

300602

5
29



UNIVERSIDAD LA SALLE
ESCUELA DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA U.N.A.M.

**DIAGNOSTICO Y PROPOSICION DE MEJORAS A LA
ORGANIZACION DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA
DE ARTICULOS NAVIDEÑOS**

TEESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LIC. EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A

MARTHA EUGENIA CASILLAS FARIAS

MEXICO, D. F. 1987



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO NUMERO UNO: ORGANIZACION	
ORGANIZACION	2
DEFINICIONES DE ORGANIZACION	4
FUNDAMENTOS QUE DEMUESTRAN LA IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION	5
PRINCIPIOS DE ORGANIZACION	6
DEFECTOS POR FALTA DE ORGANIZACION	8
TIPOLOGIA DE LA ORGANIZACION	9
ORGANIZACION LINEAL O MILITAR	10
ORGANIZACION FUNCIONAL O DE TAYLOR	12
ORGANIZACION LINEAL Y STAFF	15
ORGANIZACION POR COMITES	17
ORGANIGRAMAS	20
TIPOS DE ORGANIGRAMAS	21
ORGANIGRAMAS VERTICALES	22
ORGANIGRAMAS HORIZONTALES	24
ORGANIGRAMAS CIRCULARES	26
ORGANIGRAMA ESCALAR	28
CAPITULO NUMERO DOS: ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA	
ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA	31
ANTECEDENTES DEL ARBOL DE NAVIDAD	31
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	34
OBJETIVOS DE LA EMPRESA	36
LOCALIZACION INDUSTRIAL	37

MATERIAS PRIMAS UTILIZADAS Y CENTROS	
DE ABASTECIMIENTO	38
NATURALEZA DE LA PRODUCCION DE LA EMPRESA	39
NATURALEZA DEL PRODUCTO Y VIDA UTIL	40
FABRICACION DEL PRODUCTO	41
MERCADO	42
ALMACENAMIENTO	44
CANAL DE DISTRIBUCION	45
COMPETENCIA	46
TRANSPORTE	47
CAPITULO NUMERO TRES: DIAGNOSTICO Y ANALISIS DE	
LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	
DIAGNOSTICO	49
ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
DE LA EMPRESA	57
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	58
FUNCIONES DE LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS	59
FUNCIONES DE LA GERENCIA GENERAL	60
FUNCIONES DE LA GERENCIA DE PRODUCCION	63
FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO STAFF DE	
INGENIERIA Y DESARROLLO	65
FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO STAFF DE CONTABILIDAD	66
CAPITULO NUMERO CUATRO: CUESTIONARIO	
ORGANIZACION DE VENTAS EN CUANTO A DISTRIBUCION	
DE MERCADO ENTRE LOS VENDEDORES	68

COMPARACION ENTRE MERCADO POTENCIAL Y	
MERCADO REAL	69
POLITICAS DE CONTRATACION Y SUELDOS A VENDEDORES	71
POLITICAS DE VENTA	74
PRONOSTICOS	76
ESTADO DE LA COMPETENCIA	77
POLITICAS DE COMPRAS EN RELACION A INVENTARIOS	78
ESPECIFICACIONES DE CALIDAD Y CONTROL	80
CANTIDADES	82
PRECIOS INCLUYENDO POLITICAS DE PAGO	83
RELACIONES CON PROVEEDORES	84
INFORMACIONES GENERALES DEL MERCADO	86
CONTROL DE MERCANCIAS RECIBIDAS	87
RELACION CON OTROS DEPARTAMENTOS	88
DIVISION DEL TRABAJO	89
TRANSPORTE	91
CANALES DE DISTRIBUCION	91
MANTENIMIENTO DE VEHICULOS Y EQUIPO	93
ESTADISTICAS GENERALES	93
USOS Y ESPECIFICACIONES DEL BIEN A PRODUCIR	95
ANALISIS DE OFERTA Y DEMANDA	96
MATERIAL	97
COMPETIDORES	97
LOCALIZACION DE LA PLANTA	98

CAPITULO NUMERO CINCO: RESULTADOS DEL ANALISIS Y

CUESTIONARIO Y ORGANIZACION PROPUESTA

RESULTADOS DEL ANALISIS Y CUESTIONARIO 102

ORGANIZACION PROPUESTA 109

ORGANIGRAMA PROPUESTO 112

FUNCIONES DE LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS 114

FUNCIONES DE LA GERENCIA GENERAL 115

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION 118

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO 121

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO STAFF DE INGENIERIA
Y DESARROLLO 124

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO STAFF DE CONTABILIDAD 126

CONCLUSIONES 127

BIBLIOGRAFIA vi

INTRODUCCION

Las empresas constituyen las células de la vida económica de un país y por consiguiente tienen la capacidad de influir - en el progreso nacional.

Las empresas tienen que afrontar la difícil situación económica actual, los constantes cambios a los que las enfrenta el medio ambiente externo y las crisis que se suscitan dentro de las mismas.

Para sobrevivir exitosamente a esta serie de dificultades por las que atraviesan día con día, deben enfrentarse a ellas adaptándose en forma constante a las nuevas situaciones a que las enfrenta la realidad.

La crisis económica y la falta de una adecuada organización ponen en peligro el bienestar de un número considerable - de las entidades que conforman la Economía de México.

Un punto fundamental en el desarrollo de las actividades de todas las empresas es la forma en como se organizan y en como mantienen esa organización, ya que organizar es una actividad humana que permite a los individuos trabajar en conjunto - para alcanzar sus objetivos individuales y colectivos.

Conforme una empresa atraviesa las etapas de nacimiento, juventud y madurez, afronta una serie de crisis de carácter orgánico y de la habilidad de los ejecutivos para reconocer estas crisis y saberlas manejar dependerá la capacidad de la empresa para seguir creciendo.

Es por esto que corresponde a nosotros los profesionales y en especial a los administradores proporcionar herramientas y soluciones necesarias para fortalecer el medio en el que -- nos desenvolvemos profesionalmente.

Los problemas sobre cuestiones de organización deben ser abordados mediante un método, con el objeto de que no sólo se improvisen soluciones que posteriormente deban rectificarse -- ocasionando gastos y trastornos en el desarrollo del trabajo.

Fue esto lo que me motivó a realizar la presente investigación enfocándome a las crisis de carácter orgánico por las que atraviesan las empresas.

La carencia de una organización que se adecúe a las necesidades de una empresa obstaculiza su eficiencia, tornándolas en poco productivas y en negocios no redituables.

La empresa que ocupa este estudio es productora de arbo--les artificiales para adorno navideño, interesándome realmen-

te su caso, pues su producto cuenta con una gran demanda mientras que su organización deficiente a nivel directivo dificulta la producción y por consiguiente las ventas.

La solución a simple vista consistía en reorganizar, pero como conocer las causas reales que impedían la mayor eficiencia organizacional.

Para realizar mi investigación de manera científica y objetiva, analicé el método de Diagnóstico Industrial enfocado al aspecto de organización y el método de Análisis Factorial.

Este último resultó ser laborioso y complicado mientras que el Diagnóstico era práctico, sencillo y se obtenían resultados con mayor rapidez.

Antes de realizar el Diagnóstico fue necesario conocer el panorama general de la empresa y analizar su estructura ya que no es posible llevar a cabo un Diagnóstico si antes no ha sido conocido el cuerpo.

El Diagnóstico se realizó mediante un cuestionario que conforma una serie de preguntas que ayudaron a conocer de manera amplia el grado de organización de la empresa y a identificar las causas de la ineficiencia.

Nos encontramos con que la organización con que inició - la empresa no sufrió cambio alguno, por lo que al crecer la - entidad su estructura organizacional se tornó obsoleta.

Al no evolucionar la organización nos encontramos ante - una división del trabajo deficiente, falta de delegación y -- coordinación, así como de claridad en las relaciones, por lo- que se presentaban alteraciones en las relaciones de autori-- dad y existencia de funciones no cubiertas.

Lo relevante del Diagnóstico es que aumenta la probabilidad de dirigirse hacia los aspectos clave del funcionamiento- de la empresa y de que sean aplicadas soluciones correctas.

El objetivo que perseguí fue detectar los problemas, dar a conocer a los directivos un panorama real de la situación - organizativa mostrando las deficiencias, así como proponer soluciones.

La solución propuesta fue construir una nueva estructura de organización, planeada en función de las necesidades actuales de la empresa y contando con la suficiente flexibilidad - para adaptarse sin mayor problema a su evolución futura.

Para lograrlo inicié por la departamentalización por funciones, obteniendo unidades que tratan con funciones separa--

das y con división del trabajo, estableciendo así relaciones-
entre cada uno de los puestos que forman la empresa y permiti-
tiendo mayor eficiencia.

CAPITULO NUMERO UNO
ORGANIZACION

ORGANIZACION

Desde la época más antigua algunos han dirigido los esfuerzos de otros hacia varios objetivos específicos.

El trabajo por hacer, según lo fijado en los planes requería los esfuerzos de más de una persona, en consecuencia se unieron varias manos y mentes y se coordinaron de manera que no sólo fueran efectivas las acciones colectivas, sino que también fuera valiosa la contribución de cada uno de los individuos.

El ser humano siempre ha estado consciente de que la obtención de eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación de todos los recursos que forman un grupo social, correspondiendo esta actividad a la etapa del proceso administrativo denominada organización.

La organización se busca, ya que cuando dos o más personas trabajan juntas hacia un objetivo común, las relaciones entre ellos originan problemas en lo referente a quién decide algún asunto, quién hace cuál trabajo y qué acción debe emprenderse cuando existan ciertas condiciones.

Algunos estudios realizados sobre la prehistoria hacen referencia a actividades que constituyen manifestaciones de

organización.

El arrastre, procedimiento empleado para cazar los enormes mamuts, indica una auténtica organización, que se manifiesta desde el momento en que es utilizado un esfuerzo común y coordinado para lograr su objetivo prefijado, como era el darles caza para aprovechar su carne.

DEFINICIONES DE ORGANIZACION

AGUSTIN REYES PONCE:

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

GEORGE TERRY:

La organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que - tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

ISAAC GUZMAN VALDIVIA:

Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Por lo anterior podemos decir que la organización es la-

etapa del proceso administrativo en la cual deberán definirse y limitarse las áreas de trabajo, las jerarquías, los horarios, así como establecer las normas y reglamentos generales.

Organizar a una empresa equivale a definir la función -- que cada departamento o sección ha de realizar y la relación -- que entre sí deben guardar, estableciendo los procedimientos -- que resulten más benéficos a la empresa.

Todo plan de organización debe cuidar que la línea de -- mando quede claramente definida, es decir, que las relaciones -- entre los diversos funcionarios, la limitación de su actua-- ción, la especificación de sus deberes y la sujeción a la au-- toridad o mando de los jefes queden perfectamente aclarados.

FUNDAMENTOS QUE DEMUESTRAN LA IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION

1. La organización es de carácter continuo, ya que nunca -- puede decirse que ha terminado, dado que la empresa y -- sus recursos están sujetos a cambios constantes, lo que -- por consiguiente redundaría en la necesidad de efectuar cam -- bios en la organización.
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor mane -- ra de lograr los objetivos del grupo social.

3. Suministra los métodos para que puedan ser desempeñadas las actividades eficientemente.
4. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos al delimitar funciones y responsabilidades.

PRINCIPIOS DE ORGANIZACION

PRINCIPIO DEL OBJETIVO

Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos de la empresa.

