

UNIVERSIDAD POPULAR AUTONOMA  
DEL ESTADO DE PUEBLA

---

Escuela de Administración de Empresas



**TRABAJO PRACTICO**

Administración de la Comercialización de Bienes de  
Consumo en Pequeño y Mediano Comercio

Que para obtener Título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Presenta

**Oscar de Jesús Anahuati Marín**

H. Pueb'a de Zaragoza, Septiembre 84



**UPAEP – Secretaría General**

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

**Tesis Digitales Restricciones de uso:**

**DERECHOS RESERVADOS ©**

**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, 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 de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

CON AMOR A MIS PADRES: QUIENES SIEMPRE ME DIERON LO MEJOR DE ELLOS PARA MI COMPLETA FORMACION MORAL, HUMANA Y PROFESIONAL. QUE DIOS - NUESTRO SEÑOR LOS BENDIGA POR SIEMPRE.

A MIS HERMANOS: POR SUS SABIOS CONSEJOS QUE ME AYUDARON A VER MAS CLARA LA VIDA. GRACIAS.

A MIS FAMILIARES: POR SU SINCERA AMISTAD QUE ME BRINDARON INCONDICIONALMENTE.

A MI NOVIÀ: POR HABERME APOYADO Y AMADO EN LOS MOMENTOS DIFICILES DE MI VIDA. CON SINCERO AGRADECIMIENTO Y AMOR.

A MIS COMPAÑEROS: QUE DENTRO DEL AULA DE CLASES Y FUERA DE - ELLAS ME DIERON LA OPORTUNIDAD DE APRENDER DE ELLOS.

A MIS CATEDRATICOS: POR SUS CONOCIMIENTOS QUE SIN RESERVAS ME - BRINDARON EN TODO MOMENTO.

AL L. A. E. JORGE URIBE OYARZABAL: POR SUS CONSEJOS QUE ME AYUDARON A LOGRAR LA CULMINACION DE MI CARRERA.

AL L. A. E. FRANCISCO MARTINEZ M. POR LA AYUDA DESINTERESADA EN LA REVISION DE ESTE TRABAJO Y POR SUS ENSEÑANZAS, CONSEJOS Y ORIENTACIONES, MIS MAS SINCERO AGRADECIMIENTO.

A MI UNIVERSIDAD (U. P. A. E. P.):

DEDICO CON GRATITUD ESTE TRABAJO QUE ES FRUTO DE LA FORMACION MORAL Y PROFESIONAL QUE ME HA BRINDADO.

# I N D I C E

Capítulos	Pág.
<b>I. - ANTECEDENTES</b>	
Los objetivos en la creación de una empresa.....	1
Estructura formal.....	1
Niveles jerárquicos.....	4
<b>II. - LA EMPRESA</b>	
Elementos que forman la empresa.....	8
El empresario.....	9
Relaciones entre empresario y gerente profesional.....	10
Los fines de la empresa.....	11
Criterios básicos en materia de personal.....	11
<b>III. - PROCESO ADMINISTRATIVO</b>	
Definiciones de administración.....	14
Características de la administración.....	14
Etapas específicas de la administración.....	15
Elementos de la mecánica administrativa.....	16
Elementos de la dinámica administrativa.....	17
<b>IV. - PREVISION</b>	
Objetivos.....	20
Investigaciones.....	21
Cursos alternativos.....	25
<b>V. - PLANEACION</b>	
Concepto.....	28
Políticas.....	35
Procedimientos.....	36
Programas y presupuestos.....	38
<b>VI. - ORGANIZACION</b>	
Concepto.....	40
Organigramas.....	40
Objetivos y responsabilidades.....	42
<b>VII. - INTEGRACION</b>	
Concepto.....	49
Integración de las personas.....	49
Integración de las cosas.....	55
<b>VII. - DIRECCION</b>	
Concepto.....	59

# C A P I T U L O I

## ANTECEDENTES

Los objetivos en la creación de una empresa. Estructura formal.  
Niveles jerarquicos.

LOS OBJETIVOS EN LA CREACION DE UNA EMPRESA:

En la opinión de Herbert A. Simon hay diferencia marcada entre los objetivos de las instituciones. Sin embargo, creemos posible generalizar en cuanto a las consideraciones que las organizaciones deben satisfacer para cubrir los principios políticos que se orientan al bien común.

Se aceptan tres categorías de objetivos: 1) de servicio, 2) social, 3) económico.

Debe enfatizarse en este punto que aun en empresas estatales debe existir como objetivo del conjunto el concepto económico, junto con los dos mencionados. La referencia pretende de la riqueza y dentro de un marco razonable su acrecentamiento para permitir mejores productos y servicios.

Analizando a qué grupos satisfacen los objetivos, y aceptando los tres enunciados al principio de este capítulo, podemos delinear el siguiente cuadro:

Objetivo de servicio:

Consumidores o Usuarios; buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de la empresa.

Objetivo social:

Colaboradores; buen trato económico y motivacional a empleados y obreros que presten sus servicios en la empresa. También son grupo importante los familiares o dependientes de aquéllos.

Gobierno; cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales.

Comunidad; actividades de buen vecino y miembro de la localidad.

Objetivo económico:

Inversionistas; pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.

Acreedores; liquidación de intereses y principales a los que complementan la estructura financiera de la empresa.

Empresa; reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la institución.

ESTRUCTURA FORMAL :Criterio:

A través del desarrollo de la administración han surgido diferentes tipos de organizaciones, en la época primitiva prevalecía el sistema de ca-

racterísticas militares; en la que la autoridad se centraliza en el jefe, y hay poca o nula participación con los subordinados.

En la época de Taylor se establece su concepto de organización de tipo funcional; considerándose la interdependencia de un subordinado como dependiente de varios especialistas.

Años después surge el sistema conocido como de organización a base de comités formados por miembros de la empresa y que analizan problemas que ayudan la realización de la autoridad en línea. O sea el complemento del jefe en cuanto al análisis de diferentes problemas.

En la actualidad son varios los tipos de organización y se puede afirmar que existen sistemas mixtos en los que predominan los sistemas militares - y de comités.

De acuerdo con un estudio realizado por el Consejo Nacional de Industrias Norteamericanas, después de analizar cuidadosamente 61 compañías de diferentes magnitudes consideraron las siguientes generalidades:

Objetivos:

- 1. Los objetivos de una empresa y sus elementos componentes deben definirse claramente. La organización se debe mantener en forma simple y flexible.
- Actividades y agrupación de actividades.
- 2. Las responsabilidades consideradas para una posición deben limitarse, tanto como sea posible, a una sola función.
- 3. Las funciones deben considerarse para unidades de la organización - con base en la homogeneidad de objetivos, de tal suerte que permitan una operación más económica y eficiente.

Autoridad

- 4. Deben establecerse líneas claras de autoridad desde la cúspide hasta la base de la organización, y las responsabilidades correlativas.
- 5. La responsabilidad y autoridad de cada puesto se debe definir por escrito.
- 6. La responsabilidad debe ser complementaria a una autoridad correspondiente.
- 7. La autoridad para decidir debe ser delegada conforme sea necesario.
- 8. Los niveles jerárquicos de autoridad deben ser los menos posibles.

Interrelaciones.

- 9. Hay un límite de puestos que pueden ser supervisados por una sola persona.
- 10. Cada persona debe reportar a un solo supervisor.
- 11. La responsabilidad de las autoridades superiores es absoluta por los actos de los subordinados.

### Centralización:

Simon analiza el problema con las siguientes palabras: "Contribuyen los individuos y las partes de la empresa en todo acuerdo vital, y la centralización o la descentralización demandan un complejo-sistema que forme un plan efectivo".

Generalizando, se puede entender por centralizar el reunir actividades en un puesto o en un departamento o sección de la empresa. En las pequeñas y medianas empresas existe centralización de actividades en una sola persona, normalmente el gerente general. Conforme la magnitud de los problemas lo demanda, así como la presión de otros factores que analizaremos, la centralización tiende a demorar e incluso afectar la marcha adecuada de la empresa.

Sin embargo, en grandes empresas que cuentan con divisiones múltiples, tanto departamentales como físicas (varias fábricas o sucursales), existen actividades jerárquicas que requieren centralización con el propósito de unificar políticas y de aprovechar mejor facilidades o instalaciones que sería costoso fragmentar.

El nivel jerárquico de la Dirección, es de los que requiere centralización, tanto por sus características como por la unidad de mando.

En el Asesoramiento hay muchos departamentos que también resultan - más apropiados si se concentran en un solo; finanzas, departamento legal, - investigaciones, etc. . Por otra parte existen otros que deben localizarse en las unidades establecidas en otras localidades, leal es el caso de: almacenes, compras, etc.

El nivel jerárquico de Información resulta ideal para la centralizar, ya que la centralización de datos y la preparación de trabajos integrales beneficiará a la empresa. Otro aspecto importante lo constituyen los nuevos equipos electrónicos que por sus características permiten manejo a grandes distancias con unidades de teleproceso. (Centro de computación de Banco Nacional de México que da servicio a todas las sucursales de esta institución). Esta herramienta de Información resulta lograrse en caso de centralizar.

### Descentralización:

En forma contraria a la centralización, la descentralización persigue fragmentar o subdividir actividades asignándolas a nuevos individuos, secciones y departamentos.

La complejidad de los problemas puede justificar la descentralización, así vemos que uno de los máximos defensores de esta técnica es Ralph Cor-diner, Presidente de la General Electric, compañía que fabrica más de -- 200.00 productos diferentes. Otras situaciones pueden también precipitar la necesidad; situación geográfica (fábrica en distintos puntos del país y del mundo); demanda de los clientes (sucursales para cobertura de diferentes mercados); mayor efectividad y eficacia.

La descentralización obliga pensar en una serie de considerados forzosos:

1. Capacidad de los dirigentes de las unidades descentralizadas que garantice criterio amplio pero acorde con las políticas generales.  
Deberán contar con autoridad suficiente.
2. Estructura formal adecuada, tanto en su aspecto de organización como en la integración.
3. Definición plena en la coordinación entre la unidad principal y las subalternas.
4. Información objetiva, plenas y oportuna para conocer constantemente la situación de las unidades descentralizadas.

NIVELES JERARQUICOS :

Dirección:

Primera función jerárquica en la empresa, cuyo propósito principal consiste en establecer la estructura formal de la institución vigilando - además la administración de acuerdo a las proyecciones establecidas por los niveles de autoridad localizados en esta función: fijación y evaluación de objetivos por parte del consejo de administración como delegado de la asamblea de accionistas; y fijación y evaluación de políticas por parte de la gerencia o administración general.

Inversionistas:

La Ley General de Sociedades Mercantiles de México en su artículo 87, define claramente a la sociedad anónima; dando a los socios categoría plena en cuanto inversionistas al limitar su responsabilidad al monto de las acciones suscritas.

Los accionistas o inversionistas se constituyen en asamblea general y - proceden a formar la sociedad como primera decisión de grupo empresarial (art.101 de la ley citada). Una vez en marcha, el citado grupo realizará juntas ordinarias anuales y extraordinarias, en donde comprobará los resultados obtenidos por su empresa comparándolos con los objetivos prefijados y que requieren cumplimiento. En toda circunstancia son el órgano supremo de la empresa (art. 178 de la ley citada.).

Organo de vigilancia:

Debido a la heterogeneidad de los inversionistas y sus diversos intereses ellos se valen de un representante que vigila el desarrollo de la administración (art. 100, fracción IV de la ley citada). Los comisionarios informan a las juntas de asamblea sobre el cumplimiento de acuerdos y el buen desarrollo de la administración, como lo indica el art.166 en su fracción IX: "En general, vigilar ilimitadamente y en cualquier tiempo las operaciones de la sociedad".

Consejo de administración:

Según la ley que norma la actuación de las sociedades, la asamblea de accionistas puede nombrar uno o varios administra-

dores, cuando son más de dos, constituyen el consejo de administración.

La existencia del consejo no se justifica tan sólo por prescripción legal, sino debido a los servicios que puede y debe rendir a la administración. Para algunos sólo representa un organismo de vigilancia: "el consejo de administración no debe ser responsable del manejo de la empresa, sino de la supervisión de ella".

El consejo de administración debe precisar los objetivos de la entidad, de tal suerte que al evaluarlos sean factibles de cuantificar aun cuando en algunas circunstancias existan apreciaciones subjetivas. Un ejemplo de objetivos para una entidad industrial podrían ser:

Objetivo de servicio:

Satisfacción de las necesidades de los consumidores ofreciendo buenos productos o servicios, en condiciones apropiadas.

Objetivo social;

Protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de una generación de riqueza.

Por lo que en cada junta ordinaria deberá apreciar hasta qué punto se han cumplido los objetivos, analizando informes de los progresos logrados en las políticas y programas. O bien, se podrán discutir los dictámenes preparados por auditores administrativos externos, o como en el caso de México, el estudio analítico de la administración debe realizar en Comisario de la empresa.

Operación:

Segunda función jerárquica encargada de proporcionar productos o servicios. Dependiendo de la entidad será el tipo de Operación que se utilice, suponiendo una empresa industrial nos referimos a la producción y a la distribución o venta.

El origen de la empresa habrá sido la idea de satisfacer necesidades específicas, o sea, que la operación pretende lograr esta satisfacción y con ello cumplir con el objetivo de servicio.

¿Qué es un servicio? Es aquel trabajo ejecutado por un individuo empleando su esfuerzo y habilidad y rendido a otro sujeto individual o moral, es decir: al paciente de un doctor, o la empresa auditada para el contador.

