excelentes b) Buenas c) Regulares d) Malas

10. ¿Qué tan rápido considera nuestro servicio de entrega a domicilio?

- a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo

11. ¿Cómo considera el servicio de entrega a domicilio de los arreglos florales?

- a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo

12. ¿Qué comentarios o sugerencias haría para que Tlalli mejore su servicio de entrega a domicilio?

CUESTIONARIO DIRIGIDO A REPARTIDORES

Contestar el siguiente cuestionario con la opción si o no, según el caso:

1. ¿Cuenta con el equipo de transporte necesario para cumplir con su trabajo?

- a) Si b) No Porque

2. ¿El equipo de reparto presenta averías con frecuencia?

- a) Si b) No Porque

3. ¿Son programadas a tiempo las entregas a domicilio?

a) Si b) No Porque

4. ¿De último momento se presentan actividades distintas al reparto de arreglos?

a) Si b) No Porque

5. ¿La distancia entre domicilios de entrega son muy grandes?

a) Si b) No Porque

6. ¿Con frecuencia deja de entregar arreglos por falta de tiempo?

a) Si b) No Porque

7. ¿Le gusta el trabajo que desempeña?

a) Si b) No Porque

8. ¿Le gustaría involucrarse en otro tipo de actividades diferentes a las suyas en esta empresa?

a) Si, Cuáles b) No Porque

9. En su opinión que solución propone para resolver el problema de pérdida de clientes, por falta de entrega a tiempo de los arreglos florales.

4.6 RESULTADOS

Resultados del cuestionario dirigido a clientes:

Existen procedimientos estadísticos que seguir, al tratar de dar solución a un problema con más exactitud. En este caso la N(tamaño de la población) se considera infinita, por lo que se sugiere manejar la n(tamaño de la muestra) que es representativa del universo a estudiar. Evitando así en nuestro caso la aplicación de cuestionarios en forma de censo a todos los clientes de la florería. Por lo que para determinar n se sigue la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 PQ}{e^2}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra.

Z= valor de las tablas, con un nivel de confianza del 95%.

P= probabilidad favorable de respuestas.

Q= probabilidad no favorable de respuestas.

e= error máximo permitido.

Entonces sus valores son:

n= ?.

1- α =95%. Z= 1.96(tablas).

P= 0.5.

Q= 0.5. Q= 1-P.

e= 12%.

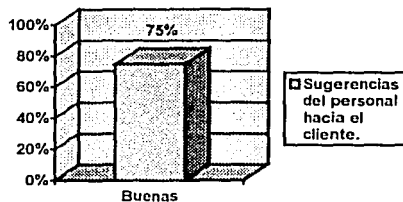
Aplicando la fórmula antes mencionada, encontramos que nuestro tamaño de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{1.96^2(0.5)(0.5)}{(0.12)^2} = 66.69 \approx 67$$

Es decir, la investigación a través de cuestionarios, se aplicó a 67 clientes del total del universo.

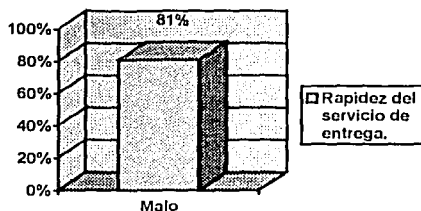
Los resultados de la investigación se muestran en seguida:

*Resultados de la pregunta #9. ¿Qué tan buenas son las sugerencias proporcionadas por el personal para cubrir con las expectativas en el producto?



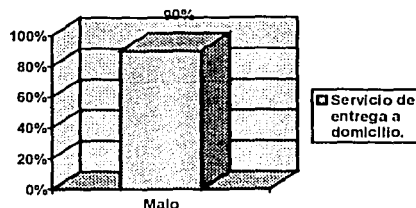
El mayor número de respuestas predominó en la clasificación buena, con un número de 50, por lo que en general los clientes se encuentran satisfechos con las sugerencias proporcionadas por los empleados hacia ellos. Proporcionan información de cómo mejorar el producto, qué desea en cuanto a la presentación, los cuidados que deben manejarse para conservar las flores, el tiempo de duración de los arreglos, etc.

*Resultados de la pregunta #10. ¿Qué tan rápido considera nuestro servicio de entrega a domicilio?