PRINCIPIO DE LA ESPECIALIZACION

El trabajo se realizará con mayor facilidad si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas, ya que de esta forma el individuo será más eficiente y logrará mayor destreza en su trabajo.

PRINCIPIO DE JERARQUIA

Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en --

los que la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el más bajo nivel.

PRINCIPIO DE PARIDAD DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO

Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe y los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes sólo ocasiona fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.

PRINCIPIO DE DIFUSION

Las obligaciones de cada puesto que cubran responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.

PRINCIPIO DE AMPLITUD O TRAMO DE CONTROL

Un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de -- cinco o seis subordinados, a fin de asegurar que no esté sobrecargado y que esté en posibilidad de atender otras funciones más importantes.

PRINCIPIO DE LA COORDINACION

Debe buscarse el equilibrio adecuado en todas las funciones que realiza la empresa (1).

PRINCIPIO DE CONTINUIDAD

Una vez establecida la estructura organizacional de la empresa, requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

DEFECTOS POR FALTA DE ORGANIZACION

Los defectos más comunes que se presentan por falta de organización son los siguientes:

1. Existencia de funciones desproporcionadas, es decir, con

(1) Munch Galindo Lourdes, García Martínez José. Fundamentos de Administración. Ed. Trillas. Ed. 2a. Pág. 112

ceder mayor o menor importancia a determinada función, -
siendo que debe concederse igual importancia a todas.

2. El que las funciones sean tratadas con negligencia, es -
decir, que no se cumplan sus objetivos como es debido.
3. Individuos con cualidades sobresalientes ocupando pues--
tos inferiores o viceversa.
4. Dualidad de mando.

TIPOLOGIA DE LA ORGANIZACION

Este punto se refiere a los distintos tipos, sistemas o -
estructuras organizacionales que se pueden implantar en un or-
ganismo social.

La determinación de la clase de organización más adecua-
da, depende de factores tales como giro y magnitud de la em--
presa, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción, etc.

ENTRE LOS TIPOS DE ORGANIZACION MAS USUALES ENCONTRAMOS:

- a) Organización lineal o militar
- b) Organización funcional o de Taylor
- c) Organización lineal y staff

d) Organización por comités .

ORGANIZACION LINEAL O MILITAR

Este tipo de organización se caracteriza porque la decisión se concentra en una sola persona, que tiene la responsabilidad básica de mando.

El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe.

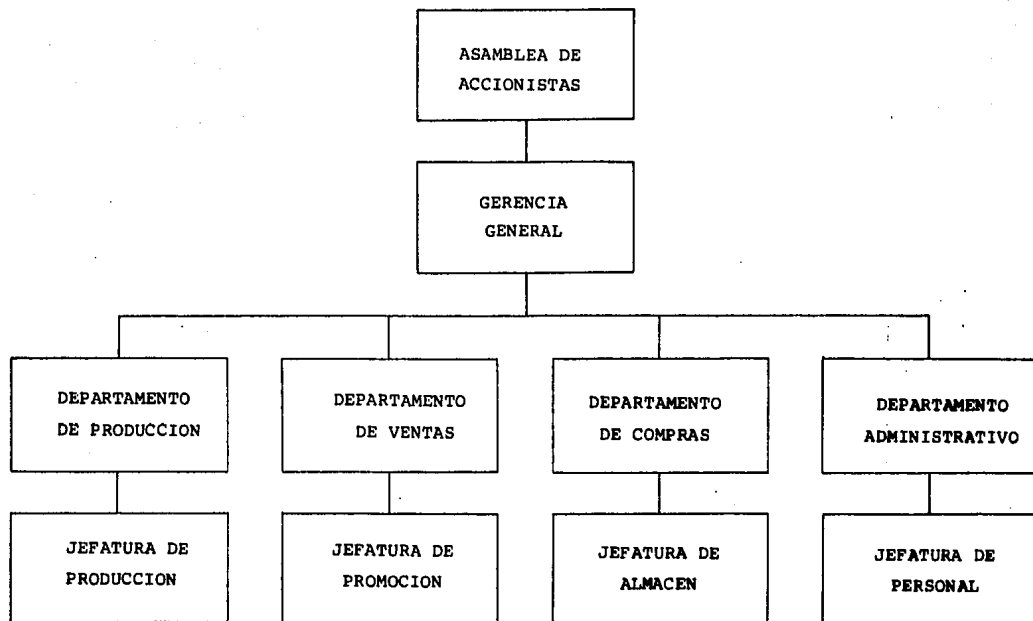
La autoridad y responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea.

La organización lineal es la forma estructural más sencilla, es el esqueleto a partir del cual puede construirse una organización más compleja, a medida que sea necesario.

Supone una responsabilidad directa en línea recta y el control desde el director general hasta los trabajadores.

Con este tipo de organización cada persona conoce perfectamente quien es su jefe, evitándose así la posibilidad de interferencias con otros ejecutivos.

EMPRESA "X", S. A.



ORGANIZACION FUNCIONAL O DE TAYLOR

Este tipo de organización consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre desde el gerente hasta el obrero ejecuten el menor número posible de funciones.

A medida que los negocios crecen, aumenta considerablemente la necesidad de contar con personal dotado de habilidades especializadas.

Frederick W. Taylor, uno de los creadores del campo de la administración científica desarrolló la organización funcional.

Taylor estimó que una industria es un conglomerado de diversas funciones y que para poder desarrollarlas debidamente era necesario utilizar personal especializado en cada una, ésta fue la idea en que basó su plan de organización funcional.

Con este tipo de organización se obtiene mayor especialización y la más alta eficiencia de cada persona.

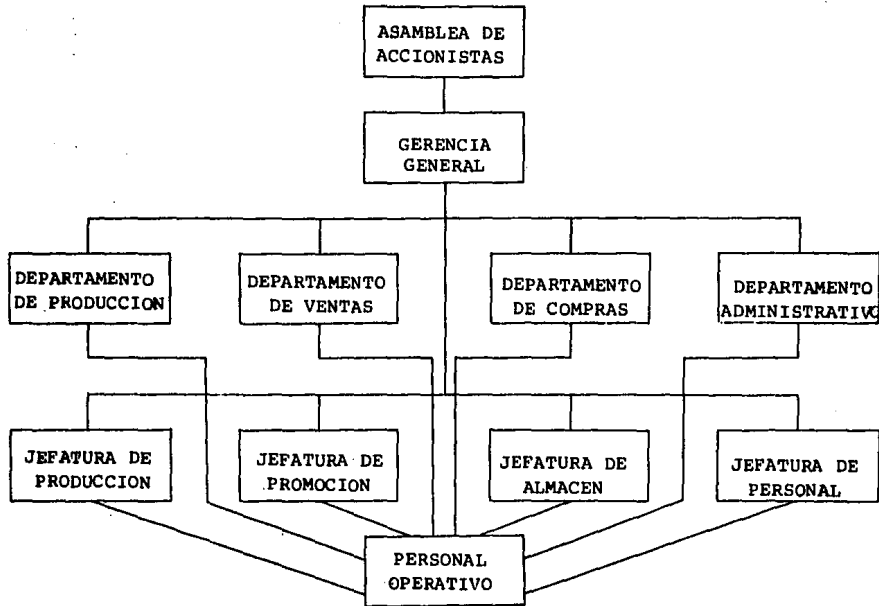
La división del trabajo es planeada y no incidental.

Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de

especialistas con que cuenta la empresa.

Aunque también existe dificultad para localizar y fijar - la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y la moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes, y se viola el principio de unidad de mando, originándose confusiones y conflictos.

EMPRESA "X", S. A.



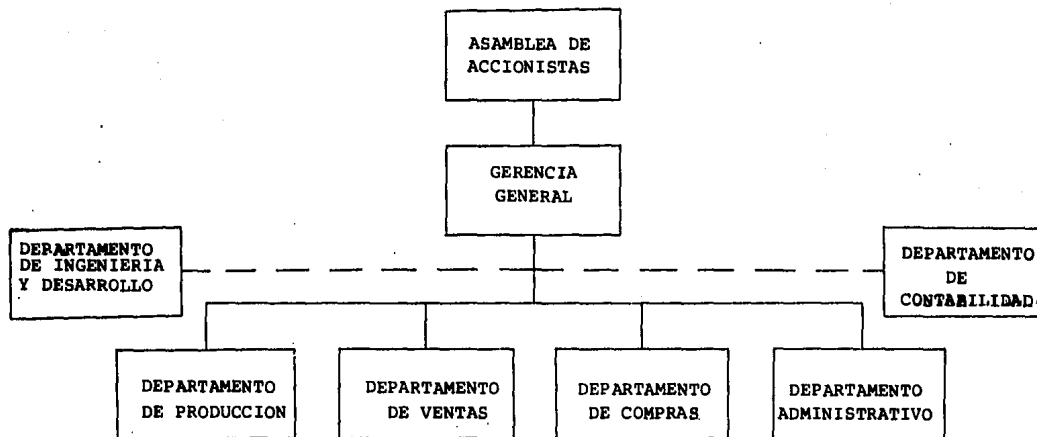
ORGANIZACION LINEAL Y STAFF

En este sistema se combinan los dos tipos de organiza---
ción anteriores, aprovechando las ventajas y evitando las des
ventajas inherentes de cada uno, ya que conserva de la organi
zación lineal o militar la autoridad y responsabilidad que se
transmiten a través de un solo jefe para cada función, y de -
la funcional o de Taylor, la especialización de cada activi--
dad.

Los funcionarios de línea son los que tienen responsabi-
lidad directa sobre el logro de los objetivos de la empresa, -
mientras que los funcionarios staff ayudan a los de línea a -
trabajar con mayor efectividad en el logro de los objetivos -
principales de una empresa.

La organización staff surge como una consecuencia de las
grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origi-
na la necesidad de contar con especialistas capaces de propor
cionar información experta y asesoría a los departamentos de
línea.

EMPRESA "X", S. A.



ORGANIZACION POR COMITES

Este tipo de organización consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen a discutir y decidir soluciones en común sobre los asuntos que se les encomienden.

Al igual que la organización staff, la organización por comités se da en combinación con otros tipos de organización.

Los comités tienen su propia organización con una estructura definida.

LOS COMITES MAS USUALES SON LOS SIGUIENTES:

COMITE DIRECTIVO

Representa a los accionistas de una empresa, se encarga de deliberar y resolver los asuntos que surgen en la misma.

COMITE EJECUTIVO

Es nombrado por el comité directivo, para que ejecute los acuerdos que ellos toman.

COMITE DE VIGILANCIA

Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.

COMITE CONSULTIVO

Integrado por especialistas, que por sus conocimientos o estudios, emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

VENTAJAS

Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.