Asesoramiento:

Tercera función jerárquica cuyo propósito es complementar a las políticas y apoyar a los programas. En este nivel se encuentran todos los departamentos de servicio que ayudan a la satisfacción de los objetivos de la empresa.

Información:

Cuarta y última función jerárquica encargada de la coordinación y evaluación de las políticas y de los programas de la empresa. La información recabará los controles individuales y se orientará con fines de apoyo a los otros departamentos.

## C A P I T U L O II

### LA EMPRESA

Elementos que forman la empresa. El empresario. Relaciones entre empresario y gerente profesional. Los fines de la empresa. Criterios básicos en materia de personal.

ELEMENTOS QUE FORMAN LA EMPRESA :

La empresa está formada, esencialmente, por tres clases de elementos:

A) Bienes materiales:

a) Ante todo integran la empresa sus edificios, las instalaciones que en éstos se realizan para adaptarlas a la labor productiva, la maquinaria que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos, o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.

b) Las materias primas, o sea, aquellas que han de salir transformadas en los productos, v.gr.: madera, hierro, etc.; los productos terminados; aunque normalmente se trate de venderlos cuanto antes, es indiscutible que casi siempre hay imposibilidad, y aún conveniencia, de no hacerlo desde luego, v. gr.: para tener un stock a fin de satisfacer pedidos, o para mantenerse siempre en el mercado. Puesto que forman parte del capital, deben considerarse parte de la empresa.

c) Dinero: toda empresa necesita cierto efectivo; lo que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, etc.

Pero además, la empresa posee, como representación del valor de todos los bienes que antes hemos mencionado, un "capital", constituido por valores, - acciones, obligaciones, etc.

B) Hombres:

Son el elemento eminentemente activo en la empresa y, desde luego, el de máxima dignidad.

a) Existen ante todo obreros, o sea, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual: suelen clasificarse en calificados y no calificados, según que requieran tener conocimientos o pericias especiales antes de ingresar a su puesto. Los empleados, o sea, aquellos cuyo trabajo es de categorías más intelectual y de servicio, conocido más bien con el nombre de "oficinesco". Pueden ser también calificados o no calificados.

b) Existen además los supervisores, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados: su característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

c) Los técnicos, o sea, las personas que, con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.

d) Altos ejecutivos, o sea, aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

e) Directores, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

C) Sistemas:

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquellas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa:

a) Existen sistemas de producción, tales como fórmulas, patentes, métodos, etc.; sistemas de ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio, o a crédito, etc.; sistemas de finanzas, como por ejemplo, las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.

b) Existen además sistemas de organización y administración, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa: es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.

EL EMPRESARIO :

Si la esencia de la empresa se encuentra en la coordinación de capital y trabajo, y de las funciones técnicas que, completadas y coordinadas, logran la producción de bienes y servicios para el mercado, quien realice esta coordinación, será el empresario.

Analizaremos, por consiguiente, los principales elementos que integran esa función empresarial.

a) Asunción de riesgos: suele ser el elemento más claro, el que más destacan los diceros tratadistas: Es empresario, aquel que liga su suerte con la de la empresa. Así, el capitalista que presta a interes, o el obligacionista que garantiza su préstamo y recibe intereses fijos, no merecen el nombre de empresarios, porque no arriesgan nada, ni sus ganancias dependen de la prosperidad de la empresa.

b) Creatividad o innovación: quien tiene la idea que hace surgir la empresa, quien, por lo menos, tiene la idea de ampliarla, cambiar de objetivo, añadir nuevos productos, adaptar nuevos sistemas de producción, ventas, etc., debe ser considerado empresario.

Obviamente, debe considerarse que esa misma creatividad, aunque en grado inferior y parcial, suele darse en un gran número de funcionarios y técnicos dentro de la empresa: por eso, de algún modo están quizá vinculados a la función empresarial.

c) Decisiones fundamentales y finales; otra de las características esenciales que se señalan respecto del empresario, es que debe tratarse de la empre

sa que, en último término decide, en forma inapelable, aquellas funciones y actividades de las que depende la vida de la empresa.

Es cierto que tan pronto como la empresa comienza a crecer, es indispensable que por delegación comunique a otros funcionarios inferiores la capacidad de decidir en muchos aspectos; pero éstos sólo pueden hacerlo dentro de los límites que se les han señalado, y, en último término, sus decisiones pueden ser revisadas y cambiadas por el jefe supremo, individual o colectivo.

En adición a estos tres caracteres esenciales en el empresario, existen otros que vienen siendo consecuencia de ellos.

Destacan los siguientes:

d) Designación de funcionarios: puede considerarse englobada en el apartado. c), y puede ser más o menos amplia: así, puede ocurrir que el empresario se limite a nombrar al más alto ejecutivo, y deje a éste la responsabilidad de todos los demás nombramientos. En la práctica, en otros casos (y esto es lo más frecuente) revisa por lo menos los nombramientos de los altos ejecutivos.

e) Delegación: es igualmente una consecuencia ya señalada en el inciso c); es empresario aquel en quien se encuentra toda la suma de facultades para todas las funciones, y en todos los grados; en cada caso delegadas que cree necesarias, a cada jefe, de cada nivel.

f) Fijación de los grandes objetivos y políticas: es una función del inciso b): cualquiera que sea la delegación que el empresario haga, siempre dependerá de él exclusivamente la determinación de las metas que la empresa se propone alcanzar, y de las normas más amplias a través de las cuales pretende lograrlas.

g) Control: el empresario, precisamente para poder fijar los objetivos y políticas mencionadas, tiene que conocer al menos los resultados generales cada cierto tiempo, a fin de saber si los objetivos se han cumplido, y hacer los cambios, adiciones, correcciones, etc., que fueren necesarios.

h) Aprobación de los lineamientos generales de la organización de la empresa: aunque esto podría dejarse a los funcionarios ejecutivos, frecuentemente suele ser revisado por el empresario, por estar vinculado a los grandes objetivos.

#### RELACIONES ENTRE EMPRESARIO Y GERENTE PROFESIONAL :

En la gran empresa moderna es muy frecuente que el dueño, ordinariamente persona moral o sociedad, encomiende su dirección a un gerente o director profesional.

Este es, indiscutiblemente, un mero representante o mandatario del dueño. Las funciones que realiza, jamás las hace por su propia autoridad; no asume más riesgo que el de perder su puesto o su prestigio; pero las decisiones que toma, tiene que ser, en la mayor parte de los casos, refrendadas, al menos a base de no intervención, por los empresarios, y aún pueden ser cambiadas; pero no cabe duda que en gran parte asume la función de creatividad y de fijación de objetivos y políticas, o, por lo menos, su sugerencia. Puede decirse, a nuestro juicio, que sin ser empresario, en gran parte asume ciertas funciones empresariales.

#### LOS FINES DE LA EMPRESA :

A nuestro juicio debe hacerse aquí una distinción, cuyo olvido suele producirse grandes confusiones; una cosa es buscar los fines de la empresa, objetivamente considerada, y otra muy diversa es analizar cuáles son los fines que persiguen, él, o los empresarios:

##### A) Fines de la empresa objetivamente considerada:

a) Su fin inmediato: es "la producción de bienes y servicios para un mercado". En efecto: no hay ninguna empresa que no se estanñezca pára lograr este fin directo, independientemente de los fines que se pretendan llenar con esa producción.

b) Fines mediatos: supone esto, analizar qué se busca con esa producción de bienes y servicios. A nuestro juicio, debe hacerse aquí una división entre la empresa pública y privada:

La empresa privada: Busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.

La empresa pública: Tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener, o no, beneficios.

La empresa pública podrá trabajar obteniendo beneficios; pero puede ocurrir que se haya planeado aun a base de pérdidas, porque el fin del Estado como empresario, no puede ser de obtener lucros, sino satisfacer necesidades.

#### CRITERIOS BASICOS EN LA MATERIA DE PERSONAL :

a) En este aspecto, el primer criterio es, a nuestro juicio, la posibilidad que los altos directivos tienen para conocer, tratar y resolver directamente sus problemas, a todo el personal de la empresa.

En la pequeñas empresa, lo característico a este respecto consiste en que el dueño o gerente conocen, o pueden conocer, a todos sus trabajadores; están en la posibilidad de identificarlos; los tratan con frecuencia, y, tan de cerca, que podrían de suyo calificar su actuación, resolver sus problemas, etc.

En la gran empresa, por el contrario, resulta físicamente imposible que

los altos directivos, que tienen que tomar las decisiones fundamentales, fijar políticas, etc. pueden conocer a la inmensa mayoría de su personal, en razón de su número; están imposibilitados de tratar y resolver sus problemas; probablemente no tienen oportunidad siquiera de conocer sus nombres y, quizá, ni siquiera muchos empleados o trabajadores conozcan personalmente a esos altos directivos; para ellos la empresa se identifica con sus jefes inmediatos, llegando al grado de desconocer en ocasiones aun las actividades a que se dedica la empresa.

b) El segundo criterio fundamental radica, en nuestra opinión, en que la pequeña empresa, los problemas técnicos de producción, de ventas, de finanzas, etc. son de tal manera elementales, y tan reducidos en número, que, de hacerlo, el dueño o gerente puede resolverlos todos, y aún suele hacerlo así. La necesidad de técnicas y especialistas es, por lo mismo, bastante reducida.

En la gran empresa, por el contrario, la complejidad es de tal naturaleza, que sería materialmente imposible que un alto ejecutivo o directivo estuviera en la posibilidad de conocer las diversas técnicas empleadas para la producción de bienes o servicios, la utilización de los múltiples sistemas, etc., y, por ello, tiene que emplear un gran número de técnicos quienes él, sólo coordina, pero que son los que habrán de tomar la mayor parte de las decisiones concretas, aunque dentro de los objetivos y políticas generales.

c) El tercer criterio, consecuencia directa de los anteriores, radica en que, en la pequeña empresa, la centralización, esto es, la posibilidad de tomar todas las decisiones de importancia en el más alto nivel es, no sólo posible, sino en cierto sentido necesaria; en cambio, en la gran empresa, la descentralización es del mismo modo necesaria y natural, para que la empresa sea eficiente, ya que la falta de conocimiento de las diversas técnicas, la dificultad, y aun imposibilidad de conocer adecuadamente a las personas y situaciones en los niveles de operación, la necesidad de no retardar decisiones que tendrían que ascender por la línea jerárquica en consulta, y después descender en resolución, etc. implican una ineludible necesidad de delegar.

## C A P I T U L O   I I I

### PROCESO ADMINISTRATIVO

Definiciones de administración. Características de la administración. Etapas específicas de la administración. Elementos de la mecánica administrativa. Elementos de la dinámica administrativa.

# P R O C E S O A D M I N I S T R A T I V O

## DEFINICIONES DE ADMINISTRACION :

J. D. Mooney :

"es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana".

Koontz and O' Donnell :

"La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

G. P. Terry :

"Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

Henry Fayol ;

(Considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

## CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION :

1. Su universalidad: El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.
2. Su especificidad: El fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.
3. Su unidad temporal: Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, v.gr.: al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.
4. Su unidad jerárquica: Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración.

ETAPAS ESPECIFICAS DE LA ADMINISTRACION :

FASE	ELEMENTO	ETAPA
A. MECANICA	1. Previsión	Objetivos
		Investigaciones
	2. Planeación	Cursos alternativos
		Políticas
		Procedimientos
		Programas. Pronósticos. Presupuestos.
3. Organización	Funciones	
	Jerarquías	
	Obligaciones	
B. DINAMICA	4. Integración	Selección
		Introducción
		Desarrollo
	5. Dirección	Integración de las cosas.
		Autoridad
		Comunicación
6. Control	Supervisión	
	Su establecimiento	
	Su operación	
		Su interpretación

ELEMENTOS DE LA MECANICA ADMINISTRATIVA :

A) PREVISION : Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y -valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

La previsión comprende, por lo mismo, tres etapas:

1. Objetivos: a esta etapa corresponde fijar los fines.
2. Investigaciones: se refiere al descubrimiento y análisis de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen.

B) PLANEACION : Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. Políticas: principios para orientar la acción.
2. Procedimientos : secuencia de operaciones o métodos.
3. Programas: fijación de tiempos requeridos.

Comprende también "presupuestos", que son programas en que se precisan unidades, costos, etc., diversos tipos de "pronósticos".

C) ORGANIZACION : Se refiere a la estructura técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficacia.

En la misma definición se ven claramente las tres etapas:

1. Jerarquías: fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
2. Funciones: la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
3. Obligaciones: las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

## ELEMENTOS DE LA DINAMICA ADMINISTRATIVA :

D) INTEGRACION : Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

De acuerdo con las definición, la integración de las personas abarca:

1. Selección: técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
2. Introducción: la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.
3. Desarrollo: todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar.

Debe analizarse también en esta etapa, la integración administrativa de las cosas.

E) DIRECCION : Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Comprende por lo tanto, las siguientes etapas:

1. Mando o autoridad: es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección. Se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.
2. Comunicación: es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.
3. Supervisión: la función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

F) CONTROL: Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. Establecimiento de normas: porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo 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: ésta es una función administrativa que vee a constituir un medio de planeación.

Previsión: responde a la pregunta ¿qué puede hacerse?

Planeación: responde a la pregunta ¿qué se va a hacer?

Organización: responde a la pregunta ¿cómo se va a hacer?

