



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACION
SANTO TOMAS**

**“EL DIAGNÓSTICO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA
DE CRECIMIENTO PARA LA PEQUEÑA EMPRESA”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

P R E S E N T A:

NERI DANIEL SANDOVAL CERON



**ASESORES: LIC. ALREDO CIPRIANO LUNA GONZALEZ
LIC. SALVADOR ROMAN ROMAN**

MEXICO, D.F., ENERO 2015.

INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D. F., el día 30 del mes de Enero del año 2015, el que suscribe Neri Daniel Sandoval Cerón, Pasante de la Carrera de CONTADOR PÚBLICO, manifiesta ser autor intelectual del presente trabajo de Tesis, bajo la dirección del Lic. Alfredo Cipriano Luna González y Lic. Salvador Román Román, y cede los derechos totales de

"El Diagnóstico Integral Como Herramienta De Crecimiento Para La Pequeña Empresa"

con fines académicos y de investigación al INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL para su difusión y consulta en texto completo a través de la biblioteca digital y/o en formato impreso por medio del catálogo institucional.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección electrónica ds.sandoval.ds@gmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



SANDOVAL CERÓN NERI DANIEL

Nombre y Firma

INDICE

Metodología	IX
Objetivo General	IX
Objetivo particular	IX
Hipótesis	IX
Exposición de motivos	X
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1 LA ADMINISTRACIÓN	4
1.1. Antecedentes generales de la administración	4
1.1.1. Época primitiva	4
1.1.2. Época antigua	4
1.1.2.1. Sumerios	5
1.1.2.2. Egipcios	5
1.1.2.3. Babilonia	5
1.1.2.4. Hebreos	5
1.1.2.5. Chinos	5
1.1.2.6. Griegos	6
1.1.2.7. Romanos	6
1.1.2.8. Mercaderes y Arsenal de Venecia	6
1.1.3. Época media	6
1.1.3.1. Feudalismo	6
1.1.3.2. Comercio pre-industrializado	6
1.1.4. Época moderna	7
1.1.4.1. Revolución industrial	7
1.1.4.2. Industrialización	8
1.1.5. Época contemporánea	8
1.2. Administración: ciencia, técnica o arte	9
1.3. Concepto	9
1.3.1. Etimología	10
1.3.2. Idalberto Chiavenato	10
1.3.3. Münch Galindo L. – García Martínez J.	10
1.3.4. Javier Benavides Pañeda	10
1.3.5. Jaime A. Acosta Altamirano	10
1.4. Características de la administración	11
1.4.1. Universalidad	11
1.4.2. Especificidad	11
1.4.3. Unidad temporal	12
1.4.4. Unidad jerárquica	12
1.5. Principios de la administración	12
1.5.1. Principios de Frederick Winslow Taylor	12
1.5.2. Principios de Henry Fayol	13
1.6. Importancia de la administración	14

1.7. Principales exponentes	14
1.7.1. Precursores de la administración científica	14
1.7.2. Administración científica	14
1.7.3. Teoría del proceso administrativo	15
1.7.4. Ciencias de la conducta	15
1.7.5. Teoría de la organización	15
1.7.6. Pensamiento administrativo moderno	15
1.8. Influencias de la administración	16
1.8.1. Influencia de la organización militar	16
1.8.2. Influencia de la iglesia	16
1.9. Teorías de la administración	16
1.9.1. Escuela de la administración científica	17
1.9.2. Escuela de la gerencia científica o gerencia administrativa	17
1.9.3. Escuela de la burocracia	17
1.9.4. Escuela de las disfunciones burocráticas	17
1.9.5. Escuela de las relaciones humanas	17
1.9.6. Escuela de la gerencia interactiva	17
1.9.7. Escuela de los recursos humanos	17
1.9.8. Escuela cuantitativa	17
1.9.9. Escuela de sistemas	18
1.9.10. Escuela de desarrollo organizacional	18
1.9.11. Escuela de cultura organizacional	18
1.9.12. Escuela de control de calidad	18
1.9.13. Escuela del proceso administrativo	18
1.9.14. Planeación estratégica	18
1.9.15. Administración estratégica	18
Capítulo 2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO	20
2.1. Antecedentes del proceso administrativo	20
2.2. Concepto	20
2.3. Objetivo del proceso administrativo	21
2.4. Características del proceso administrativo	21
2.4.1. Cíclico y repetitivo	21
2.4.2. Interactivo	21
2.4.3. Reiterativo	21
2.4.4. Sistémico	21
2.5. Escuela del proceso administrativo	22
2.6. Principal exponente del proceso administrativo	22
2.7. Etapas del proceso administrativo	22
2.8. Integración del proceso administrativo	23
2.9. Función interactiva del proceso administrativo	25
2.10. Fases del proceso administrativo	26

2.10.1. Fase mecánica	26
2.10.2. Fase dinámica	26
2.11. Etapas y funciones del proceso administrativo	27
2.12. Planeación	27
2.12.1. Concepto	27
2.12.2. Principios	27
2.12.2.1. De la precisión	27
2.12.2.2. De la flexibilidad	27
2.12.2.3. De la unidad	27
2.12.2.4. De la factibilidad	27
2.12.3. Proceso de planeación	28
2.12.4. Elementos	29
2.12.4.1. Objetivos	29
2.12.4.2. Estrategias	29
2.12.4.3. Políticas	29
2.12.4.4. Programas	29
2.12.4.5. Presupuestos	29
2.12.4.6. Procedimientos	30
2.12.5. Importancia	30
2.13. Organización	30
2.13.1. Concepto	30
2.13.2. Principios	30
2.13.2.1. De la especialización	30
2.13.2.2. De la unidad de mando	30
2.13.2.3. Del tramo de control	30
2.13.2.4. De la jerarquización	30
2.13.2.5. Del equilibrio de autoridad-responsabilidad	30
2.13.3. Proceso de organización	31
2.13.4. Elementos	32
2.13.4.1. División del trabajo	32
2.13.4.2. Jerarquización	32
2.13.4.3. Departamentalización	32
2.13.4.4. Descripción de funciones	32
2.13.4.5. Coordinación	32
2.13.5. Importancia	32
2.14. Dirección	33
2.14.1. Concepto	33
2.14.2. Principios	33
2.14.2.1. De la coordinación de intereses	33
2.14.2.2. De la impersonalidad del mando	33
2.14.2.3. De la vía jerárquica	33
2.14.2.4. De la resolución de conflictos	33
2.14.2.5. Del aprovechamiento del conflicto	33
2.14.3. Proceso de dirección	34
2.14.4. Elementos	35
2.14.4.1. Liderazgo	35
2.14.4.2. Toma de decisiones	36
2.14.4.3. Integración	37
2.14.4.4. Motivación	37
2.14.4.5. Comunicación	38
2.14.4.6. Supervisión	39
2.14.5. Importancia	40

2.15. Control	40
2.15.1. Concepto	40
2.15.2. Principios	40
2.15.2.1. De los objetivos	40
2.15.2.2. De la oportunidad	40
2.15.2.3. De la responsabilidad del control	40
2.15.2.4. De la eficiencia de los controles	40
2.15.2.5. Del control directo	40
2.15.3. Proceso de control	41
2.15.4. Elementos	41
2.15.4.1. Establecimiento de estándares	41
2.15.4.2. Medición	42
2.15.4.3. Corrección	42
2.15.4.4. Retroalimentación	42
2.15.5. Tipos de control	42
2.15.6. Importancia	43
Capítulo 3 LA EMPRESA	44
3.1. Antecedentes generales	44
3.1.1. Artesanal	44
3.1.2. Transición hacia la industrialización	44
3.1.3. Desarrollo industrial	45
3.1.4. Gigantismo industrial	45
3.1.5. Contemporánea	45
3.1.6. Globalización	46
3.2. Concepto	46
3.2.1. Etimología	46
3.2.2. Definición de la Real Academia	46
3.2.3. Isaac Guzmán Valdivia	46
3.2.4. José Antonio Fernández Arena	47
3.2.5. Sérvulo Anzola Rojas	47
3.2.6. Maurice Eyssautier de la Mora	47
3.3. Clasificación de las empresas	48
3.3.1. Por su actividad o giro	50
3.3.2. Por su origen del capital	50
3.3.3. Por su magnitud o tamaño	50
3.3.4. Otros criterios	50
3.4. Características	51
3.4.1. Personalidad jurídica	51
3.4.2. Unidad económica	51
3.4.3. Acción mercantil	51
3.4.4. Riesgos	51
3.4.5. Filosofía de negocios	51
3.4.6. Unidad social	52
3.5. Objetivos	52
3.5.1. Económicos	52
3.5.2. Productivos o de servicios	52
3.5.3. Sociales	52
3.5.4. Tecnológicos	52

3.6. Recursos de la empresa	53
3.6.1. Recursos financieros	54
3.6.2. Recursos humanos	54
3.6.3. Recursos materiales	54
3.6.4. Recursos técnicos	54
3.7. Funciones generales de la empresa	55
3.7.1. Producción	55
3.7.2. Mercadotecnia	56
3.7.3. Finanzas	56
3.7.4. Recursos humanos	57
Capítulo 4 LA PEQUEÑA EMPRESA	58
4.1 Antecedentes de la pequeña empresa	58
4.1.1. El trueque	58
4.1.2. Empresa familiar	58
4.1.3. Microempresa	58
4.2. Concepto	59
4.3. Estratificación de la pequeña empresa	59
4.3.1. Cronología de estratificación de las empresas	59
4.4. Características de la pequeña empresa	62
4.4.1. Atención a mercados locales	62
4.4.2. Fabricación o prestación de servicios especializados	63
4.4.3. Equipos, maquinarias y procesos de producción sencillos	63
4.4.4. Personal reducido	63
4.4.5. Sistemas de administración sencillos	63
4.4.6. Disposición de medios financieros limitados	63
4.4.7. Supervisión a cargo del dueño	63
4.5. Situación actual de la pequeña empresa	63
4.6. La pequeña empresa en el desarrollo del país	64
4.6.1. Producción eficiente y especializada	64
4.6.2. Generación de empleos	64
4.6.3. Participación en el desarrollo regional	64
4.7. Perspectivas de la pequeña empresa hacia el futuro	65
4.7.1. Financiamiento	65
4.7.2. Comercialización	65
4.7.3. Capacitación y consultaría	65
4.7.4. Gestión e innovación y desarrollo tecnológico	65
Capítulo 5 EL DIAGNÓSTICO INTEGRAL	66
5.1. Antecedentes del diagnóstico	66
5.2. Definición	66
5.2.1. Etimológica	66
5.2.2. Conceptual	66

5.2.2.1. Diagnostico general	67
5.2.2.2. Diagnostico específico	67
5.3. Objetivo del diagnostico	67
5.4. Características del diagnostico	67
5.4.1. Constante	67
5.4.2. Todas las áreas de la empresa	67
5.4.3. Enfoques estratégico	67
5.5. Finalidad del diagnostico	68
5.6. Importancia del diagnostico	68
5.7. Estructura del diagnostico	68
5.7.1. Pre-diagnostico	68
5.7.2. Diagnostico	68
5.7.3. Resultado	69
5.7.4. Retroalimentación	69
5.8. Fuentes de información del diagnostico	69
5.8.1. Historial de la empresa	69
5.8.2. Observación	69
5.8.3. Cuestionarios	69
5.8.4. Entrevistas	69
5.8.5. Análisis de registro	69
5.9. Análisis del diagnostico	70
5.9.1. Definición del análisis FODA	70
5.9.2. Objetivo del análisis FODA	70
5.9.3. Importancia del análisis FODA	71
5.10. Perspectivas del análisis FODA	71
5.10.1. Perspectiva interna	71
5.10.2. Perspectiva externa	71
5.11. Dimensión del análisis FODA	72
5.12. Matriz FODA	72
5.12.1. Apreciación del análisis FODA	72
5.12.2. Matriz FODA	73
5.13. Estrategias del análisis FODA	74
5.13.1. Estrategia DA	75
5.13.2. Estrategia DO	75
5.13.3. Estrategia FA	75
5.13.4. Estrategia FO	76
5.14. Análisis interno	76
5.14.1. Recursos financieros	76
5.14.2. Recursos humanos	76
5.14.3. Recursos de producción	76
5.14.4. Recursos tecnológicos	76
5.14.5. Ventajas competitivas	76
5.14.6. Estructura organizacional	77
5.14.7. Análisis de precios y costos	77

5.14.8. Cadena de valor	77
5.15. Análisis externo	78
5.15.1. Factores económicos	78
5.15.2. Factores políticos y jurídicos	78
5.15.3. Factores tecnológicos	78
5.15.4. Factores sociológicos	78
5.15.5. Factores demográficos	79
5.15.6. Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter	79
5.16. Estrategias y su implementación	80
5.16.1. Antecedentes de la estrategia	80
5.17. Definición	80
5.17.1. Definición etimológica	80
5.17.2. Definición conceptual	81
5.18. Características	81
5.19. Importancia	81
5.20. Estrategias genéricas	81
5.20.1. Liderazgo en bajo costo	82
5.20.2. Diferenciación	82
5.20.3. Concentración, de enfoque o nicho de mercado	82
5.21 Jerarquía o niveles de estrategia	82
5.21.1. Estrategias corporativas	83
5.21.2. Estrategias de negocios	83
5.21.3. Estrategias funcionales	83
5.21.4. Estrategias de operación	84
5.22. Tipos y definiciones de estrategias	84
5.22.1 De integración	85
5.22.2. Intensivas	85
5.22.3. De diversificación	85
5.22.4. De defensa	85
5.23. Implementación de la estrategia	85
5.23.1. Diseño de estructura organizacional	86
5.23.2. Diseño de sistemas de control	86
5.23.3. Adecuación de estrategias, estructura y controles	87
5.23.4. Manejo del conflicto, política y cambio	87
5.24. Resultados del diagnostico	87
5.24.1. Resultados	87
5.24.1.1. Mantenimiento del objetivo	87
5.24.1.2. Revisión del objetivo	87
5.24.1.3. Invalidación del objetivo	88
5.25. Retroalimentación del diagnóstico	88
Capítulo 6 EL CONTADOR PÚBLICO ANTE EL DIAGNOSTICO	90
6.1. Antecedentes	90

6.2. El contador público	90
6.3. El contador público ante nuevas oportunidades de actuación	90
6.3.1. Enfoque de clientes o mercados	91
6.3.2. Negocios globalizados	91
6.3.3. Nuevas sistemas y tecnologías	91
6.3.4. Interdependencia	91
6.4. Habilidades del contador público ante el diagnóstico	91
6.4.1. Habilidades conceptuales	92
6.4.2. Habilidades humanas	92
6.4.3. Habilidades técnicas	92
6.5. Nuevas perspectivas hacia el futuro.	94
6.5.1. El Contador público como Director General	94
6.5.2. El Contador Público como Consultor Financiero	94
6.5.3. El Contador Público como Asesor Externo	94
6.5.4. El Contador Público como Consultor Internacional	95
6.5.5. El Contador Público en la Docencia	95
CONCLUSIONES	96
GLOSARIO	98
BIBLIOGRAFÍA	101

Metodología

La metodología a seguir en este trabajo de tesis, es la siguiente:

La investigación que se ha de desarrollar con motivo de la presente tesis, es a través de una metodología en sentido cualitativo, debido a que hemos de realizar una ardua investigación bibliográfica y de estudio de campo que se ha llevado a cabo con el paso de los días e incluso podría decir que antes de iniciar esta investigación.

La investigación presente se basa en diversas técnicas de investigación, a través de la investigación documental, recopilación de datos en libros, revistas, fuentes gubernamentales, etc., observación, debido a la realización de trabajos independientes en algunas empresas he podido apreciar como llevan a cabo sus actividades., otras fuentes de información, debido a la necesidades de información se van buscando fuentes que puedan proveer información confiable y oportuna, conferencias, platicas, etc.

La información recopilada, una vez analizada se evalúa y se le da la importancia y oportunidad que merece, con el firme propósito que nos ha de llevar a los resultados deseado, a fin de comprobar que nuestra hipótesis es correcta para el fin que pretendemos.

Objetivo General

Conocer a las pequeñas empresas, es decir, el conocimiento de su estructura general, así como las limitaciones y sus campos de acción que les permita tener un sano crecimiento.

Objetivo particular

Conocer las limitaciones a que se enfrentan las pequeñas empresas, tanto internas como externas, determinando los campos de acción para su crecimiento.

Impulsar el crecimiento de las pequeñas empresas a través de la implementación del diagnóstico integral permitiendo el fortalecimiento de toda su estructura interna así el fortalecer sus mecanismos de acción para enfrentar el cambiante mundo de negocios.

Hipótesis

Las pequeñas empresas se enfrentan constantemente a grandes limitaciones tanto interna como externamente, proponiendo que el diagnóstico integral sea una herramienta constante de crecimiento que les permita tener una estructura sólida y que les sirva de base para enfrentarse a los constantes cambios en los mercados en donde se desarrollen de acuerdo a su actividad.

Exposición de motivos

Conocer y entender como está compuesta la estructura de las pequeñas empresas, debido a que la mayor parte de este tipo de empresa sean constituido a partir de ser empresas familiares, que suelen carecer de una estructura organizativa formal.

Conocer el desarrollo histórico de la pequeña empresa, para comprender el crecimiento que han tenido a lo largo de la historia del país y que ha contribuido a que hoy en día sigan existiendo pequeñas empresas.

Comprender y analizar el entorno interno de la empresa, con el compromiso de detectar las fortalezas y dar solución a las debilidades, así como fortalecer toda la estructura de la empresa aprovechando al máximo los recursos que posee.

Comprender y analizar el entorno externo de la empresa, con el compromiso de detectar las oportunidades que se le presentan para competir dentro del mercado, así mismo evaluar y dar solución a las amenazas y riesgos a que se enfrentan las empresas que impidan su crecimiento o simplemente allegarse de nuevos recursos.

Proponer mediante el diagnóstico integral una herramienta de crecimiento constante que le represente a las pequeñas empresas un crecimiento sustentable a partir de los recursos y condiciones ya existentes.

Permitir que el diagnóstico integral aplicado de manera constante se convierta en parte de la empresa partiendo de los recursos ya existentes, permitiendo el fortalecimiento interno en todas las áreas de la empresa, dando así paso a las oportunidades de crecimiento y permitiendo el acercamiento a diversos programas para el crecimiento empresarial.

El área de acción del Contador Público, no se limita solo a las cuestiones financieras de una empresa, por lo cual, he considerado que en este caso respecto del diagnóstico integral aplicado a una empresa, el Contador Público asume una calidad de consultor ya sea interno o externo a la empresa.

Debido a que el campo de acción del Contador Público suele ser diverso, en este representa un acierto, ya que el Contador Público deberá poner en acción todas sus capacidades, conocimientos y experiencia, ya que este análisis representa tanto el conocimiento interno y externo en el cual se encuentra la empresa.

Por lo tanto, el diagnóstico integral en las pequeñas empresas como herramienta de crecimiento y para la actividad del Contador Público, representa un reto ya que deberá de realizarse una tarea constante y de gran responsabilidad que de fortalecimiento a la empresa y sobretodo seguridad a los dueños, trabajadores y a todo aquel que se encuentre en contacto con la empresa ya sea directa o indirectamente.

INTRODUCCIÓN

Desde la aparición del hombre y a la necesidad de satisfacer sus demandas primordiales de alimentación, vestido, habitación supervivencia, y ante los constantes cambios del medio, surgió la necesidad de administrar todos aquellos elementos que eran necesarios para su supervivencia. De manera empírica se enfrentaron a crear sistemas que les permitieran la obtención de todos los recursos necesarios para sobrevivir. Conforme fue transcurriendo el tiempo y el hombre fue perfeccionando sus sistemas de sustentabilidad dio paso importante a la creación de empresas familiares a partir del trueque que fue la forma de intercambiar productos para satisfacer una necesidad.

La creación de las empresas familiares, dieron paso a nuevas formas de administración, surgiendo micro empresas, pequeñas y medianas empresas las cuales muchas de ellas se convertirían en grandes empresa, desarrollando nuevos sistemas de administración, de producción, de mercadotecnia y financieros, lo cual ha permitido que a lo largo de la historia las empresas sigan vigentes hasta hoy.

La pequeña empresa, que es motivo de nuestro estudio, se ha mantenido a lo largo de la historia siendo esta una base fundamental para la creación de nuevas empresa y para el fortalecimiento de grandes empresas, debido a que la pequeña empresa comúnmente se especializa en una actividad determinada y se enfoca en un determinado mercado es lo que ha permitido su vigencia, siendo además conjuntamente con las micro y medianas empresa base de la economía del país ya representa un número significativo de empresas establecidas, además de apoyar a la creación de empleos y de propiciar el desarrollo de la región en donde se encuentra, y sobretodo contribuir al bienestar de la comunidad.

Las micro, pequeñas y medianas empresas, actualmente se encuentran con una serie de programas de apoyo que permiten su crecimiento y desarrollo, más sin embargo esto no es suficiente, por lo cual, es importante crear y emplear mecanismos que permitan este crecimiento, siendo el diagnóstico integral una herramienta de crecimiento para la pequeña empresa, la cual como hemos mencionado anteriormente juega papel importante dentro de la economía del país. Por lo tanto en la presente tesis a desarrollarse se trataran los siguientes temas que han sido objeto de nuestro estudio.

En el Capítulo 1, trataremos a cerca del desarrollo que ha tenido la administración desde la aparición del ser humano y de su necesidad de supervivencia, por lo cual ha tenido que desarrollar sistemas de administración e irlos perfeccionando al paso de los tiempos para aprovechar al máximo todos los recursos que posee con el fin de cubrir todas sus necesidades.

En el Capítulo 2, abarcaremos el proceso administrativo derivado del desarrollo de la administración y de las necesidades de aprovechar al máximo todos los recursos disponibles de una organización, el proceso administrativo abarca todas las áreas de una empresa integrándolas para funcionar como un todo, siendo una parte fundamental este proceso administrativo debido a que observaremos como está conformada cada parte de este proceso y cuál es su función dentro de la empresa.

En el Capítulo 3, trataremos a cerca de la empresa, conoceremos su evolución a través del tiempo, de sus características, objetivos, clasificación, recursos y funciones, siendo la empresa hasta hoy en día fuente generadora de empleos y de bienestar y crecimiento para la región en donde se encuentre establecida.

En el Capítulo 4, dentro de este capítulo denominado la pequeña empresa, conoceremos como ha sido la evolución de las empresas en nuestro país, debido a que se ha estratificado de acuerdo a las disposiciones políticas, fiscales, económicas, entre otras que en ese momento se encuentran vigentes, así mismo conoceremos sus características y la situación actual y futura dentro de

nuestro país, teniendo presente que las empresas son parte fundamental en la generación de empleos.

En el Capítulo 5, el diagnóstico integral para la pequeña empresa, es fundamental ya su estudio abarca todas las áreas de la organización de manera y el estudio del medio en donde se encuentra establecida, es decir, estudia a la empresa de manera interna y externa, mediante el análisis FODA, siendo este análisis una parte fundamental del diagnóstico integral, obteniendo como resultado el logro positivo o negativo de los objetivos de la empresa, para con ello determinar las acciones a seguir para el buen funcionamiento y sano desarrollo de la organización.

El análisis FODA, es un análisis de gran trascendencia dentro del estudio de la empresa, ya que a través de este análisis FODA tendremos un panorama general de la situación interna de la empresa, así como una visión general de las condiciones del medio en que esta se desenvuelve, el estudio interno de la estructura de la empresa, nos va a permitir conocer todos aquellos recursos disponibles con que se cuenta, la capacidad del personal que tiene la empresa, la forma en como esta estructura la organización, y sobre todo la dirección y estrategias que tiene implementadas para el logro de los objetivos. Con el análisis del medio externo que rodea a la organización, a través del análisis FODA la organización dispondrá de una visión amplia del medio, en cuanto las nuevas tendencias de administración, las nuevas tecnologías de producción, los nuevos sistemas informáticos, así como conocimiento de la competencia del mercado, de los diferentes proveedores, entre otros, la empresa estará consciente del medio en el que se desarrolla y tendrá un panorama de él grado de innovación que puede tener.

Con el diagnóstico integral y análisis FODA, la pequeña empresa podrá conocer la situación por la cual se encuentra atravesando en un determinado momento, por lo que a través de este análisis la empresa será capaz de determinar las debilidades y fortalezas que posee así como las oportunidades y amenazas que le presenta el medio, y para con ello poder establecer líneas de acción y estrategias que le van a permitir alcanzar los objetivos deseados, permitiendo a su vez el perfeccionamiento integral de la empresa y brindando ventajas competitivas que le van a dar un posicionamiento permanente y privilegiado para poder competir en cualquier mercado.

El establecimiento de estrategias dentro de la empresa, va a establecer las líneas de acción que habrán de seguirse para el buen desarrollo de la organización y el alcance de sus objetivos, estas estrategias van a establecer el lineamiento de acción ya sea en una determinada área o en toda la estructura de la empresa, siendo las estrategias quienes marcan lo que ha de hacerse y como hacerse para obtener los resultados deseados, además el establecimiento de las estrategias está en función de cada área, es decir, estrategias de mercadotecnia, de producción, de administración, de inversión, entre otras, ya que la empresa no deberá limitarse en su establecimiento más sin embargo se deberá estar controlando el correcto funcionamiento de dicha estrategia y en caso aplicar las medidas correctivas necesarias, para que se alcancen los objetivos establecidos por la organización.

Por lo tanto, es necesario precisar que sin importar el tamaño, la actividad o los recursos de que disponga la empresa, esta no deberá verse limitada en el establecimiento de las estrategias, debido a que dichas estrategias marcan la dirección que se debe seguir para alcanzar sus objetivos previamente establecidos, pero siendo necesario que tengamos presente que en toda empresa sus estrategias serán diferentes así como las acciones a realizar para que esta sea alcanzada y de los resultados esperados por el dueño o directivos de la organización.

El diagnóstico integral, el análisis FODA y la implementación de estrategias dentro de cualquier empresa, debe ser realizado por el profesional competente, en este caso nos referimos al Contador Público, profesional que se encarga de las áreas contables, financieras y administrativas de la empresa, siendo este el campo de acción de la profesión del Contador Público.

En el capítulo 6, trataremos la actuación del Contador Público, quien como profesional cuenta con una vasta experiencia dentro de la empresa, siendo su actuación principal el aprovechar los recursos al máximo de la empresa para el alcance de su objetivo, más sin embargo, la actuación

del Contador Público deberá diversificarse debido a los constantes cambios que se van dando en el mundo de los negocios pero principalmente a la competencia que entre las miles de empresas establecidas.

La actuación del Contador Público, exige una constante actualización profesional en todas las áreas que intervienen en la empresa ya sea de índole interna o externa, ya que de no actualizarse corre el riesgo de seguir realizando actividades rutinarias y mantener a la empresa en estado estático, corriendo el peligro de llevar a la empresa a cerrar, más sim embargo, al permitirse el profesional actualizarse y estar al día en todos los cambios que se presentan, resalta su capacidad de adaptación al cambio dentro y fuera de la empresa, llevando a la empresa a tener un crecimiento sólido y un posicionamiento dentro del mercado.

El contador Público, manteniéndose a la vanguardia dentro del mundo de los negocios y aportando decisiones innovadoras ante los cambios que presente el medio, este profesional gozara de confianza por parte del dueño o directivos de la organización, dando la confianza de que su actuación como profesional es una parte importante de la empresa además de que su actuación está regida por el código de ética, lo que representa que el profesional contribuye no solo a la buena actuación sino a la innovación de la carrera profesional.

Es de vital importancia, tener presente que el desarrollo de todas las actividades de la empresa es cíclico y dinámico, lo que hace que nuestro diagnostico aplicado a las pequeñas empresa sea integral es porque está basada en la constante perfección de todas las actividades que desarrolla, y así llevar a la empresa al sano crecimiento y al cumplimiento de sus objetivos.

Por tanto, es importante crear una visión generalizada de que constantemente la forma de hacer negocios es cambiante, debido a todos los avances tecnológicos y a nuevos sistemas de producción y prestación de servicios, por lo que es imprescindible mantener a la vanguardia dentro del medio en donde este nuestra organización a fin de lograr un crecimiento sustentable y sana, así como una permanencia dentro de este, generando un bienestar para todos aquellos que integran de manera directa e indirectamente a la organización.

CAPITULO 1 LA ADMINISTRACIÓN

1.1. Antecedentes generales de la administración

Con la aparición del hombre en la faz de la tierra, la administración nace de forma inherente a él, el hombre empieza a desarrollar su propia administración de manera inconsciente, debido a que tiene el menester de satisfacer sus propias necesidades para poder sobrevivir.

La administración se ha ido desarrollando de manera recíproca con el hombre, por lo cual, la administración es tan antigua como la civilización, existen diversos antecedentes que marcan el desarrollo de la administración en las diferentes épocas de la historia. El hombre ha desarrollado sistemas que le han permitido subsistir y que ha tenido que ir evolucionando de acuerdo a las necesidades imperantes de los tiempos.

A continuación conoceremos los antecedentes de la administración en las diversas épocas de la humanidad:

1.1.1. Época primitiva

En esta época, poco se sabe de los hombres primitivos, ya que todo lo que dejaron se reduce a restos de fogatas, huesos, herramientas sencillas y algunos dibujos en los muros de las cuevas.

Los hombres primitivos dejaron indicios de actos administrativos, su organización social estaba formada por tribus, y sus miembros llegaron a ser cazadores, pescadores y recolectores de frutos y semillas, lo cual trajo consigo la división del trabajo, ya que el trabajo se repartía de acuerdo a la edad, sexo y fuerza de los integrantes de la tribu.

En la medida en que las tareas eran más complejas, tuvieron que ayudarse mutuamente con otras tribus, para auxiliarse en la cacería, en la defensa contra enemigos y para protegerse del medio ambiente, por lo que requirieron de una organización más eficiente que les permitiera la satisfacción de sus objetivos.

Al establecerse en grupos, surgen los líderes, quienes dirigían las operaciones más complejas, como la cacería del mamut, la cual consistía en que por medio de gritos y sonidos llevaban a su presa a un pozo profundo, después era atacado con piedras y lanzas hasta que perdía la vida, y así poder utilizar su carne como alimento, los huesos como herramientas y sus pieles para vestimenta.

Así, en la sociedad primitiva, se da el surgimiento de la administración empírica o práctica, la cual fue transmitida de generación en generación, adaptándose a las necesidades de cada pueblo.

1.1.2. Época antigua

En esta época, se dan las primeras civilizaciones y con ellas los primeros antecedentes formales de la administración, uno de los primeros antecedentes es el Antiguo Testamento, contenido en la Biblia, en él se encuentran pasajes que han contribuido en el desarrollo de la administración.

1.1.2.1. Sumerios

En el año 5000 a. de J.C., los sumerios de acuerdo con documentos antiguos, presentaron evidencias de haber utilizado el control administrativo, debido a sus sistema tributario los sacerdotes sumerios administraban grandes cantidades de bienes materiales, rebaños, rentas, propiedades, entre otras, por lo que los sacerdotes sumerios desarrollaron sistemas de escritura o de registro de datos. Por lo que el sistema de escritura desarrollado por los sumerios tuvo fines de control administrativo.

1.1.2.2. Egipcios

Entre los años 4000 y 1600 a. de J. C., las contribuciones hecha por los egipcios a la administración son de notable importancia, ya que para la construcción de las pirámides no solo contaron con una buena dirección, sino también con un sistema de organización, por lo que para construir una pirámide tenían en las cantera trabajadores cortando bloques, otros los transportaban por ríos o por tierra, y otros más las arrastraban al mismo lugar, las cortaban a su tamaño final, las numeraban y las ponían en su sitio final; así que los conceptos y técnicas administrativas empleadas para realizar estas construcciones, muestra la eficacia de los administradores egipcios.

Otros ejemplos de administración de los egipcios se encuentran la descripción de ocupaciones, los ministros tenían listas de instrucciones sobre deberes y normas de comportamiento ante sus subordinados, así mismo se relata que los egipcios alentaban a sus gobernantes a emplear la planeación a largo plazo, a confiar en sus asesores y ser honestos en el trato con los demás.

1.1.2.3. Babilonia

En el año 1800 a. de J. C., en el imperio babilónico, se crea el Código Hammurabi, el cual constituye una completa y rigurosa ordenación legal que abarca desde la organización política, económica, y comercial hasta el derecho de familia. En esta ordenación se halla el desarrollo del comercio de babilonia, y aspectos de la administración, tales como operaciones crediticias y la contabilidad de templos.

1.1.2.4. Hebreos

En el año 1491 a. de J. C., los hebreos, también dieron lineamientos sobre teorías y prácticas de administración, proporcionaron el delegar funciones y responsabilidades, así, en el libro Éxodo, Jethro, suegro de moisés, aconsejaba al líder que delegara pequeños problemas en sus subordinado a fin de tener más tiempo para atender cosas de mayor importancia; de este modo también hicieron uso de leyes que tomaron como guías de conducta tanto individual como organizacional, por lo que el ejemplo más claro son los Diez Mandamiento.

1.1.2.5. Chinos

En el año de 1100 a. de J.C., otros que realizaron aportaciones a la administración fueron los chinos, pues, la existencia de consejeros y asesores eran de gran importancia ya que proporcionaban información útil que les servía para gobernar su imperio. Una de las aportaciones de los administradores chinos fue la necesidad de tener un sistema general de dirección, ya que afirmaban que debía de haber normas de operación que armoniosamente ligara a los instrumentos de trabajo con los trabajadores.

1.1.2.6. Griegos

En el año 350 a. de J.C., la civilización más evolucionada de Europa, fue la griega, que dio grandes aportaciones a la administración como lo fue la división del trabajo. Una importante aportación que dieron fue el principio de la universalidad de las funciones administrativas, afirmaron que todos los administradores realizan las mismas funciones.