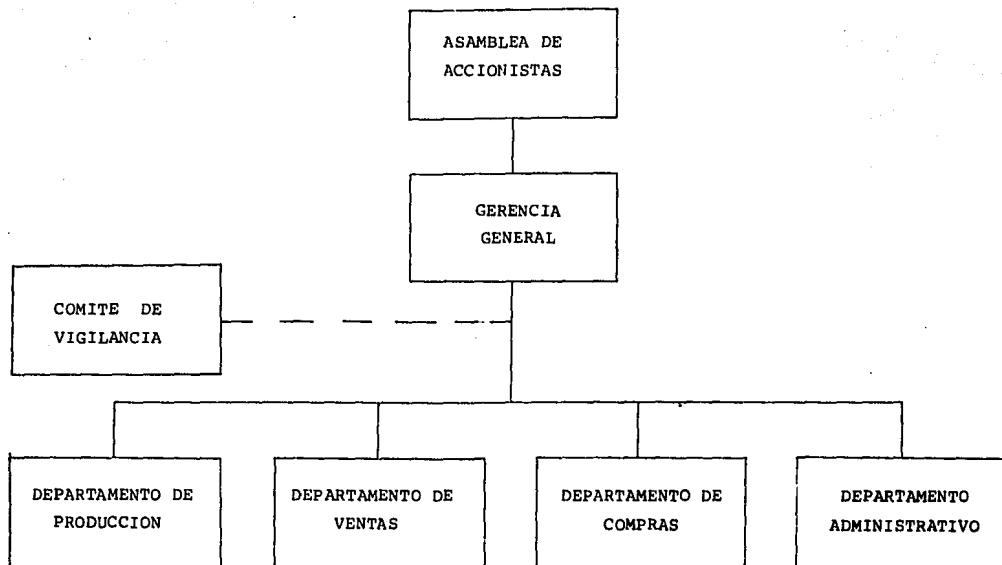
Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.

Se aprovechan al máximo los conocimientos especializados.

DESVENTAJAS

En ocasiones los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

EMPRESA "X", S. A.



ORGANIGRAMAS

La forma tradicional de describir la estructura formal - de una empresa son los organigramas, conocidos como gráficas- de organización o cartas de organización.

El organigrama muestra las interrelaciones, las funcio-- nes, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existente en la empresa.

Es un medio a través del cual podemos comprender mejor - a la empresa en conjunto, a sus componentes y a las interrela ciones entre los distintos componentes.

Cada puesto es representado por un cuadro que encierra - el nombre de ese puesto y la unión de los cuadros mediante lí neas representan los canales de autoridad y responsabilidad.

LOS ORGANIGRAMAS NOS SIRVEN COMO INSTRUMENTOS PARA REVELARNOS:

1. La división de funciones.
2. Los niveles jerárquicos.
3. Las líneas de autoridad y responsabilidad.
4. Los canales de comunicación
5. La naturaleza lineal o staff del departamento.
6. Las relaciones existentes entre los diversos puestos.

TIPOS DE ORGANIGRAMAS

Verticales

Horizontales

Circulares

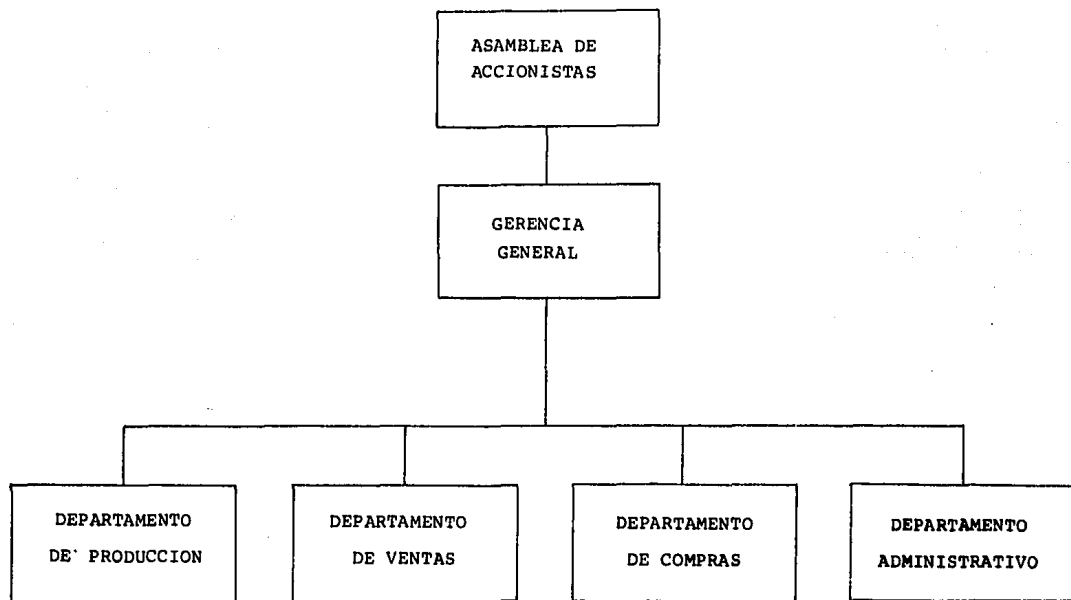
Escalares

ORGANIGRAMAS VERTICALES

En los organigramas verticales los niveles jerárquicos - se determinan de arriba hacia abajo.

Son los más usuales, se comprenden fácilmente e indican en forma objetiva las jerarquías del personal.

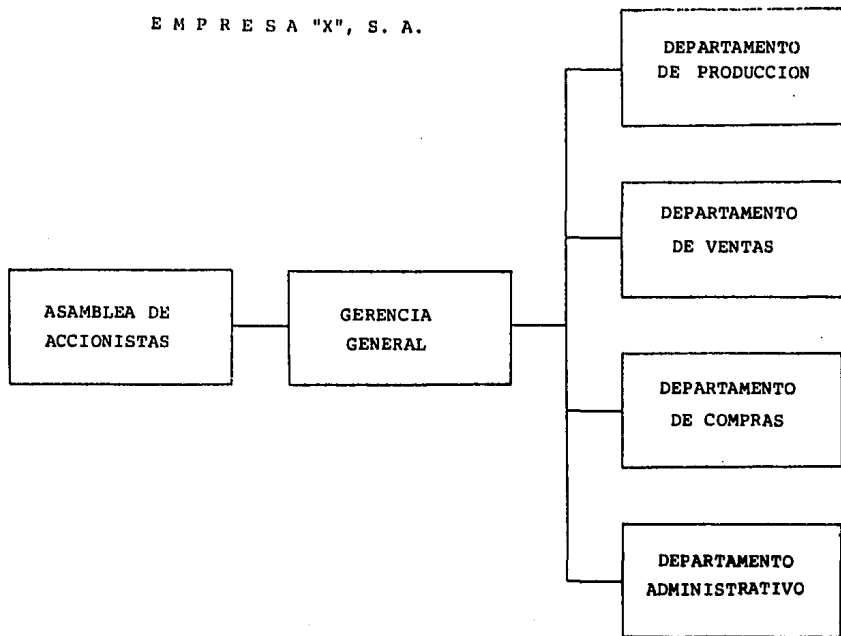
EMPRESA "X", S. A.



ORGANIGRAMAS HORIZONTALES

En estos organigramas el máximo nivel jerárquico se ubica a la izquierda y se representan los niveles sucesivos hacia la derecha.

EMPRESA "X", S. A.

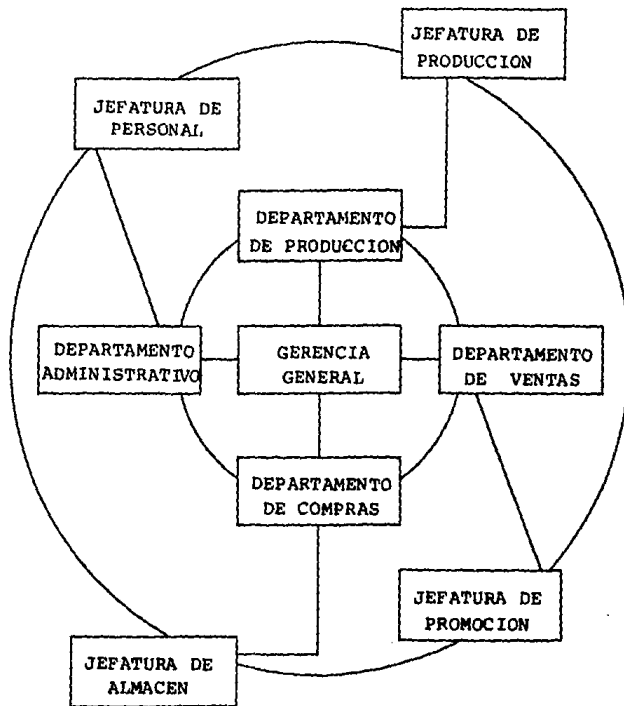


ORGANIGRAMAS CIRCULARES

Están formados por un cuadro central que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización.

Los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hasta la periferia.

EMPRESA "X", S. A.

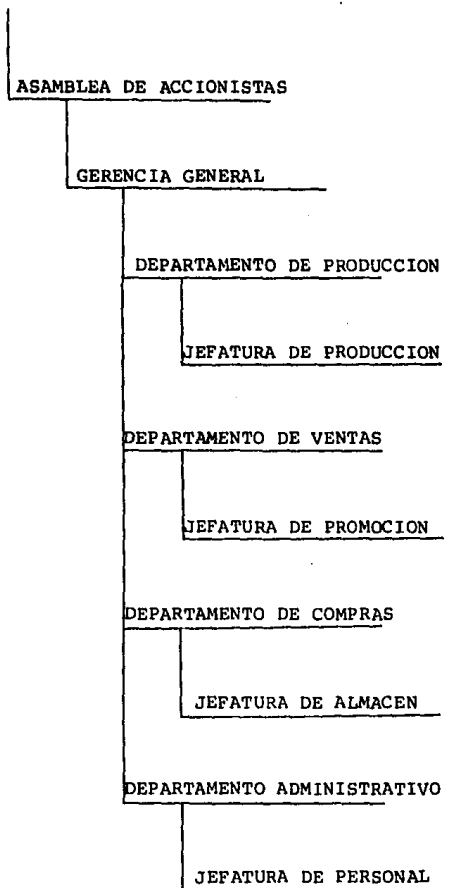


ORGANIGRAMA ESCALAR

Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los diferentes niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

Este tipo de organigramas son poco utilizados ya que carecen de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro para destacarlo adecuadamente.

E M P R E S A " X " , S . A .



CAPITULO NUMERO DOS
ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

La empresa que he tomado como base para realizar esta -- investigación se dedica a la producción y venta de árboles ar-- tificiales para adorno navideño, su razón social es NAVI, S.A.

Antes de iniciar el diagnóstico de la empresa es necesari-- o presentar un panorama general de la misma, ya que compren-- der cuáles necesidades de organización requieren mayor aten-- ción, cómo analizar esas necesidades y diseñar una estructura de la misma, sólo podrá lograrse una vez que tengamos una --- idea de cómo es el cuerpo, ya que de lo contrario no podremos empezar a curar sus enfermedades.

A continuación daré a conocer los antecedentes del bien-- que produce.

ANTECEDENTES DEL ARBOL DE NAVIDAD

La Navidad es la temporada y particularmente el día en - que los pueblos cristianos conmemoran el nacimiento de Jesús-- en el pesebre de Belén.

La palabra Navidad se deriva de la contracción de Natividad, que significa nacimiento de Jesucristo.

El nacimiento de Jesucristo fue conmemorado por los Grieu

gos y otras iglesias orientales, y aunque no se conoce la fecha precisa de su nacimiento, la Iglesia adoptó finalmente el día 25 de diciembre para conmemorarlo, tanto por ser la más probable como para cristianizar festividades paganas que entre diversos pueblos se celebraban.

En estos lugares aún se conservan algunas modalidades de las antiguas festividades, como el adornar las casas y hacer regalos a parientes y amigos.

Entre los cristianos la navidad ha dado lugar a muy variadas costumbres, como la confección de nacimientos, posadas, villancicos, etc.

Así también cada nación ha conservado formas populares de celebrar la navidad, y es así como aparece el árbol de navidad como complemento de estas fiestas y como símbolo del invierno.