Integración: responde a la pregunta ¿con qué se va a hacer?

Dirección: se refiere al problema: ver que se haga.

Control: investiga en concreto: ¿cómo se ha realizado?

Aunque existe una estrecha relación entre los seis elementos, sobre todo entre los que se tocan, parece ésta ser más clara entre:

Previsión y Planeación: Están más ligadas con "lo que ha de hacerse".

Organización e Integración: Se refiere más al "cómo va a hacerse".

Dirección y Control: Se dirigen a "ver que se haga y cómo se hizo".

## C A P I T U L O   I V

### PREVISION

Objetivos. Investigaciones. Cursos alternativos.

## P R E V I S I O N

En la actualidad el mercado de tiendas de autoservicio satisface las necesidades de la población pero a determinamos status sociales, ya que estas venden desde televisiones, linea blanca, muebles, etc., se pretende crear centros de abastos alcanzables a todos los niveles socio-económicos menos estructurados en el servicio.

Aunado a esta idea, se vio la necesidad de crear una atención más fluida y directa al consumidor en artículos comestibles: Productos básicos, cereales, semillas, etc., así también el tener artículos de ase personal: Jabones, pastas dentales, rastrillos, desodorantes, etc., como el de artículos de ase del hogar: Líquidos para el piso y muebles, alfombras, insecticidas, etc., no podríamos omitir los artículos de vinos y licores, refrescos y jugos, cerveza.

Así pues nace la idea de crear centros de abastos en puntos estratégicos de la ciudad, pero sin la ostenticidad de productos.

El objetivo nace de la idea de apoyar la venta de cerveza por parte de la Cervecería Cuauhtémoc, S. A., sin caer en la imagen de una vinateria y/o licorería, sino como pequeños Super's que de ahora en adelante llamaremos: "TIENDAS DE CONVENIENCIA".

OBJETIVOS :

Objetivo general: "Crear tiendas de autoservicio que satisfagan las necesidades del mercado de la ciudad rapida y eficazmente en cuanto a tiempo, calidad y costo.

Objetivo de servicio: Dar a los consumidores un buen servicio sin que tengan que hacer largas colas para pagar en las cajas registradoras, así también la limpieza y seriedad de la empresa.

Objetivo social: Crear fuentes de trabajo a personas que así lo deseen, dándoles un buen trato económico y motivacional.

Objetivo económico:

Inversionistas: Pago de un dividendo razonable que sea -proporcional al riesgo asumido.

Acreedores: Liquidación de intereses y principales a los que complementan la estructura financiera de la empresa.

Empresa: Reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la institución.

Indicadores de medición del Objetivo general:

a) Tiempo de atención al cliente por persona  
Tiempo promedio de atención en el mercado.

b)  $\frac{\text{El número de unidades vendidas}}{\text{Rechazo}} \times \text{linea}$

c)  $\frac{\text{Costo de la venta de mercado}}{\text{Costo de la venta interno}} \times \text{linea}$

El objetivo aquí planteado con los indicadores de medición respectivos es la primera fase que justifica la defensa de un argumento creador de este tipo de tiendas, que como ya se dijo llamaremos "TIENDAS DE CONVENIENCIA".

### INVESTIGACIONES :

El estudio en cuestión se realiza con el objeto de determinar la localización de puntos estratégicos para el establecimiento de tiendas de autoservicio.

El presente estudio nos va a dar la pauta para poder ubicar de la manera más correcta las tiendas de conveniencia, que se cree debe ser el mercado del futuro y que sí se inicia desde éste momento, se podrá contar cuando se requiera, con una estructura de ventas que permita atender a ese mercado de una forma conveniente.

La ciudad de Puebla está considerada como una de las ciudades más importantes de la República; por tanto consideramos que sus habitantes merecen hacer las compras de aquellos artículos de uso diario y común, de una forma rápida y cómoda.

El concepto popular de lo que hemos conocido durante tantos años como "la tienda de la esquina" es algo que tiende a desaparecer y el nuevo concepto es lo que ahora se conoce como la tienda de conveniencia,

La tienda de conveniencia es el concepto que se pretende establecer al realizar este estudio y sus elementos son los que aquí vamos a determinar.

#### 1. Análisis socio-económico de la ciudad :

a) Población : La población urbana de la ciudad de Puebla asciende a : 1'200, 000 habitantes y su crecimiento en el último censo arrojó un incremento del 25%, porcentaje superior a la tasa de crecimiento a nivel del país 22.5%.

La economía de la población en general es satisfactoria, ya que hemos encontrado pocas áreas donde las condiciones económicas de la gente es precaria.

b) Desarrollo Industrial : El desarrollo industrial continua a paso moderado y se espera sea impulsado por las autoridades que nos gobiernan.

Actualmente se cuenta con la fábrica ensambladora de autos Volkswagen, la fábrica de fierro esponja de Hylsa, la fábrica de herramientas Stanley, al-

gunas industrias petroquímicas, bastantes fábricas de ropa, telas y de hilados y tejidos, además otras de tipo doméstico.

c) Comercio de la Ciudad: El comercio de la ciudad tiene características muy especiales, ya que podemos encontrar la tienda de abarrotes en los lugares más inadecuados e inoperantes que jamás nadie se puede imaginar.

Por otra parte podemos encontrar en la parte del primer cuadro de la ciudad, un tianguis permanente, donde se expenden multitud de artículos, que van desde una fruta, hasta un aparato estereofónico. Como una nota aparte, éste tianguis es bastante sucio e insalubre, además de que proporciona una mala imagen de la ciudad.

1. Mercados Populares: La ciudad cuenta actualmente con los siguientes mercados populares:

- |                 |                   |                       |
|-----------------|-------------------|-----------------------|
| - San Baltazar. | - La Victoria     | - Diagonal Def. de la |
| - Popular.      | - 5 de Mayo.      | Rep.                  |
| - La Xonaca.    | - El Parral.      | - Cuexcomate (La li-  |
| - Amalucan.     | - La Acocota      | bertad)               |
| - La Margarita. | - Carmen Serdan   | - Central de Abastos. |
| - Sta. Anita.   | - Vicente Suárez. |                       |
| - Sta. María.   | - El Alto.        |                       |

Las características de éstos mercados son en general, poco higiénicos, mal presentados, donde abundan los roedores, el olor a grasa, desperdicios y basura; aunque a estos sitios es donde acude mayormente la gente de clase media y baja.

Los mercados que se encuentran en las zonas cercanas al primer cuadro de la ciudad, regularmente están abarrotadas de mercancía y de gente; más no así los que están un poco retirados. Podemos ver estos mercados con puestos desocupados, es decir, que la gente está más acostumbrada a visitar los mercados céntricos que otros.

Una razón pudiera pensarse son los precios, pero no es así, los precios son más ó menos los mismos. La razón a la que nosotros atribuimos la no asistencia de la gente a los mercados alejados del centro de la ciudad, es que no se encuentra todo lo que se necesita, además de que la calidad de los productos sí cambia un poco; es decir, que se encuentra mejor calidad en los mercados céntricos que en otros.

2. Grandes Almacenes: En la ciudad de Puebla encontramos también grandes almacenes donde la gente de clase media alta y alta realiza sus compras.

Los almacenes de referencia son:

- Comercial Mexicana.
- Astor.
- Gigante.

- Aurrera.
- Blanco.

Las características de éstos almacenes son de primera, bastantes aseados, bien presentados, mercancía perfectamente acomodada en sus góndolas y estantería propia para cada tipo de artículo, con área de estacionamiento, etc., este tipo de almacenes tienen el inconveniente de que sus precios son un poco más elevados que en otros centros.

### 3. Supertiendas (Tiendas de Autoservicio)

En la ciudad existen sobre 40 negocios que pueden considerarse de ésta categoría. Este tipo de negocios están ubicados en colonias de nivel socio-económico medio y alto.

Los servicios que ofrecen son los siguientes:

- Artículos básicos.
- Vinos, licores y cerveza.
- Carnes frías.
- Algunos Verdura y Fruta.

Algunos de los negocios a los cuales nos estamos refiriendo se detallan a continuación:

- Super Fernando
- Super 16
- Super 13 y 13
- Super La Italiana
- Super La Despensa
- Super California
- Super Avenida
- Super SuSuper
- Super Del Carmen
- Super Alegría
- Super Mirador
- Super Las Margaritas
- Super La Comercial
- Super Sahop
- Super I S S T T E
- Super I M S S
- Super 24 horas
- Super La Paz
- Etc.

4. Abarrotes : En una gran proporción del comercio de Puebla son abarrotes, negocios que se encuentran dispersos por toda la ciudad, ubicados además en puntos verdaderamente inoperantes e inadecuados. El número de estos negocios asciende a más de 3, 300 en la zona citada de Puebla aproximadamente.

Las características de estos negocios son variadas, ya que podemos encontrar tienditas que tienen gran cantidad de artículos, más o menos aseadas y presentadas y otras por el contrario solamente expenden algunas latas de chi-

les, galletas, refrescos y otras golosinas.

Como un detalle interesante cabe anotar que un gran parte de este tipo de negocios, tienen una vitrina para carnes frías, quesos y lacteos en general.

5. Zonas Comerciales: Por otra parte existe una zona comercial llamada Plaza Dorada bastante moderna, bien diseñada, con suficiente área de estacionamiento. Cuenta con área de descanso, cafetería, etc. y donde se realiza la comercialización de distintos tipos de artículos. La presentación de los locales de ésta zona es de primera y se localiza al oriente de la ciudad. Otra zona comercial con características similares a la anterior se encuentra al norte de la ciudad, su nombre Plaza San Pedro.

#### Comentarios Generales :

En general los actuales comercios con que cuenta la ciudad no poseen las características suficientes y elementales para atender debidamente a una población creciente y próspera como la Poblana, a excepción de las zonas comerciales, Plaza Dorada y San Pedro.

Ninguno de los tipos de negocios cubre los requisitos del concepto de tienda de conveniencia; los cuales pueden encuadrarse dentro de los siguientes conceptos:

- Ubicación y fácil acceso.
- Presentación adecuada y uniforme.
- Autoservicio.
- Limpieza del local.
- Limpieza de los artículos.
- Surtido necesario.
- El horario.
- Area de estacionamiento.
- Etc.

#### 2. Análisis del mercado:

Al realizar el análisis del mercado de la ciudad de Puebla, para la selección de puntos claves, para la instalación de tiendas de autoservicio, con posibilidades de éxito comercial, se partió de las siguientes bases:

a) Clasificación de área socioeconómicas.

b) Identificación de accesos, arterias de circulación y centros de colonias.

#### a) Clasificación de área socioeconómicas:

La clasificación de clases sociales se determinó de acuerdo al siguiente criterio:

	Identificación	Ing. Anuales
Clase alta	A	1'000, 000
Clase Media Alta	M A	600, 000
Clase Media Baja	M B	250, 000
Clase Baja	B	100, 000

El objetivo de identificar las áreas socioeconómicas de la ciudad, es lógicamente para definir la ubicación del tipo de negocio que conviene en cada caso.

b) Accesos, arterias de circulación y centros de colonias:

Es importante definir las arterias y los accesos de cada colonia ó barrio de la ciudad, ya que de ello depende en gran parte la ubicación del negocio.

Los accesos a colonias y barrios son importantes por que la gente que habita en esa colonia, lógicamente tiene que transitar por ellos, para llegar a su casa. Si en ese viaje se encuentra con la tienda, puede recordar, que hace falta en su casa, algo de lo que ahí se expende.

La importancia de las arterias de circulación, radica en que la gente puede fácilmente, identificar y recordar la ubicación del negocio, para cuando lo necesite.

De los centros de colonia podemos decir, que son importantes, porque regularmente encontramos en esos sitios afluencia de colonos. Además en la mayoría de los casos se pudo observar un pequeño centro comercial en esos lugares.

Los conceptos que acabamos de enumerar, son pues las bases para seleccionar la ubicación de las tiendas.

CURSOS ALTERNATIVOS :

Tipificación de negocios para los diferentes grupos socioeconómicos:

El criterio que se ha adoptado, para la tipificación de los negocios son dos: tienda y supertienda.

Tienda:

- Autoservicio
- Artículos básicos- Abarrotes.
- Carnes frías.
- Botanas.
- Refrescos y mezcladores.
- Cerveza.
- Vinos y licores.
- Hielo.

Supertienda:

- Construcción tipo.

- Estacionamiento
- Autoservicio
- Artículos básicos - Abarrotes
- Carnes frías
- Lateria fina
- Botanas
- Refrescos y mezcladores
- Cerveza
- Vinos, licores y cremas
- Hielo
- Vitrina
- Refrigeradores.

Las categorías de los negocios están determinadas por las áreas socioeconómicas donde es factible su ubicación.

Debemos señalar, que como norma del proyecto, las tiendas serán ubicadas en áreas de clase media baja y las supertiendas en áreas media alta y alta.

Ya hemos mencionado dos cursos alternativos, la tienda y la supertienda, pero adentrandonos un poco en esto, podemos citar dentro de los dos ya citados los siguientes:

1. Determinar competitividad de artículos básicos en el mercado contra los artículos internos de la organización por línea.
2. Rotación de inventarios medidos por el factor:  $n$  veces.
3. Determinar nuevas necesidades de demanda a través de estudios de mercado.
4. Implantación de correcciones a las desviaciones de nuestra filosofía de costo.
5. Combinación de planes de venta.
6. Plano de localización de la ciudad, para seleccionar un punto mejor. (El riesgo esperado, comparando con los posibles beneficios).