1.1.2.7. Romanos

En el año 350 a. de J.C., el pueblo romano comparte el mérito junto con Grecia de ser forjador de la sociedad moderna occidental, ya que se estableció bajo un Estado sólido, administrado excelentemente, logrando un esplendor que pocas civilizaciones han alcanzado.

Los romanos tuvieron grandes aportaciones a la administración, ya que tuvieron la capacidad de organizar y dirigir un imperio de cien millones de habitantes, el uso del principio jerárquico y la delegación de autoridad, le permitió expandirse hasta formar su imperio con eficiencia en su organización.

1.1.2.8. Mercaderes y Arsenal de Venecia

Entre 1418 y 1449, Andrea Barbarigo, describe el comercio en su máximo esplendor en Venecia en el siglo XV, siendo los tipos de organización de negocios y el uso de la contabilidad como instrumento administrativo, siendo la asociación y la empresa en comandita las principales formas de organizar los negocios en Venecia, así mismo se estableció un sistema de documentación y archivo, empezándose la utilización de la contabilidad por partida doble a principios del siglo XV.

En 1426 la ciudad veneciana puso en operación el arsenal debido al crecimiento marítimo, siendo la contabilidad de gran importancia en el astillero como en los negocios, se contrataron tenedores de libros para el manejo y registro de partidas dobles, se lleva a cabo la contabilidad de costos, consolidando las cuentas en libros diarios y mayor, llevándose además tres tipos de cuentas de gastos fijos, variables y extraordinarios.

En el arsenal se llevan a cabo varias áreas de administración entre las cuales son, almacenamiento, línea de montaje, personal, tipificación (estandarización), control contable, control de inventarios y el control de costos.

Estas civilizaciones, realizaron grandes aportaciones a la administración, por lo que hoy, todavía podemos observar el logro de sus objetivos, al unir sus esfuerzos y trabajando en grupos.

1.1.3. Época media

Después de la caída del imperio romano, el mundo se hundió en la Edad Media, por lo que reinó un caos económico, político y social; el desarrollo de la administración se detiene. Hacia el año 600 d.c., empieza a reestablecerse el orden, primero en forma feudal, después en comercio pre-industrializado.

1.1.3.1. Feudalismo

En el feudalismo, que fue un periodo que duró casi 900 años, se da la organización jerárquica, ya que existía un rey que era dueño de todo, se quedaba con las mejores tierras y el resto lo repartía

en estricto orden jerárquico, existiendo un régimen de servidumbre, ya que el señor feudal ejercía control sobre la producción del siervo.

El sistema feudal estuvo estrechamente unido a la iglesia católica, cuya influencia fue decisiva en la Edad Media. La iglesia llegó a ser el mayor terrateniente de toda Europa y dio gran apoyo al sistema feudal.

Al finalizar esta época feudal, los siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizándose en talleres artesanales, por lo que el desarrollo del comercio originó que la economía familiar se convirtiera en economía de ciudad. Aparecieron gremios que regulaban las jornadas de trabajo, salarios y demás condiciones de trabajo, en donde se encuentra el origen de los actuales sindicatos.

1.1.3.2. Comercio Pre-industrializado

Con el comercio pre-industrializado, las cruzadas cambiaron la vida enclaustrada y espiritual de la Edad Media, ya que al abrir nuevas rutas se estimuló el interés en el comercio, por lo tanto el pueblo se vuelca en lo material, por lo que se entra en una nueva era, que fue la del comercio pre-industrializado, y se caracterizó por tres éticas que influyeron en el desarrollo de la administración, dichas éticas fueron, la del mercado, la protestante y la de la libertad.

- ✘ Ética del mercado. Tuvo una orientación económica, nacen los conceptos de oferta y demanda. Se populariza el concepto de la división del trabajo.
- ✘ Ética protestante. Contribuyó al aumento de la actividad de los negocios y la administración. Se caracterizó por el trabajo duro, el espíritu capitalista y de empresa.
- ✘ Ética de la libertad. Se pone en duda los derechos divinos de los reyes y el poder y facultades del señor feudal sobre el vasallo, por lo que esta nueva ética señala que la gente debía estar gobernada por las leyes de la razón.

En la última parte de la Edad Media, se desarrolla una creciente actividad comercial en los estados italianos, debido al incremento de las actividades gremiales de los artesanos, se produce al mismo tiempo un creciente intercambio comercial de productos entre los estados.

1.1.4. Época moderna

La modernidad, caracterizada por un gran desarrollo tecnológico, y donde la administración toma un lugar primordial dentro de toda empresa, ya que a través de esta, se busca obtener la máxima eficiencia en toda su estructura, así como la optimización de sus recursos disponibles y la simplificación del trabajo, para lograr el alcance de las metas fijadas y lograr el posicionamiento permanente dentro del mercado en donde se encuentra.

1.1.4.1. Revolución industrial

De 1750 a 1840 del siglo XVIII, esta época se caracteriza por el nacimiento de diversos inventos, como la invención de la máquina de vapor, que con su aplicación en la producción, da surgimiento a una nueva forma de trabajo, lo cual modificaría radicalmente las estructuras económicas, políticas, tecnológicas y sociales.

Esta época está definida por cuatro fases, muestran claramente su desarrollo, como sigue.

1. Mecanización de la industria y de la agricultura.- En esta fase se sustituye la fuerza humana, el trabajo animal e incluso el uso de la rueda hidráulica, por maquinas como la desmotadora de algodón, la máquina de hilar, el telar hidráulico, el telar mecánico, entre otros.
2. Aplicación de la fuerza motriz a la industria.- Con el surgimiento de la máquina de vapor, se inician las transformaciones en los talleres convirtiéndolos en fábricas, así como en los transportes y comunicaciones, y en la agricultura.
3. Desarrollo del sistema fabril.- En esta fase los talleres artesanales desaparecen, dando paso a pequeñas y medianas empresas, trayendo consigo la división del trabajo, y la migración de masas rurales a la ciudad abriendo paso a la urbanización.
4. Aceleración en transportes y comunicaciones.- En esta última fase, se desarrollan y perfeccionan los medios de transporte y comunicaciones, desarrollando nuevas formas como el transporte ferroviario, el telégrafo, el teléfono, entre otros. Dando apertura a un enorme desarrollo económico, social, político y tecnológico.

Por lo tanto, esta revolución industrial, trajo consigo grandes cambios, que marcarían el comienzo de una nueva era industrial, en donde se dio el surgimiento de fábricas y empresas industriales, la sustitución del artesano por personal especializado, el crecimiento de las ciudades y una mayor necesidad de una administración pública, y el comienzo de la era industrial.

1.1.4.2. Industrialización

La revolución industrial de 1880 a 1914 del XIX, marca el surgimiento de la era industrial, que domino al mundo entero, dando paso a la existencia de organizaciones bien administradas, separándolas de aquellas que no lo fueron tanto, esta era trajo consigo problemas administrativos y mecánicos, lo cual dio paso a la especialización y al surgimiento de organizadores de empresas.

En esta era industrial, se definen factores como el desarrollo tecnológico, el empleo de nuevas fuentes de energía, el uso de nuevas materias primas, el aumento de inversiones de capitales, el crecimiento de negocios y empresas, y el libre comercio, lo que hace a las empresas u organizaciones entrar a una nueva era de competitividad, por lo que deben presentar estructuras flexibles para poder enfrentar y adecuarse a los constante cambios del entorno en el cual se encuentran inmersas.

1.1.5. Época contemporánea

Hasta nuestros días, esta época caracterizada por un gran desarrollo tecnológico, la administración es ya un fenómeno universal y una necesidad inherente a cada empresa u organización, ya que a través de ella se llevara a cabo la realización de los objetivos fijados previamente, para mantener un constante crecimiento.

Las organizaciones se enfrentan a un conste cambio, por lo que deben de mantener una administración dinámica, que les permita adecuarse a estos cambios y poder enfrentar los retos futuros, y mantener dentro de los mercados existentes.

Las organizaciones, tienden a buscar el éxito, una las herramientas más importantes con la que cuentan es la administración, que les ayudara a crecer, a tener una mayor y mejor organización e integración en toda su estructura, que garantizara su eficiencia y eficacia, además, estarán en la búsqueda de nuevos mercados, y en el perfeccionamiento de sus productos, para satisfacer sus metas y garantizar su existencia y crecimiento.

Por lo tanto, se estará en función de la búsqueda de nuevas formas de organización, y en una evidente evolución de la mentalidad de los administradores, quienes deberán trabajar en conjunto con toda la organización, para el buen funcionamiento de la misma, y lograr el éxito de la misma.

Como hemos observado, el desarrollo de la administración, la administración nace con el hombre mismo, y su aplicación es inherente, ya que es fundamental para cualquiera, lo que permitirá el alcance de las metas deseadas y poder tener un crecimiento satisfactorio en donde quiera que se emplee.

1.2. Administración: ciencia, técnica o arte

Actualmente existen diversas opiniones acerca de la administración, y aun no se encuentra un criterio claro, que permita identificar si la administración es una ciencia, una técnica o un arte, razón por la cual, debemos analizar los conceptos de ciencia, técnica y arte, para poder concluir que es en realidad la administración.

- ✘ Ciencia – Conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados, de validez universal, obtenidos mediante una minuciosa experimentación, observación y análisis.
- ✘ Técnica – Conjunto de reglas o procedimientos, cuya aplicación en forma sistemática, se logra alcanzar un objetivo.
- ✘ Arte – Es la habilidad o disposición para hacer bien una cosa.

Entonces, es importante recalcar que aún no se cuenta con un criterio específico para definirla, por lo cual, es de índole personal definirla como ciencia, técnica o arte, de acuerdo a nuestro propio criterio.

Por lo cual, expreso mi criterio al definir a la administración como una ciencia, dado que es necesaria su aplicación a través de procedimientos, métodos o sistemas formales, que anteriormente han sido validados y comprobados.

La administración, contiene rasgos de la ciencia por que utiliza un criterio científico, de la técnica por la sistematización de sus procedimientos, y del arte por la aplicación de habilidades personales, pero no debemos perder de vista que la administración, con independencia de su definición, nos llevara al logro de objetivos establecidos.

1.3. Concepto

La administración, es una actividad inherente al ser humano, con el deseo de alcanzar metas previamente establecidas, para satisfacer sus necesidades, por lo que, para poder comprender lo que es la administración, y así mismo, poder formular nuestra propia definición, analizaremos

diferentes conceptos emitidos por diversos autores, y de esta forma tener una visión más clara de lo que es la administración.

Por lo tanto analizaremos las siguientes concepciones de la administración para así formular nuestra propia definición de administración.

1.3.1. Etimológica¹

La palabra administración tiene su origen en la lengua latina y procede del vocablo “*administratio, onis*” que significa acción de administrar, el cual está integrado por el prefijo “*ad*”, que quiere decir “hacia” y del vocablo “*ministratio, onis*”, cuya acepción es “subordinación”, “obediencia”.

Por lo que etimológicamente podemos definir como, aquel o aquellos que realizan un trabajo a través de la dirección de otros. Dentro de este concepto, encontramos que siempre habrá alguien marcando el camino a seguir y otro que le seguirá u obedecerá.

1.3.2. Idalberto Chiavenato²

Administración – Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.

1.3.3. Münch Galindo L. - García Martínez J.³

Administración – Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles.

1.3.4. Javier Benavides Pañeda⁴

Administración – Es la disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.

1.3.5. Jaime A. Acosta Altamirano⁵

Administración – Consiste en fijar objetivos y lograr sus resultados mediante la cooperación conjunta y armoniosa de un grupo humano, a través de la aplicación de métodos, procedimientos y sistemas, teniendo como meta alcanzar la máxima eficiencia en el aprovechamiento de los recursos disponibles, a través del proceso administrativo.

Por lo tanto, una vez que hemos observado diferentes definiciones de la administración, expresare mi propia definición como sigue:

¹ Jaime A. Acosta Altamirano, Administración I, I.P.N., México, D.F.

² Idalberto Chiavenato, Administración, Mc Graw-Hill, Colombia, 2001.

³ Münch Galindo, García Martínez, Fundamentos de Administración, Trillas, México, 2001.

⁴ Javier Benavides Pañeda, Administración, Mc Graw-Hill, México, 2004.

⁵ Jaime A. Acosta Altamirano, Administración I, I.P.N., México, D.F.

Administración – Es la coordinación de los recursos financieros, humanos, materiales y técnicos, que a través del proceso administrativo, logran la realización de los objetivos previamente fijados, de la forma más eficiente y oportuna para la organización.

Una vez expresada nuestra definición, podemos analizarla para poder comprender mejor nuestro concepto, de la siguiente manera:

- ✘ Coordinación de recursos financieros, humanos, materiales y técnicos.- Es decir, para tener una buena administración, esta busca la armonía entre todos los recursos existente, que coordinados conjuntamente se logre la realización de los objetivos o metas establecidas.
- ✘ A través del proceso administrativo.- La administración se lleva a cabo a través del proceso administrativo, es decir, por medio de la planeación, organización, dirección y control, por medio de mecanismos, métodos, procedimientos y sistemas, que ayudan a la realización de las actividades de manera ordenadas.
- ✘ Realización de los objetivos.- Es decir, la administración tiene siempre presente, el logro de los objetivos de la organización que han sido establecidos previamente, logrando su realización de manera conjunta de todos los integrantes de la organización.
- ✘ De forma efectiva y oportuna.- Es decir, que la administración tiende a la búsqueda de la máxima eficiencia, es decir, obtener los mejores y máximos resultados, con los recursos mínimos posibles, con oportunidad y confiabilidad para la organización.

Por lo tanto, la administración no está condicionada a ningún tipo de organización, ya que su aplicación es para todas, con independencia de su actividad que desarrolle, por lo que, la administración se ocupa del rendimiento máximo, de cualquier organización, lo que implica eficiencia y eficacia, para hacerla realmente efectiva.

1.4. Características de la administración

La administración tiene ciertas características que han sido reconocidas a lo largo de la historia de esta, y que no difieren por el tipo de organización de que se trate, dichas características son:

1.4.1. Universalidad

La administración se da en cualquier organismo social, ya que siempre deberá de existir una coordinación sistemática de todos los medios existentes, dado que todos los elementos que integran a la organización siempre serán los mismos, aunque existan algunas discrepancias esporádicas.

1.4.2. Especificidad

La administración se auxilia de otras disciplinas, pero esta posee características propias que le dan un sentido específico, aunque va acompañada de diversos fenómenos, esta será siempre específica y distinta de los fenómenos que la asisten.

1.4.3. Unidad temporal

La administración, se desarrolla a través del proceso administrativo, razón por la cual, los elementos administrativos, se dan dentro de la organización, ya sea en un mayor o menor grado, pero siempre se realizan en determinados momentos de la vida de toda organización.

1.4.4. Unidad jerárquica

La administración, se lleva a cabo en toda la estructura organizacional, por lo que todos los individuos o integrantes que participan en ella, y lo hacen en distintos grados y modalidades.

Por lo consiguiente, las características de la administración, nos da la pauta para entender que su aplicación es universal, ya que esta se da en cualquier organización y se adapta a las condiciones propias de dicha organización, y su fin es el logro de los objetivos previamente establecidos, llevados a cabo con la participación de todos los elementos que intervienen en ella.

1.5. Principios de la administración

La administración, se apoya en principios, los cuales tienen connotaciones como, reglas, proposiciones, normas, etc., por lo que, se definen como una verdad general que sirve de guía, la utilización de estos principios tienden a evitar errores y a predecir resultados futuros.

Existen principios administrativos, que han sido establecidos, aceptados y usados en la administración, estos principios administrativos representan el desarrollo de esta, y a medida de que se tengan más conocimientos, surgirán nuevos principios y al mismo tiempo serán modificados otros.

A continuación, enunciaremos los principios que serán nuestra guía, para el buen desarrollo de la administración, así como para el crecimiento y fortalecimiento de la misma.

1.5.1. Principios de Frederick Winslow Taylor

1. **Sustituir las reglas prácticas por la ciencia.**- Sustitución de conocimientos empíricos por conocimientos científicos, mediante la aplicación de métodos, técnicas o procedimientos.
2. **Obtener armonía más que discordia en la acción de grupo.**- Mantener un ambiente armónico, eliminando las desavenencias, a fin de mantener un ambiente sano de trabajo.
3. **Lograr la cooperación entre los seres humanos, en vez de individualismo caótico.**- Propiciar la integración de todos los miembros de la organización, de tal manera que conjuntamente se logren los objetivos establecidos previamente.
4. **Trabajar en busca de una producción máxima en vez de una producción restringida.**- Realizar organizada y coordinadamente todas las actividades, a fin de alcanzar un máximo en la productividad en todas las áreas que conforman a la organización.
5. **Desarrollar a todos los trabajadores hasta el grado más alto posible para su propio beneficio y la mayor prosperidad de la compañía.**- Promover el desarrollo de todos los miembros de la organización, de manera personal y profesional, con el fin de superarse y aportar un mejor desarrollo a nivel profesional, que propicie el desarrollo y crecimiento de la organización.

1.5.2. Principios de Henry Fayol

1. **División del trabajo.**- Enfatiza en la especialización del trabajo, ya que aplica a todos los miembros y áreas de la organización, a fin de producir más y mejor a través del mismo esfuerzo empleado.
2. **Autoridad y responsabilidad.**- Se ejerce autoridad con responsabilidad, es el derecho de mandar y obedecer, debiéndose acompañar de una recompensa o castigo.
3. **Disciplina.**- Respeto a los acuerdos establecidos, se manifiesta en toda la organización, con independencia del orden jerárquico.
4. **Unidad de mando.**- Solo recibirán órdenes de un solo jefe, ya que las dualidades crean conflictos y una baja productividad.
5. **Unidad de dirección.**- La dirección de los programas deberá estar a cargo de un solo responsable y ser implementada a cargo del mismo, a fin de evitar conflictos.
6. **Subordinación del interés particular al interés general.**- Los intereses personales no deberán de anteponerse ante los intereses de la organización, es decir, estar en contra de la organización, en caso contrarios hay que buscar conciliarlos.
7. **Remuneración del personal.**- El pago a los miembros de la organización deberá ser justo y de acuerdo entre ambas partes, en cuanto a la satisfacción del trabajador y del patrón.
8. **Centralización.**- Se refiere a autoridad, aunque no establece si es buena o mala, se hace por efecto natural, su objetivo es utilizar al cien por ciento las facultades de los miembros de la organización.
9. **Jerarquía.**- Es el organizar el grado de orden, responsabilidad y autoridad, de los miembros de la organización, además, presenta cierta flexibilidad ya que puede cambiarse cuando sea necesario.
10. **Orden.**- Se refiere a la distribución de cosas y de personas, es decir, un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
11. **Equidad.**- Exige sensatez, experiencia y bondad, es decir, los miembros de la organización requieren de ser tratados con respeto, cortesía y justicia.
12. **Estabilidad del personal.**- Proporcionar al personal, la obtención de experiencia dentro de cierta actividad o área, en caso contrario, la empresa no funcionara bien y las actividades a realizar no serán bien desempeñadas.
13. **Iniciativa.**- Es la posibilidad de concebir y ejecutar un plan, se debe dar la libertad de proponer y realizar a los miembros de la organización, a fin de emplear su iniciativa.
14. **Unión del personal.**- La unión y armonía entre el personal es un valor de grandeza en la organización, por lo que entre mejor se encuentren mejores serán los resultados.

Por lo tanto, los principios antes mencionados deberán ser nuestra guía, para ayudarnos a enfrentar incertidumbres, y así mismo, ayudarnos a crecer y fortalecernos como organización en un todo, para lograr un fin común.

1.6. Importancia de la administración

La administración ha adquirido una gran trascendencia en la vida del ser humano, se ha convertido en un instrumento de cambio para el hombre y para las organizaciones, por lo tanto, es vital conocer la importancia que tiene, la cual radica en lo siguiente:

- ✘ Es de aplicación universal, ya que se aplica a cualquier organización.
- ✘ Integra a todos los elementos que la conforman.
- ✘ Dirige y coordina todas las actividades hacia un fin común.
- ✘ Integra y conduce a todos los miembros de la organización.
- ✘ Aprovecha al máximo sus recursos disponibles.
- ✘ Busca el crecimiento y desarrollo de la organización.
- ✘ Contribuye al bienestar, a través de su administración.
- ✘ El éxito de toda organización, depende de su buena administración.

Por lo tanto, la importancia de la administración es inherente, ya que toda organización busca los mejores resultados, para la satisfacción de todos sus miembros que la integran, por lo que, la administración debe adaptarse a los cambios del entorno en donde se encuentra inmersa, para poder crecer y mantenerse a la vanguardia.

1.7. Principales exponentes

La administración, se ha caracterizado por tener una gran aportación de diferentes administradores, quienes han marcado pautas para el desarrollo de nuevas formas de administrar. Por consiguiente, conoceremos las aportaciones más sobresalientes, que se han dado a través del desarrollo de la historia de la administración.

1.7.1. Precursores de la administración científica

A continuación hare mención de algunos de los precursores de la administración científica, tales como:

James Watt, Jr. Y Mathew Robinson Boulton

Se desarrolló en la investigación de mercado, pronósticos, planeación de producción, disposición de maquinaria de acuerdo al flujo de trabajo, estandarización de los componentes del producto y sistemas de control.

Robert Owen

Experimentos en fábricas textiles, mejoramiento de las condiciones de trabajo, capacitación y entrega de vivienda al personal laboral.

Henry Varnum Poor

Considera la administración como un sistema con estructura organizacional, comunicación adecuada y liderazgo administrativo.

1.7.2. Administración científica

Frederick Winslow Taylor

Conocido como “el padre de la administración científica”, su principal interés era acrecentar la productividad, mediante una mayor eficacia en la producción y un pago mejor para los trabajadores

mediante la aplicación del método científico. Sus principios recalcan el uso de la ciencia, la creación de armonía y cooperación de grupo, el logro de la producción máxima y el desarrollo de los trabajadores.

Henry L. Gantt

Propuso una selección científica de los trabajadores y una cooperación armónica entre ellos y la gerencia. Desarrolló la gráfica de Gantt y subrayó la necesidad de la capacitación.

Frank y Lillian Gilbreth

A Frank se le conoce principalmente por sus estudios de tiempos y movimientos. Lillian Gilbreth, se concentró en los aspectos humanos del trabajo y en la comprensión de la personalidad y necesidades de los trabajadores.

1.7.3. Teoría del proceso administrativo

Henry Fayol

Conocido como “el padre de la teoría moderna de la administración, dividió las actividades industriales en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Reconoció la necesidad de enseñar administración. Formuló 14 principios de administración, como autoridad y responsabilidad, unidad de mando, cadena escalar y espíritu de equipo.

1.7.4. Ciencias de la conducta

Alfred Pareto

Conocido como “el padre del enfoque de sistemas sociales de la administración y la organización”, su tesis era que las actitudes sociales, o sentimientos, funcionaban para hacer que el sistema buscara un equilibrio cuando lo perturbaban estas fuerzas.

Elton Mayo y F. J. Roethlisberger

Famosos por sus estudios en la planta Hawthorne de la Western Electric Company, e influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo sobre el desempeño.

1.7.5. Teoría de la organización

Chester Barnard

La tarea de los gerentes es mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal, recomendaba un enfoque de sistemas sociales completos en la administración.

1.7.6. Pensamiento administrativo moderno

Lawrence Peter

Observo que la gente termina por ser ascendida a un nivel donde es incompetente.

William Ouchi

Examinó algunas prácticas del Japón adaptadas al ambiente de Estados Unidos, y en específico creador de la teoría Z, basada en las relaciones humanas, la cual pretende considerar, al

trabajador que no puede separar su vida laboral de la personal, bajo principios de confianza, atención a relaciones humanas y estrechas relaciones sociales.

1.8. Influencias de la administración

La administración, por ser de carácter universal, es parte fundamental de cualquier organización, por lo que, en el transcurso de su desarrollo, esta fue influenciada básicamente por el orden militar y eclesiástico, del cual tomo ciertos rasgos, que hoy en día se encuentran presentes en las organizaciones modernas.

1.8.1. Influencia de la organización militar

Tres son las influencias de orden militar sobre el campo de la administración, las cuales son: la estructura jerárquica y la división por tramos cortos de mando, la autoridad lineal y la disciplina rígida del acatamiento de las órdenes sin discusión.

Otra aportación de la organización militar a la administración, es el uso de algunas palabras antes restringidas al uso familiar, entre ellas se encuentran, estrategia, táctica, operaciones, reclutamiento y logística, actualmente son muy difundidas en las organizaciones.

1.8.2. Influencia de la iglesia

La iglesia católica como institución y como organización social es y ha sido modelo de estructura, su sistema jerárquico, su división territorial, su división entre lo administrativo y lo eclesiástico, le han permitido subsistir durante casi dos milenios.

También el concepto de autoridad y obediencia es básico para el funcionamiento de esta institución, así como la especialización de sus actividades de acuerdo a líneas funcionales y la utilización del staff.

La influencia de la iglesia que ha tenido en el mundo industrial moderno ha sido determinante, para el desarrollo como para el retraso, además de constituir un modelo de estructura organizacional complejo.

1.9. Teorías de la administración

A lo largo del desarrollo de la administración, se han generado una infinidad de teorías administrativas, razón por la cual, se hace extenso el estudio de estas, por lo cual, en este presente, analizaremos estas teorías, a través del concepto de escuelas, que son una serie de teorías, modelos y corrientes administrativas, que muestran una visión particular.

Por lo tanto, observaremos las siguientes escuelas que nos acercaran al desarrollo de la administración en sus diversas etapas, así como a sus autores y aportaciones, a través del siguiente cuadro como sigue:

Escuela	Definición	Autores
1.9.1. Escuela de la administración científica	La administración bajo este enfoque es considerada como un mecanismo que la organización puede utilizar a través del análisis y la mejoría de las operaciones de trabajo. La administración se centra en las operaciones de trabajo como eje focal para incrementar la eficiencia organizacional.	Frederick W. Taylor, Harrington Emerson, Alexander H. Chur y León Pratt Alford y Frank Bunker Gilbreth.
1.9.2. Escuela de la gerencia científica o gerencia administrativa	La administración bajo esta escuela, se considera como un proceso que cualquier administrador puede utilizar para incrementar la eficiencia de la organización. El proceso a seguir se denomina proceso administrativo.	Henry Fayol, Luther Gulik, Lindall Urwick y Harold Koontz y Cyrill O'Donnell
1.9.3. Escuela de la burocracia	La administración bajo este enfoque enfatiza la utilización de procesos racionales como los mecánicos ideales para lograr incrementar la eficiencia organizacional. Estos procesos se fundamentan esencialmente en el seguimiento de normas, reglas y procedimientos con los que la organización puede conseguir sus resultados.	Max Weber.
1.9.4. Escuela de las disfunciones burocráticas	La administración bajo esta escuela enfatiza el poder y el conflicto, son los elementos primordiales que la organización debe utilizar para incrementar la eficiencia organizacional.	Robert K. Merton, Philip Selznick, Anthony Downs y Meter Blau y Richard Scout
1.9.5. Escuela de las relaciones humanas	La administración bajo esta forma de pensar, considera que la motivación adecuada de los individuos y de los grupos, son elementos esenciales para incrementar la eficiencia de la organización.	George Elton Mayo y Fritz J. Roethlisberger.
1.9.6. Escuela de la gerencia interactiva	La administración es considerada como una herramienta que los altos directivos pueden utilizar a través de actividades interactivas para lograr incrementar la eficiencia organizacional. La creación y mantenimiento de la elite administrativa es un punto focal bajo este enfoque de pensamiento administrativo.	Chester I. Barnard, Mary Parker, Follet, Meter Drucker y Henry Mintzberg.
1.9.7. Escuela de los recursos humanos	La administración bajo esta escuela, enfatiza la utilización de la interrelación entre los individuos y los grupos con la estructura formal, como el elemento primordial para lograr la eficiencia organizacional.	Douglas M. Mc Gregor, Rensis Likert, Chir Argyris y Donal Schon.
1.9.8. Escuela cuantitativa	La administración bajo este enfoque, se basa en la utilización de modelos matemáticos como las herramientas para optimizar las funciones que los diferentes elementos de la organización deben utilizar para incrementar la eficiencia organizacional.	Russell L. Ackoff, Hebert Simón y Víctor Vroom.

1.9.9. Escuela de sistemas	La administración bajo esta forma de pensar considera que las diferentes partes de la organización actuando como un todo, son elementos que pueden incrementar la eficiencia organizacional, considerando asimismo el impacto del medio ambiente.	Ludwig Von Bertalanffy, West Churchman, F. E. Emery y E. L. Trist, Daniel Katz y Robert L. Kahn y Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig.
1.9.10. Escuela de desarrollo organizacional	La administración bajo esta forma de pensar, se orienta al cambio organizacional como el elemento dinámico que permite a la organización el incrementar su eficiencia y mejorar su actuación dentro del medio en el que la misma organización se inserta.	Newton Margulies y Anthony Raia, Wendell French, Kenneth Benne y Paul Sheats, Ronald Lippit, Jeanne Watson y Bruce Westley, William G. Dyer, Diane L. Lockwood y Freud Luthans y Kurt E. Olmosk.
1.9.11. Escuela de cultura organizacional	La administración bajo esta forma de pensar, toma como base la cultura de la organización para lograr que el sistema alcance sus objetivos. El entendimiento de símbolos, ritos, mitos, historias y ceremonias, se convierte en fundamental para poder administrar a la organización, es decir, la cultura de la organización es el aspecto central de esta escuela.	Garent Morgan, Linda Smircich, Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr., Thomas Sergiovanni y Jonh W. Meyer.
1.9.12. Escuela de control de calidad	El aspecto central de esta escuela es el servicio de calidad al cliente. La información y el compartir el valor de la calidad, son elementos considerados básicos para que la organización pueda alcanzar sus objetivos.	Edward Deming, Armand Feigenbaum, Kaouru Ishikawa y Philip B. Crosby.
1.9.13. Escuela del proceso administrativo	Esta escuela se percibe como un proceso universal sin considerar la actividad de operación de cada empresa, la administración se considera un proceso, efectuando un análisis de las funciones de planificar, organizar, emplear, dirigir y controlar del administrador.	Henry Fayol y James D. Mooney.
1.9.14. Planeación estratégica	Esta escuela hace referencia a la estrategia como un proceso formal y documentado, se formaliza la visión de la escuela de diseño y se considera a la creación de estrategias como un proceso independiente y sistemático, siendo la planeación estratégica el elemento clave para definir el rumbo de la organización.	H. Igor Ansoff, George A. Steiner y William H. Newman.
1.9.15 Administración estratégica	Esta escuela se basa en diversos enfoques como, el preceptivo y normativo y descriptivo y explicativo, es decir, que primero señala la forma en cómo debe formularse la estrategia y por otra parte explica la forma en que la organización formula la estrategia. Por lo tanto, se refiere a la forma por la cual una organización pretende implementar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos establecidos.	H. Igor Ansoff, Henry Mintzberg, Peter Drucker.

Como hemos observado, la historia de la administración ha sido verdaderamente enriquecida en todos los aspectos, por lo cual, es una de las disciplinas que hasta el día de hoy son de aplicación universal e indispensable para cualquier tipo de organización.

Una buena administración, marcará la existencia de cualquier organización, ya que puede mantenerla con vida o propiciar su extinción, por lo que hoy en día no solo debemos de pensar en que es una serie de procedimientos o métodos, sino que debemos de darle un valor adicional, por la gran influencia que tiene en la vida personal de todos los miembros de la organización.

CAPITULO 2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

2.1. Antecedentes del proceso administrativo

Desde tiempos muy antiguos, el hombre ha aplicado la administración en todas sus actividades habituales, simultáneamente ha aplicado el proceso administrativo, de tal manera que hasta el día de hoy es indispensable para toda organización.

El hombre primitivo, llevo a cabo la aplicación del proceso administrativo de una forma rudimentaria en el desarrollo de sus actividades, por lo tanto, la aplicación de este proceso se dio de manera inconsciente, debido a que el hombre primitivo se guiaba a través de su instinto de supervivencia.

Los egipcios, a través de la construcción de sus pirámides, los griegos y romanos, a través de sus obras publicas, de sus sistemas de impartición de justicia, entre otros, nos muestran que a través de una administración eficiente y a su excelente organización, lograron el desarrollo de sus culturas y ciudades.

Un antecedente y precursor del proceso administrativo es sin duda Henry Fayol, quien observó que la administración es una actividad generalizada en toda empresa, en la casa, en los negocios, en el gobierno, entre otros, quien caracteriza y da importancia a las actividades de planificación, organización, dirección, coordinación y control, dentro de toda empresa u organización, quien tuvo la visión de proponer su estudio y universalidad.

A medida que lo tiempos cambian, el proceso administrativo ha estado presente desde la antigüedad, razón por la cual, la gran muralla china y el Partenón existen, así como otras grandes edificaciones que actualmente podemos observar.

Por lo tanto, desde la antigüedad hasta los tiempos modernos, el proceso administrativo, es inherente a toda organización, ya que de manera consciente e inconsciente existe en todo organismo, sin importar cuanto haya evolucionado el mundo de los negocios.

2.2. Concepto

Antes de definir lo que es el proceso administrativo, debemos tener claramente presente lo que significa proceso y administración, por lo tanto expongo una breve definición de ambos conceptos, antes de definir al proceso administrativo.

Proceso – Es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.⁶

Administración – Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.⁷

Por lo tanto, se puede definir brevemente el proceso administrativo a partir de estas dos concepciones como sigue:

Proceso administrativo - Es la administración puesta en acción.

Es decir, que las cosas se realicen por medio de los recursos disponibles, dirigir y coordinar a las personas de tal manera que funcionen bien las cosas, e integrar los intereses tanto de la empresa como de las personas, a fin de alcanzar los objetivos establecidos.

⁶ Münch Galindo L., García Martínez J., Fundamentos de Administración, Trillas, México, 2001.

⁷ Guzmán Valdivia Isaac, Reflexiones sobre la Administración, Reverte Mexicana, S.A., México, 1961.