Se dice, aunque se desconoce a ciencia cierta, que el árbol de navidad tuvo su origen en Alemania, ya que a principios del siglo XVII en este país se acostumbraba adornar profusamente un arbolito en la temporada de navidad, de cuyas ramas pendían numerosos objetos.

El árbol de navidad, es, en su origen, un símbolo cris--

tiano que de alguna forma, no se sabe cuál, se ha relacionado con la navidad.

... Significa primeramente el árbol de la vida, vida que es un don de Dios, mientras que los adornos que cuelgan del árbol vienen a ser los frutos que el hombre produce con su esfuerzo.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

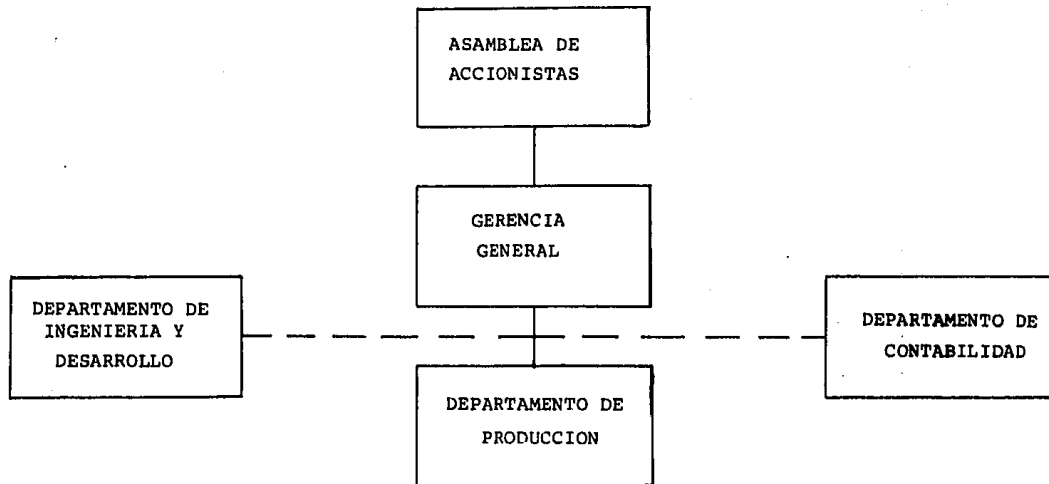
Una empresa es una estructura que cuenta con recursos -- materiales y técnicos y en la cual interactúan personas para alcanzar objetivos.

Lo que ocurre en una empresa son interacciones y su estructura describe esas interacciones fijando funciones, relaciones, etc.

La naturaleza de la estructura y de las interacciones va riarán de una empresa a otra, sin embargo, las personas inter actúan para alcanzar sus objetivos en cualquier empresa y esta interacción puede ser descrita con cualquier tipo de es--- tructura.

El organigrama de la empresa es el siguiente.

NAV I, S. A.



OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Para administrar correctamente el esfuerzo de un grupo humano, hay que tener en cuenta la finalidad que se persigue.

La administración dirige la interacción humana hacia el cumplimiento de su fin.

Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de cualquier empresa.

El propósito de la empresa es la producción y comercialización de sus bienes, sin embargo, es necesario fijar varios objetivos empresariales para lograr estos propósitos.

SUS OBJETIVOS SON LOS SIGUIENTES:

- Ofrecer al mercado un producto que cubra las necesidades y deseos del usuario, a un precio razonable y con óptima calidad.
- Obtener el máximo aprovechamiento de los recursos humanos, económicos y materiales para lograr el mejor funcionamiento de la empresa.
- Procurar una constante actualización administrativa, ope

racional y tecnológica en todas las áreas de la empresa, con objeto de que la forma en que se lleve a cabo el trabajo sea siempre la más eficiente para satisfacer las necesidades del mercado.

- Vigilar que el desempeño del trabajo de los empleados -- sea adecuado y esté en función de sus honorarios.
- Impartir capacitación a los empleados, con objeto de que los trabajos que realicen se lleven a cabo con mayor eficiencia y calidad.
- Abarcar el mercado a nivel nacional.
- Crear una imagen de empresa sólida, honesta y eficiente-- ante los clientes, instituciones financieras, proveedo--res y dependencias gubernamentales.

LOCALIZACION INDUSTRIAL

La empresa se encuentra ubicada en las inmediaciones de la ciudad de Guadalajara, Jalisco, esto con el objeto de quedar establecidos en una zona céntrica del país y lograr de esta manera abarcar con mayor facilidad el mercado nacional, -- iniciando con el centro de la República y principalmente la zona pacífico norte, por constituir ésta una excelente plaza.

Otros factores que determinaron la localización de la empresa en el Estado de Jalisco, fueron las facilidades que --- brinda su situación geográfica para adquirir las materias primas que son requeridas en la fabricación de un árbol artificial para adorno navideño, así como que cuenta con mano de obra disponible y con terrenos relativamente baratos.

MATERIAS PRIMAS UTILIZADAS Y CENTROS DE ABASTECIMIENTO

Los principales materiales que se requieren para fabricar un árbol artificial navideño son los siguientes:

- Bastones de madera; los cuales son suministrados por aserraderos del estado de Michoacán y del estado de Durango.
- Alambre de acero; surtido por Aceros Nacionales, S.A. -- en la ciudad de Guadalajara.
- Papel para el follaje; este producto es de importación y procede de Estados Unidos.
- Piezas de plástico; fabricadas en la ciudad de Guadalajara por una empresa maquiladora.

NATURALEZA DE LA PRODUCCION DE LA EMPRESA

La esencia de la producción es llevar a cabo la transformación de las materias primas con el objeto de obtener de ellas mercancías o productos que satisfagan las necesidades del usuario, sus deseos y gustos.

Las materias primas en la planta son sometidas a diferentes procesos hasta obtener el árbol artificial para adorno navideño.

Las empresas se dividen en clases de acuerdo con su naturaleza y con el uso a que es destinado el producto. De esta forma las empresas que fabrican materiales, herramientas y equipos para ser utilizados en las operaciones que realizarán otras empresas, se clasifican como empresas de mercancías de producción.

Por otra parte aquellas que fabrican artículos para uso directo en las casas o en la vida diaria son las empresas de mercancías de consumo, clasificación a la que pertenece la empresa en estudio, ya que el bien que produce es utilizado directamente por el comprador que lo adquiere en la tienda.

NATURALEZA DEL PRODUCTO Y VIDA UTIL

Si un artículo puede ser utilizado una y otra vez, sir--
viendo un período de tiempo largo, éste pertenece a la categor
ría de las mercancías duraderas.

Si un artículo se desgasta totalmente en una o varias --
operaciones, pertenece a la categoría de las mercancías no dur
aderas.

Entre estos dos extremos se encuentran los artículos conn
siderados como semiduraderos.

En base a esta clasificación, defino al árbol artificial
navideño en la categoría de las mercancías semiduraderas, ya
que aunque el artículo puede ser utilizado una y otra vez du--
rante varios años, su uso en cada uno de estos es muy corto -
por tratarse de un artículo de temporada, por lo que el árbol
va sufriendo desgastes ocasionados principalmente por el larg
o período de tiempo que permanece guardado, causando que su-
follaje se maltrate y al cabo de unos cuantos años tenga el -
aspecto de un artículo que ha sido utilizado durante mucho --
tiempo y se requiera la adquisición de otro, por esta razón -
la vida útil estimada a un bien de esta naturaleza es de tres
años.

Estas clasificaciones de las industrias basadas en el --

uso de sus productos y en los servicios que se pueden obtener de los mismos, tienen un significado importante ya que influyen fuertemente en el tipo de organización que ha de ser estructurada.

FABRICACION DEL PRODUCTO

La fabricación de los árboles artificiales para adorno navideño se realiza en dos fases.

1a Fase: Fabricación de las ramas.

2a Fase: Armado de árboles

1a. Fase:

Esta se refiere a la fabricación de las ramas que llevan el follaje del árbol, éstas se realizan con máquinas automáticas altamente sofisticadas en las que el operario alimenta a la máquina con los rollos de papel que formarán el follaje y con las bobinas de alambre que le sirven de soporte.

El largo aproximado de cada rama es de diez metros, teniendo una máquina capacidad para fabricar en forma simultánea cuarenta metros de rama, es decir, cuatro ramas en un tiempo de noventa segundos.

Con otra máquina estas ramas largas son cortadas a la medida deseada.

2a. Fase:

Después de lo anterior, las operaciones subsecuentes se refieren al armado de los árboles, operaciones que son realizadas en forma manual.

Por lo antes descrito, podemos darnos cuenta de que este tipo de empresas requieren en su mayoría trabajadores que realicen operaciones manuales.

MERCADO

La producción se refiere a la creación de bienes para la satisfacción de necesidades o deseos humanos.

Sin embargo, los bienes son de poca utilidad o valor hasta que se envían al mercado y se almacenan mientras existe demanda y se transfieren a las manos de los compradores. (2)

La American Marketing Association define al mercado como la demanda colectiva de los compradores de un producto.

El mercado que abarca la empresa es el siguiente: El Es

(2) Lipson y Darling. Fundamentos de Mercadotecnia. Textos y Casos. Ed. - Limusa. pág. 87

tado de Jalisco, Michoacán, Guanajuato, Durango, Nayarit, Sinaloa, Sonora, Baja California, Chihuahua, Hidalgo y la Ciudad de México.

El mercado también está compuesto por la suma total de - las demandas de los diferentes segmentos del mercado y cada - segmento está compuesto por un grupo de compradores con calidades y características comunes que dan un carácter distintivo a ese sector.

La segmentación del mercado es subdividir al mismo en -- grupos homogéneos de clientes y comienza con la diferencia---ción de necesidades y gustos o intereses del usuario.

Anteriormente los negocios consideraban que el secreto - para obtener utilidades estaba en desarrollar un solo produc- to uniforme, ya que se consideraba al mercado como una por---ción de clientes indiferenciados en sus necesidades y deseos.

(3)

Posteriormente algunas empresas productoras empiezan a - elaborar artículos bastante semejantes, por lo que al intensificarse la competencia en cada mercado, los precios de los artículos empezaron a declinar y las utilidades de los vendedores a disminuir, debido a que éstos no tenían gran control so

(3) Kotler Philip. Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación y Control. Ed. Diana, ed. 2a. pág. 218

bre sus precios por la semejanza de los productos.

De esta manera es como algunas organizaciones vendedoras comenzaron a intuir el valor potencial de la diferenciación de los productos, es decir, la introducción de valores diferenciales en calidad, estilo o imagen en sus artículos.

Siendo esto lo que ha dado lugar a la proliferación de tamaños, modelos, opciones y otras características comerciales tan en boga en la actualidad.

Es por lo antes mencionado que NAVI, S.A. con el objeto de satisfacer las diferentes necesidades y gustos que existen en el mercado, fabrica los árboles artificiales navideños en seis diferentes tamaños, mismos que se presentan en dos colores, verde y plata y a su vez en diferentes estilos y precios.

El principal factor que modifica el mercado de los árboles artificiales navideños es el aumento de los núcleos familiares más que el de la población total.

ALMACENAMIENTO

Debido a que el artículo es de temporada y que es fabricado de manera continua durante todo el año, se requiere necesariamente el almacenamiento.

Almacenar significa retener los bienes hasta que estos - sean necesitados.

El almacén se encuentra dentro de la planta y constituye una área considerable de la misma.

El árbol artificial es trasladado al almacén una vez que ha sido empacado en la caja de cartón.