## C A P I T U L O V

### PLANEACION

Concepto. Políticas. Procedimientos. Programas y Presupuestos.

## P L A N E A C I O N

El concepto de planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización.

Como aplicación del concepto de planeación se dira lo siguiente:

Para establecer una tienda o una cadena de tiendas de conveniencia es vital el lugar donde esta se ubicara, es necesario establecer un criterio amplio y bien definido del área en donde se requiera establecer, podriamos decir = que es importante que las calles esten pavimentadas, que el tráfico de automóviles y de personas sea constante de día y de noche, que se encuentre ubicada en una zona urbana, en donde existan lineas telefónicas, que se localize cerca de una Escuela, de una Iglesia, de un gimnasio o de una academia, es decir, donde exista la aglomeración de gente ( posible clientes ).

Como segundo punto se podría tomar en cuenta el horario, es importante ya que una tienda de conveniencia no debe cerrar, es decir, trabajar horario corrido, ya que el flujo de automóviles y personas es constante, no debe perderse la imagen de que es una tienda de conveniencia, de que a la hora de la comida se encuentra abierta, para cualquier caso de emergencia para una ama de casa.

Podriamos decir que el horario ideal para una tienda de conveniencia seria desde las 8:00 A.M. hasta las 10:00 P.M., no hay que olvidar que mucha gente cuando va al trabajo puede estacionarse y comprar algo, o que a la hora de la comida y/o cena surja un olvido de un producto comestible, y es ahi donde la tienda de conveniencia esta abierta para brindar un servicio.

Todo depende del punto de localización donde se encuentre la tienda, posiblemente en una zona donde el tráfico sea poco, donde la escasa iluminación de la calle impida a la gente salir a comprar, seria innecesario mantener un horario tan amplio, es por eso, que la localización es de vital importancia para cualquier tienda.

Una vez que se ha determinado la localización y el horario de servicio, hay que estudiar el ingreso familiar de la colonia, barrio o rumbo, es decir, un pequeño estudio socio-económico del área donde se localizará nuestra tienda, con que objeto de establecer nuestra política de margen de utilidad por producto, es decir, a lo que lo vamos a vender.

Podriamos juntar todas nuestra familias y grupos de productos y decidir - cual va a ser nuestro margen de utilidad, podria ser general, o por familias y grupos, posiblemente el grupo de pañales para bebe podria aguantar un 20% de margen, y la familia de vinos y licores un 25% o 30% de margen, esto será de acuerdo a la situación económica de localización de la tienda.

Todo esto, dependiendo claro está, de los productos que vayamos a manejar, de las líneas y capacidades que tendremos a disposición de la clientela.

Es importante la línea de productos que vayamos a trabajar, pero eso es conveniente hacer un estudio de mercado a las lonjas mercantiles (autoservicios grandes) para saber cuales son los productos comerciales y las capacidades necesarias para nuestra tienda de conveniencia.

Podríamos decir que una vez estudiado el mercado de las lonjas mercantiles, sería conveniente visitar y estudiar otros tipos de tiendas o de super's, y así tomar un criterio más sólido en cuanto a artículos y sus capacidades.

Hasta aquí llevamos la localización, el horario, nuestros artículos manejables por nosotros y nuestro margen de utilidad, en cuanto a éste, es necesario efectuar un pequeño estudio de la competencia cercana, es decir, preguntar y/o comprar diversos artículos claves para así poder establecer cual o cuales son sus políticas de margen de utilidad, y así sin temor a equivocarnos establecer las nuestras para no quedar fuera de mercado. Podríamos hacer también el estudio en cuanto a horario de la competencia, a artículos que venden, y poder establecer cuales son los artículos que venden, y poder establecer cuales son los artículos de batalla ( los más vendibles ) y cuales no tienen la competencia para así poder nosotros manejarlos y dar un mejor servicio.

Una vez conocido todo esto, nos podemos lanzar al mercado seguros de no salirnos de él, ya que nos conocemos y conocemos a la competencia.

Pero todo esto no acaba aquí, es importante seguir con estudios de mercados en cuanto a nuestra competencia, ya que es seguro y lógico que una vez establecido nosotros ellos vengán a estudiarnos, así que es recomendable que cada determinado tiempo ( 1 mes o 2 ) volvamos nosotros a estudiarlos para ver si han hecho alguna modificación en cuanto a artículos, horario, márgenes, etc.

Vayamos ahora a los requerimientos de instalación, es decir, las dimensiones del local y la distribución de las mercancías.

Esto va ligado al tipo de vida socio-económica en donde se vaya a localizar nuestra tienda de conveniencia.

Diversas ciudades del norte del País cadenas de tiendas de conveniencia, y de ellos tomamos información acerca de la superficie de la misma, de tal forma que podríamos decir lo siguiente:

a) Supertienda:

Máximo	8 x 10 Mts.
Mínimo	6 x 8 Mts.

Tienda:

Máximo	6 x 8 Mts.
--------	------------

Mínimo 5.5 x 7 Mts.

b) Fachadas:

Todas las fachadas de los locales deben ser del mismo color del logotipo correspondiente, así sean los colores con franjas, puntos o rayas, etc., es decir, los mismos colores de la cadena futura.

Es importante fijar el logotipo de nuestra cadena, ya que la gente se identifica con él, es conveniente tener una mascota agradable, sonriente y de fácil apreciación al público, y que se quede grabado en la mente de éste.

c) Mobiliario:

El mobiliario de la tienda esta formado por el siguiente equipo:

- Góndolas.
- Estantería.
- Enfriadores.
- Vitrina.
- Mostrador.
- Rebanadora.
- Báscula.
- Máquina registradora.

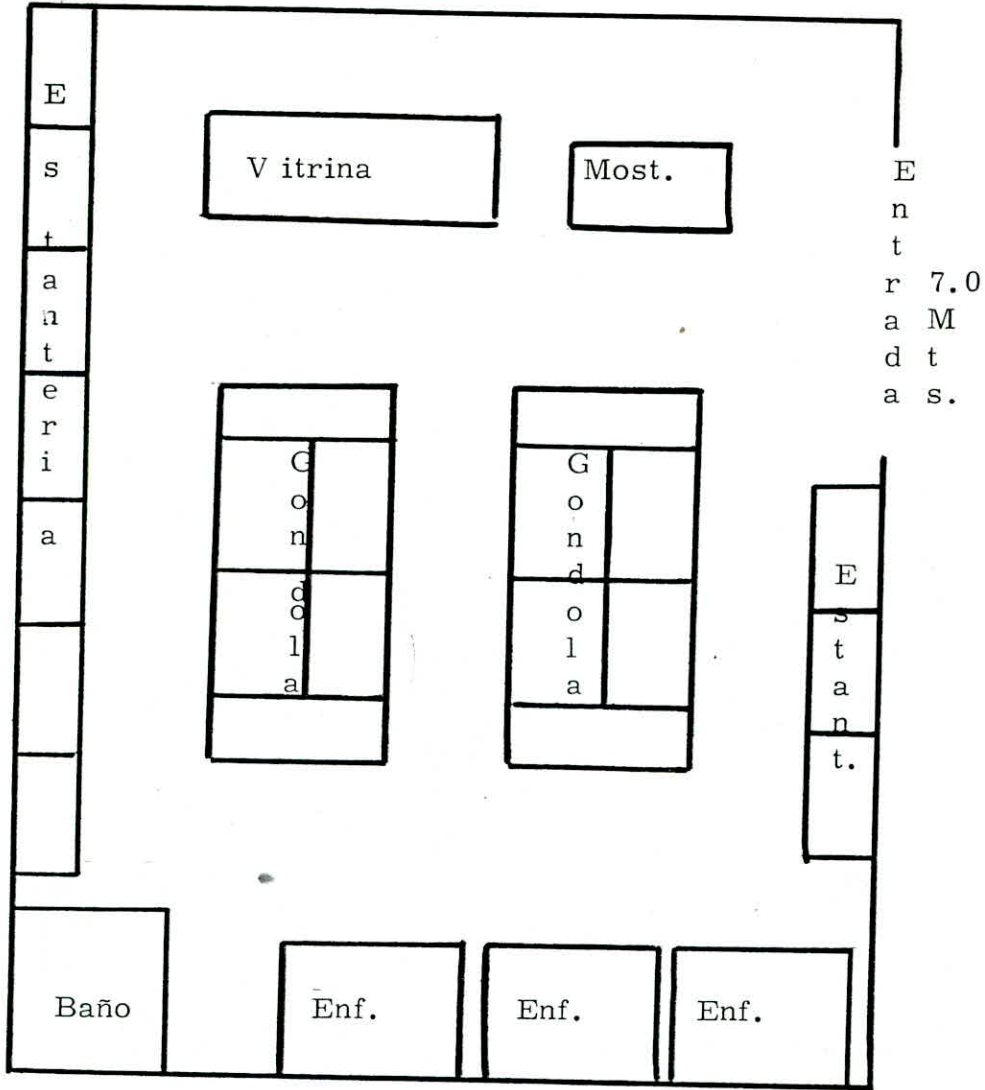
Se recomienda que todo el equipo y mobiliario debe ser uniforme, es decir, de la misma marca y del mismo color, para todas las tiendas, pero aquí entra el estudio socio-económico de la zona, posiblemente no sea recomendable en una zona popular, ya que podríamos correr el riesgo de que la tienda quede muy por encima del nivel económico de la gente y esta tenga un cierto sentimiento de temor a la misma.

La distribución de los muebles está determinada por el espacio con que se cuenta en el local.

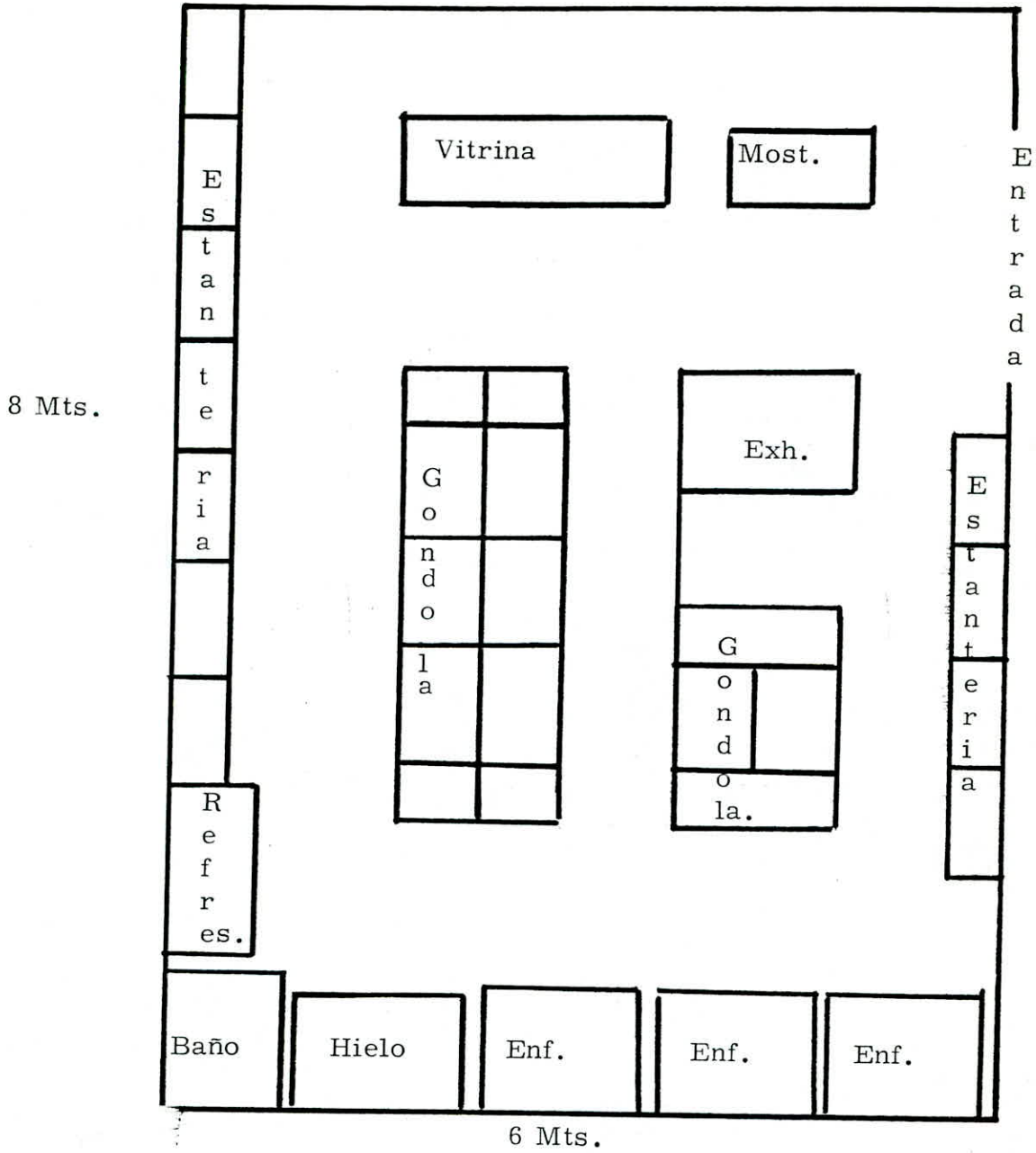
Según los espacios que tenemos como standard y base para la instalación de una tienda o supertienda, la distribución de los negocios, puede ser como se muestra en los cuadros siguientes:

T I E N D A M I N I M O

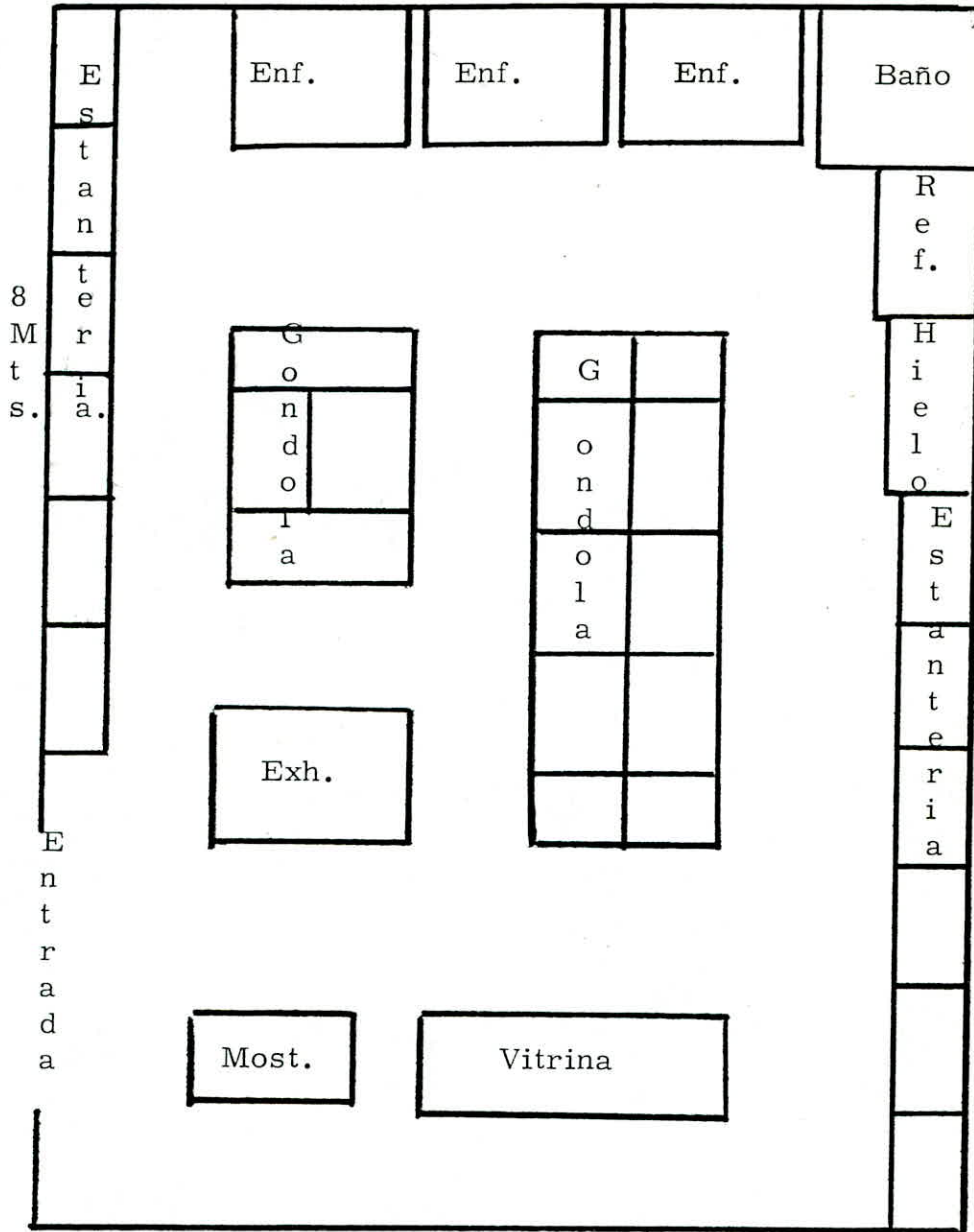
5.50 Mts.



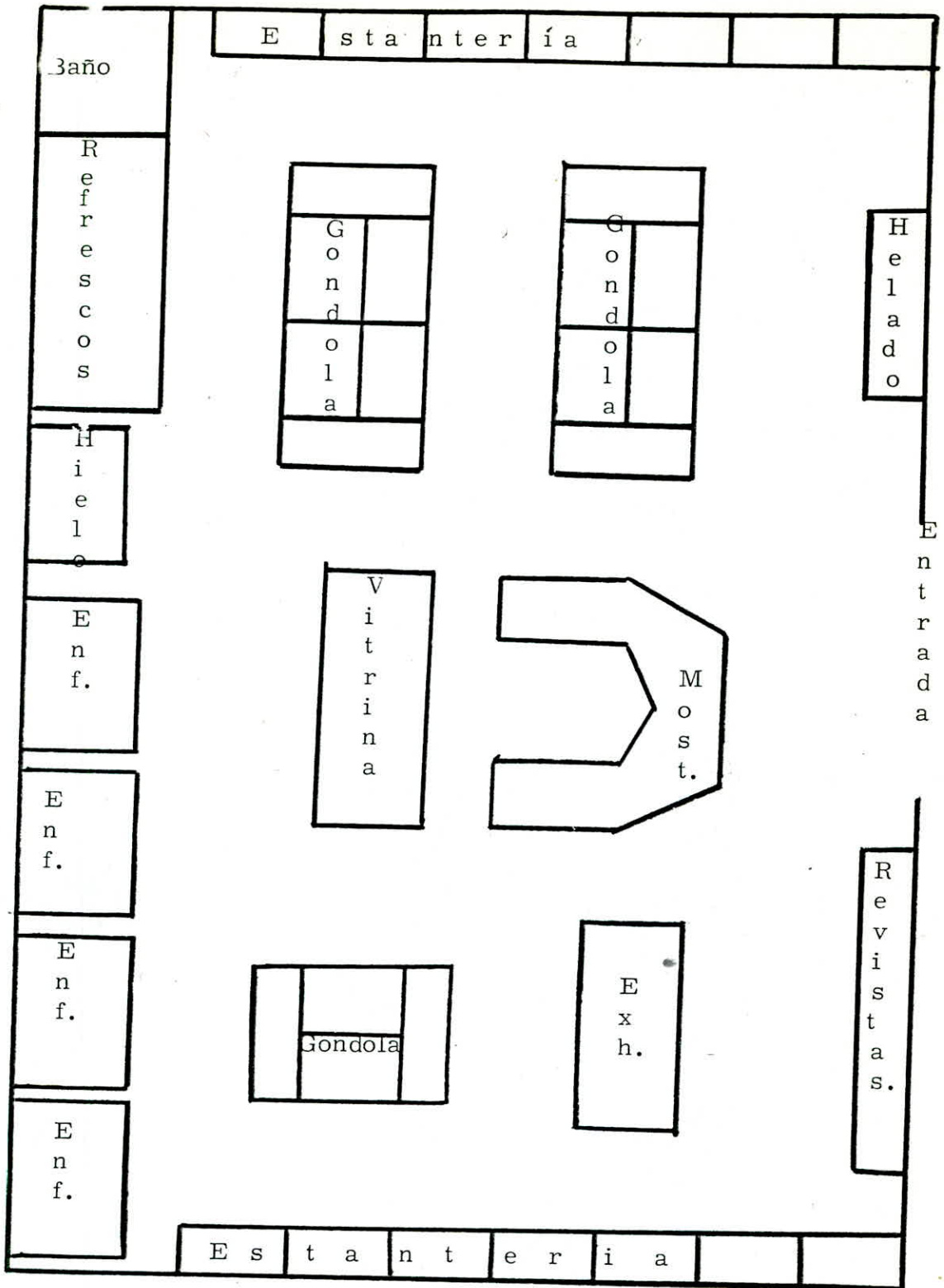
T I E N D A M A X I M O



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



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



7 Mts.

La situación de la mercancía en las góndolas es de vital importancia, aun que no parezca así, por ejemplo, la leche, huevos, azúcar, fríjol, aceite, - arroz, etc., generalmente deben situarse en la parte más profunda de la tienda y en la parte inferior o intermedia de la góndola, el objeto de no tenerla a la mano es de que el público recorra toda la tienda y vea la gran variedad de mercancías que ahí se expenden, quedando la posibilidad de que el cliente se lleve algo más. Este tipo de productos son los llamados "gancho", ya que sin hacer publicidad se venden solos, porque están dentro de la canasta básica de alimentos, son de uso diario, imprescindibles para la buena alimentación.

Asimismo es importante tener hasta el fondo de la tienda los vinos y licores, y aún más al fondo los de mayor circulación, con que objeto se hace esto, bueno, con el objeto de que el señor de la casa vea toda la variedad disponible de mercancía, así pues cuando quiera comprar un buen vino tinto o blanco recuerde que en esa tienda lo venden y no solamente lo más comercial.

La iluminación de la tienda debe ser bastante buena, los lugares bien iluminados siempre llaman la atención, así también el buen estado del área de estacionamiento. Que no se de la imagen de ser una tienda media iluminada, aquí entra también en juego la iluminación del logotipo y la fachada de la tienda.

La refrigeración debe ser la adecuada, ya que hay que conservar las carnes frías, los quesos, yougurts, cremas, leches, etc., en buen estado, así - también los refrigeradores en donde se encuentra la cerveza, los refrescos, las naranjadas, los jugos, etc.

#### POLITICAS :

En toda empresa existen, y la nuestra no va a ser la excepción, ya que es importante para el buen funcionamiento de nuestra compañía, se pueden establecer diversas políticas, en cuanto a compras, ventas, personal, etc.

#### Compras :

- Toda compra que realice la compañía a la bodega será estableciendo una línea de crédito, para así no tener que desembolsar antes de realizar la venta.
- Toda mercancía que entre a la bodega deberá estar en buen estado.
- Los camiones que entren a dejar mercancía a nuestra bodega deberán de hacerlo en el horario que fije la empresa.
- No se recibirá mercancía alguna no pedida o no autorizada por el gerente de compras.
- Todas las mercancías que entren a la tienda deberán registrarse y controlarse a través del reporte diario de ventas.

#### Ventas :

- Toda venta realizada por nuestra (s) tienda(s) deberán ser de riguroso contado.
- No se aceptarán cheques de ninguna clase en tienda(s).

- Todos los precios fijados por la secretaría de comercio y fomento industrial (secofin) se respetarán estrictamente.
- Ningún precio será alterado si no hay autorización del gerente de compras o supervisor.
- Con objeto de brindar mejor servicio, el personal deberá tratar con amabilidad y cortesía a todos los clientes.

#### Personal:

- Toda persona interesada en prestar sus servicios a la empresa, seguirá el procedimiento y selección de personal.
- Toda persona que preste sus servicios a la empresa seguirá el horario que se le designe al pie de la letra.
- El chofer del camión repartidor seguirá la ruta que se le ha marcado para surtir la(s) tienda(s) junto con el horario correspondiente.
- El personal en servicio deberá vestir el uniforme de trabajo durante la jornada laboral.
- El personal se deberá ajustar a las políticas de higiene y seguridad marcadas por la empresa.
- El personal deberá mantenerse un comportamiento adecuado dentro y fuera de la empresa.

#### PROCEDIMIENTOS :

Podemos decir 3 procedimientos básicos que seguir para el funcionamiento normal de una tienda de conveniencia como la que estamos describiendo y sin perder de vista que nuestra cadena tiene una forma peculiar de trabajo.

##### 1. Abastecimiento :

Es desde el proceso en que el gerente de compras ve en su bodega que tal mercancía pronto faltara, se hace el pedido verificando las capacidades, precios, condiciones de compras, y desde luego el tiempo que transcurra en llegar tal mercancía a la bodega, se le hace llegar al jefe de la bodega la notificación de que determinado proveedor pronto surtira la misma, junto a esta notificación ( requisición de compra) ira anotada las cantidades, precios por caja, capacidades, etc., al llegar la mercancía en el horario fijado, el jefe de la bodega recibirá la mercancía, sin recibir nada de lo que en el pedido no venga detallado, le dara entrada a su kardex y rotara la mercancía.

El segundo paso en el abastecimiento es el que da la bodega a tienda(s). Los jefes de tienda proporcionaran un día a la semana la requisición de pedido a bodega al jefe de las misma que éste pueda surtir lo deseado a la(s) tienda(s). El pedido debe contener concepto, número de cajas o unidades, capacidades, firmas. El jefe de la bodega una vez realizado el pedido dara la orden de carga a la unidad de reparto en el día señalado para X tienda.

##### 2. Ventas :

Desde que el gerente de la tienda abre la misma, ésta ya se encuentra facultada para realizar las ventas del día, toda mercancía se encuentra -

se encuentra etiquetada, y junto a está se encuentra un número, para el cliente este número pasa desapercibido, pero para el cajero no, este mismo número le está indicando a la tecla que debe ir la mercancía en la caja registradora, es decir, el número esta indicando si el producto esta gravado con el 15% de iva, con el 6% de iva, o si es exento, para tal efecto es el número que va junto al precio. El cajero toma la mercancía y marca a la tecla correspondiente en la caja registradora, es ahí precisamente donde se acaba el ciclo de venta del producto.

El cajero cada día realiza el corte de caja, este le indica lo que ha vendido y lo que debe tener en efectivo por venta realizada, la máquina registradora tiene dos tiras, una de las cuales se corta y se entrega al cliente para satisfacción del mismo, y la otra entera es lo que se llama la tira de auditoría, esta contiene en resumen toda la venta realizada del día por tecla o departamentos, lo que indica que de tal tecla se vendió tanto dinero, y así sucesivamente, al final la tira de auditoría bota la suma en dinero que el cajero debe tener y este lo entrega en un lugar determinado por la empresa a la persona autorizada junto con el reporte del día.