Por lo tanto, expongo a continuación el concepto de Proceso Administrativo como sigue:

Proceso Administrativo – Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.⁸

Una vez definido el proceso administrativo, debemos comprender, que este proceso nos permite agilizar las actividades de la organización, así como los recursos materiales, financieros, humanos y tecnológicos, dando oportunidad de nuevas expectativas de desarrollo y crecimiento.

2.3. Objetivo del proceso administrativo

El proceso administrativo persigue un solo objetivo, el cual es para toda organización con independencia de sus características y del fin que persigue. Por lo tanto, el objetivo del proceso administrativo es:

Obtener resultados eficientes, a través de la coordinación de toda la estructura de la organización, con la finalidad de facilitar la realización de las actividades de esta, a través de un conjunto de procedimientos, reglas, técnicas, etc., establecidas previamente para el logro de los objetivos deseados.

Por lo tanto, observamos que el proceso administrativo, se desarrolla de una manera sucesiva en sus actividades, para hacer más fácil su aplicación, y de esta forma conseguir el logro de sus metas.

2.4. Características del proceso administrativo

El proceso administrativo, cuenta con las siguientes características, las cuales expongo a continuación:

2.4.1. Cíclico y repetitivo

El proceso administrativo, es un proceso permanente y continuo, el cual siempre se está completando y repitiendo. Es decir, el proceso tiende a mejorar y a perfeccionarse continuamente en cada ciclo.

2.4.2. Interactivo

Todas las funciones del proceso administrativo interactúan con las demás, es decir, ejerciendo influencia hacia las demás y dejándose influenciar por ellas.

2.4.3. Reiterado

El proceso administrativo consta de diversos lineamientos, los cuales aunque no se sigan estrictamente durante su implementación integran un programa, el cual está sujeto a diversos cambios de acuerdo a las necesidades de la empresa.

2.4.4. Sistémico

El proceso administrativo, no puede ser analizado aisladamente en ninguna de sus partes, sino debe ser analizado en su totalidad. Es decir, para comprender cada una de sus funciones, es necesario conocer las demás.

⁸ Harold Koontz – Heinz Wehrich, Elementos de Administración, Mc Graw-Hill, México, 1991.

Por tanto, observamos que el proceso administrativo, es un todo que es aplicable a cualquier organización y a todos sus miembros, con el fin de tener un adecuado funcionamiento y lograr los objetivos planteados.

2.5. Escuela del proceso administrativo

La escuela del proceso administrativo, constituye una teoría de la administración en torno al proceso involucrado en administrar. La administración se observa como un proceso universal e idéntico sin importar su campo de operación.

La administración es considerada como un proceso, por lo que esta escuela realiza un análisis de este proceso, analizando las funciones del administrador como lo son: planeación, organización, integración, dirección y control.

Esta escuela es estudiada por Henri Fayol, Luthers Gulick y Lindall Urwick, Koontz O'Donnell, entre otros.

2.6. Principal exponente del proceso administrativo

Henry Fayol

Considerado el padre de esta corriente del pensamiento administrativo, Fayol fue uno de los primeros en tratar de elaborar un enfoque general de la administración. Destaco particularmente cinco elementos, que constituyen la función administrativa y los cuales son: previsión, planeación, organización, coordinación y control.

Henry Fayol, tuvo a bien las siguientes concepciones, la administración es aplicable a todas las formas de actividad, de ahí la universalidad de la administración, que la primer teoría de administración es aplicable a todas las áreas, debido a la comprensión que esta presenta y permitir y motivar la enseñanza en escuelas y universidades.

Por lo tanto, la teoría de Henry Fayol, hoy sigue manteniéndose vigente, ya que las empresas hoy se guían a través de un plan de acción el cual integra todas las áreas del proceso administrativo sin importar las características o tamaños de empresas, a fin de lograr los objetivos previamente establecidos.

2.7. Etapas del proceso administrativo

Como hemos observado, el proceso administrativo es de carácter universal, por lo que su aplicación es para cualquier tipo de organización, es necesario comprender que existen diversas pronunciaciones acerca de estas etapas que forman este proceso.

A continuación, en la siguiente tabla podemos apreciar las diversas apreciaciones que tienen diversos autores a cerca de las etapas del proceso administrativo.

Proceso Administrativo (Diversos Criterios)					
Autor	Año	Etapas			
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando, Coordinación	Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión, Planeación	Organización	Comando, Coordinación	Control
William Newman	1951	Planeación	Organización, Obtención de recursos	Dirección	Control
R. C. Davis	1951	Planeación	Organización		Control
Koontz y O'Donnell	1955	Planeación	Organización, Integración	Dirección	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión, Planeación	Organización, Integración	Dirección	Control
Isaac Guzmán V.	1961	Planeación	Organización, Integración	Dirección, Ejecución	Control
J. Antonio Fernández A.	1967	Planeación	Implementación		Control
Francisco Laris C.	1977	Planeación	Organización	Dirección	Control

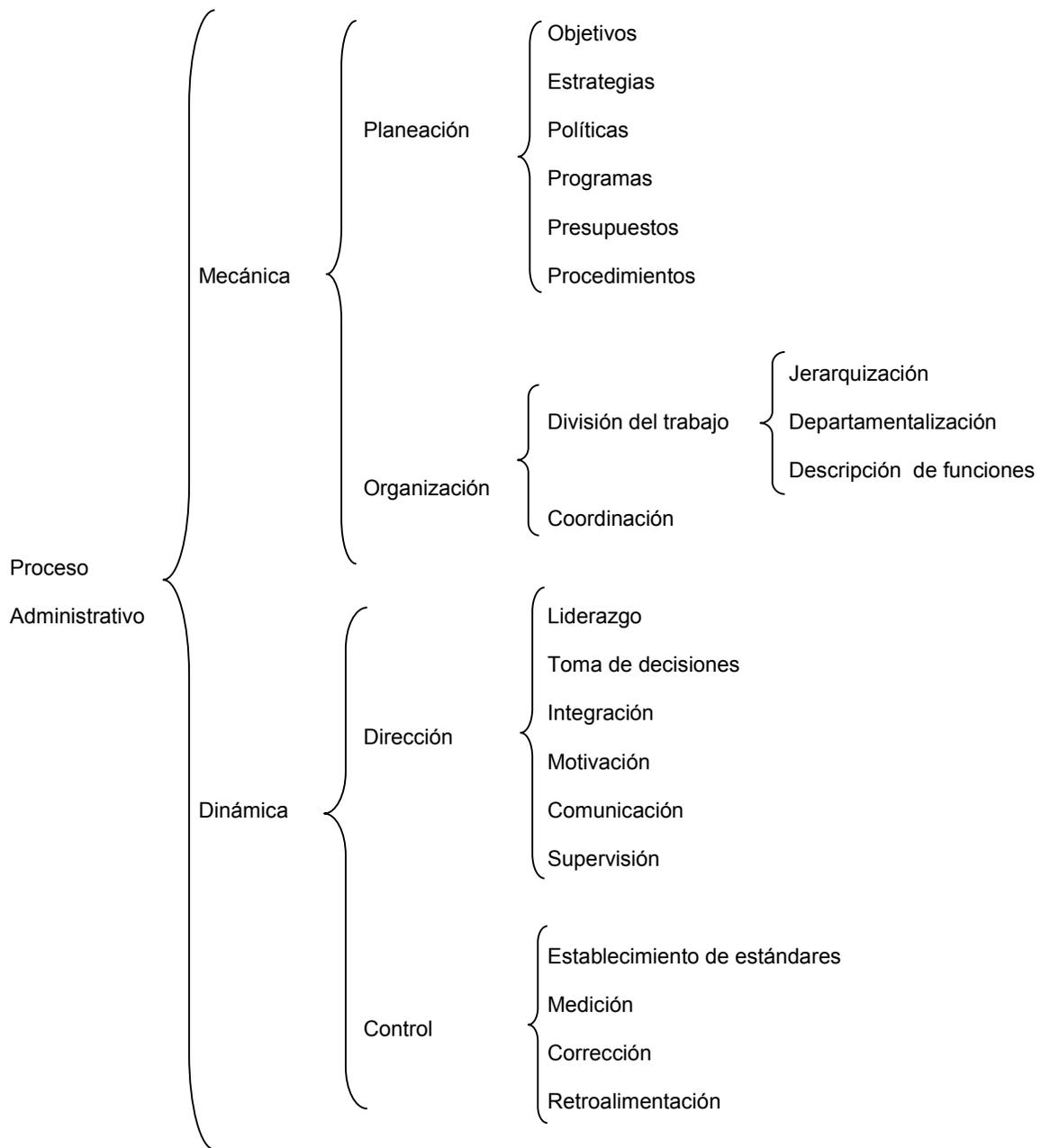
Por lo tanto, como hemos observado que desde el nacimiento de la administración ha sido inherente el proceso administrativo, por lo cual a pesar de que existen diversos criterios en torno a él, para todos estos autores las etapas que presentan unos y otros, tienen la misma esencia, razón por la cual, apreciamos su universalidad y su aplicación en toda organización.

2.8. Integración del proceso administrativo

Como hemos analizado ya, los diversos criterios que existen en torno a las etapas del proceso administrativo, ahora conoceremos la integración del proceso administrativo, así como sus fases, etapas y funciones de cada una de ellas.

Es primordial, recordar una vez más el concepto del proceso administrativo, para comprender bien esta integración, así pues, decimos que el proceso administrativo, es aquel que planea, organiza, dirige y controla las actividades de la organización y emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Por lo tanto, veamos la integración del proceso administrativo a través del siguiente cuadro sinóptico:

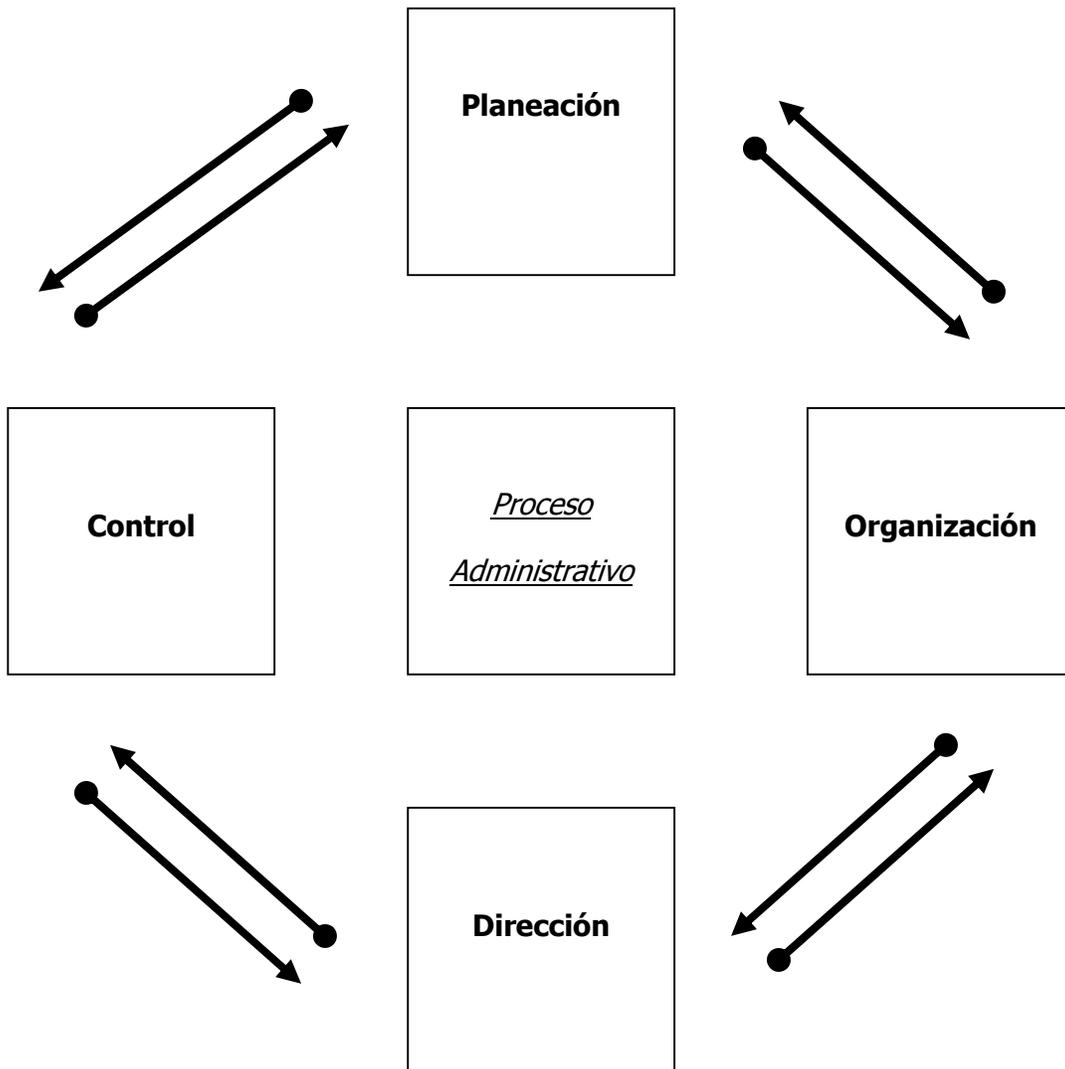


Como hemos observado, la integración del proceso administrativo, bajo un enfoque de cuatro etapas, enfoque que ha sido difundido y aceptado en el mundo de los negocios, y el cual es aplicado en todo tipo de organización, sin importar su estructura o el fin que persiga.

2.9. Función interactiva del proceso administrativo

Como hemos mencionado anteriormente, un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas, y administración es la realización de las actividades para alcanzar metas deseadas. Motivo por el cual, el proceso administrativa tiene un funcionamiento interactivo, debido a que es un proceso administrativo, mediante el simultáneamente se llevan a cabo el desarrollo de las etapas de este proceso.

Para poder comprender mejor este funcionamiento, lo analizaremos a través del siguiente esquema:



La función interactiva del proceso administrativo, está integrada por una serie de etapas que se encuentran interrelacionadas entre sí, por lo que no es posible mencionar concretamente en que momento termina una etapa y en qué momento empieza otra.

Las etapas del proceso administrativo, se llevan a cabo de manera simultánea, es decir, que en cualquier momento, el administrador se puede encontrar dirigiendo, al mismo tiempo planeando y consecuentemente controlando, así mismo, vuelve a planear, a organizar, y así sucesivamente, todo con el fin de lograr los objetivos previamente establecidos.

Así pues, es de comprenderse que el proceso administrativo, es parte medular y esencial de toda organización, ya que las actividades que realiza esta, siguen un proceso definido, que permite la integración de todos los elementos que conforman la estructura organizacional de cualquier empresa, con la finalidad de lograr el alcance de los objetivos previamente establecidos, y así mismo, propiciar el desarrollo y crecimiento de la organización.

2.10. Fases del proceso administrativo

El proceso administrativo, está compuesto por dos fases, las cuales integran las etapas de este proceso, dichas fases las conoceremos y analizaremos a continuación:

2.10.1. Fase mecánica

Se refiere a la investigación, análisis y determinación de cómo deben ser las cosas y como se debe operar una empresa.

En esta fase, se encuentran las siguientes etapas del proceso administrativo:

Planeación, que responde al cuestionamiento: ¿Qué se va a hacer?

Organización, que responde al cuestionamiento: ¿Cómo se va a hacer?

Es decir, esta fase es primordialmente teórica, ya que se lleva a cabo el establecimiento de los objetivos, de procedimientos, así como de la asignación de responsabilidades y distribución de los recursos con los que cuenta la empresa, por lo tanto, es en esta fase en la que se establecen los cursos de acción a seguir para lograr los objetivos deseados.

2.10.2. Fase dinámica

Se refiere a la forma en que se desarrollan las actividades de la organización, es decir, como se manejan los programas y planes, así como todos aquellos procedimientos establecidos para tener una productividad eficiente.

En esta fase, se encuentran las siguientes etapas del proceso administrativo:

Dirección, que responde al cuestionamiento: ¿Quién y cuándo se va a hacer?

Control, que responde al cuestionamiento: ¿Cómo se ha realizado?

Es decir, esta fase es principalmente práctica, ya que se lleva a cabo la realización de las actividades, así como el seguimiento de las mismas, por lo que, se lleva a cabo la aplicación de los métodos y procedimientos, así como el empleo de los recursos asignados, para la realización de todas las actividades establecidas, para el logros de los objetivos establecidos.

Por lo tanto, debemos tener presente que todo proceso, es un conjunto de actividades sucesivas que se llevan a cabo para alcanzar los resultados deseados por la organización, a través de la integración de todos sus elementos presentes.

2.11. Etapas y funciones del proceso administrativo

El proceso administrativo, será de mayor entendimiento, al analizar sus etapas y funciones separadamente, con lo cual no quiero decir que el proceso administrativo este compuesto de etapas independientes, sino que debemos recordar que en este proceso todas sus etapas se encuentran interrelacionadas entre sí, lo cual hace que tenga un funcionamiento integral.

Por tanto, las etapas que componen el proceso administrativo, son la planeación, la organización, la dirección y el control, esta conjunción de etapas del proceso administrativo, han sido aceptadas a lo largo de muchos años, y a continuación las observaremos más a fondo.

2.12. Planeación

2.12.1. Concepto

Planeación – Es 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 recursos, necesarios para su realización.

2.12.2. Principios

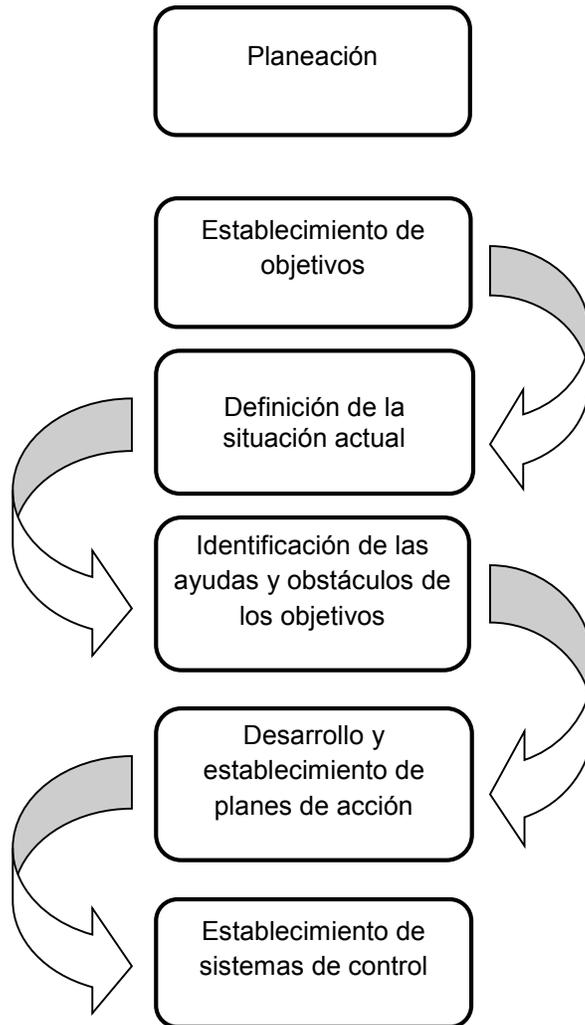
2.12.2.1. De la precisión – Al planear no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

2.12.2.2. De la flexibilidad – Al planear es conveniente establecer márgenes de holgura, que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones cambiantes.

2.12.2.3. De la unidad – Al planear todos los planes, deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera, que sean consistentes en cuanto a su enfoque y armónicos en cuanto al equilibrio o interrelación que debe existir entre estos.

2.12.2.4. De la factibilidad – Lo que se planea debe ser realizable, es inoperante elaborar planes estrictamente ambiciosos o a muy largo plazo que sean imposible de lograr. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones del medio en el que se encuentra.

2.12.3. Proceso de planeación



1. Establecimiento de metas u objetivos – La planeación, comienza cuando la empresa expresa su necesidad de obtener algo, es decir, en la fijación de objetivos, lo que representa el lugar a donde deseamos llegar o estar.

2. Definición de la situación actual – Representa una evaluación de la empresa, es decir, medir el éxito o fracaso actual, por el que la empresa atraviesa.

3. Identificación de ayudas y obstáculos de los objetivos – La empresa, deberá predecir todos aquellos factores tanto internos como externos, que representen una alentación o desalentación para alcanzar los objetivos establecidos.

4. Desarrollo y establecimiento de planes de acción – La empresa deberá elaborar e implantar los planes de acción más adecuados, que le ayudaran a lograr el desarrollo y alcance de los objetivos previamente establecidos. Dichos planes deberán contener de manera específica y sucesiva todas aquellas funciones a realizar, así como los recursos disponibles, para lograr la satisfacción de dichos objetivos.

5. Establecimiento de sistemas de control – La empresa deberá implantar aquellos sistemas que le permitan el evaluar y controlar los planes puestos en marcha, para verificar que se estén ejecutando las actividades como se han canalizado, para lograr el oportuno y efectivo alcance de los objetivos establecidos.

2.12.4. Elementos

2.12.4.1. Objetivos

Los objetivos son resultados futuros que se pretenden alcanzar, es decir, son metas establecidas inicialmente en la organización, con el fin de alcanzarlos en cierto tiempo, a través de los recursos disponibles. Así mismo, los objetivos son afirmaciones generales, que describen el tamaño, el alcance y el estilo de la organización.

Por lo tanto, es menester decir, que los objetivos es la primera actividad que se desarrolla en la organización, para saber exactamente hacia donde pretendemos llegar.

2.12.4.2. Estrategias

Primeramente debemos tener presente, que el termino estrategia corresponde principalmente a un estilo militar, el cual consiste en la formulación de un plan general de acción, cuyo principal objetivo es vencer al contrincante. Por tanto, la estrategia tiene un sentido competitivo, que se utiliza en las actividades en donde existan rivales o competidores, con el fin de lograr los objetivos deseados.

Es decir, que las estrategias se caracterizan por el establecimiento de un programa general de acción, con sus principales políticas y recursos a emplear, todo con la finalidad de lograr el alcance de los objetivos previamente establecidos.

2.12.4.3. Políticas

Las políticas, son normas que nos señalan el camino que debe seguir para el logro de los objetivos deseados. Su establecimiento, nos aporta un criterio que sirve de base orientándonos al ejecutar acciones y en la toma de decisiones, dentro de la organización.

Es decir, que las políticas interpretan las ideas de los dirigentes, con el fin de servir como guías en las acciones emprendidas, para el logro de las metas. Por tanto, las políticas pueden ser generales, cuando sirven de guía a toda la organización, o particulares, cuando se establecen para una función o un área específica.

2.12.4.4. Programas

Los programas, son planes que agrupan diversas actividades que han de realizarse para el logro de una meta. Los programas, se caracterizan por determinar el factor de tiempo en la realización de las labores a desarrollar. Estos pueden ser generales o particulares, dependiendo las necesidades de la organización.

Es decir, que los programas, no solo fijan metas y secuencia de las actividades, sino que primordialmente especifican el tiempo que deben durar cada función a desempeñar.

2.12.4.5. Presupuestos

Los presupuestos, son una característica de los programas, cuya esencia radica principalmente, en que se miden en términos cuantitativos. Así mismo, al elaborar un presupuesto, se está planeando, y al ser aprobado y establecido, se convierte en un excelente medio de control para las actividades que se desarrollan.

Es decir, que la característica esencial de los presupuestos, es su expresión en términos monetarios o cuantitativos, y que son elaborados generalmente para un periodo de tiempo determinado,

generalmente abarcan un año. Existiendo, una gran variedad de presupuestos que se manejan dentro de cualquier organización como los son, el presupuesto de ventas, de compras, de gastos, de personal, de caja, entre otros.

2.12.4.6. Procedimientos

Los procedimientos, son planes que describen perfectamente la secuencia de los pasos que deben seguirse para la ejecución de las actividades dentro de la organización, para realizar las actividades eficientemente. Tiende generalmente al establecimiento de actividades rutinarias, que señalan la mejor manera de hacer las cosas, desde la visión del tiempo, esfuerzo y costo.

Por lo tanto, los procedimientos, son una serie de actividades que suceden cronológicamente para la realización de los planes, y así llevar a cabo el logro de los objetivos deseados.

2.12.5. Importancia

La importancia de la planeación, radica primordialmente, en que para llevar a cabo el planear, es prioritario hacerlo a través de un estudio racional, que nos permita tener la información necesaria para fijar las prioridades, para el establecimiento de los objetivos, de las metas, de métodos y demás, así como, para elegir entre diversas alternativas donde se orientara la acción, y se busquen los mejores medios para obtener los mejores resultados.

Por lo tanto, en la planeación, los administradores usaran la lógica y los métodos necesarios para pensar a través de los objetivos y de las acciones que se emprenderán, es decir, visualizar a través de lo que se pretende lograr.

2.13. Organización

2.13.1. Concepto

Organización – Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir; funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

2.13.2. Principios

2.13.2.1. De la especialización – En cuanto más se divida el trabajo, dedicando a cada empleado una actividad más concreta y limitada, se obtendrá de él, mayor eficiencia, precisión y destreza.

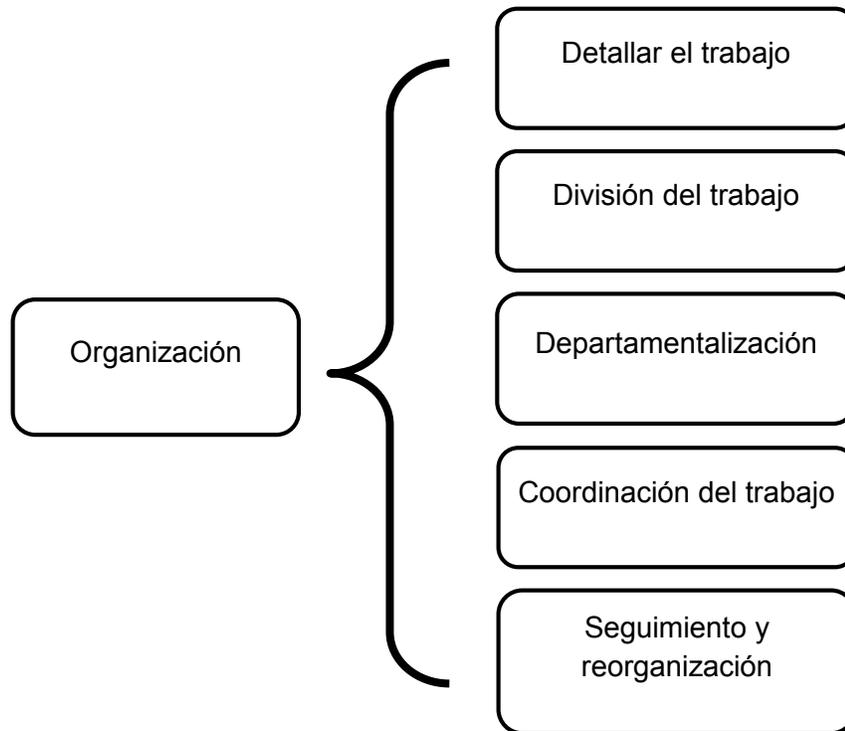
2.13.2.2. De la unidad mando - Para cada función debe existir un solo jefe. Establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma actividad de dos personas distintas, esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización.

2.13.2.3. Del tramo de control –Un jefe solo deberá tener el número de subordinados que pueda controlar y dirigir eficientemente. Este número de subordinados, dependerá básicamente del tipo de trabajo a desarrollar. En tanto a mayor nivel jerárquico, menor será el tramo de control, y a menor nivel jerárquico, será mayor el tramo de control.

2.13.2.4. De la jerarquía – Toda estructura organizacional, consiste en niveles de autoridad, en forma jerárquica que empieza con el ejecutivo principal y desciende hasta el último trabajador. Es decir, que todos gozan de un nivel dentro de la organización.

2.13.2.5. Del equilibrio de autoridad-responsabilidad – En la organización debe precisarse, el grado de responsabilidad que corresponde a cada jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose simultáneamente el mismo grado de autoridad que le corresponde.

2.13.3. Proceso de organización



1. Detallar el trabajo – La empresa deberá determinar todas aquellas actividades que son las adecuadas y que están en función del fin que persigue la empresa, es decir, realizar únicamente las actividades propias de nuestra actividad.

2. División del trabajo – La empresa llevara a cabo esta división de acuerdo a la cantidad de tareas a realizar, y al número y habilidad de los integrantes de la empresa.

3. Departamentalización – La empresa llevara a cabo una subdivisión de las actividades en diversos departamentos, es decir, debido a que existen integrantes de la empresa con diferentes habilidades y grados de experiencia en ciertas áreas, cuya interacción se regirá por diversos procedimientos establecidos.

4. Coordinación del trabajo – La integración de todos los elementos de la empresa, darán como resultado, el logro de los objetivos establecidos, debido a que trabajan de manera conjunta en el desarrollo de las actividades.

5. Seguimiento y reorganización – La empresa, deberá llevar a cabo un seguimiento de todas sus actividades, así mismo, al crecer la empresa, deberá evaluar su estructura a fin de seguir operando de manera eficiente, en todas sus actividades y lograr la satisfacción de los objetivos.

2.13.4. Elementos

2.13.4.1. División del trabajo

La división del trabajo, es un medio eficiente para el crecimiento de la productividad, es decir, que existe un aumento en la habilidad de la fuerza de trabajo, existen reducciones de tiempo en el aprendizaje de una actividad, se ahorra tiempo en los procesos productivos, y hay una utilización de las habilidades de los individuos que integran la organización.

Es decir, que la división del trabajo, trae consigo un incremento de la efectividad para realizar las actividades, ya que con esta división se facilita el desarrollo tanto de la empresa como de las persona, al especializar los integrantes de la organización en determinadas áreas de acción.

2.13.4.2. Jerarquización

Toda estructura organizacional, requiere de un establecimiento de niveles jerárquicos y de responsabilidades, es decir, saber qué lugar ocupa cada integrante de la organización dentro de esta y su grado de responsabilidad en el desarrollo de sus funciones.

Por tanto la jerarquización, es un diseño de niveles de responsabilidad y autoridad, la cual, dependerá del tamaño de la organización y de su volumen de operación.

2.13.4.3. Departamentalización

La departamentalización, es un proceso de agrupamiento de actividades y empleados, en unidades organizadas en base a una división del trabajo, para el eficiente desarrollo de los fines que se persiguen, usualmente es una función primeriza al diseñar la estructura organizacional.

La departamentalización, consiste en el agrupamiento de empleados y actividades, como ejemplo de esta departamentalización tenemos, al departamento de recursos humanos, de finanzas, de producción, de mercadotecnia, entre otros.

2.13.4.4. Descripción de funciones

Es una descripción escrita de un trabajo o un puesto, que cubre el nombramiento, las obligaciones y responsabilidades e incluso su lugar dentro de la organización. La organización, deberá vigilar que el alcance de este puesto sea apropiado e implique labores desafiantes, reflejando las habilidades requeridas para este.

La importancia de las habilidades humanas y técnicas, estarán en función del nivel jerárquico en el que se encuentre, por lo que las habilidades y características de los individuos deberán estar acorde con los requisitos del puesto o trabajo, a desarrollar.

2.13.4.5. Coordinación

La coordinación, es un precepto simultaneo de diversos elementos u objetos, existiendo una sincronización de los esfuerzos respecto al tiempo, a la cantidad y a la dirección de ejecución de las actividades que se realizan, dando como resultante, la unión y armonía de todos los integrantes para el logro de los objetivos deseados.

Es decir, el coordinar es, armonizar los esfuerzos individuales para la consecución de los objetivos.

2.13.5. Importancia

La importancia de la organización, radica principalmente en que constituye un punto de enlace entre las fases mecánicas y dinámicas del proceso administrativo, es decir, de lo que debe ser y lo que es.

Su importancia radica también, en que la organización estructura ordenadamente todas las actividades que se han de desempeñar, así como la distribución de todos los recursos disponibles, con el fin, de lograr una eficiencia máxima, al combinar todos los elementos disponibles para el logro de los objetivos establecidos.

2.14. Dirección

2.14.1. Concepto

Dirección – Es el elemento de la administración en que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida con base en decisiones, ya sean tomadas directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

2.14.2. Principios

2.14.2.1. De la coordinación de intereses – El logro del fin común, se realizara más fácilmente, en cuanto se logre la coordinación de los interese de grupo con los individuales, de quienes participan en el logro de dicho fin. Es decir, que las metas personales deben estar en armonía con las de la empresa.

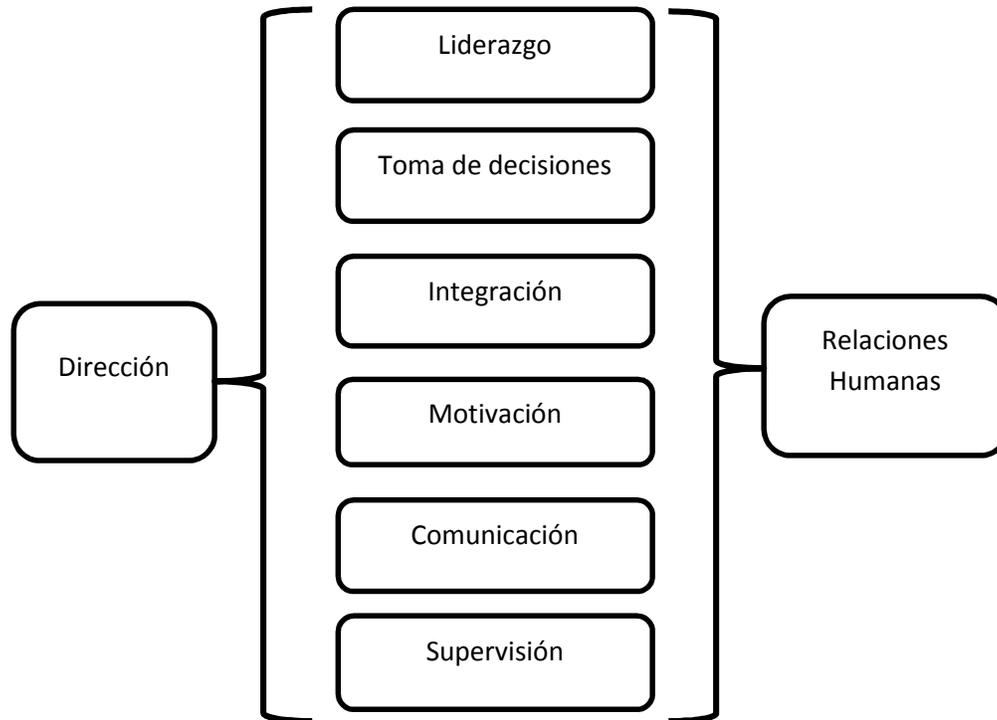
2.14.2.2. De la impersonalidad del mando – La autoridad de una empresa deberá ejercerse, como un producto de toda organización, que como un producto exclusivamente de la voluntad de que manda.