La puntuación más alta en esta pregunta se presentó en el inciso d, es decir, con 54 clientes que consideran la rapidez en el servicio de entrega a domicilio como malo, ya que no cumple con sus expectativas en el servicio, se entrega a destiempo, la gente ya no se encuentra en el lugar donde se informó. Este punto es crítico, la gente opina que de nada le sirve comprar un arreglo floral que no llega a tiempo al receptor, este no se da cuenta de las buenas intenciones del comprador hacia él.

*Respuesta de la pregunta #11. ¿Cómo considera el servicio de entrega a domicilio de los arreglos florales?



Existe un alto índice de clientes insatisfechos, con un resultado de 60 cuestionados que consideran no como malo el servicio de entrega a domicilio hacia el receptor de los arreglos florales sino como fatal, es su mayor queja, algunos opinan que no han dejado de comprar en esta florería por el buen gusto en los diseños, pero que realmente se sienten muy decepcionados del servicio de entrega.

*Respuesta de la pregunta #12. ¿Qué comentarios o sugerencias haría para que Tlalli mejore su servicio de entrega a domicilio?

Ellos respondieron que propondrían que el servicio fuera más rápido, contar con más equipo de transporte para el reparto de arreglos florales. Así los arreglos podrían llegar a la hora deseada. Contratar más repartidores o enviar los productos en taxi.

La siguiente tabla muestra las distintas posibilidades de acuerdo a diversas respuestas significativas proporcionadas por los clientes, para llegar a una mejor propuesta de solución del problema:

Pregunta	b	$p=b/n$	$\sigma p = \sqrt{pq/n}$	$e = Z \sigma p$	LIC σp LSC
*9b	50	0.7463	0.0532	0.1042	64.21%-85.05%
10d	54	0.8060	0.0483	0.0947	71.13%-90.07%
11d	60	0.8955	0.0374	0.0732	82.23%-96.88%

Al manejar N se usa B (el número de favorables en toda la población), así tenemos la fórmula $P=B/N$ (proporción poblacional de favorables), pero en nuestro estudio se aplicó una n (muestra), por lo que se utiliza b (número de favorables en la muestra), entonces tenemos $p=b/n$ (proporción muestral de favorables).

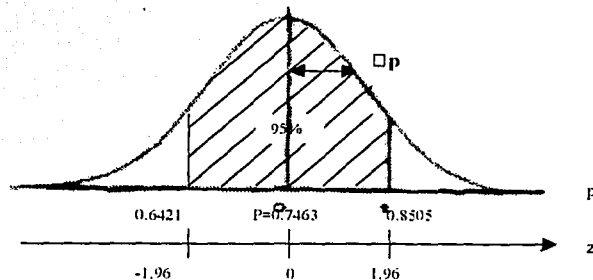
$$*p=50/67=0.7463$$

$$\sigma p = \sqrt{(0.7463)(0.2537)}=0.0532$$

$$67$$

$$e=1.96(0.0532)=0.1042$$

Distribución Normal



La tabla arroja los siguientes resultados:

-Pregunta 9b. Las sugerencias proporcionadas por los empleados hacia los clientes son buenas entre un 64.21% y 85.05%.

-Pregunta 10d. La rapidez en el servicio de entrega a domicilio de arreglos florales se considera entre un 71.13% y 90.07% como un servicio malo.

-Pregunta 11d. El servicio de entrega a domicilio del producto vendido, se encuentra en aceptación por la clientela entre un 82.23% y 96.88% como malo.

Las respuestas obtenidos de los clientes en las preguntas no graficadas fueron en promedio buenas, por lo que se puede decir que la responsabilidad y atención por parte de los empleados hacia el cliente es buena, no presenta algún problema significativo, la calidad en los productos, innovación y evaluación del producto en relación con la competencia, en general su situación es bastante buena, aunque no hay que olvidar que debe existir una mejorara continua de los procesos.

Respuestas del cuestionario dirigido a repartidores

La florería cuenta con dos repartidores para el servicio de entrega a domicilio. Por ende, encontramos la facilidad de aplicar un censo y no una muestra como en el caso anterior donde la población es infinita.

1. ¿Cuenta con el equipo de transporte necesario para cumplir con su trabajo?

Repartidor #1. Si.

Repartidor #2. No, algunas ocasiones el equipo de transporte no circula y en otras ocasiones se encuentra en reparación.

1. ¿El equipo de reparto presenta averías con frecuencia?

Repartidor #1. No, el equipo que uso es nuevo.

Repartidor #2. Si, la camioneta presenta varios años de trabajo y no rinde lo suficiente para mejorar el tiempo de entrega.