El reporte del día no es otra cosa más que un resumen de las cantidades en dinero que la tienda tiene al comenzar un mes nuevo, llamemosle inventario, menos las ventas del día detallado tecla a tecla o departamento a departamento indica lo que la tienda en dinero tiene, asimismo tiene una columna para sumarle al inventario lo que la propia tienda haya comprado ese mismo día, tal puede ser el caso de proveedores que por su producto tenga que pasar a la tienda a vender.

### 3. Control :

Es necesario que en la empresa exista una persona que realice los arqueos de caja, los inventarios al final de cada mes.

Los inventarios no son otra cosa más que al finalizar cierto periodo (se recomienda por mes) se inventaria la tienda, este inventario se realiza junto con el jefe de la tienda para que este quede satisfecho, se cuenta toda la mercancía por teclas o departamentos, se cuantifica en dinero y se saca un total valorizado en dinero de lo que tiene la tienda.

Del inventario inicial menos todas las ventas de los días transcurridos durante el mes más las recepciones directas debe dar un total valorizado en dinero que concuerde con lo evaluado en el inventario. Si se encuentra un faltante la empresa lo ayuda con un %, y el resto el jefe de la tienda lo pagará.

Este control es duro pero eficaz, requiere de todo el cuidado del jefe de la tienda y sus ayudantes durante todo el mes, cuidar la mercancía que no se la roben, botellas rotas, asaltos, etc.

Algo muy importante es que el jefe de la tienda como sus ayudantes cuiden las mermas que puedan salir por mercancía averiada, rota, etc., en muchas compañías las mermas son aceptadas por la empresa en un %, y el res-

to corre a cuenta del jefe de la tienda, en otras son totalmente cubiertas por la empresa, esto es a juicio y consideración de la misma compañía.

### PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS :

Un programa puede ser a corto y a largo - plazo. Suelen considerarse a corto plazo, los que se hacen para un mes, dos, tres, seis y hasta un año. Los que exceden de un año suelen considerarse como programas a largo plazo.

Un programa a corto plazo es el caso de compras, en donde se puede comparar las compras del mes pasado con el actual y sacar un promedio de cajas vendidas de un producto con su respectiva capacidad, y si las ventas están consistentemente subiendo, se puede sacar un % del alza para incluirlo el próximo mes. Es decir, si un producto se está vendiendo, podemos irnos a las hojas de compras y ver cuánto ha aumentado en %, y para el próximo mes incluir ese % en las compras normales.

Un programa a largo plazo puede ser el establecimiento de tantas tiendas en un lapso de tiempo.

Los dos programas, tanto de corto y largo plazo van en función de los presupuestos .

De hecho el programa de compras se realiza, pero se pregunta cuál es el presupuesto para compras de ese preciso mes, no arroja una cantidad, y el programa de compras se puede venir abajo, ya que en estos tiempos el poder adquisitivo nos indica menos unidades por más cantidades de dinero, lo cual nos dice que si teníamos programado comprar 15 cajas de X producto, posiblemente solo nos alcance para comprar 11 o 12 cajas del mismo producto, y así sucesivamente.

Al igual que el programa a corto plazo puede sucederle al de largo plazo, si teníamos programado abrir 3 tiendas más en un lapso de 1 año, posiblemente el presupuesto se vea recortado en una o dos tiendas, ya que como se dijo anteriormente, se compra menos unidades por más dinero, y así la empresa está creciendo favorablemente necesitamos tener dinero disponible para la compra de mercancías para nuestras demás tiendas, no es posible tener más tiendas y tenerlas vacías de mercancías, ya que el crecimiento de las mismas es en función de las ventas realizadas.

## C A P I T U L O VI

### ORGANIZACION

Concepto. Organigramas. Objetivos y Responsabilidades.

## O R G A N I Z A C I O N

"es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre - las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos - de un organismo social , con el fin de lograr su máxima eficacia dentro de - los planes y objetivos señalados".

La palabra organización viene del griego "organon", que significa: instru-  
mento.

Pero quizás ilustre mejor el significado de este concepto, el uso que en -  
nuestra lengua se da a la palabra "organismo".

Este implica necesariamente:

a) Partes y funciones diversas: ningún organismo tiene partes idénticas, ni  
de igual funcionamiento.

b) Unidad funcional: esas partes diversas, c on todo, tienen un fin común -  
e idéntico.

c) Coordinación: precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción  
distinta, pero complementaria de las demás; obran en vista del fin común y a-  
yudan a las demás a construirse y ordenarse a una teología específica.

### ORGANIGRAMAS :

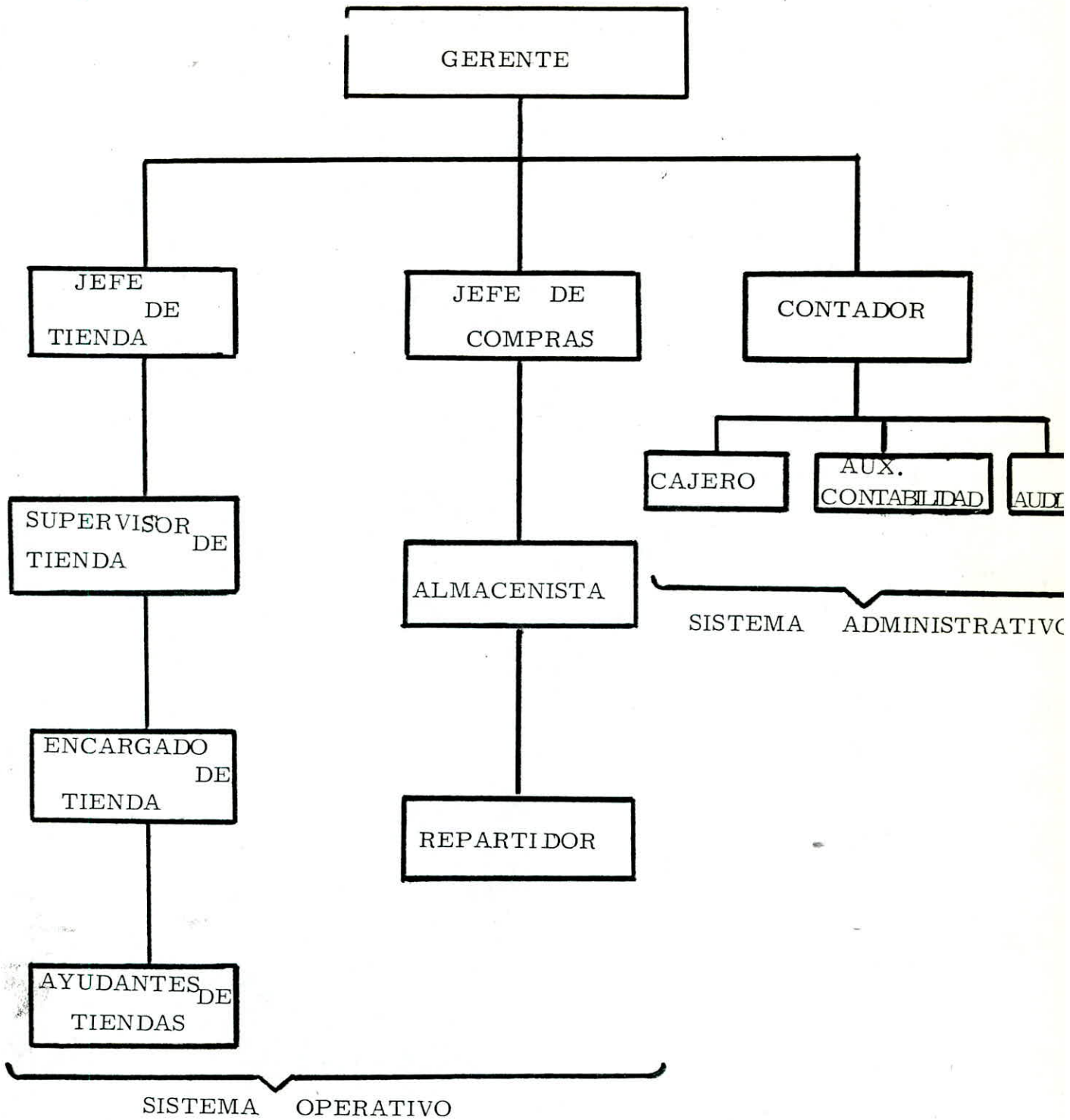
Los sistemas de organización se representan en forma in-  
tuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también co-  
mo Cartas o Gráficas de Organización.

Consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se repre-  
senta por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, (y en ocasiones de-  
quien lo ocupa) representándose por la unión de los cuadros mediante líneas ,  
los canales de autoridad y responsabilidad.

### Para que sirven los organigramas:

1. La división de funciones.
2. Los niveles jerárquicos
3. Las líneas de autoridad y responsabilidad.
4. Los canales formales de la comunicación
5. La naturaleza lineal o staff del departamento. Esto suele indicarse, sea -  
por distintos colores, sea por distintos gruesos de la línea de comunicación,  
sea, en forma más usual, marcando la autoridad lineal con línea llena y la  
staff con línea punteada.
6. Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
7. Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en  
cada departamento o sección.

Para nuestras tiendas de conveniencia se tiene un organigrama de tipo lineal,  
en donde se localizan el sistema operativo y administrativo de la empresa.



## OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES :

### Gerente :

objetivo: cumplir con las metas de mercado y aportaciones, administrando los recursos humanos, económicos y materiales con que cuenta, formalizando planes de operación por plaza, fijando los objetivos particulares, todo en función de prioridades.

Cumplir con lo estipulado en los Manuales de Políticas, Normas y Procedimientos de la Compañía.

### responsabilidades:

por ventas: Lograr la participación asignada, analizando y complementando con planes de trabajo la meta de ventas de cada tienda, coordinadamente con el responsable de la misma.

por aportación: Lograr la aportación asignada analizando y complementando con planes de trabajo la meta de la aportación, supervisando la óptima utilización de los Recursos Promocionales, Publicitarios, de créditos e inversiones de cada tienda coordinadamente con el responsable de la misma.

por Plan de Operación por tienda: Asesorar y Coordinar en la elaboración de planes de operación al responsable de cada tienda, evaluando periódicamente avance y resultados de la misma.

por Personal: Mantener actualizado el inventario de Recursos Humanos que comprende todo el personal, intervenir en planes tendientes a integrar en su puesto, capacitar y desarrollar al personal.

por Relaciones Públicas: Definir nuestra posición e imagen de tienda, empresa y personal en la comunidad, planeando su adecuada proyección.

por Manual por Puesto: Orientar y supervisar que las actividades del personal a su cargo se efectúen de acuerdo a lo establecido en sus respectivos Manuales.

### Jefe de tiendas:

objetivo: cumplir con las metas de ventas, optimizando los recursos humanos, económicos y materiales, y participando en la elaboración y ejecución de los planes de operación, mediante la fijación de objetivos particulares a cada tienda.

### responsabilidades:

por ventas: Analizar las metas de ventas de la empresa asignando a cada tienda su meta particular, asesorando e interviniendo en el cumplimiento de la misma.

por aportación: Analizar las metas de aportación de la empresa optimizando la utilización de los recursos promociona-

les y publicitarios, de créditos e inversiones.

por Plan de Operación por Tienda: Interviene en la elaboración de planes de operación de la empresa, conjuntamente con el Gerente y Supervisores, asignando metas específicas a cada tienda, vigilando y asesorando en su cumplimiento.

por Personal: Promover el desarrollo a través de los planes que elabora el Gerente.

por Relaciones Públicas: Participar en la proyección de una imagen positiva de la Compañía ante la comunidad de acuerdo con planes de trabajo.

por Manual por Puesto: Cumplir con lo establecido en el Manual, supervisar y orientar en el desempeño de sus labores al personal que depende de él.

#### Supervisor de tiendas:

objetivo: Cumplir con las metas de venta, servicio, saturación, créditos y cobranza, promoción, publicidad y relaciones; participando e interviniendo para su logro. Desarrollar al personal y las relaciones del área a su cargo.

#### responsabilidades:

por ventas: Lograr su meta de Ventas razonando y asignando cuotas a cada tienda, verificando, asesorando y participando en la medida necesaria para su cumplimiento.

por promoción: Determinar las necesidades de promoción y vigilar su correcta aplicación con el fin de obtener los mejores resultados.

por publicidad: Determinar las necesidades de publicidad para centros de consumo y puntos de ventas de cada tienda vigilando la correcta distribución, adecuación y mantenimiento.

por relaciones: Fomentar y mantener buenas relaciones tanto internas como externas.

#### Encargado de Tienda:

objetivo: cumplir con las metas de participación asignada, analizando y complementando con los planes de trabajo la meta de ventas de su tienda.

#### responsabilidades:

por ventas: Alcanzar y superar las -

metas de ventas que la empresa ha asignando a su unidad de trabajo.

por plan de operación por tienda: Llevar a cabo y opinar al respecto de los planes de operación que la empresa le ha asignado.

por personal: Llevar a cabo los planes que ha elaborado el gerente.

por relaciones públicas: Participar en la proyección de una imagen positiva de la compañía ante la comunidad de acuerdo con los planes de trabajo.