2.14.2.3. De la vía jerárquica – dentro de la organización al transmitir una orden, esta deberá seguir los conductos previamente establecidos, y jamás deberá saltarlos sin razón y de forma constante.

2.14.2.4. De la resolución de conflictos – Dentro de la organización, deberá procurarse que los conflictos existentes se resuelvan de la manera más rápida, y de tal forma que no lesione la disciplina.

2.14.2.5. Del aprovechamiento del conflicto – dentro de la organización, deberá procurarse un aprovechamiento del conflicto, para encontrar soluciones satisfactorias para todos. Por lo que existen ciertas formas de solución del conflicto, por ejemplo, por dominación, cuando una de las partes obtiene lo que desea, es decir, una es condenada y otra es absuelta, por compromiso o conciliación, ambas partes ceden ante a aquello que creían tener derecho, y por integración o coordinación, ambas logran la realización de sus pretensiones, una solución que permite la satisfacción de todos.

2.14.3. Proceso de dirección



1. Liderazgo – Dentro de la empresa, la persona que dirige a toda la estructura, se le conoce como líder, el cual deberá inducir a todos los miembros para que con entusiasmo, se lleven a cabo las actividades a realizar y se logren alcanzar los objetivos.

2. Motivación – Es una parte fundamental que debe existir en todo líder, es decir, debe motivar a todos los integrantes de la empresa, para lograr una excelente realización de las actividades y para mantener un sano ambiente dentro de la empresa.

3. Comunicación – Dentro de toda empresa, existe una gran transferencia de información, por lo que es vital mantener una comunicación explícita y abierta, que permitirá que la información que reciben es a adecuada y exacta, a fin de evitar distorsiones que retrasen la realización de las actividades.

4. Relaciones humanas – Dentro de la empresa, existe una gran interacción constante entre sus integrantes, por lo cual, es entendible que para llevar a cabo la satisfacción de necesidades ya sean intelectuales, físicas o económicas, se llevaran a cabo, a través de la interacción con otras personas.

2.14.4. Elementos

2.14.4.1. Liderazgo

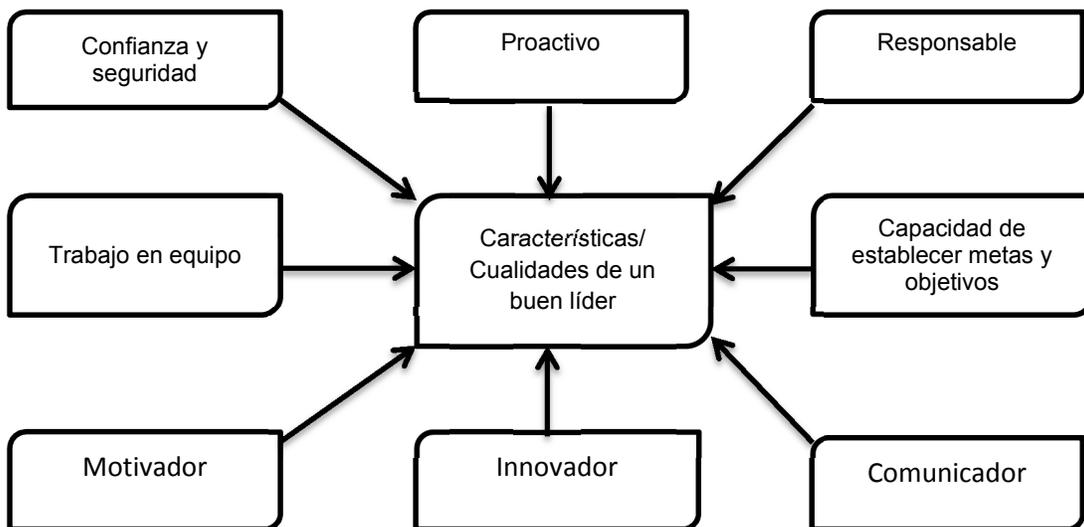
El liderazgo, es un proceso de influencia en las personas para inducirlos a realizar las actividades, con el fin de lograr el alcance de los objetivos, es decir, es encaminar la acción de los miembros de un grupo, en relación al logro de un fin, con los recursos disponibles con los que cuenta la organización.

Existen diferentes tipos líderes, cada uno con características distintas dependiendo en cierta forma del tipo de estructura organizacional en la cual se encuentre, siendo los tipos de liderazgo básico el líder autocrático, el cual ordena y espera un cumplimiento, líder liberal, consulta con sus subordinados sobre las acciones a seguir y fomenta la participación, y el líder liberal, el cual usa poco poder y otorga en alto grado independencia a sus subordinados en sus actividades.

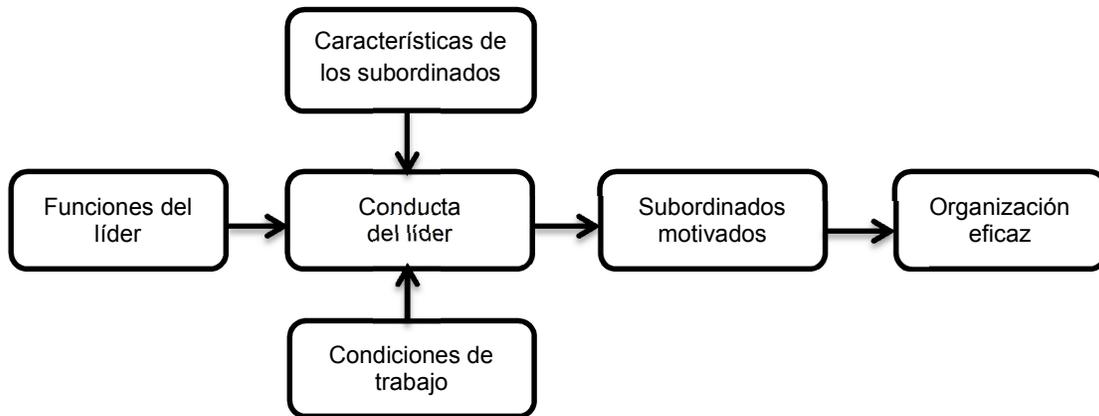
Por lo tanto, los dirigentes o líderes, desempeñan una función de gran importancia dentro de la empresa, debido a que en ellos recae el llevar al éxito o al fracaso a una organización. Por lo que, el liderazgo es un desempeño de la autoridad y de la toma de decisiones, razón por la cual, todas las empresas u organizaciones requieren de un liderazgo eficiente y adecuado dentro de su estructura.

A continuación observaremos a través de los siguientes esquemas las características o cualidades de un buen líder, así como a mi punto de vista la forma de actuar de un buen líder en la organización, bajo el enfoque de ruta-meta para la eficacia del liderazgo, tal como sigue:

Características/Cualidades de un buen líder



Enfoque ruta-meta para la eficacia del liderazgo.



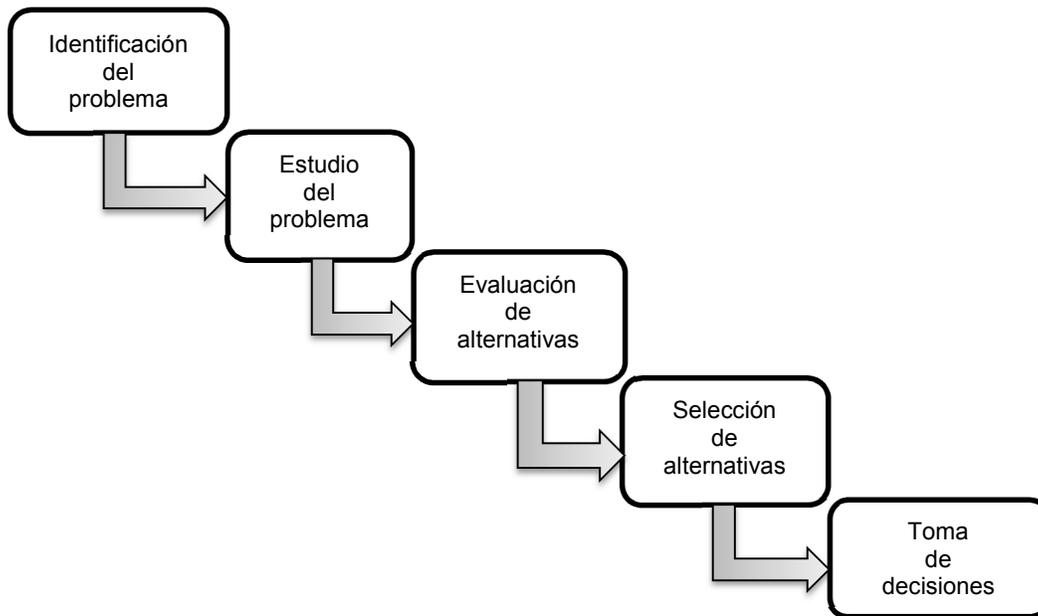
Cabe señalar que el enfoque de la teoría ruta-meta para la eficacia del liderazgo, establece que la función del líder es definir y establecer metas con los subordinados, ayudando a encontrar la mejor ruta para alcanzar estas metas y retirando los obstáculos. Por lo que a mi punto de vista, esta forma precisa de actuar de un líder permite la integración de toda la estructura organizacional para alcanzar el fin establecido.

2.14.4.2. Toma de decisiones

Las decisiones son tomadas y llevadas a cabo por quien dirige la organización o por determinadas actividades, así mismo, es responsable de esas decisiones. Por lo tanto. El dirigir y la toma de decisiones, son acciones vitales de la función administrativa.

Es responsabilidad de los administradores o de quien dirige la empresa la toma de decisiones, por lo que dentro de todo el proceso administrativo se toman decisiones, por lo que a continuación expongo el proceso para la toma de decisiones, el cual por si solo nos da su comprensión para la toma de decisiones, tal como sigue:

Toma de Decisiones



Por lo tanto, la toma de decisiones, determinan el grado de éxito o fracaso de las personas u organizaciones, por lo que para tomar buenas decisiones, es importante contar con información verídica, oportuna y confiable, para lograr el alcance de los objetivos previamente establecidos para la organización.

2.14.4.3. Integración

La integración, dentro de una organización consiste en, la fusión de los diversos recursos con los que cuenta la organización, es una actividad de gran importancia al iniciar sus actividades la organización, y posteriormente se convierte en una función permanente durante toda la vida de la organización.

Por lo tanto, la actividad del administrador, recaerá en adquirir, mantener y utilizar todos los recursos disponibles integrándolos, para el desarrollo de las actividades de la organización, es decir, que deberá lograr el óptimo manejo de todos los recursos con que se cuenta.

2.14.4.4. Motivación

La motivación se considera como un impulso, deseo, necesidad, anhelo, entre otros, que se requiere para la realización de un objetivo, la motivación es una actividad de gran importancia dentro de toda organización, por lo que será tarea importante del administrador, conocer los elementos que motivaran a los individuos que integran la empresa, por lo que es una tarea importante inducir a los miembros de la organización, el poner su esfuerzo máximo para la consecución de las metas previamente establecidas.

Es preciso comprender que existen diferentes teorías que se enfocan al estudio de la motivación dentro de las organizaciones, tales como la teoría de Douglas McGregor denominada teoría X y Teoría Y, la cual da dos series a cerca de la naturaleza humana identificando puntos negativos como positivos, la teoría de Abraham Maslow denominada teoría de la Jerarquía de las

Necesidades, este autor nos dice que cuando se satisface una serie de necesidades, estas han dejado de ser un motivador y jerarquiza las necesidades en fisiológicas, de seguridad, de afiliación o aceptación y de estima, por lo tanto es preciso mencionar que existen otras teorías con diversos enfoques a la que hemos señalado.

Existen diversos factores que son considerados motivacionales, tradicionalmente, se ha considerado al dinero como un motivante ya que es parte del sistema de recompensas y castigos, otro motivante es el reconocimiento a la labor realizada, es decir se reconoce el esfuerzo y el trabajo, otra motivación es la permanencia del trabajo debido que da al ser humano o trabajador la oportunidad de satisfacer sus necesidades, hemos comentado solo algunos factores motivantes, pero no olvidemos que la lista de motivantes puede ser muy extensa de acuerdo a cada persona y a la organización.

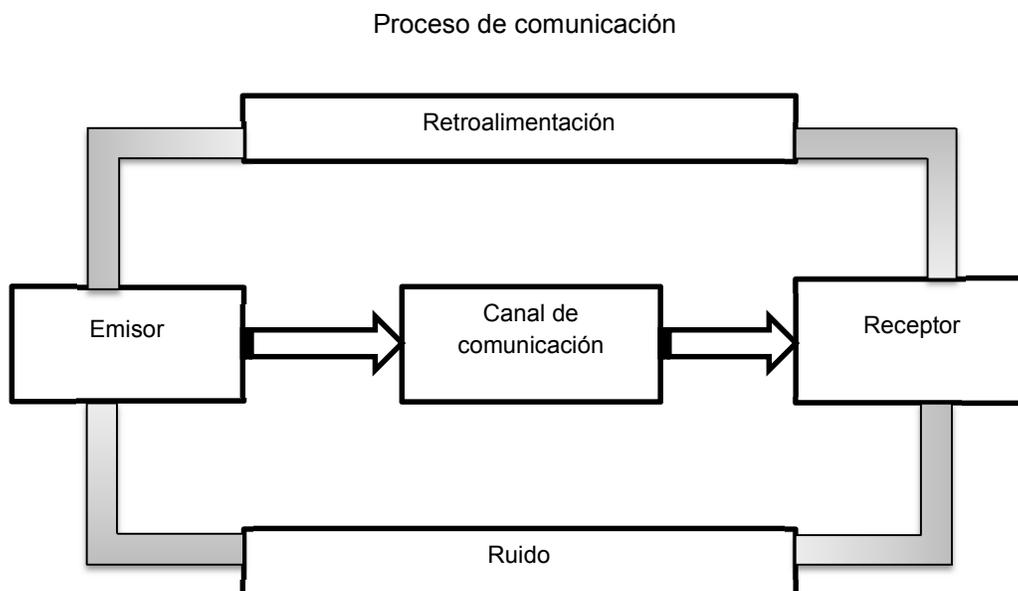
Es importante manifestar y comprender, que la motivación del ser humano dentro de toda organización debe ser aquella que le permita satisfacer sus necesidades y contribuir a la realización de los objetivos de la empresa.

2.14.4.5. Comunicación

Por comunicación, entenderemos que es un proceso que de manera implícita o explícita, origina toda transmisión de información. Es decir, que la comunicación es un medio que influye en las personas y en la organización, de manera positiva o negativa, por lo que la comunicación tiene el propósito de brindar información oportuna para poder actuar en cualquier tiempo.

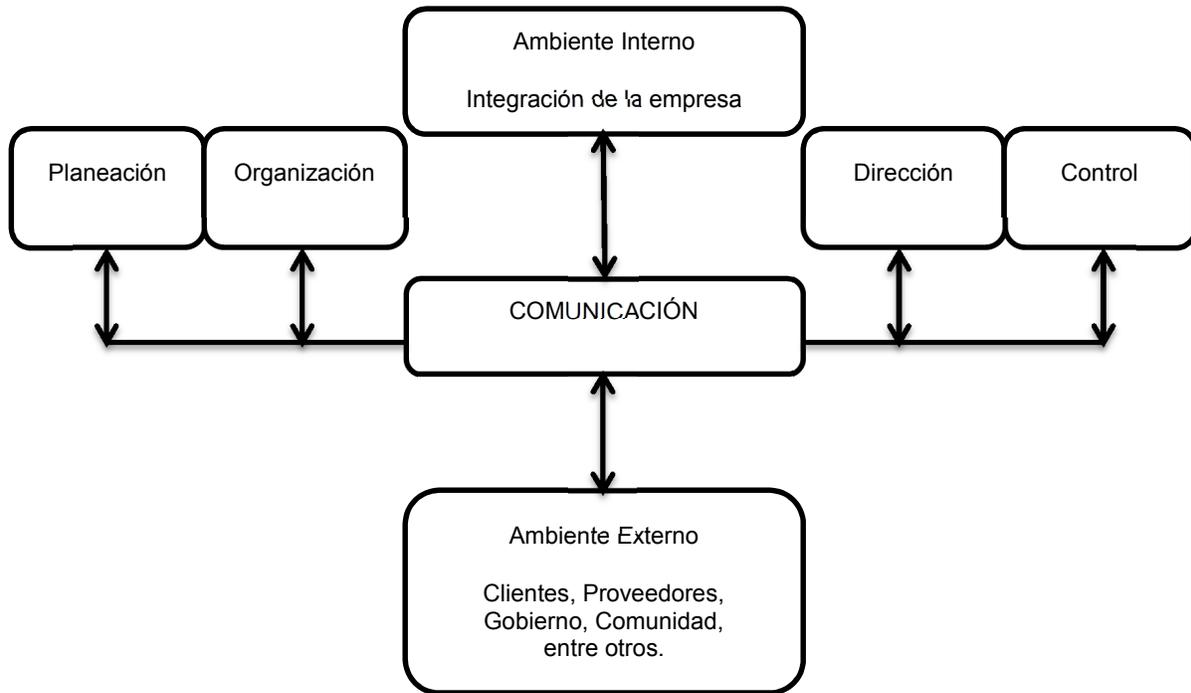
En la organización, es esencial la comunicación explícita, puesto que es esencial el intercambio de información para la coordinación de las actividades que se desarrollaran para el logro de los objetivos. Por lo que la comunicación se deberá llevar a cabo de manera escrita, es decir, de manera más formal, para evitar confusiones y pérdidas de tiempos.

Por lo tanto a continuación, expongo los siguientes gráficos a manera de que ilustren el proceso de comunicación de forma general, y el proceso de comunicación dentro de la organización, tal como sigue:



Como podemos observar en este gráfico, el proceso de comunicación es simple y comprensible, ya hablamos de la transmisión de un mensaje de una persona a otra, a través de los canales de comunicación asegurando la transmisión correcta del mensaje, evitando aquellas situaciones que obstaculicen su correcta transmisión llamado ruido, y cerciorándose de su validez a través de la retroalimentación.

Proceso de comunicación dentro de la empresa



Las empresas son un todo en sí, y por tanto, la comunicación facilita las funciones de todas las áreas así como su interrelación, por lo que la comunicación es vital para el intercambio de información tanto en el ámbito interno como externo, por lo que la comunicación es un sistema abierto interactuante con su medio.

2.14.4.6. Supervisión

La supervisión, es un proceso de evaluación, generalmente a través de la observación, en el cumplimiento de las metas o planes. La supervisión, es una medición, del desempeño en las actividades que se realizan, para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Es decir, la supervisión, es la función de revisar y evaluar, que las cosas se realicen tal y como se tienen programadas, de tal forma que cumplan con los ordenados y como se habían planeado.

2.14.5. Importancia

En la dirección, su importancia es fundamental, debido a que es una actividad en donde las actividades que realizan los subordinados son encauzadas por un jefe, es decir, el desarrollo de los planes, procedimientos, programas y demás, que llevarán a lograr el alcance de los objetivos previamente establecidos en la organización.

Es de vital importancia, ya que se desarrollan métodos, que dan a los subordinados motivaciones para el desarrollo tanto personal como profesional, y de esta manera poder realizar con mayor facilidad las actividades asignadas.

2.15. Control

2.15.1. Concepto

Control – Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se han obtenido los que se esperaban, corregir, mejorar y formular planes.

2.15.2. Principios

2.15.2.1. De los objetivos – En la organización, el control existe en función de los objetivos previamente establecidos, como un medio para el alcance del fin perseguido.

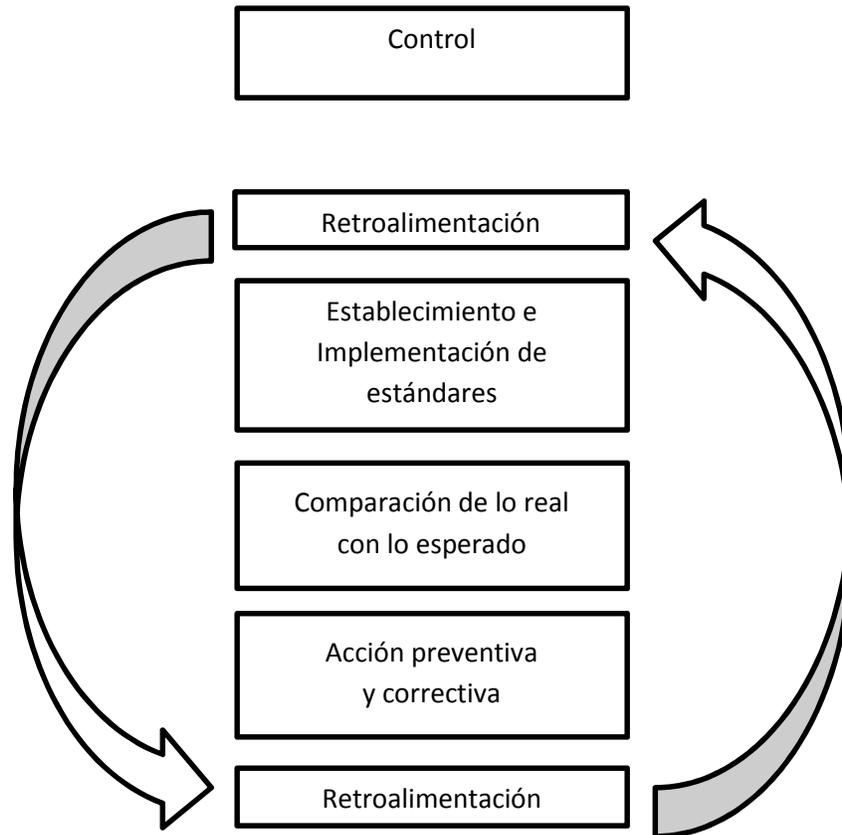
2.15.2.2. De la oportunidad – El control debe aplicarse con oportunidad, a fin de tomar las medidas correctivas necesarias.

2.15.2.3. De la responsabilidad del control – El control es una responsabilidad que recae en el administrador, ya que es el responsable de la ejecución de los planes previamente establecidos.

2.15.2.4. De la eficiencia de los controles – Los enfoques y técnicas de los controles, son eficientes cuando perciben y destacan las causas de desviación reales de los planes, con un costo mínimo y con muy pocas consecuencias.

2.15.2.5. Del control directo - A mayor calidad de los gerentes y de sus subordinados menor necesidad de controles indirectos

2.15.3. Proceso del control



1. Establecimiento e implementación de estándares – La empresa deberá emplear ciertas medidas para la evaluación de sus actividades, así mismo, empleara técnicas o procedimientos adecuados para ejercer el control, conforme a lo establecido, y de acuerdo a las especificaciones de las actividades a desarrollar.

2. Comparación de lo real con lo esperado – La empresa deberá comparar lo que ha logrado con lo que esperaba obtener, es decir, debe confrontar lo presente con lo futuro.

3. Acción preventiva y correctiva – Una vez confrontando lo presente con lo futuro, la empresa deberá detectar las desviaciones ocurridas a fin de realizar las correcciones adecuadas y de igual forma prever futuras desviaciones, para lograr el alcance de los objetivos establecidos.

2.15.4. Elementos

2.15.4.1. Establecimiento de estándares

El establecimiento de estándares, consiste en la fijación de unidades de medida, que sirvan como puntos de referencia y que estén basadas en los objetivos previamente establecidos.

Es decir, el establecimiento de estándares, nos permitirá hacer la comparación de los resultados esperados con los obtenidos, por ejemplo, el establecimiento de estándares puede ser, niveles de producción, cuotas de ventas, posición en el mercado, utilidades entre otros.

2.15.4.2. Medición

Es la valoración de las actividades y de los resultados que se pretenden controlar, por lo que, la información que se obtenga debe ser actual, correcta y oportuna, para que sea aprovechada e interpretada de la mejor manera, que permita la obtención de conclusiones acertadas con respecto a los logros deseados con los obtenidos.

2.15.4.3. Corrección

Los controles establecidos, implican una comparación entre lo deseado y lo obtenido, cuando se presenta una desviación, es necesario adoptar medidas correctivas que nos devuelvan al camino de lo establecido, para la consecución correcta de los objetivos. Es decir, que un control debe detectar oportunamente las desviaciones en los planes establecidos, para dar una solución pronta y llegar a los objetivos deseados.

2.15.4.4. Retroalimentación

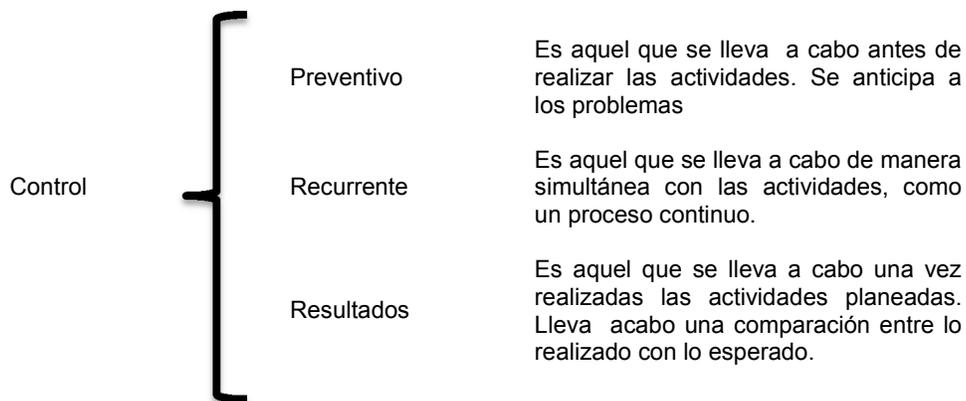
El valor de un control, está en la aplicación de medidas correctivas, para ajustar los estándares previamente establecidos. Por lo tanto, es indispensable el uso y aprovechamiento de resultados anteriores para enfrentar futuras desviaciones.

Por lo tanto, después de la evaluación de las acciones correctivas empleadas, y con el impacto de estas, podremos llevar a cabo una reorganización o modificación en las políticas, procedimientos, planes, presupuestos, desempeño del personal, en fin, en todos aquellos aspectos que son necesarios, para el logro de los objetivos deseados.

2.15.5. Tipos de control

En el siguiente cuadro, observaremos algunos tipos de control utilizados por las empresas, sin dejar de manifestar que existen otros tipos de control basados de acuerdo a las actividades u operaciones en donde se pretendan implantar, tal como sigue:

Tipos de control



Es preciso mencionar, que existen otros tipos de control tales como control de calidad, de producción, de mercadotecnia, de ventas, contable y auditoría entre otros, que serán aplicados de acuerdo a las necesidades de cada empresa, con la finalidad de llevar a cabo un correcto control de todas las actividades y operaciones que realiza.

2.15.6. Importancia

La importancia del control, es fundamental para cualquier organización, debido a que las acciones emprendidas no siempre resultan como se planearon, por lo cual, el control es vital, debido a que su implantación permitirá el correcto funcionamiento de todos aquellos desvíos que se presenten en el curso de las acciones.

Es decir, el control, se da en todo tipo de organización, y es aplicable a todas las demás funciones del proceso administrativo, por lo que los administradores deberán asegurarse de que la organización se dirija correctamente hacia el logro de sus objetivos previamente establecidos.

Una vez analizado el proceso administrativo, es menester decir, que es un proceso interrelacionado en todas sus fases que lo componen, por lo que es imposible definir en qué momento finaliza una y en qué momento comienza otra, debemos recalcar su importancia dentro de cualquier organización, debido a que sin este proceso, se carecería de una estructura, sin la cual no es posible el desarrollo de las actividades y por lo tanto, el logro de los objetivos.

Este proceso es vital, para toda organización, por lo cual es un proceso universal, debido a que lo encontraremos en cualquier organización, sin importar su tamaño, su actividad y el fin que persiga.

CAPITULO 3 LA EMPRESA

3.1. Antecedentes generales

Debido a las diversas transformaciones en el mundo, que han sido resultado de revoluciones y de guerras mundiales, han tenido una gran influencia directa en las empresas, provocando grandes cambios en la constitución jurídica, en la organización y economía de las mismas.

A lo largo de la historia y hasta mediados del siglo XVIII, las empresas se desarrollaron con gran lentitud. A partir de 1776, después de la invención de la máquina de vapor por James Watt y su aplicación en la producción, surge una nueva concepción de trabajo que modificaría la estructura social y comercial de la época, así mismo, provoco grandes cambios políticos, sociales, económicos y tecnológicos.

El periodo conocido como Revolución Industrial, que se inicia en Inglaterra y se expande por todo el mundo civilizado de la época, vino a sustituir al primitivo taller del artesano por la industrialización, y preparó el camino para dar surgimiento a las empresas modernas.

Por tanto, la historia de las empresas se divide en seis etapas:⁹

ETAPAS HISTÓRICAS DE LA EMPRESA		
Artesanal	Desde la antigüedad hasta inicio de la Revolución Industrial	Hasta 1780
Transición hacia la industrialización	Primera Revolución Industrial	De 1780 a 1860
Desarrollo industrial	Segunda Revolución Industrial	De 1860 a 1914
Gigantismo industrial	Entre Dos guerras Mundiales	De 1914 a 1945
Contemporánea	Desde la Posguerra	De 1945 a 1980
Globalización	Actualidad	Desde 1980

3.1.1. Artesanal

Etapa que va desde la antigüedad hasta aproximadamente 1780, cuando se inicia la Revolución Industrial. Predominan los pequeños talleres artesanales y las granjas que utilizan el trabajo de esclavos y el empleo de herramientas rudimentarias. El régimen productivo se basa en los talleres artesanales y en la mano de obra no calificada empleada en la agricultura, así mismo, el sistema comercial se basa en el intercambio local.

3.1.2. Transición hacia la industrialización

Etapa que corresponde a la Primera Revolución Industrial, que va desde 1780 a 1860. Es la etapa de la industrialización naciente, de la mecanización de los talleres y de la agricultura. Nace el

⁹ Idalberto Chiavenato, Administración, Colombia, 2001.

sistema fabril, los talleres mecanizados se convierten en fábricas dotadas de enormes y pesadas maquinas. Los elementos representativos de esta etapa son el carbón como la fuente de energía básica y el hierro como el material básico.

Se lleva a cabo una creciente mecanización en los talleres con el surgimiento de la máquina de hilar en 1767, el telar hidráulico en 1769 y el telar mecánico en 1785, y en la agricultura con la aparición de la desmontadora de algodón en 1792. Los transportes toman un gran impulso con la navegación de vapor en 1807, y a partir de 1823, con la invención de la locomotora de vapor y con el surgimiento de las primeras vías férreas de gran extensión. Las comunicaciones avanzan después de la invención del telégrafo eléctrico en 1835, y el sello postal en 1840.

3.1.3. Desarrollo industrial

Etapa que corresponde a la Segunda Revolución Industrial, que va de 1860 a 1914. La ciencia y los avances tecnológicos ejercen un gran dominio en la naciente industria. Los elementos representativos de esta época son el acero como el nuevo material básico cuyo proceso de fabricación fue a partir de 1856, y la electricidad y los derivados del petróleo como principales fuentes de energía.

Se desarrolla maquinaria con la aparición del motor de explosión y el motor eléctrico. Se dan grandes transformaciones en los medios de transporte con el surgimiento del automóvil en 1880 y el avión en 1906, y en las comunicaciones con la invención del telégrafo inalámbrico, el teléfono en 1876 y el cinematógrafo.

El capitalismo industrial es desplazado por el capitalismo financiero, apareciendo los bancos e instituciones financieras, junto con la ampliación de los mercados. Las empresas crecen rápidamente y experimentan un proceso de burocratización debido a su tamaño y se adopta un enfoque mecanicista de sus funciones.

3.1.4. Gigantismo industrial

Etapa entre 1914 y 1945, situada entre las dos guerras mundiales, se utiliza la organización y tecnología con fines bélicos. Predominan las aplicaciones técnico-científicas y se enfatiza en materias petroquímicas. Se intensifican los transportes como la navegación de gran calado, vías férreas y carreteras, y el perfeccionamiento del automóvil y del avión. Las comunicaciones se amplían con la radio y televisión.

Las empresas alcanzan grandes tamaños y realizan operaciones internacionales y multinacionales.

3.1.5. Contemporánea

Etapa que va desde la posguerra de 1945 hasta 1980, marca una separación entre los países desarrollados, subdesarrollados y los países en desarrollo.

El avance tecnológico se aplica con rapidez a fines comerciales a través de productos y procesos sofisticados, se desarrollan nuevos materiales sintéticos como el plástico, aluminio, fibras textiles sintéticas, entre otras., se emplean nuevas fuentes de energía como la nuclear y solar, así como el petróleo y la electricidad que siguen manteniendo su predominio. Así pues, la investigación y el desarrollo tecnológico se llevan a cabo dentro de la empresa y es orientado a usos comerciales por lo que se da un gran desarrollo en las comunicaciones y en el desarrollo de los negocios internacionales.

En esta época, junto a las empresas multinacionales surgen empresas nacionales de gran tamaño y una amplia gama de pequeñas y medianas empresas, incluyendo microempresas. La automatización y computación se encuentra dentro de estas empresas, aumentando sus potencialidades y recursos, así como distanciándolas de aquellas que no han entrado en esta modernidad.