2. ¿Son programadas a tiempo las entregas a domicilio?

Repartidor #1. Si, las entregas son programadas con anterioridad cuando los clientes hacen sus pedidos con algunos días de anticipación.

Repartidor #2. No, algunas veces no hay pedidos que llevar, pero en otras los envíos surgen de un momento a otro para el mismo día.

3. ¿De último momento se presentan actividades distintas al reparto de arreglos?

Repartidor #1 y 2. Si, como la cobranza, revisión de facturas, recoger flor en central de abastos, encargos particulares por parte de la dueña (muy esporádicamente).

4. ¿La distancia entre domicilio de entrega son muy grandes?

Repartidor #1 y 2. Si, a veces se tiene que entregar un arreglo en el norte de la ciudad y otro en el sur, polos totalmente opuestos.

6. ¿Con frecuencia deja de entregar arreglos por falta de tiempo?

Repartidor #1. No. la camioneta es nueva y corre muy bien.

Repartidor #2. Sí, el equipo de reparto usado no ayuda a hacer entregas rápidas por lo que existe una falta de tiempo para llevar los arreglos a su destino.

7. ¿Le gusta el trabajo que desempeña?

Repartidor #1. Sí, porque me distraigo en el trayecto hacia el domicilio del receptor.

Repartidor #2. Sí, porque tengo la oportunidad de conocer mejor la ciudad.

8. ¿Le gustaría involucrarse en otro tipo de actividades diferentes a las suyas en esta empresa?

Repartidor #1. Sí, como atención a clientes o en la elaboración de arreglos florales.

Repartidor #2. No, prefiero la seguridad de mi trabajo.

9. En su opinión que solución propone para resolver el problema de pérdida de clientes por falta de entrega a tiempo de los arreglos florales.

Repartidor #1. Comprar otra camioneta y contratar otro repartidor.

Repartidor #2. Arreglar el equipo de transporte antiguo a la perfección o venderlo y comprar otro nuevo.

Los repartidores consideran que el equipo de reparto no es suficiente, cuentan con uno que es nuevo, pero no alcanza a cubrir las operaciones, las entregas aumentan de un momento a otro a los repartidores por lo que sería

conveniente comprar un equipo de reparto muy económico que no desequilibre la economía del negocio.

Por lo anterior podemos mencionar que la hipótesis planteada si se probó, en la investigación se encontró que tanto los clientes como los repartidores reconocen la falta de equipo de reparto. El existente no alcanza a cubrir las demandas de los clientes en la repartición de los arreglos florales al domicilio del receptor.

Además dentro del diagnóstico se pudo apreciar que el funcionamiento de las personas que reparten así como también de la gerenta de la empresa no es el adecuado, mermando así a los resultados propios de la organización.

Por ende, se propone la realización de un programa de calidad en el servicio a la florería Tlalli, como se menciona a continuación:

4.7 PRÓPUESTA

Florería "Tlalli" requiere la creación de un programa de calidad en el servicio dirigido a sus clientes, éstos se encuentran inconformes con el servicio de entrega prestado, según los resultados arrojados por la investigación, donde 60 clientes se encuentran insatisfechos, es decir, se muestra que el 90% de los encuestados consideran el servicio de entrega a domicilio como malo, o (lo consideran) fatal, resulta evidente atacar este mal que origina pérdidas económicas y mala imagen en el mercado. Es importante hacer énfasis en la lealtad de los clientes ya que es más costoso para la organización conseguir uno nuevo que retener al existente. Resulta fundamental tener en cuenta las siguientes propuestas como entre distintas posibles soluciones para cumplir

con las expectativas del cliente de la manera más adecuada. Esto implica lo siguiente:

- A) Obtener del cliente especificaciones detalladas de entrega a domicilio.
- B) Compra de un programa computacional adecuado a las necesidades de la empresa conocidas, mediante un programa de calidad.
- C) Capacitación referente a la calidad personal en el área de reparto.
- D) Participación de repartidores acerca de algunas sugerencias de mejora a la ruta del repartidor.
- E) Respetar el día domingo de descanso familiar de los empleados en el área de envíos.
- F) Contratación eventual de una persona para actividades distintas al envío de arreglos florales.
- G) Compra de un equipo de reparto económico.
- H) Motivación a empleados.
- I) Abrir una sucursal de florería "Tlalli" en el punto de mayores entregas de arreglos florales.