Ayudante de tienda:

objetivo: Cumplir con las metas de participación asignada, analizando y completando con los planes de trabajo la meta de ventas de su tienda.

responsabilidades:

por ventas: Alcanzar y superar las metas de ventas que la empresa ha asignado a su unidad de trabajo.

por planes de operación por tienda: Llevar a cabo y opinar al respecto de los planes de operación que la empresa le ha asignado.

por personal: Llevar a cabo los planes que ha elaborado el gerente.

por relaciones públicas: Participar en la proyección de una imagen positiva de la compañía ante la comunidad de acuerdo con los planes de trabajo.

Jefe de compras:

Objetivo: Conseguir las mercancías necesarias que llenen los requerimientos mínimos de calidad, precio y condiciones de compra.

responsabilidades:

por almacenamiento: Mantener la bodega con el stock mínimo -máximo de mercancía.

por compras: Realizarlas con el buen juicio de apreciación personal y profesional.

por manual por puesto: Orientar y supervisar que las actividades del personal a su cargo se efectúen de acuerdo a lo establecido en sus respectivos manuales.

por relaciones: Fomentar y mantener buenas relaciones tanto internas como externas.

Almacnista:

objetivo: Manejo de Existencias y control de las mismas.

responsabilidades:

Por manejo de existencias: Vigilar que los movimientos de almacén sean efectuados considerando la facilidad de manejo de los mismos, así como la seguridad del personal y del producto.

por control de existencias: Mantener control de las entradas, salidas y existencias físicas, utilizando únicamente la papelería señalada en su manual de puesto, siendo responsable de cualquier diferencia - que llegue a presentarse.

El almacenista responde individualmente de cualquier operación que llegara a afectar sin observar lo establecido en su manual por puesto.

Sugerir modificaciones a su manual a través de su superior inmediato.

Repartidor:

objetivo: Trasladar la mercancía en buen estado a su destino siguiendo el rol y la ruta de reparto ya preestablecido.

responsabilidades:

Por mantenimiento de la unidad de reparto: Mantener en buen estado su equipo de reparto.

Por ruta: Seguir siempre la ruta de camino que se le ha asignado para el ahorro de combustible y cuidado de la unidad.

Contador:

objetivo: Controlar las operaciones administrativas de la empresa, así como el manejo del presupuesto de operación en los renglones de reparto y venta, y personal administrativo, proporcionando información veraz y oportuna.

responsabilidades:

por control: Es responsable de que las operaciones administrativas de la compañía estén encaminadas a lograr los resultados programados, según presupuestos de Operación y Manual por Puestos.

por información:

Contable: Registrar todas las operaciones en forma correcta y oportuna para proporcionar la información contable, así como los resultados obtenidos.

Presupuestal: Administrar adecuadamente los recursos presupuestales de reparto y venta, así como elaborar el presupuesto de la compañía, analizando e informando de sus variaciones y eficacia de su operación.

estadística: Con la periodicidad establecida, informar de la estadística de la empresa y del análisis de clientes por tienda.

fiscal: Cumplir, con las obligaciones fiscales que impone la Ley del Impuesto sobre la renta, el I. M. S. S., así como las leyes locales.

por personal: Reclutamiento de candidatos a ocupar cualquier puesto en la empresa, así como la selección y contratación del personal a su cargo.

por supervisión : Supervisar que las actividades desarrolladas por el personal a su cargo se efectúen de acuerdo a lo establecido en sus respectivos manuales.

Es responsable de que en todas las operaciones se cumplan los requisitos de Control y Autorización estipulados en los procedimientos de la empresa.

En caso de duda al aprobar un pago deberá aclararlo totalmente o abstenerse de firmar.

Sugerir modificaciones al manual a través de su superior inmediato.

#### Cajero:

objetivo: Llevar al día todos los asuntos relacionados con su puesto informando todos los movimientos que se realizan.

#### responsabilidades:

por efectivo: Checar y revisar que todo efectivo y/o cheques que maneje en sus manos sean recibidos y/o entregados con la debida autorización.

por pagos: Efectuar los pagos correspondientes de acuerdo a nóminas.

por depositos bancarios: Realizar y entregar estos a quien correspondan con su debido comprobante.

El cajero responde individualmente de cualquier operación que llegará a efectuar sin observar lo establecido en su manual por puesto.

El cajero es responsable de cualquier diferencia que llegue a presentarse.

#### Auxiliar de contabilidad:

objetivos: Provisión de Fondos. Pagos. Contabilización operaciones Egresos y Reservas. Control de Cuentas por cobrar. Control Activo Fijo y Mantenimiento.

#### responsabilidades:

por provisión de fondos: Reembolsar mediante giros el fondo fijo para gastos, préstamos y reposición de cheques devueltos.

por pagos: Verificar autorización en comprobante; disponibilidad en bancos y presupuestos; gastos propios del negocio, que reúnan requisitos fiscales y de la tramitación de su pago.

por contabilización: Operaciones de Egresos y Reservas: Efectuar la contabilización en forma veraz y oportuna de las operaciones egresos y reservas según instructivo de aplicación de cuentas.

por control de cuentas por cobrar: Elaboración, custodia y registro de garantías y documentos, y tramitación de cobranza a detallistas, así como verificar liquidez en las cuentas por cobrar de la empresa y en poder de tiendas proporcionando información relativa a los mismos.

Auditor:

objetivo: Checar y verificar que los reportes de ventas de las tiendas esten correctos y al día.

responsabilidades:

por inventario: Realizar estos mensualmente en tiendas para autorizar pagos de inventivos del personal de la tienda, así como para estudiar la administración de la tienda.

por reportes de ventas: Tener en el archivo todos y cada uno de los reportes de ventas de las tiendas para las aclaraciones a que haya lugar.

Es conveniente que estos reportes esten al día, ya que de estos proporcionan información veraz y verídica de la situación de cada una de las tiendas, así también proporcionan información para programas y presupuestos.

## C A P I T U L O   V I I

### INTEGRACION

Concepto. Integración de las personas. Integración de las cosas

## I N T E G R A C I O N

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

La planeación nos ha dicho "qué" debe hacerse, y "cuando"; La organización nos ha señalado quiénes, dónde y cómo deben realizarlo.

Falta todavía obtener los elementos materiales y humanos que llenen los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización: esto lo hace la Integración.

### INTEGRACION DE LAS PERSONAS :

"Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. En otros términos: debe procurarse adaptar los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres".

Es claro que quien carezca de los requisitos mínimos físicos, intelectuales, morales o sociales para desempeñar un puesto o función, por sencillos que parezcan, lo realizará mal. Es ya un axioma el que expresa "el hombre adecuado para el puesto adecuado".

Se ha dicho que la integración hace, de personas totalmente extrañas a la empresa, miembros debidamente articulados en su jerarquía. Para ello se requieren lo siguiente:

a) Reclutamiento: tiene por objeto hacer, de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario.

Es importante para una empresa en pequeño, mediano y/o grande comercio tener a la persona adecuada para que realice el reclutamiento o al departamento que realice estas funciones de acuerdo a su tamaño por lo siguiente:

Por así decirlo, la persona que se encarga del reclutamiento es aquella que asoma la cabeza de la empresa para ser vista por los futuros candidatos a formar parte de ella, se requiere o se necesita que esa persona o departamento dé confianza, seguridad, estabilidad a la persona o grupo de personas que se han acercado a ella.

Es importante que esa persona conozca perfectamente bien la empresa, ya que es ella la que proporcionara información de la misma, es necesario también que conozca perfectamente las hojas de solicitud de empleo por si hay alguna duda por parte de los candidatos.

Como ya se dijo anteriormente, esta persona deberá transmitir, seguridad, confianza, amabilidad, etc., ya que es ella por la cual los candidatos - ven a la empresa.

Por lo general, una solicitud de empleo contiene los siguientes datos:

I. GENERALES.

	EMPRESA	FECHA
FOTOGRAFIA DE FRENTE	Apellidos	Nom <sup>1</sup> re(s)
	Dirección (calle No. colonia zona postal)	
	Teléfono	Edo. Civil
		No. de Hijos
	No. de dependientes económicos	fecha nacimiento

Edad	Sexo	Lugar de Nacimiento	Nacionalidad
Reg.fed. causantes.	Reg.IMSS	No.cartilla	Religión

2. PUESTO SOLICITADO

Especialidad de trabajo para el que se considera más apto (enumere una o más)

3. ESTUDIOS

TIPO	ESPECIALIDAD	AÑOS CURSADOS	OBTUVO CERTIFICADO	FECHAS	NOMBRE ESCUELA
			SI ___ NO ___		
Primaria					
Secundaria					
Preparatoria					
Sub Profesional					
Profesional					
Otros					
Post graduado					

4. IDIOMAS

BIEN REG <sup>1</sup> .	HABLA	LEE	ESCRIBE	(forma en que adquirió los conocimientos)
-------------------------	-------	-----	---------	---

5. SOCIEDADES-ORGANIZACIONES

Sociedades cívicas, profesionales, culturales, deportivas, etc., a las que pertenece o ha pertenecido y los puestos de directiva que ha ocupado.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

A que organizaciones o sindicatos laborales pertenece y ha pertenecido y que puestos a ocupado.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. TRABAJOS ANTERIORES

Empresas donde ha ud. trabajado anteriormente, enumérelas por el más antiguo cronológicamente.

1. Empresa o Patrón	Fechas	Sueldo	1. Puesto desempeñado
2. Dirección	Mes	y/o prom	2. Nombre jefe inmediato
	Años	comisión	
		gratificación	

1.	desde	inicial
2.	hasta	final

Se menciona también el motivo de separación del trabajo anterior.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Si esta empleado actualmente porque desea cambiar.

Esta dispuesto a viajar \_\_\_\_\_ A cambiar de residencia \_\_\_\_\_

Tiene ingresos extras a su sueldo SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_ Monto\$ \_\_\_\_\_

7. CURSOS O SEMINARIOS EN QUE HA PARTICIPADO

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. MAQUINAS, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS QUE PUEDE OPERAR

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Tiene automóvil propio    tiene licencia de manejo    tiene casa propia  
SI \_\_\_\_\_    SI AUTOMOVILISTA \_\_\_\_\_    SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_    NO CHOFER \_\_\_\_\_    NO \_\_\_\_\_

Cuanto paga de renta \$ \_\_\_\_\_

9. FIANZAS (caso en que haya tenido necesidad de caucionarlas)

Nombre del fiador                      Dirección                      Otorgada a                      Valor

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. FAMILIARES QUE VIVEN CON USTED

Nombre              Edad              Parentesco              Ocupación              Empresa              Dirección y tel.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. FAMILIARES CERCANOS QUE NO VIVEN CON USTED

Nombre              Edad              Parentesco              Ocupación              Empresa              Dirección y tel.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. PERSONAS QUE PUEDAN DAR REFERENCIAS DE USTED (NO PARIENTES)

Nombre                                      Ocupación y Empresa                                      Dirección y tel.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. OBSERVACIONES (DEJE ESTE ESPACIO SIN LLENAR)

\_\_\_\_\_

b) Selección: tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos.

Aquí la persona a escoger tiene que tener mucho cuidado para no dar una mala selección del personal de los candidatos disponibles, es decir, tiene que seleccionar al más apto par el puesto vacante o creado.

La persona que selecciona al personal debe tener un criterio amplio de lo que es el puesto de los candidatos en sí, para despues tener una entrevista con cada uno de los candidatos individualmente para conocer de viva voz sus experiencias en el campo del trabajo como personales, como guía la persona a seleccionar se puede tomar de la hoja de solicitud para sí ir conociendo a cada uno y tomar sus anotaciones que él considere pertinentes.

La mayoría de los casos es que se puede dar una segunda entrevista personal para elegir a los candidatos más aptos para el puesto requerido, lo más común es que la persona seleccionadora no de su fallo en ese momento, sino que hará regresar a la persona y le comunicara que ha sido tomado en cuenta su solicitud, su experiencia, etc., es decir que ha sido seleccionado para el puesto vacante o creado.

c) Introducción: tiene por fin articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada.

La introducción de una persona extraña a la empresa puede ser por medio de un manual de bienvenida, en donde se explica la historia de la empresa, desde sus comienzos hasta hoy en día, también se menciona los objetivos de la empresa, lo que espera de su personal, lo que tiene que dar la compañía a sus empleados, también se expresa en el manual el organigrama de la empresa, en todos sus niveles, jerarquías y funciones.

Se puede hacer una presentación del nuevo elemento en general o particularmente, esto de acuerdo al tamaño de la empresa, por lo general puede ser particularmente, es decir, presentarle desde la secretaria, los auxiliares, hasta donde sea posible, para que se identifique más rápidamente con sus compañeros de trabajo. Se hace más notorio la presentación hacia el departamento en que la persona seleccionada va a trahajar, para sí poder complementarse más rápidamente al grupo de trabajo.

Otra forma de presentación es la que se da en juntas, reuniones, etc., esta forma por lo regular es en general, en donde se le da la bienvenida a su nuevo centro de trabajo, se dice o se le pide que se identifique con las demás personas, es decir, dar su nombre, su edad, puesto que ocupa, sus experiencias personales como de trabajo, etc. Todo esto deberá ser en confianza, con cierta camaderia y amabilidad del que lo presenta para que la persona empieze a sentirse a gusto con la empresa y con sus nuevos compañeros de trabajo.

d) Desarrollo: busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tie

ne, para obtener su máxima realización posible.

Esto se refiere basicamente a no cerrarle la iniciativa propia de la persona, su opinión, su comunicación, etc.