3.1.6. Globalización

La globalización, es un hecho incuestionable que derrumba fronteras, supera idiomas y costumbres, creando un mundo totalmente nuevo y diferente. Por lo tanto, esta etapa posterior a 1980, es la internacionalización del mundo de los negocios, es un factor importante de desarrollo en las empresas, ya que se internacionalizan sus actividades y operaciones. Por tanto, las actividades de exportación, resultan un fenómeno relativamente nuevo, el cual origina la integración del desarrollo, la manufactura de productos y la descentralización de la toma de decisiones.

Las empresas se vuelven más competitivas, tecnológicamente se vuelven más sofisticadas, y con gran influencia ambiental. En esta época, las empresas no serán ignoradas, ya que impactarán en el comportamiento de la sociedad.

Las empresas deberán enfrentar grandes desafíos, presiones y amenazas en un futuro, por lo que, la única herramienta con la que cuentan es la administración, de la cual dependerá su éxito o fracaso, por lo cual deberá ser flexible para adaptarse a las condiciones cambiantes de los mercados.

Las empresas deberán mantenerse a la vanguardia, debido a los constantes cambios políticos, económicos, tecnológicos y sociales, son cada vez más rápidos, las estructuras de hoy en día, deben ser dinámicas y flexibles, para enfrentar los constantes cambios de los mercados, que cada vez son más agresivos.

3.2. Concepto

Con el transcurso del tiempo hemos observado el desarrollo y crecimiento de las empresas. Definir la palabra “*empresa*”, no resulta sencillo, dado que a este término se le dan diversas connotaciones como negocio, entidad, sociedad, organización, corporación, entre otras, así como también existen diversos enfoques para definir a una “*empresa*”, como lo son el filosófico, económico, jurídico, entre otros.

En esta ocasión analizaremos el término “*empresa*” bajo un enfoque administrativo, por lo cual, enunciaremos varias definiciones de diversos autores, para tener una visión más amplia, y de esta forma poder emitir nuestra propia definición.

3.2.1. Etimológica¹⁰

La palabra “*empresa*” proviene de vocablo “*emprender*”, es decir, iniciar algo; empezar un conjunto de actividades encaminadas a un fin específico y predeterminado.

3.2.2. Definición de la Real Academia¹¹

Empresa - Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad.

3.2.3. Isaac Guzmán Valdivia¹²

Empresa – Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.

¹⁰ Salvador Mercado Hernández, Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, México, 2001.

¹¹ Diccionario Enciclopédico, España, 1995.

¹² Isaac Guzmán Valdivia, La Sociología de la Empresa, México, 1963.

3.2.4. José Antonio Fernández Arena¹³

Empresa – Es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

3.2.5. Sérvulo Anzola Rojas¹⁴

Empresa- Es toda aquella organización o grupo que realiza actividades comerciales e industriales y que provee bienes y servicios para mantener y mejorar la calidad de vida de las personas.

3.2.6. Maurice Eyssautier de la Mora¹⁵

Empresa – Es una organización especial creada para ofrecer bienes y servicios que satisfagan necesidades sociales de una nación.

Ahora bien, teniendo conocimiento de los diversos conceptos referentes a la empresa, podremos emitir nuestra propia concepción, de la siguiente manera:

Empresa – Es una entidad económico-social en la que a través de recursos económicos, materiales, tecnológicos y humanos, se producen o distribuyen bienes y servicios, con el fin de mantener y mejorar la calidad de vida de una sociedad, y así mismo obtener un beneficio propio.

Una vez expresado nuestro concepto de empresa, podemos analizarlo para poder comprender aún más las partes que lo integran, como sigue:

- ✘ Entidad económico-social.- La empresa tiene una existencia tanto física como conceptual, decimos que es económico-social debido a los diferentes fines que persigue, pero solo a través de la coordinación de todos los elementos que la integran es como observaremos el resultado final.
- ✘ A través de recursos.- La empresa para su correcto funcionamiento requiere de diversos recursos como lo son económicos, materiales, tecnológicos y humanos, que una vez integrados y coordinados llevan a cabo los objetivos establecidos.
- ✘ Con el fin de mantener y mejorar la calidad de vida.- La empresa tiene gran influencia en la sociedad, ya que se preocupa por mantener y mejorar las condiciones de vida de las personas que en ella laboran, así como también, de aquellas que encuentran fuera de ella, y preocupándose también por mejorar el desarrollo del país y del medio ambiente, en el cual se encuentra inmersa.
- ✘ Obtención de un beneficio propio.- Las empresas además de satisfacer las necesidades de la sociedad, buscan un beneficio propio, el cual consiste básicamente en obtener utilidades o rendimientos altos, que les permitan continuar creciendo y mantener un lugar dentro de los mercados.

Por lo consiguiente, la empresa es un factor importante dentro de toda sociedad, ya que ocupa un lugar importante dentro de la vida económica de cualquier nación, y representa un factor de influencia importante en la vida de sus habitantes.

¹³ José Antonio Fernández Arena, El Proceso Administrativo, México, 1980.

¹⁴ Sérvulo Anzola Rojas, Administración de la Pequeña empresa, México, 2002.

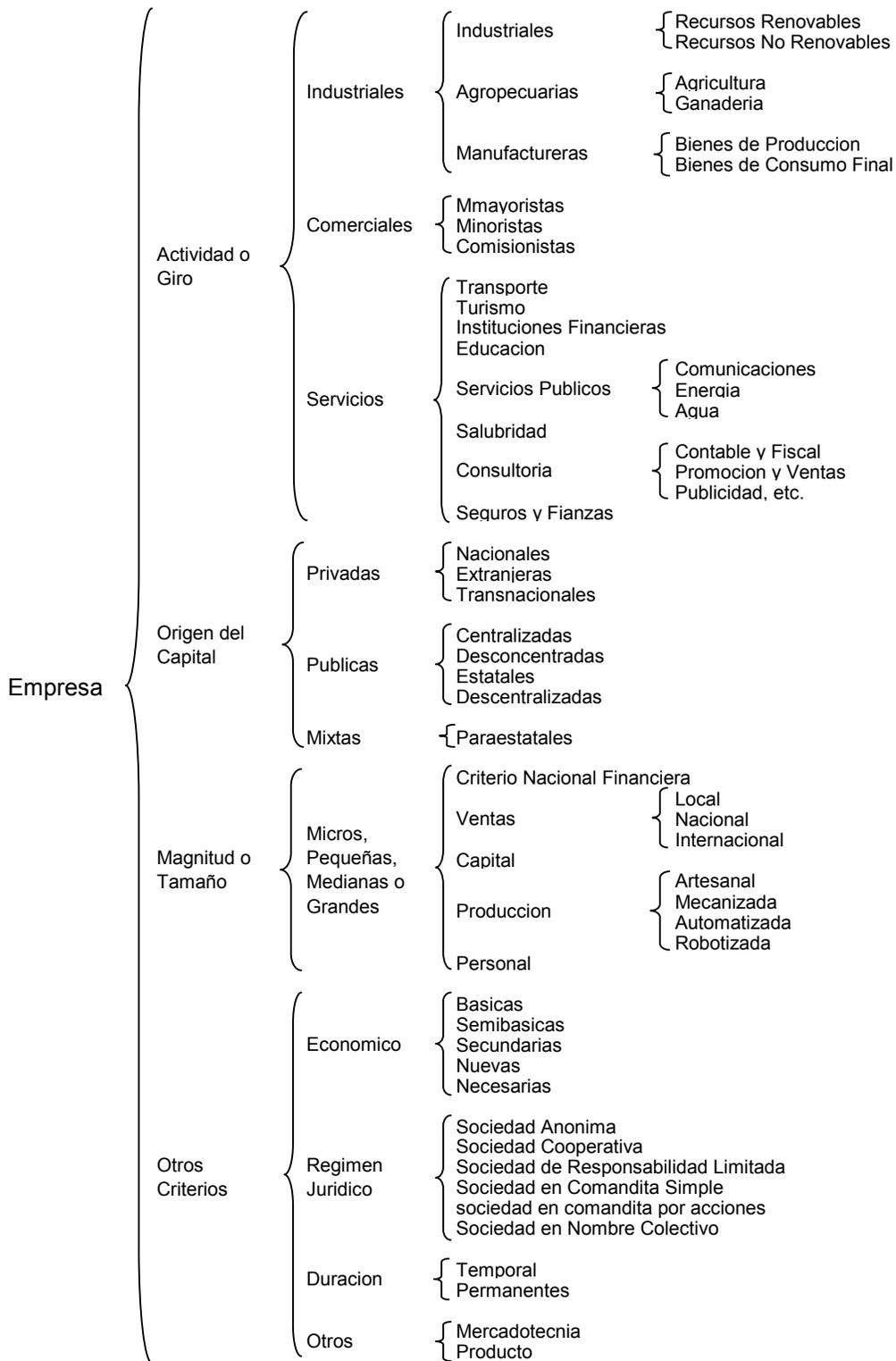
¹⁵ Maurice Eyssautier de la Mora, Elementos Básicos de Administración, México, 2000.

3.3. Clasificación de las empresas

Desde la antigüedad hasta nuestros días, con los constantes cambios económicos, políticos, tecnológicos y sociales, las empresas han ido evolucionando de acuerdo a las exigencias de los mercados. Es por ello, que debido a los constantes cambios, se ha hecho presente una gran variedad de empresas, las cuales se han clasificado en relación al fin que persiguen.

A continuación presento la siguiente clasificación de las empresas:

CLASIFICACION DE EMPRESAS



Toda vez que ya hemos observado la clasificación anterior, ahora analizaremos los diversos criterios que conforman esta clasificación, de la siguiente manera:

3.3.1. Por su giro o actividad

Las empresas se clasifican dependiendo de la actividad que desarrollan, por lo que se dividen en tres categorías que son:

Industriales - Dedicadas a la extracción y explotación de recursos naturales, y los transforma en productos, dentro de esta categoría encontramos a las siguientes empresas como son: extractivas, agropecuarias y manufactureras.

Comerciales – Dedicadas principalmente a la compra-venta de productos terminados, por lo que este tipo de empresas son intermediarias entre el productor y el consumidor, por lo que dentro de esta categoría encontramos a las siguientes empresas: mayorista, minoristas y comisionistas.

Servicios – Este tipo de empresas, se caracterizan por el esfuerzo que realiza el ser humano al producir un servicio, sin que el objeto del mismo tenga una forma corpórea, y están dedicadas a proporcionar una prestación de servicios a la comunidad, ya sea con un fin lucrativo o no, por lo que dentro de esta categoría podemos encontrar a las siguientes empresas: transporte, educación, turismo, instituciones financieras, salubridad, consultaría, entre otros.

3.3.2. Por su origen del capital

Las empresas dentro de este criterio, se clasifican dependiendo de la procedencia de sus aportaciones de su capital y así mismo dependiendo de a quienes vayan dirigidas sus actividades, por lo que dentro de esta categoría encontramos a las siguientes empresas:

Privadas – En este tipo de empresas, su capital aportado es propiedad de inversionistas, accionistas, y su fin es meramente lucrativo, así pues, dentro de estas empresas encontramos las siguientes: nacionales, extranjeras y transnacionales.

Públicas – En este tipo de empresas, su capital que poseen pertenece al Estado, ya que su objetivo principal es el satisfacer necesidades de carácter social, así, dentro de este tipo de empresas, encontramos las siguientes: centralizadas, descentralizadas, estatales, entre otras.

Mixtas – En este tipo de empresas hay una participación del Estado y de los particulares para la producción de bienes y servicios, dentro de esta categoría tenemos a las empresas paraestatales.

3.3.3. Por su magnitud o tamaño

Las empresas que se encuentran dentro de esta categoría, se clasifican básicamente de acuerdo con su tamaño, las cuales pueden ser: micro, pequeñas, medianas o grandes, pero existen otros criterios que también permiten la clasificación de este tipo de empresas, lo cuales son: de acuerdo al monto de su capital, al personal empleado, respecto al grado de maquinización que poseen, de acuerdo al volumen de ventas anuales, y de acuerdo al Criterio de Nacional Financiera, el cual se basa en la importancia que tiene la empresa dentro del grupo de empresas del mismo giro.

3.3.4. Otros criterios

Como hemos visto anteriormente, las empresas se han clasificado atendiendo a cierto criterios que las han definido claramente, pero existen otras más, que serán clasificadas de acuerdo a otras características que las harán fácilmente identificables.

Por su fin económico – Las empresas bajo esta perspectiva, están enfocadas a realizar ciertas actividades específicas, para satisfacer las necesidades de la población a nivel nacional, por lo cual han sido clasificadas como, nuevas, necesarias, básicas, semibásicas y secundarias.

Por su constitución legal – Las empresas desde este criterio pueden ser de un solo individuo o de varios socios. La Ley de Sociedades Mercantiles vigente, reconoce las siguientes sociedades mercantiles: Sociedad Anónima, Sociedad Cooperativa, Sociedad de Responsabilidad Limitada, entre otras, las cuales persiguen un fin lucrativo.

Por su duración – Las empresas bajo este criterio, están primordialmente sujetas a su duración, por lo cual se encuentran clasificadas como temporales y permanentes, aunque también depende del fin para el cual fue creadas.

Otros – Las empresas vista desde el punto de vista mercadológico, corresponde básicamente al tipo de mercado que abastecen, y las correspondientes al producto, se refieren al tipo de producto que manejan de acuerdo a las necesidades de ciertos tipos de mercados.

Por lo tanto, debemos comprender que las empresas se encuentran sujetas a los cambios económicos, políticos, tecnológicos y sociales, que han hecho evolucionarlas, y así mismo ha permitido el crecimiento y surgimiento de nuevas empresas.

3.4. Características

Las empresas con independencia de la actividad que realicen, requieren de una gran variedad de recursos tanto económicos, materiales, tecnológicos y humanos, razón por la cual, las poseen características generales, las cuales mencionamos a continuación:

3.4.1 Tienen personalidad jurídica propia

Las empresas desde su nacimiento adquieren personalidad jurídica propia, es decir, son sujetos de derechos y obligaciones, las cuales se encuentran regidas por las leyes vigentes como lo son fiscales, laborales, ecológicas, entre otras.

3.4.2. Son una unidad económica

Primordialmente su finalidad es lucrativa, es decir, obtener utilidades, para satisfacer los intereses de las personas que se encuentran dentro de la empresa como dueños, socios o accionistas, trabajadores, entre otros.

3.4.3. Ejercen una acción mercantil

El fin que persiguen las empresas, es primordialmente económico, este deberá ser lícito, es decir, que dicho fin deberá estar dentro de lo que fija la ley, es decir, no estar en contra de la ley. También se dice, que ejerce una acción mercantil, ya que compra para producir y produce para vender.

3.4.4. Asume riesgos

Debido a que las empresas se encuentran en un estado latente de cambios, están sujetas a correr riesgos, ya sea originado por las propias condiciones de los mercados o a través de su propia administración, lo que las pone en una constante incertidumbre, ya que el riesgo es inherente a los negocios.

3.4.5. Son dirigidas por una filosofía de negocios

Las empresas, buscan lograr el reconocimiento de sus clientes, así como un posicionamiento permanente en el mercado, y una alta rentabilidad de la empresa simultáneamente, razón por la cual, la empresa deberá ser fácilmente adaptable a las nuevas condiciones de los mercados, reconociendo a todos sus integrantes como socios de la empresa y ejerciendo un amplio sentido de responsabilidad cívica.

3.4.6. Es una unidad social

Las empresas además de ser proveedoras de bienes y servicios, están comprometidas con la sociedad en la cual se encuentran inmersas, con el fin de mejorar las condiciones de vida de las personas, además de ayudar a la protección del medio ambiente y al crecimiento de esa región.

3.5. Objetivos

El término objetivo tiene diversas connotaciones como los son: metas, propósitos, fines, misiones, entre otras. Un objetivo, es algo deseado que se pretende alcanzar. Los objetivos son base fundamental de las empresas, con independencia de la actividad que realicen, la realización de esos objetivos ponen en manifiesto su constante desarrollo y crecimiento.

Los objetivos de una empresa no son estáticos sino dinámicos, ya que están en constante evolución, y guardan una estrecha relación entre la empresa y su ambiente que la rodea, ya que dichos objetivos se revalúan y modifican en torno a los constantes cambios tanto externos como internos.

Los objetivos son inherentes a la empresa, los cuales analizaremos a continuación:

3.5.1. Objetivos económicos

Son objetivos dirigidos a la obtención de recursos económicos, entre los cuales destacan:

- ✘ Obtener utilidades a través de la realización de su actividad.
- ✘ Retribuir a los inversionistas o socios con dividendos justos.
- ✘ Cumplir en forma oportuna con la liquidación de préstamos concedidos.
- ✘ Reinvertir las utilidades para garantizar el progreso de la empresa.

3.5.2. Objetivos de producción y servicio

Objetivos que son dirigidos a la productividad y servicio que desarrollan las empresas, entre lo que se encuentran:

- ✘ Emplear activamente todos los recursos para producir y servir.
- ✘ Brindar productos y servicios de calidad.
- ✘ Producir bienes de acuerdo a las necesidades de la región.
- ✘ Proporcionar servicios de utilidad a los usuarios.
- ✘ Ofrecer óptimos precios a los consumidores.

3.5.3 Objetivos sociales

Son objetivos dirigidos al bienestar de toda la sociedad y al entorno que la rodea, entre los cuales tenemos:

- ✘ Brindar el bienestar de los empleados que prestan sus servicios a la empresa.
- ✘ Contribuir al desarrollo socioeconómico de la región.
- ✘ Proteger el medio ambiente.
- ✘ Crear nuevas fuentes de empleo.

3.5.4. Objetivos tecnológicos

Objetivos que son redirigidos al desarrollo y utilización de tecnología para el mejoramiento y crecimiento, entre los cuales observamos:

- ✘ Innovar con nuevas técnicas el mejoramiento de productos y servicios.

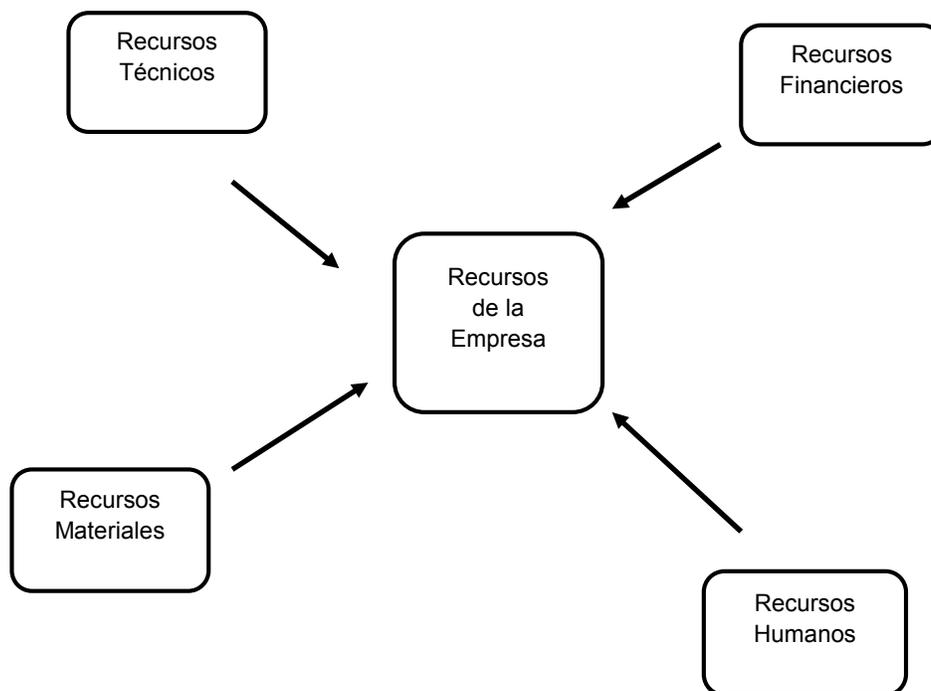
- ✘ Mejorar los procesos de producción, utilizando nuevas técnicas.
- ✘ Utilizar nuevos conocimientos para brindar mejores servicios.
- ✘ Propiciar la investigación dentro de la empresa.
- ✘ Crear y generar nueva tecnología nacional.

Por lo tanto, observamos que las empresa, no solo buscan la satisfacción de un solo objetivo, sino que simultáneamente satisfacen dos o más, por lo que, el logro de sus objetivos mide su grado de desarrollo y crecimiento.

Cada empresa establece sus propios objetivos, así mismo, establece el tipo de estrategias y procedimientos para alcanzarlos, cabe recordar que todas las empresas son diferentes y por consiguiente sus objetivos también lo son.

3.6. Recursos generales de la empresa

Las empresas cuentan con una gran variedad de elementos, que integrados armónicamente proporcionan un adecuado funcionamiento en toda su estructura. Para que la empresa pueda alcanzar el logro de sus objetivos, es importante emplear estos elementos, que reciben el nombre de recursos los cuales se encuentra clasificados de la siguiente forma:



3.6.1 Recursos financieros

Son aquellos recursos monetarios, que requiere la empresa para hacer frente a sus operaciones, estos recursos pueden ser propios o ajenos, este tipo de recursos los utilizamos entre otros, para:

- ✘ Adquisición de materias primas.
- ✘ Adquisición de equipos y mobiliario.
- ✘ Pago de sueldos.
- ✘ Pagos de préstamos.
- ✘ Ampliación de la empresa.

3.6.2. Recursos humanos

Los recursos humanos son parte fundamental en toda empresa, ya que si ellos no puede haber empresa, de ellos depende el manejo de todos los demás recursos, y tienen ciertas características como son, experiencia, habilidades, posibilidad de desarrollo, creatividad e imaginación, entre otras, así pues, son el único recurso vivo y dinámico que posee la empresa.

Su nivel jerárquico, se clasifica dependiendo de la actividad que realicen dentro de la empresa, como puede ser: obreros, oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos, directivos o directores.

3.6.3. Recursos materiales

Este tipo de recursos son indispensables para la ejecución de la actividad de la empresa, ya sea para producir un bien o prestar un servicio, estos recursos son necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa. Este tipo de recurso puede transformarse o procesarse para la producción de un bien o servicio, tal es el caso de los siguientes:

- ✘ Materias primas
- ✘ Productos en proceso
- ✘ Productos semi-terminados
- ✘ Productos terminados
- ✘ Edificios
- ✘ Bodegas
- ✘ Oficinas
- ✘ Maquinaria
- ✘ Mobiliario y equipo

3.6.4. Recursos técnicos

Son aquellos recursos, que propician un mejor desarrollo en la actividad de la empresa, a través, de nuevas técnicas de producción o de servicio, de mejor maquinaria y de mejores procesos administrativos, entre otros, así mismo, una empresa es altamente poseedora de una mejor tecnología cuando los recursos humanos son poseedores de mayores conocimientos.

Estos sirven como herramientas adicionales en coordinación con otros recursos, por lo que podemos observar un mejor desempeño en diversas áreas de la empresa, como por ejemplo:

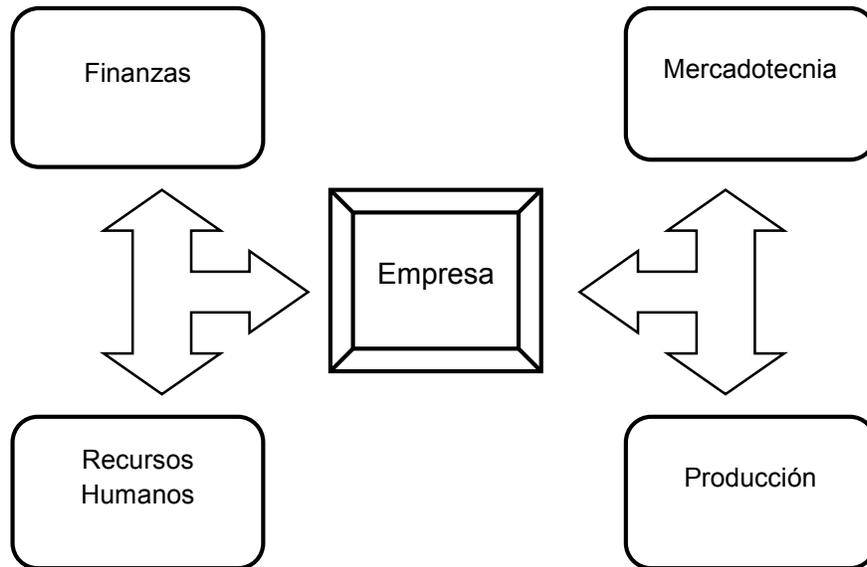
- ✘ Sistemas de producción
- ✘ Sistema de administración
- ✘ Sistemas de ventas
- ✘ Sistemas de financiamiento

Por lo tanto, las empresas deben coordinar e integrar adecuadamente todos sus recursos, para el logro de sus objetivos, ya que del adecuado manejo de estos dependerá su éxito, y así mismo su crecimiento y progreso.

3.7. Funciones generales de la empresa

La empresa, trabaja conjuntamente con toda su estructura, por lo que su buena administración no depende del éxito de un área específica sino de la integración y coordinación de todas ellas. A estas áreas las conocemos con el nombre de áreas de responsabilidad, departamentos o unidades, las cuales se vez se relacionan con las funciones básicas de toda empresa, con la finalidad de lograr sus objetivos establecidos.

Las funciones generales de toda empresa son, producción, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos, quienes deben trabajar como un sistema, para lograr el buen funcionamiento de la misma.



Por lo tanto, exploremos estas funciones básicas para poder comprender su funcionamiento dentro de la empresa.

3.7.1. Producción

Desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, así mismo, suministra y coordina la mano de obra, equipos, instalaciones, materiales y herramientas, etc.

Sus funciones son:

Ingeniería del producto

Diseño del producto

Pruebas de ingeniería

Asistencia a mercadotecnia

Ingeniería de la planta

Distribución de la planta
Diseño de instalaciones y sus especificaciones
Mantenimiento y control de equipos

Fabricación y Abastecimiento

Manufacturas
Control de inventarios
Almacén

Control de calidad

Normas y especificaciones
Inspección de pruebas
Registros de inspecciones
Métodos de recuperación

3.7.2. Mercadotecnia

Su finalidad es conocer los factores que influyen en los mercados, para crear productos que el consumidor requiere, encargándose desde la presentación hasta la fijación de precios y su distribución, con el fin de que este a disposición del consumidor.

Sus funciones son:

Investigación de mercados

Planeación y desarrollo del producto

Empaque
Marca
Precio
Distribución y logística
Ventas

Comunicación

Promoción de ventas
Publicidad
Relaciones públicas

3.7.3. Finanzas

Se encarga de la obtención de recursos financieros que se utilizan para el funcionamiento de la empresa, procurando mantener y disponer de los medios económicos para cada departamento con la finalidad de que funcionen debidamente. Así mismo, tienen el objetivo primordial de aprovechar y administrar los recursos financieros al máximo.

Sus funciones son:

Tesorería

Planeación financiera
Financiamiento
Obtención de recursos
Inversiones

Contraloría

Contabilidad general
Contabilidad de costos
Presupuestos

3.7.4. Recursos humanos

Su función es la de atraer al personal, cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, para así hacer más fácil la tarea encomendada.

Sus funciones son:

Planeación de recursos humanos

Inventario de recursos humanos

Rotación del personal

Contratación y Empleo

Reclutamiento, selección y contratación

Capacitación y desarrollo

Entrenamiento y capacitación

Promoción, transferencias y ascensos

Sueldos y salarios

Análisis y valuación de puestos

Remuneración y vacaciones

Prestaciones

Relaciones laborales

Contratos colectivos de trabajo

Investigación de personal

Relaciones de trabajo

Higiene y seguridad social

Servicio médico

Campañas de higiene y seguridad

Ausentismo y accidentes

Es importante tener presente, que cada empresa es diferente, por lo que cada una de ellas establecerá sus propios lineamientos para cada una de estas funciones, lo realizará en base a su giro, tamaño y políticas establecidas previamente, con el fin de lograr sus objetivos deseados.

CAPITULO 4 LA PEQUEÑA EMPRESA

4.1 Antecedentes de la pequeña empresa

Actualmente, se cree que la vida del ser humano en tiempos antiguos era más simple que en la actualidad, es decir, que el ser humano solo se dedicaba a la obtención de sus propios alimentos, de su vestimenta, de un lugar donde vivir, de crear sus propias herramientas para el trabajo y armas para su defensa, etc., por lo que el ser humano debió de ser autosuficiente para satisfacer sus propias necesidades.

Es preciso reconocer, que al ser humano no le fue tan sencillo debido a que se enfrentó a grandes dificultades para lograr su supervivencia, pero sobre todo debió adaptarse a los constantes cambios del medio, por lo que, frente a esta situación cada persona fue desarrollando ciertas habilidades para dedicarse a actividades específicas, por lo cual, hacen su aparición las empresas en su forma más rudimentaria.

4.1.1. El trueque

Desde tiempos remotos, la civilización empieza a experimentar el desarrollo de habilidades para la satisfacción de sus necesidades, por lo cual cada individuo empieza a especializarse en ciertas actividades como la cacería, la recolección de frutos, el cultivo de la tierra, la pesca, entre otras.

Cada individuo empieza a producir para satisfacer sus necesidades, al satisfacer su necesidad ofrece sus mercancías sobrantes a cambio de otras que le proporcionen otras satisfacciones, esto se lleva a cabo a través del trueque, es decir, el intercambio de unas cosas por otras. Por lo tanto, es aquí donde se inician las empresas en su forma más empírica.

4.1.2. Empresa familiar

Desde tiempos antiguos y actuales, el nacimiento de muchas empresas fue y es de carácter familiar, es decir, que pertenecen a una familia, así mismo, es de entenderse que pueden pertenecer a una o más familias pertenecientes al mismo lazo familiar, y la cual es dirigida por uno o más miembros de la familia.

Por lo tanto, hablar de empresa familiar es comprender, que es aquella empresa en donde los dueños son quienes la dirigen y toman las decisiones, son integrantes de una familia, y por lo tanto, este tipo de empresas son a su vez generacionales, debido a que pasan de una generación a otra, por otro lado también podemos apreciar que este tipo de empresas se crean por el impulso de obtener ingresos para la supervivencia de la familia o para hacer frente a obligaciones de gran trascendencia.

Por lo tanto, en México como en muchos otros países, actualmente las empresas familiares, es decir, las unidades de producción o prestación de servicios, son operadas por los miembros de una familia y dependen de los ingresos que se generan en esta.

4.1.3. Microempresa

El origen de la microempresa se remonta a tiempos lejanos, teniendo su origen en los talleres artesanales, por lo que simultáneamente empezaron a especializarse en determinadas áreas con la finalidad de satisfacer las demandas de mercados locales, como lo fue la industria textilera, de calzado y de artículos de consumo inmediato.

Es importante señalar que cualquier empresa pequeña, mediana o grande, un día fueron microempresas, de ahí la importancia de considerar a la microempresa como un antecedente de cualquier empresa, así mismo, no debemos dejar de lado su gran “espíritu emprendedor”, el cual es su principal motor para su crecimiento y desarrollo sano y firme.

4.2 Concepto

Actualmente no existen criterios específicos para poder definir lo que sería la pequeña empresa es decir, no hay un concepto que defina concretamente a cada una de estas empresa, por lo que es importante recordar el concepto de empresa, “es una entidad económico-social en la que a través de recursos económicos, materiales, tecnológicos y humanos se producen o distribuyen bienes y servicios, con el fin de mantener y mejorar la calidad de vida de una sociedad y así mismo obtener un beneficio propio”, es preciso señalar que esta definición es de aplicación general para toda empresa.

4.3. Estratificación de pequeña empresa

Debido a que actualmente no contamos con una definición específica para la pequeña empresa, es necesario comentar que a lo largo de los últimos años, se han dado diversas estratificaciones de las empresas, las cuales nos pueden dar una idea más amplia de cómo se podría percibir una definición a cerca de estas.

La estratificación de las empresas se ha dado en leyes, programas y acuerdos, que han permitido ir formando un concepto a cerca de la micro, pequeña, mediana y gran empresa, por lo tanto, conoceremos de forma cronológica las diferentes concepciones que se han dado a cerca de la micro, pequeña, mediana y gran empresa y así mismo tener presente un concepto de cada una de estas empresas y una diferenciación entre sí.

4.3.1. Cronología de estratificación de las empresas

- ✘ Ley Para El Fomento de la Industria Nuevas y Necesarias¹⁶

En el año de 1955, se promulga esta ley, cuyo precepto, permitió el establecimiento de un numeroso grupo de empresas industriales fundamentalmente pequeñas y medianas empresas, y también permitió que un gran número de talleres artesanales se convirtieran en pequeñas empresas.

- ✘ Decreto que aprueba el Programa de Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña¹⁷

En el año de 1985, se promulga este decreto, dando las siguientes definiciones:

Microindustria – Las empresas que ocupen hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas sean hasta 30 millones de pesos al año.

Industria Pequeña – Las empresas que ocupen hasta 100 personas y el valor de sus ventas netas no rebase la cantidad de 400 millones de pesos al año.

¹⁶ Rodríguez Valencia Joaquín, Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, ECAFSA, México, 1997.

¹⁷ Diario Oficial De La Federación, México, 30/Abril/1985.

Industria Mediana – Las empresas que ocupen hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas no excedan de 1,100 millones de pesos al año.

- ✘ Acuerdo por el que se modifican las definiciones de Microindustria, Industria Pequeña e Industria Mediana¹⁸

En el año de 1990, se publica este acuerdo, dando las siguientes definiciones:

Microindustria – Las empresas que ocupen hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas no rebase el equivalente al importe de 110 veces el S.M.G. elevado al año, correspondiente al área geográfica A.

Industria Pequeña – Las empresas que ocupen hasta 100 personas y el valor de sus ventas netas no rebasen el equivalente al importe de 1,115 veces el S.M.G. elevado al año, correspondiente al área geográfica A.

Industria Mediana – Las empresas que ocupen hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas no rebasen el equivalente al importe de 2,010 veces el S.M.G. elevado al año, correspondiente al área geográfica A.