Cada uno de los puntos antes mencionados se explican a continuación:

Cubrir correctamente con la ruta asignada permitiendo cumplir con la entrega puntual o dentro del tiempo establecido por el cliente implica retroalimentación e interrelación laboral, participando mutuamente en la coordinación de sus actividades tanto dentro del área de ventas como del equipo de reparto.

- A) Facilitará el encargado de ventas un armonioso ambiente que permita realizar actividades sencillas para un óptimo servicio de entrega a los

repartidores, mediante un trato amable en el momento de la verdad hacia el cliente, atendiéndolo de inmediato, dándole atención total, siendo natural no falso, con actitud cordial, tratando de resolver sus dudas lo más ampliamente posible y obteniendo de él, los elementos más necesarios y significativos. Preparando las circunstancias que definan un claro camino que sustente la fácil entrega (oportuna) al domicilio establecido, a través de especificaciones detalladas como: Características de referencia que permitan localizar rápidamente el punto de entrega así como horarios de recepción. En caso particular de no encontrarse al receptor, obtener otro domicilio cercano donde se pueda dejar el arreglo, no duplicando así actividades de envío.

B) Es recomendable que los pedidos sean capturados directamente en computadora, crear un programa mediante el ACCEFF que nos ayude a tener la nota del pedido e incorporar los datos del cliente a la base de datos facilitando así una posterior consulta. Además que los datos de la dirección de envío sirvan de apoyo para generar un croquis que ubique al repartidor en el domicilio del receptor a través de lenguajes de programación típicos como YABA, VISUAL BASIC y/o VISUAL FOXPROV en conjunción con el programa antes mencionado proporcionando la ruta más corta, con varias opciones de recorrido, tiempo y kilometraje estimados de la trayectoria hacia el receptor, imprimir y dejar todo a punto para que una vez que el repartidor llegue a la florería por el arreglo, lo coloque en la camioneta y salga directamente al reparto del mismo sin la necesidad de recurrir a consultar la Guía Roji, evitando que el empleado pierda tiempo en esta actividad.

C) Respecto al área de envíos, el personal necesitará capacitación, incluyendo un curso de calidad personal donde se inculquen conocimientos y capacitación

para mejorar su vida como por ejemplo aplicar por parte de la persona que imparta el curso, una lista de verificación personal adaptándola al caso específico de cada repartidor, cuidar junto con los repartidores que se vaya cumpliendo e ir disminuyendo errores en su vida particular conforme se avance en el proceso de capacitación. Así se podrá mejorar la vida del individuo e ir aplicándolo a su ambiente laboral, es decir, concienciar al individuo en involucrarse con todas sus actividades relacionadas, realizarlas bien desde la primera vez, aún así revisar personalmente su propio trabajo, a fin de que cada etapa del proceso de servicio sea evaluada en su momento y corregido inmediatamente, evitar errores, procurar el uso racional de los recursos que les son proporcionados además de exigir calidad a los demás.

La capacitación podrá realizarse en el interior de la empresa los días sábados por la tarde que es cuando se tiene más tiempo disponible, éste podrá impartirse por parte de la gerenta general o el auxiliar administrativo.

D) También se sugiere una invitación por parte de la gerencia a los empleados a participar con alguna propuesta para que juntos definan procedimientos y puntos de control; son ellos quienes tienen mejor conocimiento de sus labores y saben dónde existe alguna limitación para laborar con calidad. Así se conlleva a una supervisión a la ruta del repartidor por parte del florista que es la persona de más confianza en esta microempresa o de la gerenta general, en forma externa o acompañándolos a entregar arreglos, midiendo así el tiempo utilizado en la entrega de cada arreglo y supervisando sus actividades. Una vez en esta supervisión se sugiere verificar la velocidad, cuidado al equipo de reparto con un programa de mantenimiento y el cómo manejan para con base en este análisis proponer mejoras en sus conductas de manejo.

E) El personal de reparto requiere tiempo para satisfacer sus actividades particulares tener estabilidad y predictibilidad en su vida personal por lo que se sugiere prescindir de sus servicios el día domingo. Cubriendo el servicio de envío en taxis de sitio en esos días.

F) El tiempo que los repartidores emplean en actividades distintas a los envíos de arreglos florales como revisión o cobro de facturas, puede disminuir mediante la contratación eventual de una persona para este fin, que se encuentre localizable y disponible en cualquier momento que se le requiera como por ejemplo un estudiante, que no incremente demasiado los costos de operación de la empresa.