Hago mención de que el almacén de la empresa es grande - debido a que además de guardar la producción de todo un año, - el artículo requiere de un espacio amplio, ya que en un metro cúbico pueden ser acomodados sólo 100 árboles empacados de un metro de altura y 40 de 2.20 metros de alto, considerando tam**bién** que las estibas no pueden ser muy altas, ya que se defor**marían** las cajas inferiores que soportan a las demás, el alma**cén** resulta bastante grande, aún cuando se cuenta con entrepi**ses** tipo mezanines.

CANAL DE DISTRIBUCION

Es el sistema que permite que un producto pueda ser movi**lizado** de los lugares donde es producido a los lugares donde se consume o utiliza.

El canal de distribución utilizado es:

FABRICANTE-----MAYORISTA-----CONSUMIDOR

Se utiliza este canal ya que la empresa realiza sus ventas directamente a centros comerciales que posteriormente --- ofrecen el artículo al usuario.

COMPETENCIA

El enfoque principal de una empresa comercial debe ser - la creación de transacciones del mercado de clientes, estas - ventas causan una interacción entre las empresas y muchos --- otros sistemas de organización.

Algunos sistemas cooperan ayudando a realizar las tran-- sacciones, como es el caso de los proveedores, mientras que - otros actúan como competidores.

La competencia incluye rivalidad entre las empresas que- tratan de realizar transacciones con clientes en el mismo seg- mento del mercado. (4)

En la actualidad la industria manufacturera de árboles ar- tificiales para adorno navideño cuenta con siete empresas que- compiten entre sí.

(4) Lipson y Darling. Fundamentos de Mercadotecnia. Textos y Casos. Ed. - Limusa. Pág. 215

TRANSPORTE

El transporte incluye los medios que se requieren para - realizar el movimiento de los artículos a las ciudades y ---- otros puntos geográficos.

La empresa utiliza los servicios de una línea de camio-- nes para mover sus productos.

Los cargos por transportación son L.A.B. por libre a bor_ do, esto significa que el comprador paga todos los gastos que implique el embarque.

CAPITULO NUMERO TRES
DIAGNOSTICO Y ANALISIS DE LA ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

DIAGNOSTICO

Por lo que he observado en las relaciones de ventas anuales y a través de entrevistas con el personal, me he dado --- cuenta de que las ventas se incrementan año con año y que la empresa está creciendo.

De esta forma, los procedimientos utilizados en el pasado, hoy y con mayor razón mañana pueden resultar obsoletos -- por lo que deben actualizarse y perfeccionarse por el simple hecho de que la empresa se encuentra en crecimiento, ya que - van aumentando el volumen de ventas, sus funciones y por consiguiente el número de empleados.

Así vemos que al crecer la empresa, cambian los problemas y necesidades de la misma, por lo que si no se actualiza su estructura, las funciones que realiza se tornan inoperantes para alcanzar un óptimo desarrollo.

Esto se debe a que al estar la empresa en interacción -- constante con el medio ambiente, su estructura, funcionamiento, procedimientos, etc. Se encuentran en continuo cambio, y aunque estos sean pequeños van afectando la eficiencia de operación de la misma.

Pero contando con una adecuada organización en la empre-

sa se pueden enfrentar con mayor éxito las oportunidades o --amenazas que trae consigo el desarrollo.

Y me doy cuenta de que el responder a las demandas internas y externas de la empresa sin una directriz acerca del rumbo que la empresa desea seguir, se convierte en un alto riesgo, ya que no puede existir un crecimiento congruente y homogéneo.

Es por todo esto que veo lo necesario que resulta el utilizar un instrumento que nos ayude a conocer las fallas que -existan en la organización de la empresa, para que atacándo--las pueda no sólo sobrevivir a los cambios que se le presentant, sino enfrentarlos éxitosamente.

Analizando la situación actual y definiendo el rumbo a -seguir, estaremos en posibilidad de generar el crecimiento requerido por la empresa.

El instrumento a utilizar es el diagnóstico, enfocado hacia un punto clave como lo es la estructura organizacional, -ya que permitirá detectar fallas en cuanto a funciones no ---coordinadas, balanceadas o controladas, personal no calificado ocupando puestos clave, fuga de responsabilidad e inadecuada distribución de funciones.

Las empresas en general, sean industriales, comerciales o de servicios, sean grandes, medianas o pequeñas, se encuentran con la necesidad de examinar su situación a lo largo de su vida.

Todos los jefes de empresa saben que constantemente deben adaptarse a nuevas situaciones que les impone la realidad, y no sólo son las crisis, sino también los períodos de éxitos que provocan los cambios.

Muchas veces es imprescindible analizar los problemas a los que se enfrenta la empresa y que de una u otra manera dificultan el desarrollo de la misma.

Quizás, sea necesario, basándose en lo que ha ocurrido en el pasado inmediato y en la realidad presente, intentar entrever el futuro para prepararse a él convenientemente.

Hasta hace muy poco el empresario podía dirigir y controlar su empresa en forma personal, pero ahora se encuentra con que no puede hacerlo todo y que debe delegar funciones en sus empleados.

Su negocio no cuenta con los medios de una empresa grande, pero si se enfrenta a muchas de sus necesidades.

Si la empresa es considerada como un organismo vivo, con sus problemas de crecimiento, de adaptación al medio y de desarrollo, se comprenderá entonces por qué ese análisis puede ser llamado D I A G N O S T I C O de empresa.

Generalmente las empresas analizan los problemas que van encontrando y que dificultan su desarrollo.

En las empresas pequeñas y medianas es el dueño quien lo hace en forma directa o quizá quien orienta el análisis.

En este aspecto ha podido observarse que las inclinaciones del jefe de la empresa condicionan en gran medida la forma en que son examinados los problemas, la obtención de conclusiones y la posterior formulación de las soluciones a tomar.

Con todo lo dicho sólo quiero demostrar la necesidad de analizar la empresa utilizando un cierto enfoque.

Si el empresario no participa en forma directa en la realización del Diagnóstico, el mismo tendrá un valor relativo.

La primera etapa en la ejecución del diagnóstico consiste en recoger información, errores de información o información parcial darán como resultado conclusiones erróneas y por

consiguiente la consecuencia inmediata será la adopción de soluciones que no producirán los efectos buscados.

Siempre que se comienza un trabajo de esta naturaleza es necesario recoger una idea general sobre lo que es la empresa.

La empresa es un organismo vivo, que tiene problemas de crecimiento, de adaptación y de desarrollo y uno de los aspectos de la empresa donde dichos problemas se evidencian con mayor claridad es en su organización.

La gran mayoría de las empresas tienen su origen en el pequeño negocio unipersonal o con muy pocos empleados, razón por la que el dueño concentra prácticamente todas las funciones de la empresa, consigue el dinero necesario para comprar equipos y herramientas y adquirir materia prima.

Diseña su negocio, decide la ubicación del equipo e instalaciones y las mantiene en condiciones operables, busca sus clientes y les vende. Inventa, copia o desarrolla sus productos, los produce, almacena y envía a sus clientes. Emite facturas, gestiona la cobranza y administra en general su negocio.

A medida que aumenta el número de clientes y enfrenta -- una mayor demanda, el negocio debe crecer.

El dueño de la empresa debe apartarse de la producción - para dedicar mayor tiempo a tareas financieras, comerciales o administrativas.

Sin embargo, la estructura de la empresa es la misma, -- simplemente el dueño ha debido compartir algunas de sus ta---reas, pero mantiene una estrecha supervisión sobre todas las-actividades.

La primera modificación de importancia se produce cuando el negocio adquiere tal magnitud que el tiempo del empresario no alcanza para controlar todo lo que en él se realiza, elegi---rá entonces al más antiguo o más capacitado de los empleados- y lo nombrará capataz, pasando así a compartir actividades de supervisión, es aquí donde comienza el proceso de delegación.

Lo primero que ha delegado son tareas que podría reali--zar, pero el tiempo ya no le alcanza para hacerlo.

La segunda etapa se presenta cuando a medida que la em- presa crece se delegan funciones de asesoramiento.

Las funciones financieras y parte de las comerciales aún son retenidas por el dueño.

En todo el proceso descrito puede verse la necesidad del

empresario y de sus principales colaboradores de adaptar sus conocimientos a las nuevas funciones que deben cumplir.

El dueño debe abandonar progresivamente el trabajo de -- producción en el negocio y desarrollar otras actividades. La toma de decisiones, la coordinación y la supervisión se hacen cada vez más complejas y los miembros de la empresa deben estar al nivel requerido.

Si el cambio no se produce en los miembros que componen la empresa, si la mentalidad del dueño no evoluciona, la empresa podrá crecer físicamente pero nunca llegará a ser una gran empresa, es decir, se estará frente a una empresa grande, con elevado capital, amplios locales y muchos operarios, pero su conducción será similar a la del pequeño negocio donde el dueño hacía de todo y donde el proceso de delegación es incompleto.

En este capítulo llevaré a cabo el análisis de la estructura organizacional de la empresa.

Una vez que he dado a conocer un aspecto general de la - empresa, el paso a seguir ha sido conocer a los hombres que - la componen mediante conversaciones.

Obteniendo como resultado de las entrevistas que sostuve con el personal y por las visitas que realicé a la planta, -- que las personas desempeñan sus labores en un ambiente cor--- dial, así como también pude observar que existe muy mala orga nización a nivel directivo, debido a que sus funciones no es--- tán coordinadas adecuadamente, a que existe dualidad de es--- fuerzo, así como descuido de funciones, siendo esto algunas - de las causas que no permiten a la empresa realizar sus opera ciones en una forma del todo eficiente.

Por lo anterior se enfocará el análisis a la estructura- organizativa de la empresa.

Se estudiará la estructura formal establecida, presentan do su organigrama y analizando las interacciones que describe su estructura, así como las funciones que son realizadas.

Y por último llevaré a cabo el Diagnóstico mediante un - cuestionario propuesto en la Tesis Diagnóstico Industrial de-

la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México en el año de 1971. El cuestionario será aplicado al Gerente General debido a que es la persona que posee mayor conocimiento de la empresa, ya que de lo contrario aplicarlo a varias personas resultaría un trabajo demasiado extenso.

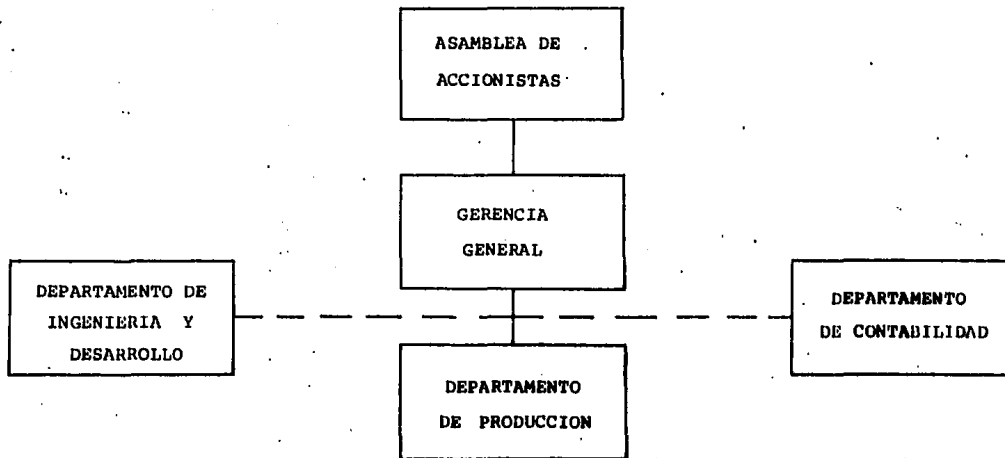
INICIAMOS CON EL ANALISIS

Toda empresa está formada de acuerdo a una jerarquía de poder.