- ✘ Programa Para La Modernización Y Desarrollo De La Industria Micro, Pequeña Y Mediana¹⁹

En el año de 1991, se promulga este programa, dando las siguientes definiciones:

Microindustria – Las empresas manufactureras que ocupen directamente hasta 15 personas y el valor de sus ventas anuales reales o estimadas no rebase el monto que determine la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Industria pequeña – Las empresas manufactureras que ocupen directamente entre 16 y 100 personas y valor de sus ventas netas anuales reales o estimadas no rebase el monto que determine la Secretaría.

Industria mediana – Las empresas manufactureras que ocupen directamente entre 101 y 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales o estimaciones no rebase el monto que determine la Secretaría.

- ✘ Acuerdo Por El Que Se Modifican Las Definiciones De Micro, Pequeña Y Mediana Industria²⁰

En el año de 1993, se promulga este acuerdo, dando las siguientes modificaciones a las definiciones de micro, pequeña y mediana empresa, quedando de la siguiente forma:

Microindustria – Las empresas que ocupen hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas anuales no rebasen el equivalente a \$900,000.00.

Industria pequeña – Las empresas que ocupen hasta 100 personas y el valor de sus ventas anuales no rebasen el equivalente a \$9.000,000.00.

¹⁸ Diario Oficial De La Federación, México, 18/Mayo/1990.

¹⁹ Diario Oficial De La Federación, México, 11/Abril/1991.

²⁰ Diario Oficial De La Federación, México, 03/Diciembre/1993.

Industria mediana – Las empresas que ocupen hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales no rebasen el equivalente a \$20,000,000.00

- ✘ Acuerdo De Estratificación De Empresa Micro, Pequeñas Y Medianas²¹

En el año de 1999, se promulga el acuerdo de estratificación para las empresas, estableciendo de la siguiente manera:

Sector Tamaño	Clasificación por número de empleados		
	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	0-30	0-5	0-20
Pequeña empresa	31-100	6-20	21-50
Mediana empresa	101-500	21-100	51-100
Gran empresa	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

- ✘ Ley Para El Desarrollo De La Competitividad De La Micro, Pequeña Y Mediana Empresa²²

En el año de 2002, se promulga esta ley que hasta hoy en día se mantiene en vigencia, dando su criterio de estratificación de común acuerdo la Secretaria de Economía y la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, de la siguiente manera:

Sector Tamaño	Estratificación por número de trabajadores		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	Más de 251	Más de 101	Más de 101

Por tanto, una vez conocida la estratificación de empresas, podemos resumir en un cuadro dicha estratificación por giro o actividad, por el número de empleados y por el volumen de ventas, y de esta forma conocer la estratificación actual y a partir de esta poder emitir a nuestro juicio una definición para la micro, pequeña, mediana y gran empresa.

²¹ Diario Oficial De La Federación, México, 30/Marzo/1999.

²² Diario Oficial De La Federación, México, 30/Diciembre/2002.

Es preciso mencionar, que en este caso no daremos una definición formal para la micro, pequeña, mediana y gran empresa, debido a que cada quien será capaz de emitir su propia definición de lo ya expuesto anteriormente, por lo tanto, es menester decir que cualquier definición deber ser respetada y valida.

A continuación expongo un resumen de la estratificación de empresas, considerando el giro o actividad, el número de empleados y el volumen de ventas, que hasta hoy se encuentra vigente:

- ✘ Acuerdo por el que se establece la estratificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, de 30 de Junio de 2009.²³

Estratificación			
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (millones de pesos)
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250
	Servicios	Desde 51 hasta 100	
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250

4.4. Características

Debido a que no se posee una definición formal de pequeña empresa, este tipo de empresas poseen un conjunto de características genéricas, las cuales nos darán una ampliación mayor de este tipo de empresas que actualmente tienen gran relevancia en nuestro país.

A continuación, expongo las características más usuales de este tipo de empresas, las cuales son:

4.4.1. Atención a mercados locales

Debido a la magnitud de sus operaciones, la pequeña empresa, atienden principalmente a mercados locales, pues no representan gran demanda en sus operaciones.

²³ Diario Oficial De LA Federación, México, 30/Junio/2009.

4.4.2. Fabricación de productos o prestación de servicios especializados

La pequeña empresa tiende a especializarse para la producción o prestación de servicios que le son necesarios a la comunidad para la satisfacción de sus necesidades, así mismo, tienden a producir o a proporcionar ciertos servicios especiales para las grandes empresas.

4.4.3. Equipos, maquinarias y procesos de producción sencillos

Los equipos, maquinarias y procesos de producción que tienen la pequeña empresa, tienden a ser sencillos y de fácil manejo, debido a que constantemente pueden estar especializándose para poder satisfacer la demanda de sus clientes y de esta forma poder subsistir.

4.4.4. Personal reducido

El personal ocupado por la pequeña empresa es relativamente reducido, debido a que realiza actividades aparentemente sencillas, y además el personal empleado puede realizar más de dos actividades dentro de la empresa.

4.4.5. Sistemas de administración sencillos

La administración y control de la pequeña empresa, tiende estar en manos de una sola persona, en este caso el empresario, y al carecer de conocimientos especializados aquí en donde se tiende a correr el mayor peligro para la empresa, por lo que, tanto la administración como el control implantado se llevan al día.

4.4.6. Disposición de medios financieros limitados

Actualmente acceder a financiamientos resulta imposible cuando no se cuenta con una buena solvencia económica empresarial, por lo que en ocasiones por ignorancia o falta de información, el empresario no toma en cuenta la existencia de otros medios de financiamiento que le puedan permitir un buen crecimiento sano y sólido.

4.4.7. Supervisión de todas las áreas a cargo del dueño

La supervisión y vigilancia de todas las áreas de la empresa, recae en el empresario, quien realiza la supervisión y vigilancia de todas las operaciones de manera personal, por lo que se fomentan buenos canales de comunicación y una estrecha relación entre el personal y el empresario.

4.5. Situación actual de las Pequeñas empresas en el país

En la actualidad, en la economía mundial existe una evidente tendencia hacia la globalización de los mercados y por consiguiente la expansión de las empresas, por lo que las pequeñas empresas forman un sector fundamental para la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y de riqueza.

La pequeña empresa actualmente posee una mayor capacidad de adaptación al entorno que la rodea así como una considerable flexibilidad de adaptación a los constantes avances tecnológicos, por lo cual, las pequeñas empresas tiene una fuerte influencia dentro de la actividad económica del país, debido a que representan porcentaje significativo de empresas que han propiciado la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías para la producción y prestación de servicios, así como al desarrollo de nuevos sistemas de administración que les permitan un desarrollo sustentable dentro de la economía nacional.

Las pequeñas empresas actualmente son un elemento trascendental para el desarrollo del país, ya que propician la creación de fuentes de empleo así como el desarrollo y fortalecimiento del mercado interno mediante crecimiento productivo sustentable fomentado la competitividad y viabilidad de la empresas que permita un incremento en la participación y desarrollo dentro de los mercados cada vez mayor.

4.6. La Pequeña empresa en el desarrollo del país

Las pequeñas empresas, representan actualmente un vehículo de desarrollo para cualquier país, debido a la flexibilidad de su estructura que les permite adaptarse a los constantes cambios del medio en el cual se encuentran inmersas, por lo que las pequeñas empresas, para nuestro país representan un medio de desarrollo que permite mantener un crecimiento sólido y sustentable tanto en la economía nacional como en el sector empresarial.

Por tanto, las pequeñas y medianas empresas tienen diversos compromisos adquiridos de manera innata, aunque en ocasiones al establecerse este tipo de empresas se desconoce la manera en la cual contribuyen al desarrollo del país, razón por la cual a continuación conoceremos la forma en la cual llevamos a cabo esa contribución con nuestro país, a continuación enumeraremos algunos puntos más relevantes que ayudan al desarrollo del país:

4.6.1. Producción eficiente y especializada

Las pequeñas, se caracterizan por producir a pequeña escala para satisfacer las necesidades de todos aquellos en donde se encuentran instaladas, es decir, satisfacer la demanda de mercados locales, así mismo, tienden a la fabricación de productos especializados que tienen que ser elaborados en pequeñas cantidades, y por tanto, encajan perfectamente con las grandes empresas ya que no tienden a ser competencia sino que son complemento de estas.

4.6.2. Generación de empleos

Uno de los principales problemas del país es la falta de empleos, debido a diversos factores como lo pueden ser la gran explosión demográfica desbordada hacia las ciudades o el cierre de grandes empresas, etc., por lo que la pequeña empresa hacen su aportación a este problema, con la creación de empleos, debido a la existencia de un gran número de este tipo de empresas que requieren de personal y que a su vez lo van haciendo especializado de acuerdo a la actividad que realizan, es decir, proporcionan mano de obra calificada.

4.6.3. Participación en el desarrollo regional

La pequeña empresa, más que ser una empresa productiva o de prestación de servicios, tienden a colaborar con el desarrollo de la región en donde se encuentra, es decir, tienden a preocuparse por el entorno en donde se encuentran, así pues, pueden colaborar con diversos grupos sociales para realizar diferentes acciones en beneficio de la región en donde se encuentran, tal y como lo sería en la preservación del medio ambiente, contribuir en donaciones para escuelas, entre otras.

Por lo tanto, no debemos perder de vista la gran importancia que tiene la pequeña y empresa en el desarrollo del país, debido a su existencia predominante en cualquier economía de cualquier país, pero debemos tener muy presente su principal función que es la generación de empleos.

4.7 Perspectivas de la pequeña empresa hacia el futuro

En nuestro país, actualmente se estima que el 99 por ciento de las empresas establecidas son micro, pequeñas y medianas, de acuerdo con los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), que contribuyen a la generación de empleos.

Por lo que hoy, se debe de brindar todo apoyo a este tipo de empresas para lograr su desarrollo y consolidación, así como a la creación de nuevas empresas. Es importante, el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, a través del apoyo del gobierno federal así como de instituciones privadas, con el fin de fortalecerlas y brindar un futuro prometedor, que beneficie tanto a la empresa como al entorno que la rodea.

Actualmente debemos central nuestra atención en aquellos aspectos que son necesarios para que las pequeñas empresas logren un crecimiento sólido y a su vez la permanencia dentro del mercado, es preciso que señalemos esos aspectos que serán el principal motor de crecimiento a futuro, los cuales a continuación mencionaremos:

4.7.1. Financiamiento

Contar con una mayor apertura de financiamiento, que permita a los empresarios tener acceso a ellos y poder solventarlos, con la finalidad de poder allegarse de capital que le permita adquirir nuevas tecnologías para la producción, materias primas, adquisición de activos entre otros.

4.7.2. Comercialización

Las pequeñas empresas, deben contar con estrategias bien definidas para la proyección de sus productos tanto en mercados internos como externos, por lo que es importante utilizar al máximo los recursos disponibles para lograr efectividad, y así poder hacer frente a las demandas del mercado.

4.7.3. Capacitación y consultaría

Los empresarios, deberán capacitarse constantemente para poder enfrentar las adversidades que suelen rondar a las negociaciones y adquirir nuevas habilidades, así mismo, tener acceso a la consultaría en todas las áreas que crean pertinentes, todo con el fin de mantener una saludable organización que pueda crecer sin dificultades y poder posicionarse dentro de los mercados permanentemente.

4.7.4. Gestión e innovación y desarrollo tecnológico

Las pequeñas empresa, tienden a la especialización, por lo que es primordial que dentro de ellas se lleve a cabo la investigación, con el fin de innovar y desarrollar nuevos productos y procesos de producción, así como innovar productos para mantenerse a la vanguardia y permanecer dentro del mercado tanto interno como externo.

Es importante comprender que el crecimiento y fortalecimiento de la pequeña empresa, se encuentra en la utilización adecuada de todos los recursos disponibles, por lo que es primordial que los empresarios se alleguen a los programas que ofrecen tanto el gobierno federal así como las instituciones privadas, que permitirán la adopción de nuevas estrategias que promoverán el crecimiento y solidez de estas, tanto interna como externamente.

Capítulo 5 EL DIAGNÓSTICO INTEGRAL

El ser humano en el transcurso de su vida se encuentra realizando diagnósticos a cerca de las problemáticas que se le presentan en la vida cotidiana, detectando todos aquellos problemas que le representan un malestar y por consiguiente busca soluciones de manera inmediata que le permitan resolver las problemáticas que le aquejan, obteniendo un beneficio de mejoría.

Debido a los constantes cambios de los entornos que envuelven a las empresas, estas deben realizar diagnósticos dentro de sus estructuras, con el propósito de mantener su lugar dentro del mercado y permitir un crecimiento sano y sustentable. Es importante tener presente que constantemente las empresas se enfrentan a nuevos retos y a nuevas competencias que pueden ser positivas o negativas para el crecimiento y permanencia de cualquier empresa dentro de un mercado.

5.1. Antecedentes del diagnostico

- ✘ El ser humano desde tiempos remotos, se ha caracterizado por buscar su supervivencia, por lo cual sin darse cuenta ha realizado diagnósticos de forma empírica, para encontrar la forma de poder satisfacer y mejorar su forma de vida. El ser humano, ha desarrollado sistemas que le han permitido mejorar día a día su calidad de vida.
- ✘ El hombre desde su aparición, ha tenido que enfrentarse a las diversas condiciones del medio en que se encuentra, por ejemplo, la búsqueda de alimento, de vestido, de herramientas, etc., lo cual nos da un ejemplo claro de diagnóstico, la caza del mamut, el hombre inicialmente se enfrentó al problema de como cazarlo posteriormente ideó las formas para llevarlo a cabo fabricando instrumentos o herramientas que permitieran poder cazarlo, por lo cual nos da un ejemplo claro de una problemática y una solución de forma rudimentaria, todo con la finalidad de satisfacer una necesidad.
- ✘ Desde tiempos muy antiguos hasta nuestros días, el diagnostico tiene una referencia de tipo médico, es decir, que el diagnostico se ha asociado a una cuestión de índole médica, ya que el proceso se inicia al observar una malestar y por consecuencia la búsqueda de un remedio para aliviar el malestar, teniendo por consecuencia un bienestar.

5.2. Definición

Como hemos observado en los antecedentes del diagnóstico, podemos asumir que se ha desarrollado de manera empírica, por lo cual nos llevar a conocer su definición tal como sigue:

5.2.1. Etimológica

Etimológicamente “diagnostico” significa:

Día = a través, y gnosis = conocer

Por lo tanto, diagnostico significa “conocer a través de” o “por medio de”

5.2.2. Conceptual

El diagnóstico, es la identificación de las principales problemáticas de una realidad y de sus posibles soluciones, a fin de obtener un beneficio.

Por lo cual, es preciso señalar que a través de esta definición podemos entender que al diagnóstico lo podemos definir y realizar también como sigue:

5.2.2.1. Diagnostico general

El diagnostico general, tiende a la identificación de los principales problemáticas de todas o algunas áreas de la empresa y sus posibles soluciones.

5.2.2.2. Diagnostico específico

El diagnostico específico, es un estudio analítico y detallado de un problema determinado de la empresa y sus posibles soluciones.

5.3. Objetivo del diagnostico

El diagnóstico integral de aplicación para cualquier empresa, tiene los siguientes objetivos por cumplir:

- ✘ Identificación de la problemática más importante de la empresa.
- ✘ El establecimiento de las posibles soluciones.
- ✘ El establecimiento de prioridades, es decir, el grado de importancia y la magnitud de los problemas de la empresa así como sus soluciones y beneficios.
- ✘ El establecer un plan de acción acorde a las capacidades de la empresa, con el fin de dar solución a la problemática empresarial.

5.4. Características del diagnóstico

El diagnóstico integral para cualquier empresa, presenta tres características importantes, las cuales a continuación menciono:

5.4.1. Constante

El diagnóstico integral debe ser realizado de forma constante, es decir, que debe ser periódico en su aplicación, con el objeto de que sean detectadas a tiempo las problemáticas que puedan surgir en la empresa con el fin de dar solución inmediata, todo con fin de no permitir un estancamiento de la organización, por lo que imprescindible la realización del diagnóstico de forma permanente en toda la estructura de la empresa.

5.4.2. Todas las áreas de la empresa

El diagnóstico integral deberá llevar a cabo su aplicación en todas y cada una de las áreas de la empresa, es decir, que la aplicación del diagnóstico en cada área o departamento de la empresa detectara la problemática que presenta el departamento y de este modo evitar que afecte a otras áreas de la empresa, ya que de no atender esta problemática se ve reflejado en un mal funcionamiento que afectara a toda la estructura de la empresa.

5.4.3. Enfoques estratégico

El diagnóstico, debe guiarse a través de un enfoque estratégico, es decir, que debe dirigir cursos de acción que permita a la empresa obtener resultado positivos y por consiguiente un sano desarrollo y un sustentable crecimiento. Es preciso considerar que a través de este enfoque estratégico podemos hacer frente a las adversidades que pueden afectar el futuro de la empresa, así como estimular la capacidad de nuestra empresa a adaptarse a la nuevas condiciones que presenta el medio en el cual se encuentra, todo con el fin de poder alcanzar nuestros objetivos.

5.5. Finalidad del diagnóstico

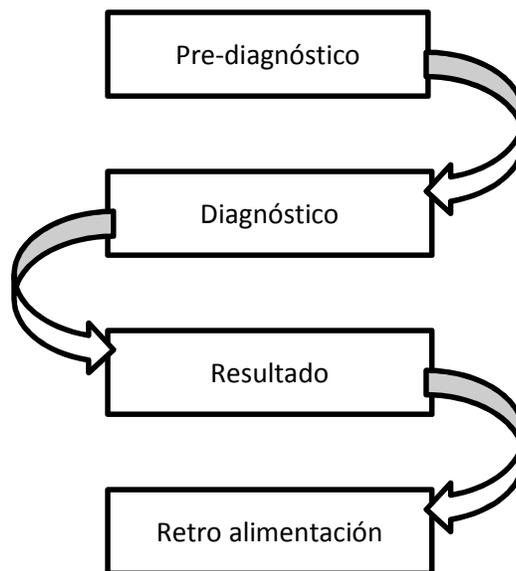
El diagnóstico integral para una empresa, tiene como finalidad el identificar las áreas de una organización que son y pueden ser susceptibles de perfeccionamiento o mejoramiento constante, que son aquellas áreas que son o pueden ser claves para el éxito de nuestra empresa.

5.6. Importancia del diagnóstico

La importancia del diagnóstico radica principalmente en la búsqueda del perfeccionamiento empresarial, es decir, que las empresas se encuentran constantemente perfeccionando toda su estructura y mejorando constantemente todos sus sistemas o procesos, con el único fin de mantener un sano crecimiento y posicionamiento dentro de los mercados.

5.7. Estructura del diagnóstico

El diagnóstico integral, nos presenta una estructura básica que podrá ser implementada en cualquier empresa, lo que nos permitirá entender mejor el proceso de diagnóstico, tal como sigue:



5.7.1. Pre-diagnostico

El pre-diagnóstico, es una fase del proceso que se inicia de forma informal o empírica, debido a que en esta fase se detecta el o los problemas que afectan a la empresa, precisando además de los impactos que puede estar ocasionando a otras áreas de la empresa, y repercutiendo en un nulo crecimiento que se ve reflejado ante la competencia.

5.7.2. Diagnostico

El diagnóstico, es la fase del proceso que se inicia de manera formal, ya que se ha detectado el problema de manera específica y se le ha dado la importancia suficiente, es en esta fase donde se centrara el estudio de diagnóstico, ya que se estudiaran todos aquellos factores tanto internos como externos que están propiciando un mal funcionamiento, y a su vez proporcionara posibles soluciones para perfeccionar el buen funcionamiento de la empresa.

5.7.3. Resultado

El resultado del diagnóstico, es la fase en donde una vez analizada la problemática de la empresa y sus posibles soluciones, se llevaran a cabo todas aquellas acciones que van a permitir un perfeccionamiento o mejoría constante en la empresa. Es importante tener presente, que este resultado deberá abarcar toda la estructura de la empresa, ya que su aplicación debe ser integral.

5.7.4. Retroalimentación

La retroalimentación del diagnóstico, deberá vigilarse constantemente a modo de atender todas aquellas situaciones que puedan propiciar un mal funcionamiento o afectar a áreas que estén desempeñándose correctamente. Esta fase es la que nos va a mantener en un constante perfeccionamiento o de mejoras constantes para alcanzar el objetivo principal de la empresa.

5.8. Fuentes de información del diagnóstico

El diagnóstico integral que se llevara a cabo dentro de cualquier organización, deberá de allegarse de toda la información necesaria que le permita un correcto estudio de la problemática en cuestión, por lo cual enumeramos las siguientes fuentes de información:

5.8.1. Historial de la empresa

El historial de la empresa, es una fuente de información de vital importancia, debido a que mostrara los cambios más trascendentales que ha sufrido la organización, así como todas aquellas eventualidades a las que se ha enfrentado, y su capacidad de adaptación que le ha permitido su permanencia hasta la fecha presente.

5.8.2. Observación

La observación, es una fuente de información de gran trascendencia, ya que consiste básicamente en observar los hechos que se dan en un determinado lapso de tiempo así como observar todas aquellas situaciones que se dan alrededor de la empresa, a través de la observación se puede dar testimonio de los hechos, de la realización, de los procesos que se dan tanto al interior como al exterior de la organización.

5.8.3. Cuestionarios

Los cuestionarios, son una serie de preguntas definidas, secuenciales y específicas, que van a propiciar el flujo de información de toda o de áreas específicas de la empresa, dichos cuestionarios se pueden aplicar de manera anónima para con ello evitar la resistencia de participación de los encuestados.

5.8.4. Entrevistas

Las entrevistas, consisten básicamente en un reunión con una o varias personas, con el propósito de cuestionarlas profesionalmente y específicamente a cerca de las problemáticas o situaciones a mejorar de la empresa. Esta fuente de información es comúnmente la más usada, ya que da información más completa y precisa de lo que se desea saber.

5.8.5. Análisis de registros

El análisis de registros, son herramientas importantes ya que el registro cronológico de los hechos que se desarrollan en la empresa quedando plasmados en informes, en actas, en registros contables, etc., que abarcan lapsos de tiempo determinados. Estos registros son vitales para el estudio del diagnóstico ya que muchos registros se van actualizado diariamente, es decir, que es información actualizada.

5.9. Análisis del diagnóstico

El análisis de diagnóstico integral para implementar en cualquier pequeña empresa, estará basado principalmente por la matriz FODA, la cual nos permitirá tener una visión amplia y sin restricción del medio en el cual se encuentra inmersa la empresa, así mismo dicha herramienta que nos va a permitir tener un crecimiento sano y sustentable tanto interna y externamente y de esta forma alcanzar los objetivos de la organización.

La matriz FODA, fue desarrollada por Marión Doshier, Dr. Otis Benepe, Robert Stewart y Birger Lie, siendo Albert S. Humphrey especialista en administración organizacional su principal exponente, dicha matriz FODA, se utiliza para el análisis de la situación actual de la empresa, permitiendo a la organización tener oportunidad de aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas que día a día se le presentan a cualquier organización.

5.9.1. Definición del análisis FODA

Es importante, antes de conocer la definición de la matriz FODA es preciso identificar cada una de las letras que conforman la palabra, esto con el fin de familiarizarnos y poder comprender mejor su significado. Por lo tanto:

- ✘ F = Fortalezas
 - ❖ Las fortalezas son aquellas características positivas propias de la empresa, que permiten y facilitan el logro de los objetivos establecidos por la empresa.
- ✘ O = Oportunidades
 - ❖ Las oportunidades son aquellas características positivas que se presentan en el entorno o medio donde se encuentra la organización, y que pueden propiciar el logro de los objetivos de la organización.
- ✘ D = Debilidades
 - ❖ Las debilidades son aquellas características negativas propias de la empresa, que dificultan y obstruyen el logro de los objetivos establecidos por la empresa.
- ✘ A = Amenazas
 - ❖ Las amenazas son aquellas características negativas que se presentan en el entorno o medio donde se encuentra la organización, y que pueden afectar u obstaculizar el logro de los objetivos de la organización.

Bien, una vez comprendido el significado de cada una de las letras que integran la palabra FODA, enunciaremos la definición de la matriz FODA, tal como sigue:

Foda, es una herramienta de fácil uso para obtener una visión general de la situación estratégica actual de una empresa, es decir, se emplea para el estudio sistemático de la organización con el fin de determinar su impacto de resistencia ante su medio ambiente.

La matriz FODA, es también un mecanismo que ayuda a determinar los elementos que favorecen (fortalezas y oportunidades), y aquellos que obstruyen (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos organizacionales.

5.9.2. Objetivo del análisis FODA

El objetivo del análisis FODA, es identificar hasta qué grado la estrategia actual de la empresa es suficientemente relevante, así como identificar los puntos positivos y negativos tanto interna como externamente, para determinar la capacidad de enfrentamiento ante los constantes cambios del medio en el cual se encuentra inmersa la organización.

5.9.3. Importancia del análisis FODA

La importancia del análisis FODA, radica principalmente en hacer conciencia de todas las capacidades que tiene la empresa así como del entorno en el cual se encuentra, por lo que el análisis FODA responde a preguntas como:

En cuanto a la empresa:

- ✘ ¿Cuáles son los puntos fuertes, que pueden facilitar el logro de los objetivos?
- ✘ ¿Cuáles son los puntos débiles, que pueden obstaculizar el logro de los objetivos?

En cuanto al medio:

- ✘ ¿Cuáles son las condiciones que existen en el entorno, que pueden favorecer al logro de los objetivos?
- ✘ ¿Cuáles son las condiciones que existen en el entorno, que pueden obstaculizar al logro de los objetivos?

Por lo tanto, una vez que nos hemos preguntado lo anterior, estaremos conscientes de que el análisis FODA nos va a permitir lo siguiente:

- ✘ Establecer posibilidades reales que tendrá la organización en el logro de sus objetivos.
- ✘ Establecer acciones que permitan mantener los parámetros positivos así como establecer acciones que hagan frente a los parámetros negativos.
- ✘ Permitir el uso de todos los recursos y acciones que posee la empresa para el fortalecimiento de toda su estructura y poder cumplir con el logro de los objetivos.
- ✘ Permitir al dueño o administradores una concientización de todos los recursos que posee la empresa para hacer frente a todas aquellas adversidades que puedan afectar el desarrollo de la empresa.

5.10. Perspectivas del análisis FODA

El análisis Foda para cualquier empresa, reunirá todos aquellos aspectos que son de trascendental importancia, debido a que son aspectos clave dentro del análisis tanto interno como externo, es decir, análisis del entorno externo de la empresa así como las capacidades estratégicas de la empresa. Este análisis puede ser aplicado en diversas áreas, tales como líneas de producto, mercados, productos, organización, estrategias, etc., ya que es una herramienta que permite aplicarse en toda la organización.

5.10.1. Perspectiva interna

La perspectiva interna que tiene este análisis FODA, es aquella que se relaciona con las oportunidades y las debilidades de la organización, es decir, la estructura del negocio, y un aspecto importante es que son los propios administradores o dueños quienes tienen el control sobre esta.

5.10.2. Perspectiva externa

La perspectiva externa que tiene este análisis FODA, es aquella que detecta las oportunidades y las amenazas que puedan favorecer o estancar el desarrollo y crecimiento de la empresa, por lo que es preciso conocer bien el entorno de donde se encuentra la empresa, ya que se deberá aprovechar al máximo las oportunidades de crecimiento y desarrollo y hacer frente a todas las amenazas que se presenten en el medio, ya que los dueños o administradores quienes manejan la empresa no tienen control de lo que sucede fuera de esta.

5.11. Dimensión del análisis FODA

La dimensión de un análisis FODA, representa para nuestro análisis un tiempo determinado, es decir, temporalidad, debido a que cuando se realiza un análisis FODA este se lleva a cabo en un tiempo determinado, por lo que, deberán realizar tantos análisis como sean posible, debido a los constantes cambios tanto interna como externamente en que se encuentra la empresa.

Esto nos va a permitir lograr constantemente un perfeccionamiento dentro de nuestra organización, ya que debemos estar tanto de todos los cambios que se van dando en los medios donde se encuentra nuestra empresa, como estos son muy dinámicos es muy importante que quienes ejecuten este análisis estén correctamente capacitados y tengan amplia experiencia para hacer frente a todos estos eventos.

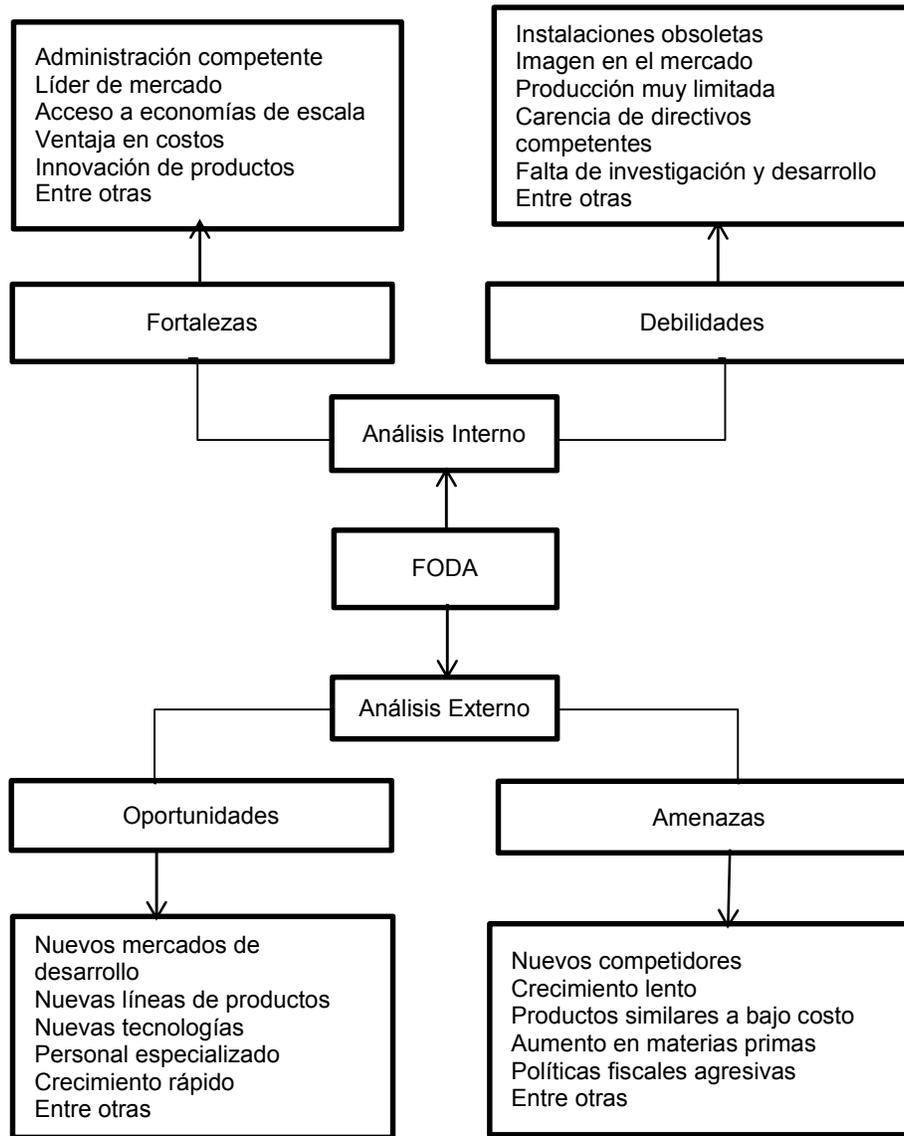
5.12. Matriz FODA

5.12.1. Apreciación del análisis FODA

Como hemos observado, el análisis FODA, es básicamente el estudio de todos aquellos elementos que pueden permitir un sano crecimiento o limitar el desarrollo de la empresa, por lo tanto, entendemos que este análisis es una recolección de datos referentes a l medio externo e interno de las empresas, por lo cual se tendrá la oportunidad de poder evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa así como las oportunidades y amenazas que presenta el medio externo donde se encuentra la organización.

A continuación observaremos la siguiente apreciación que se utiliza para realizar el análisis FODA, precisando que toda empresa u organización posee características diferentes, por lo que cada una de ellas formulara sus propios cuestionamientos en base a su situación actual y del medio en el que se encuentra.

Apreciación Análisis FODA

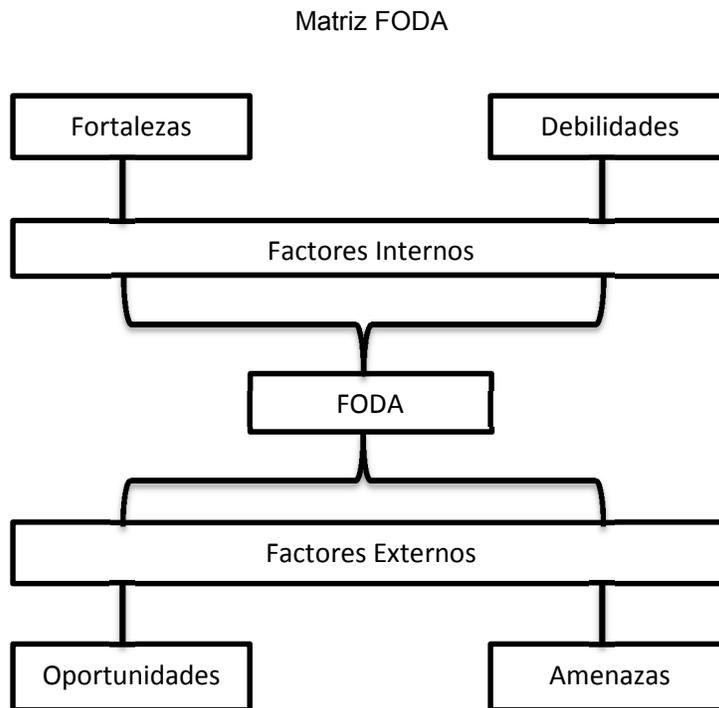


5.12.2. Matriz FODA

Como hemos observado en la definición de la matriz FODA, y hemos visto que es una herramienta de fácil uso para obtener una visión general de la situación actual de una empresa, es decir, se emplea para el estudio sistemático de la organización con el fin de determinar su impacto de resistencia ante su medio ambiente.