G) Otra opción es la compra de una unidad de reparto muy económica como un Chevy con oportunidad de convertirla en camioneta adaptándola a las necesidades de envío existente, cubriendo las zonas más cercanas y capacitar al ayudante del florista en el manejo, evitando incurrir en la contratación de otra persona que incremente los gastos.

H) Todos los integrantes del área de envío encaminarán mejor sus esfuerzos si se encuentran motivados satisfaciendo sus necesidades primordiales. Se les puede incentivar con el apoyo para obtener una vivienda en caso de que no cuente con ella o mejorar la ya existente con algún préstamo o canalización de información acerca de las opciones que ofrece el gobierno. Además de un trabajo justamente remunerado conforme a sus actividades y desempeño. Fijar por parte de la dueña una meta de disminución de entregas impuntuales de arreglos florales al domicilio del receptor cada determinado periodo, dando

como incentivo organizar y premiar con una excursión para quien cubra la meta establecida o proporcionar alguna retribución económica.

I) Por última opción se propone abrir una sucursal de la florería "Tlalli" en el punto donde se concentre mayor actividad de envíos ya sea dentro del área metropolitana o en el D.F. Evitando incurrir en la petición de entrega de arreglo en caso de distancia muy lejana a otra florería para que ella realice el servicio, lo cual provocaría promoción de su establecimiento por medio de su publicidad ya sea por etiquetas en el producto o tarjetas de mensaje y se podría perder el cliente.

Al dar inicio el programa de Calidad todas las actividades realizadas deberán documentarse, así como lo enuncia el involucramiento en la Calidad. Una vez transcurrido determinado periodo los avances o retrocesos obtenidos, se compararan con los registrados al comienzo de la puesta en marcha del programa.

Esperando que con esta propuesta el funcionamiento de la empresa mejore.

CONCLUSIONES

El trabajo concluido mostró lo que la Administración puede mejorar e incrementar la productividad de la empresa. Además nos dice que aplicando un programa de Calidad total se puede ayudar a lograr el objetivo, en este caso mejorar el servicio de entrega al domicilio del receptor en una microempresa dedicada a la compra venta de flores.

Es en este sector de la microempresa, el más volátil de la economía, donde la necesidad de Administración se hace más latente e indiscutible de aplicar, en cualquier clasificación ya sea, industrial, comercial o de servicio.

Así mismo las microempresas por naturaleza, se enfrentan a condiciones difíciles con grandes limitaciones, es entonces cuando se hace más exigible aplicar la Administración pero con Calidad. Un programa de Calidad busca concientizar a todo el personal de los beneficios que trae consigo esta actitud de vida, en lo personal, lo familiar y por supuesto en el ámbito laboral, impregnando este último elemento con la filosofía de Calidad, alcanzando de mejor manera sus expectativas y por consiguiente las de sus integrantes, éstos a su vez podrán retribuirlo a su familia y a ellos, fluirá entonces en cualquier sentido el ciclo de la Calidad.

Es importante enfocar nuestras vidas hacia la Calidad como una filosofía de existencia, tomando como ejemplo las civilizaciones orientales donde no solo las empresas sino también sus vidas particulares se enfocan hacia la Calidad, la completa satisfacción del cliente y de sus necesidades, deseos y expectativas propias, adaptando modelos de Calidad a nuestra realidad.

En tiempos pasados los empresarios centraban su atención a obtener grandes utilidades por lo que descuidaban sus clientes, no visualizaban la idea

de cumplir con la satisfacción de las necesidades, es decir, atacaban el efecto y no las causas del problema. En la actualidad la mayoría de las organizaciones prefieren satisfacer al cliente, esto permite que las utilidades fluyan a un mayor volumen.

Es cierto que la Calidad incluye un costo, pero es necesaria y favorable para la organización si queremos permanecer en el mercado y conseguir la lealtad de nuestros clientes. Esto implica disciplina, tiempo y sobre todo suministro de recursos económicos, materiales, humanos y técnicos. A la larga este proceso beneficiará a la empresa recuperando el costo por los resultados que dá la Calidad y mejor aún obteniendo más beneficios, no solo con la satisfacción plena del cliente sino con la general de la organización.