Dentro de la pirámide jerárquica cada individuo desempeña una función prevista y reglamentada, con sus responsabilidades correspondientes.

A continuación presentaré el organigrama de la empresa - NAVI, S.A.

N A V I, S.A.



ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

F U N C I O N E S :

- Aportar el capital social de la empresa.

- Convocar a la realización de asambleas ordinarias de --- acuerdo a lo estipulado en el acta constitutiva de la em presa.

- Convocar a asambleas extraordinarias cuando se requiera- decidir asuntos que afecten los intereses de la sociedad.

- Elegir al personal directivo de la empresa.

RELACIONES; Se relaciona con el Gerente General.

GERENCIA GENERAL

F U N C I O N E S:

- Hacer cumplir los acuerdos formulados por la Asamblea de Accionistas.
- Mantener informada a la empresa sobre su situación general.
- Otorgar y cancelar poderes.
- Analizar el aspecto financiero, contable y fiscal de la empresa para la toma de decisiones.
- Vigilar el cumplimiento de las obligaciones fiscales, -- contractuales, etc.
- Atender asuntos sindicales.
- Analizar los proyectos propuestos por Ingeniería y Desarrollo.
- Elaborar listas de precios de venta
- Seleccionar y capacitar a los agentes de venta.
- Distribuir por zonas a los agentes.
- Controlar los pedidos realizados por los agentes.

- Otorgar las comisiones sobre ventas.
- Elaborar el presupuesto de ventas.
- Formular y gestionar los pedidos para realizar las compras de materiales que se requieran en la empresa.
- Vigilar la llegada oportuna de los materiales.
- Verificar que el material llegado a la planta corresponda con lo solicitado.
- Si el material no cumple con las especificaciones requeridas se encargará de la devolución a los proveedores, - si se trata de algún faltante o sobrante realizará las gestiones necesarias con los mismos.
- Solicitar crédito a los proveedores.
- Controlar los recursos económicos.
- Encargarse de la caja y bancos de la empresa.
- Establecer el monto fijo de caja chica.
- Realizar la facturación.
- Encargarse de la cobranza.
- Tomar a revisión las facturas.
- Realizar los pagos por concepto de compras.

- Controlar y supervisar las actividades que realizan el Gerente de Producción, el funcionario de Ingeniería y Desarrollo, de contabilidad y el personal operativo.
- Supervisar la producción y resolver los problemas que se presenten.
- Contratar el transporte que distribuirá el artículo que fabrican.
- Estar al cuidado de la distribución y embarque oportuno de los pedidos.
- Mantener buenas relaciones con los clientes.
- Realizar la contratación y autorizar el ascenso del personal, así como los sueldos del mismo.
- Turnar los documentos de ingresos y egresos a Contabilidad.

RELACIONES: Se relaciona con la asamblea de accionistas, la gerencia de producción, los departamentos staff de Contabilidad e ingeniería y desarrollo y con el personal operativo. Es decir con todo el personal que presta sus servicios a la empresa.

GERENCIA DE PRODUCCION

F U N C I O N E S:

- Elaborar el programa de producción de acuerdo a lo indicado en el presupuesto de ventas.
- Controlar las materias primas utilizadas para obtener un artículo de calidad.
- Vigilar que la producción se realice de la mejor manera posible.
- Analizar y resolver los problemas que se presenten en la producción.
- Responsabilizarse y encargarse de la reparación y cuidado del equipo de la fábrica, con el objeto de que este no sufra pérdidas de tiempo por descomposturas en las máquinas.
- Supervisar la asistencia de los trabajadores en forma personal, ya que no se cuenta con reloj marcador de asistencia.
- Elaborar la nómina.
- Realizar el pago de la nómina.
- Vigilar que los empleados tomen vacaciones y que haya una persona que los supla en sus funciones.

- Recibir materiales y verificar que corresponda con lo solicitado.

- Si los materiales no cumplen con las especificaciones requeridas, realizar las gestiones necesarias con los proveedores.

RELACIONES: Se relaciona con el Gerente General, el funcionario de Ingenierfa y Desarrollo y el Personal Operativo.

INGENIERIA Y DESARROLLO (STAFF)

F U N C I O N E S :

- Realizar estudios sobre nuevos materiales que surjan al mercado, con el fin de probar si pueden ser sustitutos de los utilizados actualmente o si con ellos puede crearse un nuevo modelo del artículo que se fabrica.
- Diseñar nuevos modelos del artículo y su procedimiento de manufactura, así como el herramental necesario para el mismo.
- Analizar y determinar costos de fabricación tomando como base tiempos y movimientos en las operaciones unitarias, el personal que interviene y el costo de materias primas.
- Asesorar al Gerente de Producción cuando se presenten -- problemas en la producción, así como en el cuidado y reparación del equipo.
- Turnar la información que genere al Gerente General.

RELACIONES: Se relaciona con el Gerente General y el Gerente de producción.

CONTABILIDAD (STAFF)

F U N C I O N E S :

- Asentar en libros todas las operaciones contables que -- realiza la empresa.
- Proporcionar a la Gerencia General datos oportunos y pre cisos que le ayuden en la toma de decisiones.
- Realizar la inscripción, modificación de salarios y ba-- jas de los empleados ante el Seguro Social.
- Realizar el cálculo de impuestos y su correspondiente li quidación.
- Elaborar Estados Financieros.
- Cumplir con las obligaciones fiscales.

RELACIONES: Se relaciona con el Gerente General.

CAPITULO NUMERO CUATRO

CUESTIONARIO

1. ORGANIZACION DE VENTAS EN CUANTO A DISTRIBUCION DE MERCADO ENTRE LOS VENDEDORES

1.1 ¿Se hacen anualmente o a intervalos más cortos, previsiones de venta por artículo, estableciendo estimaciones -- por distrito y vendedor?

R = Se hacen dos veces por año, aunque no por distrito y vendedor sino en general.

1.2 ¿Recibe la Dirección General, una relación resumida con periodicidad de los pedidos recibidos?

R = La Dirección General recibe personalmente los pedidos de manos de los vendedores.

1.3 ¿Se disponen de gráficas de ventas totales y de ventas -- por artículos con una comparación de año con año?

R = No, únicamente se cuenta con un registro de cantidades.

1.4 ¿Reúne a todos los agentes de venta al menos una vez al año para escuchar sus proposiciones y propuestas?

R = No

1.5 ¿Cómo está organizada la venta?

R = Se presenta la lista de precios al cliente y posteriormente se le visita para tomarle el pedido.

1.6 ¿Cuáles son los canales de distribución utilizados?

R = Fabricante-----Mayorista-----Consumidor

1.7 ¿En caso de que un miembro de su cuerpo de vendedores --
deje la empresa, se dispone de un registro de los clien-
tes que atendía regularmente?

R = Si

1.8 ¿Ayuda el cuerpo de vendedores en la previsión de ventas?

R = No

1.9 ¿Qué factores se tomaron en cuenta para la creación de -
territorios de venta?

R = La densidad de población y el poder adquisitivo de la zo
na.

1.10 ¿Durante el último año, mostraron las ventas una tenden-
cia ascendente o descendente?

R = Ascendente

2. COMPARACION ENTRE MERCADO POTENCIAL Y MERCADO REAL

2.1 ¿Está la empresa en condiciones de adaptarse a modifica-
ciones de tipo, estilo, forma y color?

R = Si

2.2 ¿En caso de ventas deficitarias se cuida de establecer -
la causa real de esta insuficiencia?

R = Si, el Gerente General lo hace.

2.3 ¿Se lleva una estadística de ventas pérdidas y de las -- causas probables?

R = Se conocen las ventas que hubieran podido realizarse y - el por qué no se efectuaron.

2.4 ¿Cuáles son las razones que han determinado la naturaleza de los productos que vende la empresa?

R = La competencia ha obligado a diseñar nuevos modelos para tener una mejor opción de venta al salirnos de los artículos tradicionales.

2.5 ¿Se han hecho investigaciones sobre la posibilidad del - mercado que se puede abastecer?

R = Se han hecho estimaciones únicamente.

2.6 ¿Se tienen buenos informes del poder adquisitivo de los probables clientes?

R = No

2.7 ¿Se conoce la potencialidad del mercado local, nacional- y exterior?

R = Sólo en estimaciones el nacional y el local.

2.8 ¿Se conocen los principales competidores?

R = Sí

2.9 ¿Se ha pensado en la posibilidad de aprovechar el mercado extranjero?

R = Sí

2.10 ¿Cuáles son las tres posibilidades principales de mejorar las ventas?

- R = 1.- Aumentando la producción
2.- Fabricando artículos más novedosos
3.- Con una buena organización de venta

2.11 ¿Existe aumento o disminución en promedio de pedidos por cliente y monto promedio por cliente?

R = En ambos existe aumento.

2.12 ¿Se ha hecho un análisis de la capacidad total de compra de los clientes regulares?

R = Si

2.13 ¿Está aumentando su mercado actualmente?

R = Si

3. POLITICAS DE CONTRATACION Y SUELDOS A VENDEDORES

3.1 ¿Mantiene la Dirección de Ventas un contacto suficiente con todos los agentes vendedores?

R = Si, en este caso esa función es realizada por el Gerente General.

3.2 ¿Se hace la venta por medio de agentes viajeros a sueldo de la empresa y trabajando exclusivamente para ella, por oficinas de ventas al por mayor pertenecientes a la empresa, por agentes a comisión representando únicamente a la empresa, por comisionistas independientes o por otros medios?

R = Por comisionistas independientes y ventas directas de la empresa.

3.3 ¿Los agentes vendedores recientemente contratados, son abandonados a sí mismos o bien son sometidos previamente a una instrucción ?

R = Se les capacita respecto a las características del producto y se les da a conocer las diferencias que muestra nuestro producto con respecto a los de la competencia.

3.4 ¿En ese caso quién se encarga de esa función?

R = El Gerente General

3.5 ¿Qué sistema siguen para seleccionar a los vendedores?

R = Se utiliza la entrevista.

3.6 ¿Cuál es el programa de formación que se tiene en la empresa?

R = La capacitación.

3.7 ¿Paga la empresa salarios inferiores, iguales o superiores a la media de los de su región?

R = Iguales a la media de la región.

3.8 ¿Qué estímulos económicos tiene establecidos la empresa?

R = Ninguno

3.9 ¿Se realiza la selección de vendedores de acuerdo a normas concretas?

R = No

3.10 ¿Se realizan en los vendedores pruebas de ejecución?

R = No

3.11 ¿Se realizan a los vendedores pruebas de personalidad e intereses?

R = No, mediante la entrevista se conocen estos aspectos.

3.12 ¿El plan de ventas se distribuye equitativamente entre los vendedores?

R = No

4. POLITICAS DE VENTA

4.1 ¿Se ha tenido en cuenta el volumen de ventas por zona --
teniendo cuidado en períodos de tiempo, productos, méto-
dos de venta, vías de distribución, cuantía de los pedi-
dos?

R = Teniendo en cuenta el modelo del artículo, clientes, ---
vías de distribución y cuantía de los pedidos.

4.2 ¿Han sido los objetivos la fijación y localización de --
los puntos fuertes y débiles, comparándolos con detalle-
con las actuaciones de venta de una zona con las demas?

R = Si.