La matriz FODA, es también un mecanismo que ayuda a determinar los elementos que favorecen (fortalezas y oportunidades), y aquellos que obstruyen (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos organizacionales.

A continuación, conoceremos la matriz FODA, como sigue:



5.13. Estrategias del análisis FODA

Debemos tener presente una vez que hemos conocido tanto la apreciación como la matriz FODA, que este análisis se desarrolla en un panorama actual, es decir, bajo las condiciones actuales que tiene una empresa, para aprovechar toda el potencial que nuestra organización tiene a fin de desarrollar estrategias que nos permitan posicionarnos en un lugar privilegiado dentro del mercado.

Por lo que a continuación enunciare las estrategias que se desarrollan en la matriz FODA, tal como sigue:

Factores Internos Factores Externos	Fortalezas Internas (F)	Debilidades Internas (D)
	Ejemplo: características administrativas, operativas, comerciales, financieras, de personal etc.	Ejemplo: debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de fortalezas
Oportunidades Externas (O)	Estrategia FO: Maxi-Maxi	Estrategia DO: Mini-Maxi
Ejemplo: situaciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos bienes o servicios y tecnología	Potencialmente es la estrategia de más éxito, en la que las fuerzas del negocio son utilizadas para aprovechar las oportunidades que se presenten.	Es una estrategia de desarrollo que ayudara a superar las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades.
Amenazas Externas (A)	Estrategia FA: Maxi-Mini	Estrategia DA: Mini-Mini
Ejemplo: escasez de energéticos, competencia y áreas similares a las cuadro superior de oportunidades	Es una estrategia que pretende aprovechar las fortalezas para enfrentar o evitar las amenazas.	Es una estrategia que pretende disminuir las debilidades y evitar las amenazas.

5.13.1. Estrategia DA

La estrategia DA, tiene por finalidad establecer parámetros para minimizar las debilidades y amenazas que se le presentan a una empresa. Una empresa que atienda estas debilidades y amenazas se encontraría en situaciones difíciles de supervivencia, ya que puede llegar a liquidarse.

5.13.2 Estrategia DO

La estrategia DO, tiene por finalidad reducir las debilidades y maximizar las oportunidades, por lo que una empresa con debilidades en algún área, puede desarrollar o adquirir destrezas que le permitan aprovechar las oportunidades que se le presenten.

5.13.3. Estrategia FA

La estrategia FA, tiene por finalidad utilizar las fortalezas que posee la empresa para evitar las amenazas que le presenta el medio ambiente, las organizaciones deben hacer uso de todos sus recursos disponibles para enfrentar las amenazas del medio en el que se encuentran para lograr el alcance de sus objetivos.

5.13.4 Estrategia FO

La estrategia FO, su finalidad es aprovechar al máximo tanto sus oportunidades como sus fortalezas, por lo que una empresa empleara todas fortalezas para aprovechar las oportunidades que le presente su medio en el que se desarrolla, propiciando con ello el fortalecimiento interno de la empresa así como la adaptación a las condiciones cambiantes que le presente el medio en que se desenvuelve.

5.14. Análisis interno

El análisis interno de una empresa, es aquel en donde se determinan todos aquellos recursos que dispone una organización, así como sus ventajas competitivas ante el mercado o medio en el que se encuentra o desarrolla.

5.14.1. Recursos financieros

Los recursos financieros de una organización son aquello que recursos propios y ajenos en términos monetarios y económicos que requiere la empresa para el desarrollo de sus actividades. Estos recursos son aquellos, con los que cuenta la empresa tales como, capital, inversiones, utilidades, créditos bancarios, prestamos de acreedores, entre otros. Todo recurso financiero bien manejado tendrá gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa.

5.14.2. Recursos humanos

Los recursos humanos dentro de toda empresa son vitales, ya estos hacen funcionar a la organización y ponen en acción todos los recursos de la empresa, sin importar el nivel jerárquico que ocupe el personal todos tienen una actividad específica dentro de la empresa. Además la correcta administración de los recursos humanos proporcionara a la organización personal especializado para ejecutar las actividades que requiera la empresa.

5.14.3. Recursos de producción

Los recursos de producción en una empresa, son todos aquellos recursos que se emplean en los proceso productivos o de servicios que la empresa ofrece, entres estos recursos se encuentran materias primas, maquinarias, bienes inmuebles, personal, capital, entre otros, es decir, todo aquellos que contribuye a la realización de la actividad principal de la empresa, ya sea de producción o prestación de servicios.

5.14.4. Recursos tecnológicos

Los recursos tecnológicos que posee una empresa, son de vital importancia ya que son un medio que les permite mantenerse a la vanguardia y alcanzar los objetivos establecidos, estos recursos pueden ser tangibles, como computadoras, tabletas, etc., o intangibles, sistemas computacionales, internet, etc., actualmente estos recursos son parte importante de toda empresa ya que permiten la expansión de la organización en otros mercados.

5.14.5. Ventajas competitivas

Las ventajas competitivas de una empresa, le van a permitir destacar ante empresas que se dedican a la misma actividad o se encuentra dentro del mismo mercado, las ventajas competitivas van en función de la actividad de la empresa, estas pueden contar un producto que solo nosotros producimos, contar con personal calificado y brindar una excelente atención al cliente, entre otras. Es importante que nuestras ventajas competitivas sean reforzadas constantemente, con el fin de mantener esta ventaja sobre las demás organizaciones.

5.14.6. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa, debe ser una estructura que apoye el desarrollo de las actividades cotidianas y que tenga la capacidad para adaptarse a los cambios de la propia organización. Esta estructura debe ser ágil al flujo de los procesos de la empresa y debe estar cimentada en la misión, visión y valores así como en la cultura de la organización, que permitan alcanzar los objetivos de la organización.

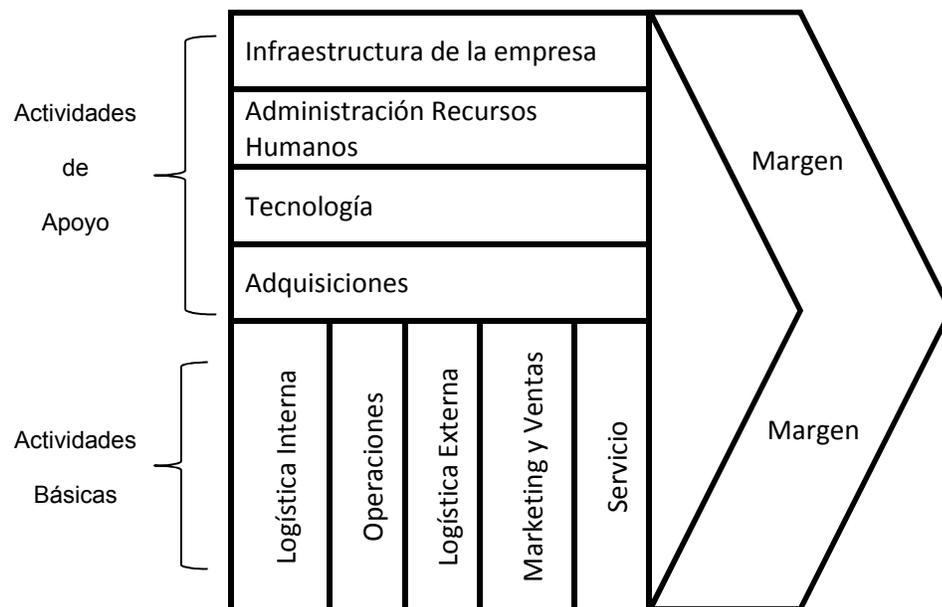
5.14.7. Análisis de precios y costos

Las empresas siempre buscan tener un excelente nivel de ganancias, bajo este análisis de precios y costos las empresas buscan tener el máximo nivel de utilidad. Bajo esta metodología observamos la relación que tiene el precio y los costos que tiene un producto o un servicio. La relación del precio está ligada a los costos variables y fijos más comunes usados en la producción de productos, así mismo se vincula la viabilidad de producir e introducir un producto nuevo que represente ganancias significativas a la organización.

5.14.8. Cadena de valor

Las empresas buscan el logro de los objetivos previamente establecidos, por lo cual es importante generar cadenas de valor con el fin de lograr tener ventajas competitivas, las cadenas de valor permiten a la empresa conocer cuáles de sus actividades u operaciones son creadoras de valor y cuáles no. Estas cadenas de valor permiten a la empresa identificar los medios idóneos para la implementación de las estrategias previamente establecidas.

A continuación conoceremos gráficamente la estructura de la cadena de valor, tal como sigue:



Las actividades básicas se refieren a la elaboración del producto, a su distribución y venta así como al servicio al cliente después de la venta, siendo las actividades de apoyo, aquellas que ayudan al buen desarrollo de las actividades básicas. Por ejemplo, las actividades básicas son insumos, elaboración del producto, la mercadotecnia y distribución, estas actividades se apoyan en los recursos financieros, los recursos humanos, entre otros.

Estas cadenas de valor, son de aplicación a empresas minoristas y de servicios así como a grandes fabricantes o grandes empresas, la valoración de ambas actividades van a permitir a la empresa, determinar ventajas competitivas superiores a la de la competencia y así mismo crear competencias que ningún otra empresa pueda desarrollar, así como detectar y seguir desarrollando nuevas competencias que le permitan el alcance de sus objetivos previamente establecidos.

5.15. Análisis externo

El análisis externo de una empresa, está relacionado directamente con el medio y a sus constantes cambios, por cual es importante que las empresas este al pendiente de cómo se dan los cambios en el medio en que se encuentran inmersas.

5.15.1. Factores económicos

Las empresas deberán prestar atención a todos aquellos cambios que se presenten en el entorno económico del país, deberán prestar atención a todos aquellos indicadores económicos que puedan información acerca de la actividad que desempeñan, estos indicadores pueden ir en función de la demanda de un producto, los costos de materias primas, el índice de empleo, entre otros, esto con la finalidad de conocer el desarrolla del mercado en donde se desenvuelve la organización.

5.15.2. Factores políticos y jurídicos

Actualmente en nuestro país se encuentra en constantes cambios en materia jurídica, financiera, y fiscal., por lo que las empresas deben estar atentas a estos cambios principalmente en aquellos aspectos en que pueden influir directamente, tal como lo es la reforma fiscal, deben el personal encargado del manejo de la empresa capacitarse y desarrollar las habilidades necesarias para hacer frente a estos nuevos cambios, y permitir con ello que la empresa se desarrolle y crezca sanamente.

5.15.3. Factores tecnológicos

Actualmente la tecnología está en un cambio constante, diariamente se desarrollan nuevas tecnologías para hacer más eficiente la producción, nuevas tendencias para administrar, para dar atención al cliente, nuevas formas de mercadotecnia y publicidad, entre otras más, por lo cual ponen a las empresas ante un dilema, ya que muchas tecnología nuevas son muy costosas, por lo que las empresa deben adaptarse a las tecnologías que se encuentran a su alcance o mejor aún desarrollar sus propia tecnología.

5.15.4. Factores sociológicos

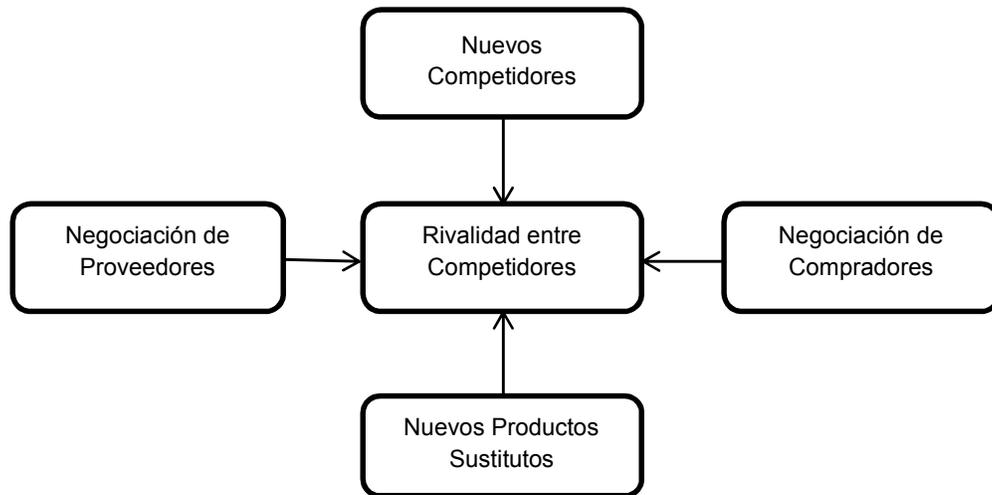
Las empresas actualmente dirigen sus productos o servicios a determinados sectores de la población, teniendo diversos parámetros para dirigir la colocación de sus productos o servicios, tales como, estilo de vida, nivel cultural, nivel de educación entre otros, asegurando con ello la venta de sus productos y servicios, así como posicionándose dentro del mercado de manera permanente.

5.15.5. Factores demográficos

Las empresas se enfocan en dirigir sus esfuerzos por colocar sus productos o servicios en la población, pero introducen estos productos o servicios en sectores claves de la población para garantizar con ello una permanente presencia en el mercado, utilizando los siguientes factores como lo es el nivel de ingreso, la edad, el sexo, la región donde se encuentra, entre otros, para de esta garantizar la demanda de sus productos o servicios y con ello contribuir al alcance de sus objetivos.

5.15.6. Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, permite analizar a las empresas a través del análisis de las cinco fuerzas, amenaza de nuevo competidores, rivalidad entre competidores, negociación de compradores, negociación de proveedores e ingreso de nuevos productos sustitutos, a continuación lo veremos gráficamente:



- ✘ Amenaza de nuevo competidores – Las empresas deben estar atentas al ingreso en el mercado de nuevos competidores, debido a que estas empresas venden o producen el mismo producto o servicio, convirtiéndose así en un nuevo competidor.
- ✘ Rivalidad entre competidores - Las empresas con mayor poder, compiten con otras en igual de condiciones por ofrecer el mismo tipo de producto dentro del mercado.
- ✘ Negociación de compradores – Los consumidores cuentan con el poder de decidir qué productos comprar y a qué precio, independientemente de la organización de que se trate el consumidor siempre negociará un mejor precio y mejores condiciones de servicio, por lo que la empresa deberá establecer una estrategia para reducir la negociación del cliente y convertirlo en un cliente leal.
- ✘ Negociación de proveedores – Las empresas deberán establecer una estrategia de negociación con el proveedor, debido a que entre menos proveedores suele ser más altos el costo de materias primas, y de esta forma tener mayor control sobre el proveedor.

- ✘ Ingreso de nuevos productos sustitutos – El ingreso de empresas que producen productos similares a los de la industria, se convierten en un competidor potencial debido a que pueden vender su productor a un menor precio.

Al realizar este análisis, podemos determinar el grado de competencia que se presenta dentro del mercado, detectando las oportunidades de crecimiento y desarrollo así como las amenazas a las cuales se enfrentara la organización, propiciando el desarrollo de nuevas estrategia que permitan aprovechar las oportunidades y poder neutralizar las amenazas, con el propósito de poder realizar positivamente los objetivos de la empresa.

5.16. Estrategias y su implementación

Actualmente las empresas se desarrollan en un ambiente agresivo de competencias dentro de mercados globalizados y de nuevas aperturas comerciales, creándose con ello una insistente competencia dentro de los mercados tanto a nivel nacional como internacional, por lo cual el entorno económico, político, social y tecnológico en los que se encuentra cualquier organización es muy cambiante, por lo que las organizaciones requiere de estrategias que les permitan desarrollarse y mantener dentro del mercado.

Las principales líneas de acción que deberán desarrollar las empresas para alcanzar sus objetivos son estrategias, la estrategia dentro de cualquier organización consiste en la determinación de movimientos y enfoques que deberá desarrollar la dirección o quien dirige a la empresa, para el logro de los objetivos y así obtener resultados satisfactorios.

5.16.1. Antecedentes de la estrategia

- ✘ La palabra estrategia, es un término cuyo origen se remonta a los antiguos griegos, quienes la empleaban para referirse a un primer magistrado o a una autoridad militar.
- ✘ En la primera mitad del siglo XIX, Carl Von Clausewitz escribió, que mientras que las tácticas implican el uso de fuerzas armadas en combate, la estrategia es el uso de los combates para el propósito de la guerra.
- ✘ La terminología de la estrategia en un entorno de negocios, espero hasta la segunda revolución Industrial, que comenzó en la segunda mitad del siglo XIX, pero en realidad se desarrolló en el siglo XX.
- ✘ La segunda Revolución Industrial, presencia el surgimiento de la estrategia, como manera de dar forma a las fuerzas de mercado y de influencia en el entorno competitivo.
- ✘ La segunda guerra mundial, aporta un estímulo vital al pensamiento estratégico en el área de los negocios como en lo militar, especificando la problemática de asignación de los recursos limitados a la economía.

5.17. Definición

A continuación presento la definición de la estrategia, vista desde el punto etimológico como conceptual, tal como sigue:

5.17.1. Definición etimológica

El termino estrategia, proviene del griego estrategos, que significa general.

La definición anterior presenta una tendencia militar, pues en la antigua Grecia se gobernó en un ambiente agresivo con relación a otras civilizaciones con las cuales se tenían que competir constantemente. De ahí que se deriva el hecho de que a sus más sobresalientes constructores y comandantes se les llamara estrategas.

5.17.2. Definición conceptual

La estrategia, es un instrumento que permite hacer frente a los cambios del entorno y que facilita el logro de los objetivos establecidos por la organización.

Las estrategias ponen a los recursos (materiales, financieros, técnicos y humanos), frente a los problemas y riesgos que planea constantemente el medio en donde se desarrolla, buscando la adecuada acción para hacerles frente y logrando con ello el alcance de los objetivos establecidos por la organización.

5.18. Características

Las estrategias dentro de empresa, tienen una serie de características que son de observancia general, las cuales menciono a continuación:

- ❖ Son lineamientos generales de la organización
- ❖ Sirven de guía para las acciones de la empresa
- ❖ Establecen diversas opciones para el logro de los objetivos
- ❖ Facilitan la toma de decisiones
- ❖ Desarrollan las habilidades y creatividad en la solución de problemas
- ❖ Desarrollan las habilidades y destreza de todos aquellos que intervienen en su creación

5.19. Importancia

Las estrategias dentro de las organizaciones son de vital importancia y un elemento clave en el desarrollo de las mismas, ya que la importancia de las estrategias radica en que son guías de acción para dirigir a las organizaciones, marcando la pauta que han de seguir para alcanzar sus objetivos y mantener una posición privilegiada dentro del mercado y del medio que las rodea.

5.20. Estrategias genéricas

De acuerdo con Michael Porter, existen tres estrategias que son de importancia relevante con el fin de realizar un desempeño superior al de cualquier competidor, esto se llevara a cabo siempre que todos los integrantes de la empresa estén comprometidos y cuenten con una estructura organizacional bien cimentada, con el fin de lograr la realización de los objetivos previamente establecidos.

Por lo anterior, expongo a continuación en la siguiente tabla las tres estrategias genéricas:

Tipos de Estrategias	Definición
5.20.1. Liderazgo en bajo costo	<p>Esta estrategia gira en torno de la fabricación de productos estándar a precios unitarios muy bajos, para consumidores que son sensibles a los precios.</p> <p>Una exitosa estrategia de este tipo suele infiltrarse en toda la empresa, como lo demostraría su enorme eficiencia: pocos gastos indirectos, escasos adornos, intolerantes ante el desperdicio, análisis de presupuestos, métodos de control, recompensas al personal al contener los costos.</p>
5.20.2. Diferenciación	<p>Esta es una estrategia que busca la producción de bienes y servicios que se consideran únicos en la industria y están dirigidos a consumidores que son relativamente insensibles los precios.</p> <p>Las características especiales para diferenciar el producto pueden incluir: diseño de ingeniería, desempeño del producto, un servicio excelente, existencia de refacciones, vida útil, facilidad de uso.</p>
5.20.3. Concentración, de enfoque o nicho de mercado	<p>Esta estrategia significa producir bienes y servicios que satisfacen las necesidades de grupos pequeños de consumidores.</p> <p>Esta estrategia es muy eficaz cuando los consumidores tienen preferencias o necesidades distintivas o cuando las empresas rivales no están orientadas al mismo segmento para especializarse.</p> <p>Por ejemplo: las estrategias de penetración y desarrollo de mercado, ofrecen una gran ventaja sobre el mercado.</p>

5.21. Jerarquía o niveles de estrategia

Las empresas con independencia de su tamaño, de si se dedican a un solo negocio o se encuentran diversificadas, hemos observado que las estrategias para las empresas son una guía de acción que debe incluir a todos los que integran a la organización para el logro de los objetivos y el posicionamiento de la empresa.

Por lo cual, las empresas cuentan con niveles de estrategias las cuales son aplicables para las empresas de un solo negocio o para aquellas que están diversificadas, a continuación veremos gráficamente estos niveles de estrategias, como sigue:

Niveles de Estrategias

Estrategia Corporativa	Dueño o Director General (Consejo de administración)	Determina las directrices que hay que seguir para obtener una ventaja competitiva mediante la selección y dirección de una combinación de negocios.
Estrategias De Negocios	Administrador General o Jefe de la Unidad de Negocios	Define como la creación y reforzamiento de la competitividad a largo plazo del negocio.
Estrategias Funcionales	Administradores Funcionales	Conjunto de directrices que se aplican para disponer de todos los recursos de un departamento para apalancar la ventaja competitiva.
Estrategias Operacionales	Jefe de Unidad (Jefe de área/Jefe de departamento)	Conjunto de medidas orientadas a respaldar las estrategias funcionales y de negocios, así como al logro de propios objetivos operacionales.

5.21.1. Estrategias corporativas

La estrategia a nivel corporativo, es formulada por el dueño o la alta dirección de una empresa, tiene por finalidad la supervisión de los intereses y de las operaciones que tiene una empresa y las cuales pueden contar con más de una línea de negocios. Además, se establecen lineamientos prioritarios en cuanto a inversiones y la dirección que deben tomar los recursos hacia las unidades de negocios que resulten atractivas para la organización.

5.21.2. Estrategias de negocios

La estrategia de negocios, es formulada para el alcance de los objetivos de la organización y administrar las operaciones de un negocio en particular. Determina la forma en que deberá administrarse los recursos de una empresa bajo las condiciones existentes de los mercados. Esta estrategia queda bajo la responsabilidad del administrador general o del encargado de la empresa.

5.21.3. Estrategias funcionales

Las estrategias funcionales, representa el plan de acción de administración para el manejo de actividades funcionales o de procesos de gran importancia para la organización. Dentro de estas actividades o procesos se encuentran, mercadotecnia, servicio al cliente, distribución, finanzas,

entre otras. La responsabilidad de esta estrategia recae en los administradores funcionales que tenga la empresa.

5.21.4. Estrategias de operación

Las estrategia operacionales, representan la forma de administrar a las unidades organizacionales de primera línea de una empresa, tales como son plantas, centros de distribución, así como el manejo de actividades cotidianas que representen una acción estratégica, tales como las campañas de publicidad, control de inventarios, compras, mantenimientos, entre otros. La delegación de estas estrategias recae en los administradores operacionales o jefes de unidad.

5.22. Tipos y definiciones de estrategias

Las estrategias deben proporcionar el aseguramiento de una ventaja competitiva sustentable y duradera frente a los competidores del mercado en donde se encuentre inmersa la organización, esto a partir del análisis FODA, partiendo del estudio del ambiente interno y externo que rodea a cualquier empresa.

Por lo que, la selección e implementación de cualquier estrategia deberá avalarse con el apoyo del dueño o dueños de la empresa así como del profesionalismo del quien la va a llevar a cabo para alcanzar las metas u objetivos de la organización.

A continuación expongo un cuadro donde se resumen las principales estrategias así como su definición, aplicables a cualquier tipo de empresa, las cuales deberán de propiciar el desarrollo y crecimiento sustentable de la organización, como sigue:

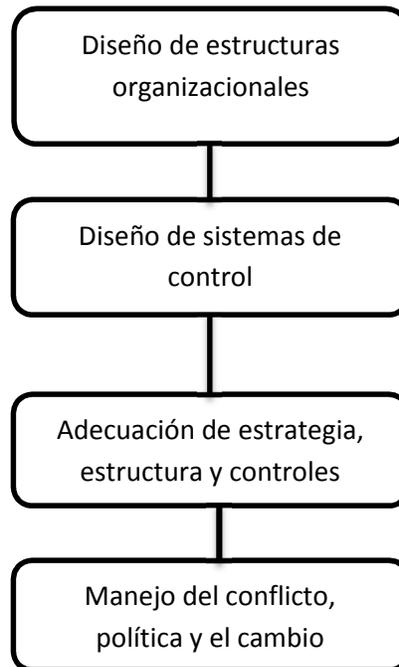
Tipos de Estrategia		Definición
5.22.1. De integración	Hacia delante	Adquirir la posesión o un mayor control de los distribuidores o detallistas.
	Hacia atrás	Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los proveedores de la empresa.
	Horizontal	Tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los proveedores.
5.22.2. Intensivas	Penetración en el mercado	Conseguir mayor penetración en el mercado para productos actuales, por medio de mayor esfuerzo en la comercialización.
	De desarrollo de mercado	Introducir bienes o servicios presentes en zonas geográficas nuevas.
	Desarrollo de producto	Tratar de aumentar las ventas mejorando los bienes o servicios presentes o desarrollando otros nuevos.
5.22.3. De diversificación	Diversificación concéntrica	Agregar bienes o servicios nuevos, pero relacionados.
	Diversificación horizontal	Agregar bienes o servicios nuevos, pero no relacionados, para clientes presentes.
	Diversificación conglomerada	Agregar bienes o servicios nuevos, pero relacionados.
5.22.4. De defensa	Empresa de riesgo compartido (Joint Venture)	Dos o más empresas patrocinadoras constituyen una organización separada con el objeto de cooperar.
	Encogimiento	Reagruparse mediante la reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas y utilidades.
	Desinversión	Vender una división o parte de una organización.
	La liquidación	Vender los activos de una empresa, en partes, a su valor tangible.
	La combinación	Aplicar una combinación de dos o más estrategias al mismo tiempo.

5.23. Implementación de la estrategia

Las organizaciones empresariales poseen una serie de características diferentes de acuerdo a la actividad que realizan, razón por la cual todas estas organizaciones tienen elementos claves que les permiten tener ventajas competitivas antes las demás. Estos aspectos claves de las empresas son detectados a través de un diagnóstico y a su vez incentivados por estrategias para lograr dar a la empresa esa ventaja competitiva y así mismo, dar un posicionamiento dentro del mercado de manera sustentable.

Como hemos observado, existen diversos tipos de estrategias las cuales representan para las empresas guías de acción y dirección para el alcance de sus objetivos, por lo cual, a continuación expongo a través de un gráfico el proceso de implementación de las estrategias, tal como sigue:

Implementación de Estrategias



Como hemos observado en el gráfico anterior, la implementación de estrategias se basa principalmente en cuatro aspectos de gran importancia, los cuales llevados a cabo de manera oportuna y eficientemente nos ayudarán al alcance de los objetivos positivamente, ahora bien a continuación comentare los aspectos anteriores como sigue:

5.23.1. Diseño de estructura organizacional

Para llevar a cabo una correcta implementación de las estrategias, la organización deberá adoptar una estructura bien definida, ya que el diseño o la adopción de una buena estructura conlleva a la asignación de responsabilidades en el desarrollo de las actividades de la empresa así mismo otorga la autoridad para la toma de decisiones.

Por lo cual es importante que la estructura de la empresa sea de tal forma que permita tener una buena comunicación entre todas las áreas que la forman, por lo cual es importante evaluar que la empresa pueda dividirse entre diferentes departamentos, delegar la autoridad en los diferentes niveles y por consiguiente fomentar la integración de todas las áreas que conforman dicha organización.

5.23.2. Diseño de sistemas de control

El implementar una estrategia en la organización, deberán llevar a cabo estándares de control, que permitan monitorear el buen desarrollo de la estrategia, es importante adoptar los mejores métodos

de evaluación que permitan brindar información actual, y que por consiguiente, permitan a la organización mantener un control eficiente de todas las acciones que se realicen dentro de la empresa.

5.23.3. Adecuación de estrategias, estructura y controles

La empresa, deberá tener la capacidad para adaptarse a las nuevas condiciones en las que se encontrara con la aplicación de nuevas estrategias, ya que las estrategias implementadas varían unas con respecto de otras dependiendo de los objetivos a alcanzar, debido a que también se encuentran en medios que suelen ser constantemente cambiantes y por consiguiente es importante adecuar la estrategia, la estructura y los controles previamente establecidos a fin de alcanzar los objetivos establecidos.

5.23.4. Manejo del conflicto, política y cambio

Dentro de toda empresa, existe una serie de políticas y lineamientos que dan la pauta para actuar de manera profesional y realizar las actividades de toda empresa, más sin embargo, dentro de toda organización se gestan conflictos ya que todo departamento tiene sus propios lineamientos de actuación y de desarrollo de su actividad y a su vez todos departamento compiten entre sí para tener mayor participación de los recursos de la organización.

Por lo tanto, es imprescindible que toda la estructura de la empresa tenga una disposición al cambio, ya al adaptarse a las nuevas condiciones del entorno tanto interno como externo, se podrá llevar a alcance de los objetivos previamente establecidos, evitando con esto una situación que dañe a la organización en cualquier o en toda su estructura.

5.24. Resultados del diagnostico

Una vez que ha implementado el diagnóstico integral en nuestra empresa y que nuestro análisis FODA se ha aplicado correctamente, podemos objetar que los resultados proporcionados por este diagnóstico son suficientes y relevantes que han de llevar a la empresa por nuevas directrices de crecimiento tanto interno como externo, alcanzando los objetivos previamente establecidos.

5.24.1. Resultados

El resultado del diagnóstico nos da la pauta de que nuestro objetivos queden intacto, sufran modificaciones o queden inválidos y propicien el establecimiento de otros nuevos, estos debido al análisis de los ambientes interno y externo que rodean a nuestra empresa que pueden dar nuevas oportunidades de crecimiento y expansión o presentar amenazas que puedan suponer el cierre de nuestra organización.

Como bien he mencionado, el resultado de este diagnóstico lo basaremos en tres consideración, que comento a continuación:

5.24.1.1. Mantenimiento del objetivo

En este sentido, tenemos que el resultado de nuestro análisis, el objetivo inicialmente establecido no ha sufrido modificación y ha representado situación que pueda alterar la estructura y dirección de la empresa, por lo que las condiciones cambiantes del medio no han sido significativas, puesto que nuestro objetivo solo habrá de mantener como hasta ese momento.

5.24.1.2. Revisión del objetivo

En base a nuestro análisis y al resultado de este, nuestro objetivo en estudio deberá revisarse constantemente, ya que las condiciones del medio pueden afectar considerablemente sin que nos dé una pauta específica de algún estado negativo, por lo que es conveniente su revisión constante

para tener la certeza de nuestro objetivo podrá ser alcanzado y permitir con ello el crecimiento de nuestra organización.

5.24.1.3. Invalidación del objetivo

Como resultado de nuestro análisis, el resultado obtenido nos dice que nuestro objetivo no es viable para ser alcanzado, porque es importante hacer una revisión de este de manera consciente o definitivamente cambiarlo por otros que nos pueda dar los resultados esperados. Es importante, considerar que las deficiencias que tenemos para alcanzar nuestro objetivo se pueden encontrar dentro o fuera de la organización.

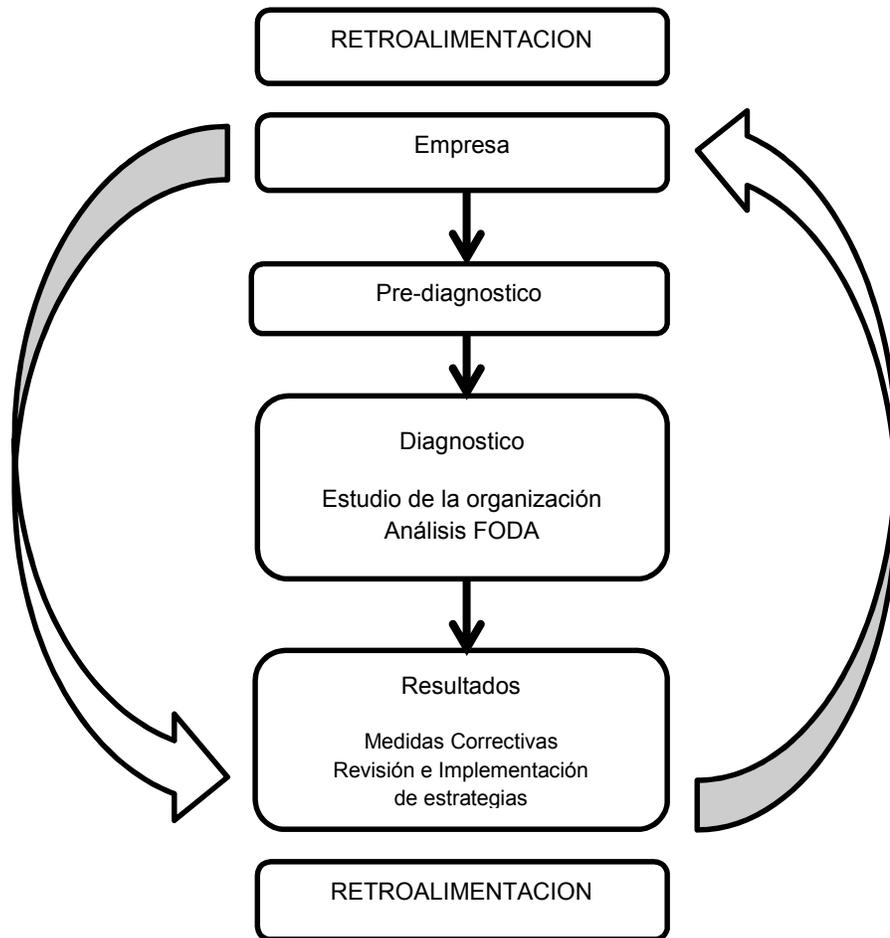
Por lo tanto, es conveniente tener la certeza que el resultado de nuestro diagnóstico y de nuestro análisis FODA nos brindaran resultados actuales a las problemáticas que pueda tener la organización, más sin embargo, debemos estar conscientes de el diagnóstico no solo nos va a ayudar a enfrentar los problemas que se puedan presentar ya que también es una herramienta de perfeccionamiento para cualquier empresa, con el fin de obtener ventajas competitivas y un buen posicionamiento dentro del mercado.