Si a una persona nueva se le dice que su trabajo es tal y que lo tiene que realizar de tal forma, la persona posiblemente se sienta "mal" al no poder colaborar con la empresa con sus ideas, sus experiencias, etc.

Es necesario no encajonar a la nueva contratación, debe de darse un poco de libertad, respetando las jerarquías existentes.

Es conveniente que a la persona contratada recientemente se le explique - cuales son sus funciones, y cuales son las personas con las cuales va a tener un trato diario, lo que efectúan de trabajo, a quien puede dirigirse para conseguir cierta información que le haga falta, etc.

El desarrollo de quienes ingresan a una empresa, suele dividirse en:

- a) Adiestramiento y capacitación de obreros y empleados.
- b) Capacitación de supervisores.
- c) Desarrollo de ejecutivos.

Podemos decir que hay dos formas para la integración de las personas a la empresa; directas e indirectas.

#### DIRECTAS:

- sueldos
- prestaciones
- capacitación
- adiestramiento
- etc.

#### INDIRECTAS:

- reconocimiento de tipo moral
- premios
- formación de un equipo de deportes con los uniformes representando a la empresa.
- viajes
- visitas culturales
- etc.

#### INTEGRACION DE LAS COSAS :

Suele pensarse que la integración de las cosas no tiene la mayor importancia, quien piense de esta manera esta equivocado - por las siguientes razones:

1. Es necesario contar con el mobiliario adecuado para las funciones que se -

van a realizar.

2. Es de vital importancia el equipo de trabajo disponible con que cuenta la persona.
3. El tener un buen equipo de transporte dice mucho de la empresa.
4. Es necesario crear un ambiente de confort por medio de las cosas para así dar lo mejor de uno.

Si un trabajador o un jefe de tienda no tiene el mobiliario adecuado para colocar la mercancía en las góndolas, estas posiblemente se caigan destrozando así la mercancía, que se puede crear con esto, una cierta desconfianza de colocar toda la mercancía en su lugar correspondiente, entonces se está desperdiciando espacio de exhibición, y se caera en una tienda pobre de mercancía.

Si se usa un mobiliario que no tenga la capacidad suficiente de cargar X kilos, nunca se usará apropiadamente, ya se realizó un gasto que no lo ameritaba el mobiliario, y posiblemente se tenga que hacer otro para tener el mobiliario adecuado.

El equipo de trabajo son las herramientas con las cuales la persona que presta sus servicios realizará sus labores, si no hay un equipo de trabajo adecuado (pistolas remarcadoras, calculadoras, maquina registradora, rebanadora, refrigeradores, etc.) lógicamente no podrá realizar su trabajo adecuadamente.

Podría darse el caso de escatimación de gastos, esto podría traer consecuencias graves como la falta de clientela, o que la misma no este a gusto efectuando sus compras ahí, las efectua porque posiblemente no hay un lugar más cercano donde hacerlas, y lo que es más importante, la persona que presta sus servicios puede estar no contenta con su equipo de trabajo, ya que este podría estar funcionando mal, la persona se sentiria mal, a disgusto, descontenta, pidiendo que le cambien su equipo de trabajo.

Como ejemplo se podría dar a la persona adecuada para el puesto (jefe de tienda), teniendo la mejor carne para rebanar, pero si la máquina rebanadora es de baja calidad, la carne no podría salir con rebanadas a gusto de la clientela, rebanadas delgadas, o gruesas, podría salir con rebabas, machucar la carne, etc. Esto hace que la persona que atiende esto no este agusto con la manera de funcionar la máquina, aunque éste estuviera poniendo el mejor de sus empeños.

El contar con un buen equipo de transporte habla por si solo de la empresa bien cuidada, bien pintada, con sus colores del logotipo, su dirección, teléfono, y el buen funcionamiento de la máquina del motor. El chofer repartidor no se sentiria a gusto si lo deja tirado a cada momento, si chorrea aceite, si los frenos no estan bien ajustados, etc., habra cierta desconfianza hacia el equipo de reparto, pero si el equipo de reparto está en perfectas condiciones, el chofer repartidor si se sentiria a gusto de realizar su trabajo.

Como estos ejemplos se podría citar muchos, pero nos llevaria mucho -

tiempo mencionarlos, es por eso que la integración de las cosas hacia las personas cuenta mucho, su rendimiento, su satisfacción, en su trabajo, en su desempeño, etc.

Se puede decir que hay que crear un confort de las cosas hacia las personas, y estas hacia su trabajo.

## C A P I T U L O   V I I I

### DIRECCION

Concepto. La comunicación. La autoridad y el manejo en la empresa.

## D I R E C C I O N

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. Nos encontramos en el punto central y más importante de la administración.

La dirección de una empresa supone:

1. Que se delegue autoridad, ya que administrar es "hacer a través de otros".
2. Que se ejerza esa autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, etcétera.
3. Que se establezcan canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza, y se controlen sus resultados.
4. Que se supervise el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

Por ello, dividiremos este estudio en cuatro partes: delegación, autoridad, comunicación y supervisión. No obstante, considerando que el ejercicio de la autoridad es en sí mismo una forma de comunicación, y que la forma de delegar dicha autoridad supone conocer sus tipos, sistemas, elementos, etc., seguiremos el siguiente orden en nuestra exposición: comunicación, autoridad, delegación y supervisión.

### LA COMUNICACION: SISTEMA NERVIOSO DE LA ADMINISTRACION :

Comunicación es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, -tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.

Sus elementos:

- a) La fuente o el emisor: Representa a la persona o personas que originan el mensaje.
- b) El mensaje: Es la comunicación que la fuente está enviando.
- c) El receptor: Es la persona o personas a quienes se envía el mensaje. Al igual que la fuente el receptor puede ser una persona o muchas.
- d) El canal: Son las líneas por donde se transmite el mensaje. El mejor canal de comunicación será el que garantice una mayor fidelidad del mensaje.
- e) La retroalimentación: Es un proceso doble, ya que es la respuesta que el receptor da al mensaje de la fuente. La comunicación más efectiva tiene lugar cuando el mensaje transmitido y el recibido son los mismos. Cuando no existe ninguna distorsión del mensaje.

## CANAL MENSAJE

EMISOR                      DIAGRAMA DEL PROCESO DE COMUNICACION                      RECEPTOR

### RETROALIMENTACION

En cualquier empresa, ya sea pequeña, mediana o grande, es necesario - que haya una buena comunicación, ya que sin ésta, habría duplicidad de funciones, se saltarían jerarquías, nadie haría lo que debería hacer, o estaría haciendo lo que ya se hizo, etc.

Una forma de comunicación a las tiendas se puede hacer por medio de memorandums, por juntas, cartas circulares, todas firmadas por la persona autorizada, puede ser el supervisor, o de la misma gerencia.

La comunicación es importante para conocer las inquietudes, las anomalías, las decisiones, etc., que se quieren dar a conocer, puede haber comunicación oral o escrita, nada más que la oral es informal, ya que en una junta se le puede comunicar a alguien algo importante y se le pudo haber olvidado - realizarla, no por eso va a crear antecedentes de la persona a quien se le olvidó ejecutar algo, la diferencia de la escrita, es que va directamente al grano, con la firma del superior, con fecha, etc. Esto si crearía un antecedente sobre la persona que se le olvidara. ejecutar lo que se le pidió.

En nuestras tiendas de conveniencia es muy importante la comunicación, ya que se da en diversas jerarquías, tanto de la tienda a la bodega, de la bodega a gerente de compras, y éste al gerente general, otro medio de comunicación sería el teléfono a proveedores, cartas, etc.

La comunicación debe existir en todos los niveles de la empresa, ya que es base para estar interconectado con otro grupo de personas, funciones, jerarquías, etc.

### LA AUTORIDAD Y EL MANDO EN LA EMPRESA :

Definición de autoridad: La facultad para tomar decisiones que produzcan - efectos.

De hecho, quien decide es el que tiene la autoridad: el criterio práctico - para saber en quién radica la autoridad, es conocer quién toma las decisiones que son obedecidas, aunque quien las tomó no ejerza autoridad.

El mando es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada: puede decirse que es "la autoridad puesta en acto".

#### Tipos de Autoridad:

1. Autoridad formal es aquella que se recibe de un jefe superior para ser -

ejercida sobre otras personas o subordinados.

2. Autoridad operativa es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien da facultad para decidir sobre determinadas acciones, - v.gr.: autoridad para comprar, para cerrar una venta, para lanzar un producto, etc.

3. Autoridad técnica es aquella que se tiene en razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos, que una persona posee en determinada materia. Es la autoridad del profesionista, del técnico, o del experto, cuyas opiniones se admiten por reconocerles capacidad y pericia.

4. Autoridad personal es aquella que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etcétera, que los hacen adquirir un ascendiente indiscutible sobre los demás, aun sin haber recibido autoridad formal ninguna. Prácticamente se identifica con el liderato (leadership).

#### Los elementos del mando :

1. Determinar lo que se debe hacerse.
2. Establecer cómo debe hacerse.
3. Vigilar que lo que debe hacerse, se haga.

#### Formas de mando :

Deben distinguirse dos formas básicas en que puede ejercer el mando; las ordenes y las instrucciones.

a) Las ordenes: Consisten en el ejercicio de la autoridad, por el que un superior trasmite a un inferior, subordinado a él, la indicación de que una situación particular y concreta debe ser modificada: de que debe realizarse o dejarse de realizar una acción.

b) Instrucciones: La instrucción difiere de la orden en que no se refiera a una situación particular y concreta, sino a la norma o procedimiento que han de aplicarse en una serie de casos idénticos o similares, que se presentarán en forma repetitiva.

#### DELEGACION :

Siendo la administración "hacer a través de otros", necesariamente requiere de la delegación: ningún jefe lo hace todo por sí solo, sino que delega en otros su autoridad y su responsabilidad.

Se ha hecho común la frase según la cual "la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte"; como toda "frase hecha" es verdadera, aunque imprecisa: tanto la autoridad como la responsabilidad se delegan, sin dejar por ello de compartirse; la verdad es que, mientras la autoridad delegada no debe reasumirse, sino excepcionalmente, (sobre todo en ausencia temporal o definitiva del delegado, en cuyo caso vuelve al delegante por vía de devolución) la responsabilidad sigue siendo solidaria entre delegante y delegado: de ahí que el delegante deba gozar de la facultad inclusive de remover al delegado, si éste es incapaz de asumir su responsabilidad adecuadamente.

## LA SUPERVISION :

La palabra supervisión deriva de super: sobre, y de visum, supino de videre, ver; implica por lo tanto: ver sobre, revisar, vigilar.

La función supervisora, como hemos visto, supone "ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas". Aunque tiene que darse en todo jefe, predomina en los de nivel inferior, llamados por ellos supervisores inmediatos: cabos, mayordomos, sobrestantes, jefes de oficina, etc., siendo, en todo caso, aquellos jefes que no tienen bajo sus órdenes a otros jefes inferiores, sino sólo obreros o empleados que realizan órdenes e instrucciones.

Por ser función inmediata al control, fácilmente puede confundirse con él; quizá el criterio para distinguirlos se encuentra, sobre todo, en que la supervisión es simultánea a la ejecución y el control es posterior a ella, aunque sea por corto tiempo.

Es evidente que el supervisor, como cualquier otro administrador, tiene que aplicar las reglas que hemos dado sobre dirección o mando, y sobre coordinación. Por lo mismo, nos referimos en razón de:

a) Ser el encargado directamente de la labor de vigilancia: es quien realmente "ve que las cosas se hagan", de quien depende en último término la eficiencia de todos los elementos administrativos anteriores.

b) Es el eslabón que une al cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados, estando en contacto inmediato con unos y otros.

c) Es el trasmisor, no sólo de las órdenes e informaciones, motivaciones, etc., de la jerarquía superior, sino a la vez, de las inquietudes, deseos, temores, esperanzas, reportes, etc., de los obreros y empleados.

Quizá muchas de las definiciones que se hallan en una empresa, puedan deberse a deficiencias en la preparación, actuación y cuidado de los supervisores.

## C A P I T U L O IX

### CONTROL

Concepto. Su establecimiento. Su operación.

este correcta, etc., y eso indica perdida de tiempo.

Para concluir se dira que el control nos ayuda a dar una evaluación de los resultados con objeto de abrir nuevamente el proceso administrativo para eliminar y/o corregir fallas y determinar nuevos caminos. Con esto se concluye que el control es una retroalimentación.

B I B L I O G R A F I A

ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
TEORIA Y PRACTICA  
PRIMERA Y SEGUNDA PARTE  
AGUSTIN REYES PONCE  
EDITORIAL LIMUSA  
VIGESIMA SEXTA REIMPRESION, MEXICO 1980

LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION  
LA DIRECCION DE LOS GRUPOS HUMANOS  
ISAAC GUZMAN VALDIVIA  
EDITORIAL LIMUSA  
SEXTA REIMPRESION , MEXICO 1980

DIRECCION DE MERCADOTECNIA  
ANALISIS, PLANEACION Y CONTROL  
PHILIP KOTLER  
EDITORIAL DIANA  
PRIMERA EDICION.

EL PROCESO DE LA COMUNICACION  
INTRODUCCION A LA ECONOMIA Y A LA PRACTICA  
DAVID K. BERLO  
EDITORIAL EL ATENEO.

TEORIA DE LA ADMINISTRACION DICEA  
RECOPIACION DE JAVIER CARDOSO  
U.P.A.E.P.