4.3 ¿Analizan a las zonas de bajo beneficio, teniendo en ---
cuenta precio del artículo, actividades de la competen-
cia y distribución de vendedores?

R = Si.

4.4 ¿Se toma en cuenta el tipo de clientela?

R = Si.

4.5 ¿Se cuantifica la importancia de los pedidos?

R = Si.

4.6 ¿Se toman en cuenta algunas pérdidas en el presente, como
futuras ganancias?

R = Si.

4.7 ¿Se clasifican las cuentas de clientes por importancia?

R = Si.

4.8 ¿Se llevan hojas con historial de cliente para mostrar -
tendencias?

R = No.

4.9 ¿Se conoce qué porcentaje de los clientes produce el ma-
yor porcentaje de ventas?

R = Si.

4.10 ¿Se tiene en cuenta la duración de los productos?

R = Si.

4.11 ¿Tienen los productos un valor estable o hay fuertes va-
riaciones?

R = Tienen un valor estable ya que una vez presentada la lis
ta de precios, estos no se modifican.

4.12 ¿Están protegidos los productos que vende la empresa por
patentes o secretos de fabricación?

R = Sólo algunos modelos de nuestro artículo.

4.13 ¿Son susceptibles estos productos de ser sustituidos por
otros productos más baratos o perfeccionados?

R = Si.

4.14 ¿Se han establecido cuidadosamente las temporadas en las cuales se venden más intensamente los artículos que se fabrican?

R = La empresa fabrica un artículo de temporada que se vende únicamente en el mes de diciembre.

4.15 ¿Se hacen esfuerzos sistemáticos para reducir el número de variedades de los artículos?

R = No, al contrario, se trata de tener una línea más amplia de productos.

4.16 ¿Colaboran el Director de Ventas y el de fabricación para llegar a un acuerdo de disminución del costo?

R = Si, aunque en este caso el lugar del Director de Ventas lo ocupa el Gerente General.

5. PRONOSTICOS

5.1 ¿Utilizan pronósticos?

R = Si.

5.2 ¿Existen pronósticos de volumen de ventas?

R = Si.

5.3 ¿Existen pronósticos de precios de venta?

R = Si.

5.4 ¿Utilizan la proyección de la tendencia histórica?

R = Sí.

5.5 ¿Se basan en el consumo total?

R = Sí.

5.6 ¿Consideran la elasticidad de la demanda?

R = Sí.

5.7 ¿Se realizan esfuerzos para mejorar el conocimiento sobre la situación y tendencias de la competencia?

R = Sí.

5.8 ¿Se realizan esfuerzos para mejorar el conocimiento sobre la situación y tendencias del mercado y su capacidad?

R = Sí.

5.9 ¿Si hay variedad de artículos, hacen pronósticos por artículo?

R = Sí, se realiza por modelos de nuestro artículo.

5.10 ¿Posee la empresa datos de ventas anteriores?

R = Sí.

6. ESTADO DE LA COMPETENCIA

6.1 ¿Se tienen estadísticas de ventas y precios de la competencia?

R = Sólo de precios.

6.2 ¿ Se llevan estadísticas de porcentaje de mercado?

R = No.

6.3 ¿Ha tendido a aumentar últimamente el mercado de la competencia?

R = El mercado ha aumentado para todos.

6.4 ¿La calidad es mejor que la de la competencia?

R = En algunos modelos de nuestro artículo sobrepasa a la -- competencia y en otros es la misma.

6.5 ¿Compiten sus productos por su calidad y diseño?

R = Si.

7. POLITICAS DE COMPRAS EN RELACION A INVENTARIOS

7.1 ¿Se compra teniendo en cuenta el tiempo de entrega?

R = Si.

7.2 ¿Se aprovechan las ventajas del mercado?

R = Si.

7.3 ¿Se conocen los promedios mensuales consumidos en unidades y en precio?

R = Si.

7.4 ¿Se conoce el valor total de las existencias?

R = Si.

7.5 ¿Provee la empresa a sus departamentos con materiales y abastecimientos adecuados en cantidad, calidad, costo y tiempo?

R = En ocasiones se tienen problemas en el tiempo de entrega.

7.6 ¿Se tiene una clasificación de importancia para los abastecimientos?

R = Si.

7.7 ¿Se conocen los tres grupos principales de materias primas y materias auxiliares?

R = Si.

7.8 ¿Más del 50% de los abastecimientos se ordenan basándose en las ofertas de varios competidores o comparando precios?

R = Comparando precios.

7.9 ¿Los encargados de compras han visitado las plantas de los principales proveedores?

R = Sólo algunas.

7.10 ¿Los principales proveedores muestran disposición satisfactoria para atender quejas que surjan durante el proceso o que surjan inmediatamente después de la llegada de los materiales a la planta?

R = Muestran disposición a atender nuestras quejas en cualquiera de estas situaciones.

7.11 ¿Se hace algún esfuerzo para estudiar y utilizar la información que aparece en publicaciones con respecto a -- nuevas fuentes de abastecimiento y sustitución de materiales por otros diferentes a los que se usan normalmente?

R = Si.

8. ESPECIFICACIONES DE CALIDAD Y CONTROL

8.1 ¿Existe un departamento de inspección de materiales recibidos?

R = No existe departamento, aunque se cuenta con personal -- que se encarga de recibir y verificar que el material corresponda a lo solicitado.

8.2 ¿Cuál es el estado de control de calidad de los materiales recibidos, es llevado adecuadamente?

R = Se hace sólo una inspección visual.

8.3 ¿El grado de calidad va de acuerdo con el precio?

R = Si.

8.4 ¿Se rechaza mucho material por baja calidad?

R = No.

8.5 ¿Las especificaciones de calidad van de acuerdo a los modelos de productos que se fabrican?

R = No.

8.6 ¿Las especificaciones de calidad se establecen contractualmente o en forma verbal?

R = En forma contractual.

8.7 ¿Se han establecido niveles de confianza por proveedores?

R = Si.

8.8 ¿Se tienen políticas en el control de calidad?

R = No.

8.9 ¿Las especificaciones de calidad están definidas?

R = Si.

8.10 ¿Se tiene conocimiento de qué es lo que se debe controlar?

R = Si.

8.11 ¿Se cuenta con personal adecuado para el control de calidad?

R = No.

8.12 ¿Se tienen establecidas multas para los proveedores que no cumplen con las especificaciones de calidad?

R = No.

8.13 ¿Se identifica rápidamente el origen o punto de localización de los defectos?

R = En algunos materiales Si.

8.14 ¿La exigencia de especificaciones encarece injustificadamente el producto?

R = No.

9. CANTIDADES

9.1 ¿Se tiene algún método para la determinación de las cantidades compradas?

R = Se determina de acuerdo a la producción que se está realizando y a las existencias en el almacén.

9.2 ¿Se lleva algún tipo de control de inventarios, ya sea por tarjetas o por chequeo físico?

R = Por chequeo físico.

9.3 ¿Las cantidades a comprar son establecidas basándose en: predicciones de ventas, contratos asegurados o producción continua?

R = Producción continua y en algunos materiales con contratos asegurados.

9.4 ¿Cómo han sido en el último año las exigencias del departamento de producción, con respecto a los pedidos previos del departamento de compras, asignadas a esa producción específica?

R = La función de compras es realizada por el Gerente General y en el último año han surgido conflictos con respecto al abastecimiento oportuno de materiales.

9.5 ¿Se conoce la conveniencia de que las cantidades requeridas provengan de uno o varios proveedores?

R = Si.

10. PRECIOS INCLUYENDO POLITICAS DE PAGO

10.1 ¿Se lleva un registro de los precios del mercado y sus variaciones?

R = Si.

10.2 ¿Se toma en consideración la calidad asociada al precio óptimo?

R = Si.

10.3 ¿Se exigen presupuestos a los proveedores actuales así como a los potenciales?

R = Si.

10.4 ¿Se evalúan estos presupuestos tomando en cuenta los factores de entrega, calidad, servicios, etc.?

R = Si.

10.5 ¿Se tratan de establecer precios por contrato a ciertos plazos?

R = Si.

10.6 ¿Se toman en cuenta descuentos por cantidad y pronto pago?

R = Si.

10.7 ¿Cuándo hay variación de precios se buscan otros proveedores?

R = No, únicamente en los casos en que el alza sea muy grande.

10.8 ¿Se aprovecha adecuadamente el crédito, en cuanto a pagos?

R = Si.

11. RELACIONES CON PROVEEDORES

11.1 ¿De qué tipo son estas relaciones?

R = Buenas, las normales de proveedor a cliente.

11.2 ¿Se les hace ver a los proveedores sus fallas?

R = Si.

11.3 ¿Se hace esto basándose en la fase de calidad?

R = Si.

11.4 ¿Se les pide a los proveedores realicen investigaciones - acerca de los productos, materias primas o auxiliares subtitutorias de las que se les compran actualmente?

R = Si, a algunos.

11.5 ¿Se hace un balance anual de los pros y los contras de -
cada proveedor?

R = Si.

11.6 ¿Existe una política de descuentos por parte de los pro-
veedores si la empresa es una cuenta clave para ellos?

R = La empresa por los volúmenes que consume de materiales -
y al ser sus proveedores empresas grandes, no constituye
ninguna cuenta clave para ellos.

11.7 ¿Nos dan a conocer los proveedores los adelantos y avan-
ces o cambios tecnológicos que ponen en servicio?

R = Si.

11.8 ¿Garantizan los proveedores la calidad de su producto?

R = Algunos de ellos si.

11.9 ¿Se establecen sanciones por fallas en entregas ya sea -
en tiempos o en calidad?

R = No.

11.10 ¿Han habido diferencias de opinión graves entre las po-
líticas de los proveedores y las de la empresa?

R = No.

12. INFORMACIONES GENERALES DEL MERCADO

12.1 ¿Se tiene conocimiento de la totalidad de proveedores --
que existen en el área que interesa a la empresa?

R = Si.

12.2 ¿Se conocen los ofrecimientos y ventajas de cada uno?

R = Si.

12.3 ¿Se tiene conocimiento de la situación de oferta en ---
otros países?

R = Sólo del papel para el follaje que proviene de Estados -
Unidos.

12.4 ¿Existen productos que puedan en caso de emergencia sub_s
tituir el producto que se compra actualmente?

R = Si.

12.5 ¿Se conoce la calidad del producto de cada proveedor?

R = Si.

12.6 ¿Qué materiales necesarios para la empresa no existen en
el mercado nacional?

R = El papel para el follaje del árbol.

12.7 ¿Se tiene conocimiento de los proveedores que surgen al-
mercado?

R = Si.

12.8 ¿Se conoce la rapidez de entrega de cada proveedor?

R = Si.

12.9 ¿ Se conocen los servicios que presta cada proveedor?

R = Si.

13. CONTROL DE MERCANCIAS RECIBIDAS

13.1 ¿Se tiene algún control de recibo?

R = No existe control efectivo.

13.2 ¿Se llevan estadísticas de las cantidades recibidas de -
cada artículo?

R = No.

13.3 ¿Se abren fichas por cada artículo, conteniendo fecha, -
autorización de entrada y cantidad recibida?

R = No se lleva ningún control.

13.4 ¿Se clasifican las mercancías respecto a algún orden pre
establecido?

R = No.

13.5 ¿Se avisa al departamento administrativo de la llegada - del pedido, para que éste asegure el pago al proveedor - o se ponga de acuerdo con él?

R = El Gerente General por lo regular recibe la mercancía y realiza los pagos.