Es necesario hacer que las microempresas reconozcan la importancia de operar con Calidad, por consiguiente abarcaran un mayor mercado. En la actualidad hacer frente a las amenazas que aquejan desde el ambiente externo, como la globalización que nos lleva a una gran competencia, impulsando a las microempresas a actualizarse, ser mejores cada día, ofrecer buenos productos y servicios para con la sociedad ya que de no hacerlo tendrán su fin tarde o temprano.

Procurar evadir los impactos negativos invita a la gerencia a estar en contacto constante con la clientela, investigar cuales son sus expectativas tanto del producto como del servicio, la empresa no conocerá cuáles son los requerimientos de los clientes sino pregunta a ellos mismo que desean o porque se encuentran inconformes.

Retomando el caso práctico desarrollado en este trabajo, es imprescindible manejar la importancia que tiene la aplicación de programas de Calidad en cualquier empresa, que proporcione un óptimo producto o servicio al cliente. Pero para que se lleve a cabo necesita de la aprobación y

participación de la gerencia y de sus empleados, dispuestos todos ellos a asumir sus responsabilidades, éstos pueden ser inducidos a realizar cambios a través de la capacitación, muchas empresas manejan su existir diario de esta forma, que al igual que la inversión en programas de Calidad logran beneficios a largo plazo, recuperando las inversiones iniciales y con la motivación que juega un papel primordial para el actuar de los individuos dentro de la organización.

En el caso particular se trato el problema que presenta una microempresa llamada florería "Tlalli" con algunos años ya de constitución, pero que no ha podido controlar su principal problema: la pérdida de clientes por la entrega impuntual de arreglos florales al domicilio particular, debido a que ha aumentado de volumen en sus operaciones, sus problemas se hacen cada día más latentes y con mayor necesidad de aplicar la Administración. Como anteriormente se mostró en la investigación se encontró que la organización si requiere de la aplicación de las herramientas administrativas para mejorar el servicio prestado al cliente, así como emplear un programa de Calidad donde conjuntado distintos elementos, como el aspecto tecnológico, Calidad Personal en los repartidores, motivación y capacitación, entre otros ayudarán a mejorar el servicio en caso de ser aplicado por la gerenta de la florería.

Así realizando procedimientos con Calidad resultan productos y servicios con Calidad.

BIBLIOGRAFÍA

Anda Gutiérrez, Cuauhtémoc, "Administración y Calidad", Edit. LIMUSA, México, 1995.

Anzola Rojas, Sérvulo, "Administración de Pequeñas y Medianas Empresas", Edit. McGraw-Hill, México 1993.

Barra Ralph, "Círculos de Calidad en Operación", Edit. McGraw-Hill, México, 1985.

Dirección: <http://www.orgiropolis.com>

Microempresas

Donall A. Ball y Wedail H. McCulloch, Jr., "Negocios Internacionales. Introducción y Aspectos Esenciales", Edit. McGraw-Hill, México, 1993.

Evans James R. y Lindsay William M., "La Administración y el Control de la Calidad", Edit. Internacional Tomson, México, 2000.

García de León Campero Salvador, "La Micro, Pequeña y Mediana Industria en México y los Retos de la Competitividad", (Un Enfoque Administrativo), Edit. Diana, México, 1993.

Hernández Sergio y Rodríguez, "Introducción a la Administración, un Enfoque Práctico", Edit. McGraw-Hill, México, 1994.

Howard S. Gitlow, “Planificando para la Calidad, la Productividad y una Posición Competitiva”, Edit. Ventura, México, 1990.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., “Manual Práctico de Calidad y Productividad a Nivel Internacional”, México, 1998.

Koontz Harold y Cirril O' Donnell, “Elementos de Administración Moderna”, Edit, McGraw-Hill, México, 1981.

Mercado H. Salvador, “Administración de Medianas y Pequeñas Empresas”, Edit, Pac, México, 1995.

Reyes Ponce Agustín, “Administración de Empresas, Teoría y Práctica”, Edit. LIMUSA, México, 1975.

Rodríguez Chávez Celia, “Antología de Calidad Personal”, México, 2001.

Rodríguez Valencia Joaquín, “Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas”, Edit. ECASA, México, 1993.

Rodríguez Valencia Joaquín, “Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas”, Edit. ECAFSA, México, 1996.

Sánchez E. Rolando, “Revista Decisión”, Editada por CONCANACO SERVYTUR, México, 1994.

Wehrich-Heinz y Koontz Harold, “Administración una Perspectiva Global”, Edit. McGraw-Hill, México, 1998.