5.25. Retroalimentación del diagnóstico

Una vez conocidos y evaluados los resultados del diagnóstico y puesta en marcha las acciones correctivas e implantadas las estrategias, los dueños o directivos de las empresas deberán implementar los mecanismos necesarios para diagnosticar de manera constante todas las actividades de la empresa, es decir, realizar diagnósticos constantes para vigilar lo que sucede en la empresa.

Es importante retroalimentar a la empresa, debido a que pueden situaciones ajenas que puedan alterar la dirección de las acciones a perfeccionar dentro de la empresa, así pues, corregir de manera inmediata estas anomalías que se presenten.

A continuación a través de la siguiente imagen observaremos el proceso de retroalimentación dentro de la empresa, una vez realizado nuestro diagnóstico, tal como sigue:



La retroalimentación para cualquier empresa es de vital importancia, debido a que una vez puesto en marcha las medidas correctivas o implementación de nuestra estrategia es importante el monitoreo del comportamiento de dichas medidas adoptadas, con la finalidad de detectar las diversas anomalías que puedan presentarse o en su caso detectar aquellas situaciones favorables que permitan la óptima respuesta de la empresa ante estos nuevos cambios.

Es importante recordar que todas las empresa se encuentran inmersas dentro de un ciclo dinámico continuo, razón por la cual, la retroalimentación en toda la empresa es de vital importancia, ya que toda información que genere la empresa será para su propio uso, es decir, que la empresa se alimenta por sí misma.

Cabe destacar que si es continua la aplicación del diagnóstico integral en la empresa así misma es la continua retroalimentación de este diagnóstico, considerando que las empresas continuamente son sometidas a las condiciones cambiantes del medio, por lo que es importante estar al pendiente de estos nuevos cambios para aplicar las medidas preventivas o correctivas que puedan presentarse, todo con el firme propósito de alcanzar los objetivos establecidos por la organización.

Capítulo 6 EL CONTADOR PÚBLICO ANTE EL DIAGNÓSTICO

6.1. Antecedentes

En 1494, Lucas Pacioli, publica un tratado en donde describe el sistema contable de la partida doble, aunque no es el inventor del sistema de la partida doble, indica que el sistema que fue empleado en Venecia debe ser establecido por toda empresa. Más sin embargo, la metodología de Lucas Pacioli es aplicable hasta hoy día en nuestros modernos sistemas contables.

Lucas Pacioli manifestó la necesidad de establecer controles administrativos internos, además recomendó que el memorándum, el diario y el libro mayor debían llevarse numerados y fechados, así como archivarse permanentemente y la realización de llevar auditorías internas periódicamente.

En México, Francisco Javier Calleja Bernal, de acuerdo a un estudio nos dice "la enseñanza de las cuestiones contables se encuentra ligada en su inicio a la Escuela Superior de Comercio y Administración que se fundó en 1845 con el fin de impartir la enseñanza superior mercantil. Se hablaba entonces de "Tenedor de Libros", nombre que se designó a quien tan solo llevaba los registros de una empresa, para el medio mercantil e industrial de esa época era fundamental.²⁴

El 7 de enero de 1905 se publicó en el Diario Oficial la Ley de Enseñanza Comercial, donde se menciona como carrera a seguir en la ESCA la de "Contador de Comercio".

La Contaduría Pública cumple 107 años en nuestro país, debido a que Don Fernando Diez Barroso distinguido egresado de nuestro plantel se tituló un 25 de mayo de 1907. Fue el primer examen profesional, no sólo en México sino en toda América Latina, para obtener el título de Contador Público, sustentado por el Sr. Fernando Diez Barroso.²⁵

6.2. El contador público

El Contador Público, es un profesional que se encarga de la administración de los recursos de cualquier empresa, que desarrolla actividades contables, financieras, fiscales y de personal en tres las más comunes, permitiendo el máximo aprovechamiento de estos recursos para que la empresa alcance su objetivo previamente establecido.

Pero hoy día, el contador Público se enfrenta a nuevo retos profesionales debido a los constantes cambios en los negocios, ya que deberá tener la visión de ver más allá de las actividades rutinarias de cualquier empresa, por lo que este profesional debe actuar en áreas estratégicas que permitan a la organización el alcance de sus objetivos.

Con el constante cambio en los mercados y a las tendencias de innovación, el Contador Público deberá tener una visión estratégica en los campos de producción, de administración, de organización, de selección de personal, de obtención de recursos ajenos y a nuevos sistemas de información, con el firme propósito de otorgar a las empresas un crecimiento sustentable y fortalecido dentro del mercado.

6.3. El contador público ante nuevas oportunidades de actuación

El campo de actuación del Contador Público dentro de las empresas, ha sido hasta entonces orientado únicamente al área contable, fiscal, administrativa y financiera de la empresa, pero de acuerdo a los nuevos cambios que se han dado dentro del mundo de los negocios, el Contador Público deberá buscar nuevas oportunidades de desarrollo y actuación.

²⁴ Universidad Autónoma de Guadalajara, <http://www.uag.mx>, <http://contenidos.uag.mx>.

²⁵ Instituto Politécnico Nacional, <http://www.escasto.ipn.mx/conocenos/Paginas/Historia.aspx>

6.3.1. Enfoque de clientes o mercados

Las empresas tienen por objetivo general el introducir sus productos o la prestación de servicios al mercado donde se encuentran, más sin embargo, debido a la gran competencia, el Contador Público dentro de su actuación, puede dar a las empresas la oportunidad de poder crecer dentro de un mercado específico, dando con ello a la empresa una serie de ventajas competitivas que a su vez le permitan en un futuro no lejano expandirse dentro de otros mercados, bajo el esquema de enfoque de clientes.

6.3.2. Negocios globalizados

El Contador Público deberá actualizarse para enfrentarse a los nuevos retos que día a día se van gestando en los mercados tanto nacionales como internacionales, ya que estamos ante un negocio que no tiene fronteras y que van marcando las nuevas de actuación.

Las empresas actualmente se encuentran inmersas de manera directa e indirectamente dentro de una globalización enfrentándose a una competencia muy agresiva, por lo tanto, las empresas requerirán de profesionales altamente capacitados que los guíen en este mundo globalizado, buscando para la organización un sustentable desarrollo y un posicionamiento dentro del mercado.

6.3.3. Nuevas sistemas y tecnologías

El mundo de los negocios que día a día va cambiando y a su vez surgen nuevos sistemas de administración y nuevas tecnologías principalmente de producción, es importante que el Contador Público esté al tanto de las nuevas tendencias, ya que deberá dar a la organización la oportunidad de allegarse de todos que le permitan tener alcance a las nuevas tendencias tanto de administración como de producción, con el fin de poder alcanzar los objetivos de la organización establecidos.

6.3.4. Interdependencia

El Contador Público ante los nuevos que presentan los mercados, deberá proporcionar a la empresa una interdependencia, que conjuntamente con otras empresas puedan obtener resultados más altos de los esperados, sin estar en un mundo de negocios globalizado, es por tanto que actualmente muchas empresas realizan alianzas o trabajan en bloques para obtener resultados altos, sin que por ello pierdan su esencia como propia empresa, considerando que las empresas suelen trabajar por determinados lapsos de tiempo o por proyectos.

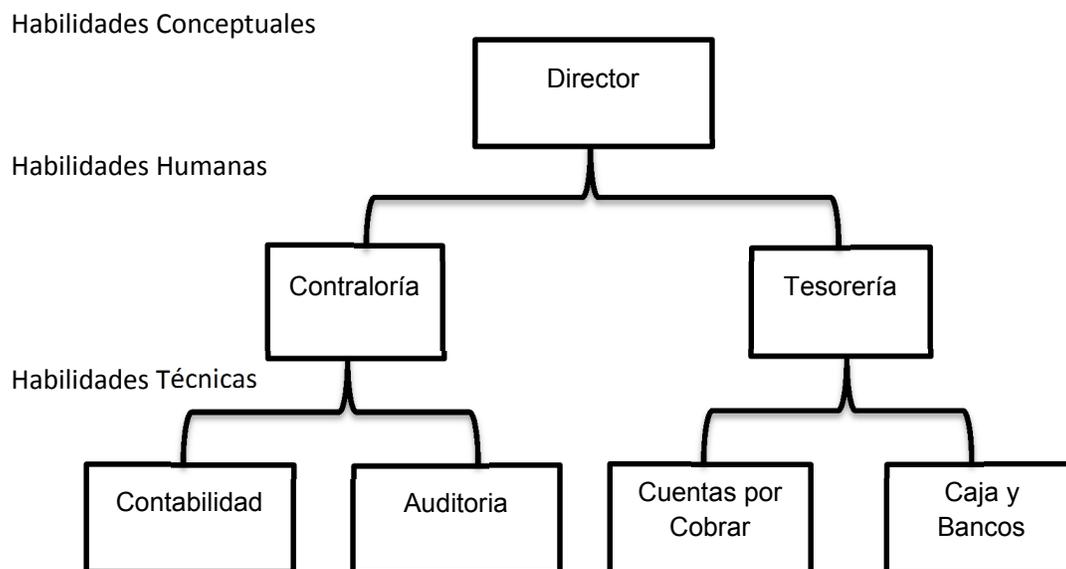
Por lo tanto, el Contador Público deberá adaptarse a las nuevas condiciones que van estableciendo los mercados, hemos mencionado algunas nuevas oportunidades de actuación, por lo que este profesional deberá encontrar estar preparado para enfrentarse a las necesidades que requieran las organizaciones, asimismo, el Contador Público no limitará su actuación profesional sino que deberá ir más allá de lo que la misma profesión impone.

6.4. Habilidades del contador público ante el diagnóstico

La profesión de Contador Público, actualmente se encuentra en una constante adaptación debido a los constantes cambios en el mundo de los negocios. Por lo cual, es preciso que el contador público adquiera nuevas cualidades tanto de actuación profesional como personales, las cuales deben estar respaldadas por el código de ética que rige a la profesión.

Las habilidades que debe desarrollar el contador público, las observaremos en el siguiente organigrama, de acuerdo al tipo de habilidad y al nivel jerárquico dentro de la empresa, tal como sigue:

Tipos de Habilidades en el Nivel Jerárquico



6.4.1. Habilidades conceptuales

Las habilidades conceptuales o llamadas gerenciales, se refiere al conjunto de capacidades y conocimientos que posee para llevar a cabo actividades de organización, formulación de estrategias, resolución de problemas a nivel gerencial, entre otras, y se encuentra ubicado en el rango más alto de la empresa, es decir, a nivel gerencial dentro de la organización.

6.4.2. Habilidades humanas

Las habilidades humanas, se refieren al conjunto de capacidades que posee una persona para lograr el trabajo conjunto e interacción de un equipo, logrando llevar a cabo el trabajo en equipo para poder alcanzar los objetivos establecidos, y se encuentra ubicado a nivel ejecutivo de una organización.

6.4.3. Habilidades técnicas

Las habilidades técnicas, se refieren al conjunto de conocimientos y experiencia que posee una persona, es decir, que tiene conocimiento y experiencia en determinados procesos de producción, entre otras, y estas habilidades van determinadas en relación a la actividad a desarrollar, encontrándose dentro de la organización en el nivel operativo dentro de la organización.

Como hemos observado, las habilidades que deberá desarrollar el Contador Público, dependerá estrictamente de las actividades a desempeñar, más sin embargo no limita a este profesional el adaptarse a cualquier cargo a desempeñar y por consiguiente deberá mantener una constante capacitación y actualización general.

El contador público como diagnosticador, deberá poseer ciertas cualidades tanto personales como profesionales para el desempeño de su actividad, a continuación mencionaremos algunas de esas cualidades, tal como sigue:

Cualidades del Contador Público como Consultor
--

Capacidad intelectual	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de aprendizaje rápido y fácil Capacidad de observación, reunión, selección y evaluación de hechos Capacidad de razonamiento inductivo y deductivo Capacidad de dar soluciones
-----------------------	--

Capacidad de trabajo conjunto	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de tolerancia, respeto a los demás Capacidad de previsión y evaluación de las reacciones humanas Facilidad de relación con lo demás Capacidad para generar confianza y respeto Cortesía y buenos modales
-------------------------------	--

Capacidad de comunicación y persuasión	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de escuchar Facilidad de expresarse verbal y por escrito Capacidad de enseñar y capacitar a otros Capacidad de persuasión Capacidad de motivar
--	--

Madurez intelectual y emotiva	<ul style="list-style-type: none"> Comportamiento y actitud profesional y personal Capacidad de respuesta objetiva e imparcial Capacidad de trabajo bajo presión Capacidad de respuesta a frustraciones e incertidumbres Capacidad de responder con serenidad Flexibilidad de adaptación
-------------------------------	--

Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> Grado de confianza en sí mismo Tener espíritu empresarial Iniciativa y perseverancia
------------	--

Ética e integridad	<ul style="list-style-type: none"> Guiarse bajo el código de ética de la profesión Deseo de ayudar a los demás Demstrar honestidad y respeto Capacidad de reconocer limitaciones Capacidad de admitir errores y fracaso
--------------------	--

Salud física y mental	<ul style="list-style-type: none"> Gozar de buena salud Grado de motivación alto Grado de ambición saludable Capacidad de adaptación al medio
-----------------------	---

El contador público, cuenta con un gran cumulo de cualidades propias de su profesión más aunadas a otras nuevas, le van a brindar un desarrollo más completo para la realización de las actividades a realizar dentro del área donde pretenda desarrollarse profesionalmente.

6.5. Nuevas perspectivas hacia el futuro.

El Contador Público, tiene una profesión que despliega una amplia gama de oportunidades de actuación dentro del mundo de los negocios, por lo que es este profesional tiene la oportunidad de diversificar su campo de acción, ya que no solo tiene la oportunidad de contribuir directamente dentro de la organización sino que además tiene la oportunidad de ir más allá de lo que la propia carrera impone y por consiguiente llevar a cualquier organización a ocupar un lugar privilegia dentro de los mercados.

El contador Público deberá desplegar todo su potencial para mantener a la vanguardia dentro de las tendencias que van marcando los mercados, lo cual lo obliga a estar en una constante actualización profesional de todos aquellos aspectos que estarán directamente involucrados en el desarrollo y crecimiento de la organización, por lo tanto, este profesional deberá de perfeccionar sus habilidades y destrezas profesionales en cuanto a la administración y dirección de la empresa, siendo su responsabilidad de provocar la confianza de las altos mando de la empresa y así mismo convertir en un elemento clave de dicha organización.

El Contador Público, deberá ser consciente de la gran responsabilidad que tiene al estar frente a cualquier organización, ya que este profesional provoca que las empresas aprovechen al máximo sus recursos disponibles, por lo que el Contador Público debe ser capaz de tener la flexibilidad y capacidad de adaptación, la cual, le va a permitir hacer frente a las condiciones que presenta el medio aprovechando las oportunidades y enfrentando las amenazas, todo con el fin de fortalecer el desarrollo y crecimiento de la organización, y manteniéndola permanentemente en los mercados.

Por lo tanto a continuación mencionare algunas áreas dentro de las cuales se desenvuelve el Contador Público, teniendo presente que el campo de actuación es mucho más diverso, tal como a continuación sigue:

6.5.1. El Contador público como Director General

El contador Público, dentro de cualquier empresa puede desarrollarse como director o gerente general, debido a que posee una formación profesional que le da las herramientas de ser un gran estratega, provocando el acertado establecimiento e implementación de estrategias que lleven a la empresa a un mejor posicionamiento dentro del mercado.

6.5.2. El Contador Público como Consultor Financiero

El Contador Público dentro de su formación profesional posee los conocimientos suficientes en el ámbito financiero, por lo cual este profesional puede desarrollar todas sus capacidades en beneficio de las empresas, propiciando con ello una sana vida financiera de cualquier empresa, debido a que buscara las mejores alternativas para su crecimiento financiero, es decir, las mejores propuestas de inversión, de financiamiento, de cotización en bolsa de valores, entre otras.

6.5.3. El Contador Público como Asesor Externo

El campo de acción de un Contador Público no es limitativo, por lo que este profesional al desarrollar todos sus potenciales puede brindar asesorías profesionales externas o ajenas a la

empresa, debido a que estará especializado en diversos temas que son esenciales para cualquier empresa, tales como asesor en IMSS e INFONAVIT, SAT, Tesorería, entre otros.

6.5.4. El Contador Público como Consultor Internacional

El Contador Público, no limita su campo de acción en una sola dirección, ya que su preparación profesional y las condiciones cambiantes que se presentan en el mundo de los negocios, da la oportunidad de poder desarrollar y trabajar en ámbitos internacionales, es decir, dar consultoría internacional en cuanto a comercio, compras en el extranjero, inversiones fuera del país, entre otras más.

6.5.5. El Contador Público en la Docencia

Actualmente la docencia que ejerce el Contador Público es de gran importancia y trascendencia, y aunque es una actividad que se ha venido desarrollando a través de muchos años, el Contador Público tiene la obligación y necesidad de mantener actualizado debido a los constantes cambios en el mundo de los negocios, y debe estar al tanto de las nuevas tendencias que se dan en los negocios.

Por lo tanto, la actuación del Contador Público no deberá ser limitada a pensar que solo se dedica a administrar los recursos de la empresa sino que deberá considerarse un profesional flexible y dinámico que pondrá llevar a cualquier organización a alcanzar objetivos previamente establecidos, todo con el apoyo del dueño o directivos de la empresa, quienes han depositado su confianza para el crecimiento de la organización, logrando con ello, el desarrollo de la empresa, de la comunidad y dando un bienestar de vida a las personas que intervienen en la organización.

CONCLUSIONES

Hemos sido testigos a lo largo de la historia de la evolución que ha tenido el ser humano para sobrevivir ante los cambios que le presenta el medio ambiente, haciendo frente a estos cambios con una constante adaptación a las circunstancias climáticas, de alimentación, de vestimenta, de sobrevivencia, entre otras, y viendo a la par el desarrollo de sistemas que le han permitido hacer frente a todos estos cambios. Bajo un esquema de adaptación el ser humano ha podido sobrevivir hasta el día de hoy.

El ser humano ha diseñado y perfeccionado a lo largo de los años, sistemas que le han permitido administrar y aprovechar al máximo los recursos que dispone con el firme propósito de mantener un estilo de vida confortable satisfaciendo todas sus necesidades básicas de supervivencia y generando otras de bienestar tanto personales como profesionales, así como para el medio que le rodea.

La pequeña empresa, ha sido a lo largo de la historia y hasta nuestros días base fundamental para la satisfacción de necesidades que tiene el hombre, desde su incipiente nacimiento a contribuido a ser parte fundamental de la economía de cualquier país, aportando fuentes de empleo, programas de apoyo a la región donde se encuentra localizada y propiciando el desarrollo regional y un bienestar a la comunidad.

Las pequeñas empresas son y serán siendo eje principal junto con las micro y medianas empresa un porcentaje significativo en el desarrollo del país, por lo cual es importante brindar todo apoyo que sea necesario para propiciar su sano desarrollo y crecimiento permanente, aportándole todos aquellos recursos necesarios para lograr tal fin.

Como hemos observado la administración es parte esencial de toda empresa, conjuntamente el proceso administrativo es parte fundamental e importante de toda empresa, considerando que el proceso administrativo abarca todas las áreas de la empresa y es un proceso constante, en el cual se determinan las acciones a seguir para el logro de los objetivos.

Cabe mencionar que toda empresa sin importar sus características ni tamaño, lleva a cabo el proceso administrativo, proceso que integra todas las áreas de la empresa y el aprovechamiento de todos los recursos existentes en la organización, por lo que el buen funcionamiento de todas las áreas va a permitir un crecimiento sano y sustentable, permitiendo además la implementación de nuevas herramientas que ayuden al crecimiento y expansión de la organización dentro del medio en el que se desarrolla. Además proporciona las líneas de acción para lograr resultados positivos en la implementación de diversas estrategias que se determinen llevar a cabo.

Por lo cual, las pequeñas empresas requieren de herramientas de crecimiento sólidas y constantes, por lo cual he propuesto que el diagnóstico integral como herramienta de crecimiento para las pequeñas empresas, sea una parte inherente a estas organizaciones ya que su correcta aplicación va a propiciar este crecimiento constante y permanente, debido a que un diagnóstico no solo servirá para detectar las debilidades que tiene una empresa, sino que objetivo principal es el perfeccionamiento de todas actividades que desarrolla la organización, destacando que la empresa también busca de todos aquellos elementos que sirvan para desarrollarse y tener un crecimiento sustentable y fortalecido.

El diagnóstico integral dentro de la organización, es una herramienta que nos va a proporcionar la situación en la cual se encuentra la empresa en un momento dado, así como todas las posibles soluciones para resolver cualquier debilidad o de tomar decisiones en cuanto a las oportunidades que se presente, debiendo tener presente que este diagnóstico incluye toda la estructura de la empresa y da solución inmediata ante cualquier situación. Siendo la parte fundamental del diagnóstico el análisis FODA, que da el panorama integral de la situación interna y externa que tiene la empresa

ante el medio que constantemente está cambiando, por lo que resulta trascendental que el diagnóstico es periódico, constante e integral.

Como resultado de este diagnóstico, encontramos la implementación de estrategia, que serán las guías de actuación para el logro de los objetivos previamente establecidos, estas estrategias bien fundamentadas en base al análisis FODA, nos van a permitir expandir a nuestra empresa ya sea a través de introducción de nuevos productos o servicios o entrar en nuevos mercados, lo cual nos pene en una dinámica de constante adaptación a los medios y a constantes cambios que se presentan en el mundo de los negocios.

Todas las empresas con independencia de sus propias características, deben estar conscientes de que actualmente los tiempos son cambiante y por ello deben de mantener una capacidad de respuesta y de adaptación ante estos cambios que presenta el medio, debiendo contar para ello con el personal idóneo, es decir, profesionales con vasta experiencia y conocimiento de las nuevas tendencias de negocios.

El Contador Público debido a su gran experiencia dentro de las organizaciones, es el indicado para llevar a cabo el estudio de diagnóstico integral en las pequeñas empresas ya que su capacidad profesional, experiencia, actualización constante le dan la visión clara y actual del manejo de los negocios en un ambiente actual.

Como el Contador Público dentro de su desarrollo profesional debe ir más allá de desarrollar las actividades básicas dentro de la empresa, como lo es el registro contable, el análisis financiero, el auditar interna o externamente, entre otras, debe expandir el campo de actuación, debe mantener en constante actualización y allegarse de los conocimiento e innovaciones que hoy en día sufren las empresas. Esto delimitación la actuación profesional sino que da oportunidad de desarrollo en nuevas áreas tanto internas como externas de la empresa, es decir, debe innovar sus sistemas de información, innovar los procesos productivos, los sistemas administrativos, sistemas de mercadotecnia, entre otros, dando con ello una pronta respuesta a las necesidades de información que requieren las empresas para la toma de decisiones.

El Contador Público, debe actualizar cada día, de estar al pendiente de todos a nivel económico, fiscal, financiero, legislativo, laboral, etc., de presentan en el país, ya que el buen análisis y buena actualización va a permitir que las empresas se mantengan a la vanguardia y puedan afrontar las amenazas que la rodean, es importante reafirmar que el Contador Público es parte fundamental de toda empresa ya que es quien conoce el manejo del negocio y de todo el entorno que le rodea.

La pequeña empresa en México, es una fuente de ingresos para muchas familias, para el o los dueños, pero sobretodo es fuente de sustento para todo aquel que participa en ella, por lo cual, tengo la firme convicción de que a través del diagnóstico integral como herramienta de crecimiento para la pequeña empresa, es positivamente acertada, ya no solo se trata de hacer frente a lo que pueda estar mal, sino que estaba basado en el hecho de tener y mantener un crecimiento sustentable, que permita el logro de los objetivos previamente establecidos.

Por lo tanto, considero que la aplicación del diagnóstico va a favorecer el crecimiento de todas las pequeñas empresa y de cualquier otra con independencia de su magnitud, ya que el fin absoluto es el perfeccionamiento de todos los procesos que involucran a la organización y siendo este de aplicación permanente y constante. Lo cual es muy conveniente, ya que también da respuesta inmediata a todas las situaciones que puedan ser generadoras de aspectos negativos, debido a la aplicación integral de este diagnóstico, que no permite descuidar algún área de la empresa.

Por lo tanto, contribuyamos a la generación y crecimiento de pequeñas empresas, dando la oportunidad de ser parte del crecimiento de nuestro país, así mismo, dando la oportunidad a nuestra carrera de Contador Público difundir y expandir nuestro campo de acción a otras áreas de la propia empresa, teniendo una visión de negocios globalizada, actuando conforme a nuestro código de ética para así ser profesionales de confianza y ser parte fundamental y clave dentro de cualquier organización.

GLOSARIO

Administración	Es la coordinación de los recursos humanos, materiales y técnicos, que a través del proceso administrativo, logran la realización de los objetivos previamente fijados, de la forma más eficiente y oportuna para la organización.
Ambiente	Entorno que rodea a la empresa, caracterizados por el mercado o medio de negocios.
Amenazas	Son aquellas características negativas que se presentan en el entorno o medio donde se encuentra la organización, y que pueden afectar u obstaculizar el logro de los objetivos de la organización.
Arte	Es la habilidad o disposición para hacer bien una cosa.
Ciencia	Conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados, de validez universal, obtenidos mediante una minuciosa experimentación, observación y análisis.
Control	Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se han obtenido los que se esperaban, corregir, mejorar y formular planes.
Diagnóstico	Es la identificación de las principales problemáticas de una realidad y de sus posibles soluciones, a fin de obtener un beneficio.
Diagnostico general	Es la identificación de los principales problemáticas de todas o algunas áreas de la empresa y sus posibles soluciones.
Diagnostico especifico	Es un estudio analítico y detallado de un problema determinado de la empresa y sus posibles soluciones.
Debilidades	Son aquellas características negativas propias de la empresa, que dificultan y obstruyen el logro de los objetivos establecidos por la empresa.

Dirección	Es el elemento de la administración en que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida con base en decisiones, ya sean tomadas directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.
Empresa	Es una entidad económico-social en la que a través de recursos económicos, materiales, tecnológicos y humanos, se producen o distribuyen bienes y servicios, con el fin de mantener y mejorar la calidad de vida de una sociedad, y así mismo obtener un beneficio propio.
Estrategia	Es un instrumento que permite hacer frente a los cambios del entorno y que facilita el logro de los objetivos establecidos por la organización.
Foda	Es una herramienta de fácil uso para obtener una visión general de la situación estratégica actual de una empresa, es decir, se emplea para el estudio sistemático de la organización con el fin de determinar su impacto de resistencia ante su medio ambiente.
Fortalezas	Son aquellas características positivas propias de la empresa, que permiten y facilitan el logro de los objetivos establecidos por la empresa.
Mercadotecnia	Es aquella actividad dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio.
Objetivo	Es el fin a alcanzar por la empresa.
Oportunidades	Son aquellas características positivas que se presentan en el entorno o medio donde se encuentra la organización, y que pueden propiciar el logro de los objetivos de la organización.
Organización	Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir; funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Planeación	Es 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 recursos, necesarios para su realización.
Proceso	Es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.
Proceso Administrativo	Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.
Producción	Es el proceso por medio del cual se crean productos y servicios.
Recursos	Son todos aquellos elementos que posee una empresa para realizar su actividad.
Recursos humanos	Son aquellos talentos humanos, que poseen características tales como experiencia, habilidades, destrezas, entre otros.
Recursos financieros	Son aquellos elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa.
Recursos técnicos	Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de las actividades.
Recursos materiales	Son todos aquellos bienes tangibles propiedad de la empresa.
Técnica	Conjunto de reglas o procedimientos, cuya aplicación en forma sistemática, se logra alcanzar un objetivo.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Acosta Altamirano Jaime A., Delgado Serrano José Luis, Armando López Fuentes, Administración I, Instituto Politécnico Nacional, México, D.F.
- ❖ Anzola Rojas Sérvulo, Administración De Pequeñas Empresas, Mc Graw-Hill, México, 2002.
- ❖ Barragán Codina José N., Pagan José A., Administración De Las Pequeñas Y Medianas Empresas, Retos Y Problemas Ante La Nueva Economía Global, trillas, México, 2002.
- ❖ Claude S. George, Jr. Historia del Pensamiento Administrativo, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1974.
- ❖ Charles W. L. Hill, Jones Garcth R., Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado, Mc Graw-Hill Interamericana S.A., Colombia, 1996.
- ❖ Chiavenato Idalberto, Administración, Proceso Administrativo, Mc Graw-Hill, Colombia, 2001.
- ❖ Chiavenato Idalberto, Introducción A La Teoría General De La Administración, Mc Graw-Hill, México, 2006.
- ❖ Chiavenato Idalberto, Arão Sapiro, Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones, Mc Graw-Hill, México, 2010.
- ❖ Delgado Castillo Héctor, Administración Estratégica, Un Enfoque Metodológico, PAC, S.A. DE C.V., México, 2001.
- ❖ Fernández Arena José Antonio, El Proceso Administrativo, Diana, México, 1999.
- ❖ Fernández Esteban, Dirección Estratégica De La Empresa, Fundamentos y Puesta en Práctica, Delta Publicaciones, España, 2012.
- ❖ Fred R. David, Conceptos De Administración Estratégica, Pearson Educación, México, 2003.
- ❖ Münch Galindo L., García Martínez J., Fundamentos de Administración, Trillas, México, 2001.
- ❖ Gallardo Hernández José Ramón, Administración Estratégica De La Visión A La Ejecución, Alfaomega, México, 2012.
- ❖ Garza Treviño Juan Gerardo, Administración Contemporánea, Mc Graw-Hill, Colombia, 2000.
- ❖ Hernández y Rodríguez Sergio, Introducción A La Administración, Un enfoque Teórico Práctico, Mc Graw-Hill, México, 1994.
- ❖ Hitt Michael A., Duane Ireland R., Hoskisson Robert E., Administración Estratégica, Competitividad y Globalización, Conceptos y Casos, Cengage Learning, México, 2008.

- ❖ Koontz Harold, Weihrich Heinz, Administración, Mc Graw-Hill, México, 1990.
- ❖ Laris Casillas Francisco Javier, Administración Integral, CECSA, México, 1999.
- ❖ Martínez Pedrón Daniel, Mila Gutiérrez Artemio, La Elaboración Del Plan Estratégico Y Su Implementación A Través Del Cuadro De Mando Integral, Díaz De Santos, España, 2005.
- ❖ Martínez Ruiz Héctor, Metodología De La Investigación, Cengage Learning, México, 2012.
- ❖ Morales Castro Arturo, PyMe's, Financiamiento, Inversión Y Administración De Riesgos, Gasca, México, 2006.
- ❖ Rebollo Lozano Javier Leopoldo, Diagnostico de Operaciones De Las PyMes, Trillas, México, 2013.
- ❖ Rodas Carpizo A., Arroyo De Rodas M., Administración Básica, Limusa, México, 2004.
- ❖ Rodríguez Valencia Joaquín, Administración De Pequeñas Y Medianas Empresas, Thomson, México, 2002.
- ❖ Salgado B. Josué, Betancourt D. S. Elena, Introducción Empresarial, Éxodo, México, 2012.
- ❖ Sánchez Venegas José Luis, Diagnostico financiero Integral, Proceso Económico, Financiero Y Administrativo Para La Evaluación Y El diagnostico Empresarial, Previo A La Planeación Estratégica, ECAFSA, México, 2000.
- ❖ Thompson, Jr. Arthur A., Strickland III A.J., Administración Estratégica, Textos y Casos, Undécima Edición, Mc Graw-Hill, México, 2001.
- ❖ Valdez Rivera Salvador, Amaro Martínez Ofelia F., Diagnostico Empresarial, Método Para Identificar, Resolver y Controlar Problemas En Las Empresas, Trillas, México, 2003.
- ❖ La Consultoría De Empresas, Guía Para La Profesión, Tercera Edición, Limusa, México, 2002.
- ❖ El Contador Público Como Asesor De Negocios, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. México, 1998.
- ❖ El Diagnostico De La Empresa, Guías De Gestión De La Pequeña Empresa, Díaz De Santos, España, 1995.
- ❖ Acuerdo por el que se modifican las definiciones de microindustria, industria pequeña e industria mediana, Diario oficial De La federación, México, Viernes 18 De Mayo De 1990.
- ❖ Programa para la modernización y desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana 1991 – 1994, Diario Oficial De La Federación, México, Jueves 11 de Abril De 1991.
- ❖ Acuerdo por el que se modifican las definiciones de micro industria, industria pequeña e industria mediana, Diario Oficial De La Federación, México, Viernes 3 De Diciembre De 1993.
- ❖ Acuerdo de estratificación de empresas micro, pequeñas y medianas, Diario oficial De La Federación, México, Martes 30 De Marzo De 1999.

- ❖ Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, Diario Oficial De La Federación, México, Lunes 30 De Diciembre De 2002.
- ❖ Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, Diario Oficial De La Federación, México, Martes 30 De Junio De 2009.
- ❖ Ley Para El Desarrollo De La Competitividad De La Micro, Pequeña Y Mediana Empresa, México, 13 De Diciembre De 2002.