13.6 ¿En caso de rechazo, se envía una nota al proveedor, indicando la causa del rechazo y reordenando o suspendiendo la orden?

R = Si.

13.7 ¿Existe algún tipo de vigilancia sobre los recepcionistas?

R = No, ya que normalmente reciben el Gerente General o el Gerente de Producción.

14. RELACION CON OTROS DEPARTAMENTOS

14.1 ¿Existe comunicación adecuada entre los departamentos?

R = Existe comunicación, mas no siempre es adecuada.

14.2 ¿El tipo de relaciones va de acuerdo con el organigrama de la empresa?

R = Si.

14.3 ¿Están bien definidas las relaciones que deben existir -
con los demás departamentos?

R = No.

14.4 ¿Existen departamentos relacionados de manera crítica --
con el departamento de compras?

R = Si, el departamento de producción.

14.5 ¿Considera usted que la estructura de la empresa es la -
adecuada a las necesidades de la misma?

R = No.

14.6 ¿Por qué?

R = No existe adecuada distribución del trabajo, algunos ---
puestos están sobrecargados, se descuidan tareas y exis-
te duplicidad de funciones.

15. DIVISION DEL TRABAJO

15.1 ¿Existe división del trabajo?

R = Sólo en algunos casos.

15.2 ¿Se cuenta con las funciones de apoyo o asesoramiento ne
cesarias?

R = Si.

15.3 ¿Existen direcciones con funciones perfectamente delimitadas?

R = No.

15.4 ¿Existe equilibrio en la distribución de tareas?

R = No.

15.5 ¿Se delegan autoridades?

R = Muy poco.

15.6 ¿Se han definido las relaciones de autoridad que unen --
a las distintas funciones?

R = No.

15.7 ¿Es frecuente la alteración de las relaciones de autoridad?

R = Si.

15.8 ¿Se acumula mucho trabajo en algunos sectores?

R = Si.

15.9 ¿Existe excesiva centralización en la toma de decisiones o la responsabilidad por las mismas está dividida?

R = Existe excesiva centralización en la Gerencia General.

16. TRANSPORTE

16.1 ¿Para transportar los productos para la venta, se tienen en cuenta las distancias a los mercados para determinar el tipo de transporte?

R = No, siempre es utilizada la línea de camiones.

16.2 ¿Se consideran todas las vías de comunicación?

R = No, sólo se utiliza la terrestre.

16.3 ¿Se han hecho estudios para la factibilidad de la compra de equipo?

R = No.

17. CANALES DE DISTRIBUCION

17.1 ¿Se encuentra la planta a una distancia razonable de los principales mercados de consumo?

R = Sólo de algunos.

17.2 ¿Se poseen almacenes de producto terminado?

R = Si.

17.3 ¿Están estos almacenes convenientemente situados?

R = Los almacenes se encuentran únicamente en la planta.

17.4 ¿Se han considerado las ventajas de la venta al mayoreo-
y/o al menudeo para lograr una mejor distribución del ar-
tículo en el mercado?

R = Si.

17.5 ¿Se tienen en cuenta costos de almacenamiento?

R = Si.

17.6 ¿Se consideran los intereses sobre inversión en producto
terminado?

R = Si.

17.7 ¿Se averiguan las causas de la ineficiencia de los me---
dios de distribución?

R = Si.

17.8 ¿Existe suficiente capacidad de almacenaje?

R = Si.

17.9 ¿Se ha tomado en cuenta la estabilidad del canal de dis-
tribución?

R = Si.

18. MANTENIMIENTO DE VEHICULOS Y EQUIPO

18.1 ¿Es alto el costo de mantenimiento de vehículos y equipo?

R = No.

18.2 ¿Se han hecho estudios sobre el reemplazo de vehículos y equipo?

R = Sólo de vehículos.

18.3 ¿Se tiene un propio departamento de mantenimiento?

R = La empresa cuenta con mantenimiento propio aunque no como departamento.

19. ESTADISTICAS GENERALES

19.1 ¿Se llevan estadísticas de las ventas de los productos?

R = Si.

19.2 ¿Se llevan estadísticas del mercado: quién compra?

R = Si.

19.3 ¿Se llevan estadísticas de gustos y costumbres del usuario?

R = Si.

19.4 ¿Dónde se vende más?

R = En la zona pacífico y centro de la república.

19.5 ¿En qué posición social se vende más?

R = De todo tipo, ya que existen diferentes estilos y modelos del artículo que van destinados a todas las clases sociales.

19.6 ¿Tendencias de la competencia?

R = A crecer, pero en cuanto a nuevos modelos del artículo - no en cuanto a nuevas empresas.

19.7 ¿Variaciones temporales de ventas por estaciones?

R = No existen, ya que el artículo no puede venderse más que una vez al año y en el mes de diciembre.

19.8 ¿Se llevan estadísticas de oferta?

R = Si.

19.9 ¿Se llevan estadísticas de precios?

R = Si.

19.10 ¿Se llevan estadísticas de volúmenes de compra/cliente?

R = Si.

19.11 ¿Se llevan estadísticas de número de clientes ocasionales y continuos?

R = Si.

19.12 ¿ Se llevan estadísticas de mercados potenciales?

R = Si.

19.14 ¿Se llevan estadísticas de causas de rechazo?

R = Si.

20. USOS Y ESPECIFICACIONES DEL BIEN A PRODUCIR

20.1 ¿Existe posibilidad de hacerle mejoras al producto?

R = Si.

20.2 ¿El empaque del producto es económico?

R = El empaque es una caja de cartón y resulta ser el más -- económico.

20.3 ¿El empaque del producto es atractivo?

R = Si, ya que tiene una figura vistosa.

20.4 ¿Se adapta el empaque al producto?

R = Si.

20.5 ¿Es seguro y protege al producto?

R = Si.

21. ANALISIS DE OFERTA Y DEMANDA

21.1 ¿Se conoce el grado de satisfacción de la demanda?

R = Si.

21.2 ¿Se conoce el punto de cantidad máxima?

R = Sólo de la oferta.

21.3 ¿Existe equilibrio entre oferta y demanda?

R = No.

21.4 ¿Conocemos nuestras posibilidades de ataque al mercado?

R = Si.

21.5 ¿Existe equilibrio entre el poder adquisitivo de la región de consumo y nuestro producto?

R = Si.

21.6 ¿Se conoce el mejor sistema de ventas para cada región - de demanda?

R = Si.

22. MATERIAL

22.1 ¿Se tiene una relación con todos los materiales necesarios para la producción y sus costos unitarios?

R = Si.

22.2 ¿Se hace uso de los materiales más económicos sin salir de especificaciones?

R = En algunos materiales.

22.3 ¿Se tiene el valor de la recuperación de los subproductos?

R = No hay subproductos.

22.4 ¿Se tiene en cuenta el valor y gastos de recuperación de las partes del producto que no puedan ser de nuevo utilizadas por la empresa?

R = No porque las mermas son insignificantes.

23. COMPETIDORES

23.1 ¿Se conoce el producto del competidor?

R = Si.

23.2 ¿Se utilizan las mejoras del producto del competidor?

R = Si.

23.3 ¿Se tienen acuerdos con la competencia para la compra masiva de materias primas?

R = No.

23.4 ¿Hay posibilidad de eliminar competencia extranjera al fabricar un cierto artículo?

R = No existe competencia extranjera.

24. LOCALIZACION DE LA PLANTA

24.1 ¿Se efectuó algún estudio para localizar la planta?

R = Si.

24.2 ¿En caso afirmativo, qué factores se han tomado en cuenta?

R = Cercanía de materias primas, costo de mano de obra, lugares de consumo y costo del terreno.

24.3 ¿Se tomó en cuenta la cercanía de las fuentes de materias primas?

R = Si.

24.4 ¿Facilidades bancarias y financieras?

R = No, ya que son las mismas donde quiera.

24.5 ¿Costo del terreno?

R = Si.

24.6 ¿Configuración del lugar?

R = No.

24.7 ¿Cercanía de mercados?

R = Si.

24.8 ¿Costo de mano de obra y disponibilidad?

R = Si.

24.9 ¿Costo de construcción?

R = No.

24.10 ¿Clima?

R = No.

24.11 ¿Costo y tipo de energía disponible?

R = Si.

24.12 ¿Suministro de agua?

R = Si.

24.13 ¿Cercanía a industrias relacionadas?

R = No.

24.14 ¿Estabilidad laboral?

R = No.

24.15 ¿Disponibilidad de transportes?

R = Si.

24.16 ¿Condiciones de vida?

- Costo de vida
- Viviendas
- Transporte de personal
- Escuelas
- Otros.

R = No.

24.17 ¿Restricciones gubernamentales e impuestos?

R = No.

24.18 ¿Atracciones del lugar?

R = No.

CAPITULO NUMERO CINCO
RESULTADOS DEL ANALISIS Y CUESTIONARIO Y
ORGANIZACION PROPUESTA

En el capítulo anterior se realizó el análisis de la situación organizativa de la empresa.

El enfoque ha sido consagrar el tiempo a través del cuestionario y las entrevistas con el fin de recopilar datos y -- analizarlos.

Una vez reunidos y analizados los datos, he hablado con el Gerente General sobre el significado y limitaciones de los mismos, se obtuvieron una serie de conclusiones acerca de los diferentes problemas existentes y se hizo un listado de las fallas que se presentan, mismo que a continuación doy a conocer.

- La organización de la empresa sigue siendo la misma desde que se inició el negocio, ahora éste ha crecido y por consiguiente la organización resulta obsoleta.
- Se carece de una adecuada división del trabajo.
- Acumulación de mucho trabajo en algunos puestos.
- El trabajo del Gerente General es intensivo, al mismo tiempo que crea dependencia ya que en su ausencia no hay quien decida.

- El Gerente General y el Gerente de Producción se encuentran con que tienen que cargar con responsabilidades administrativas que no desean.

- Se rompe con el principio de Unidad de Mando.

Los grupos humanos al reunirse para lograr objetivos definidos exigen que exista una unidad de dirección.

Pero en nuestro caso al haber dos jefes, el Gerente General y el de Producción indicando lo que habrá que hacerse al personal operativo, se pierde el mando, ya que la dirección debe emanar de un centro único.

El perder el mando es la enfermedad más grave que pueda sobrevenirle a un organismo, ya que estos están hechos para obedecer y responder a las órdenes que emanan del centro unitario y en el caso de que éste se divida en dos o más fracciones se presenta el desorden en la empresa.

- Se rompe con el principio de Amplitud o Tramo de Control, debido a que el Gerente General ejerce autoridad directa sobre todo el personal que presta sus servicios en la empresa.

- El Gerente General no delega autoridad y debe hacerlo, -

ya que efectúa y está al frente de muchas tareas y como primer punto nos encontramos ante la imposibilidad física de una persona para vigilar eficientemente todo el -- trabajo que se lleva a cabo en una empresa mediante su -- contacto personal.

Las excesivas consultas que sobre problemas pequeños se le hacen y el abundante trabajo, proporcionan evidencia de -- que es un error no delegar autoridad en la medida apropiada.

- No existe coordinación adecuada y los departamentos trabajan en forma desorganizada.
- Falta de claridad en las relaciones.

El que el personal operativo reciba órdenes de dos jefes significa que no hay claridad en las relaciones de organización, puesto que la falta de claridad de la autoridad y la -- responsabilidad muestra la falta de conocimiento de los papeles que los miembros deben desempeñar en un equipo empresarial.

- Alteración de las relaciones de autoridad.
- En lo referente a ventas existe falta de coordinación -- con los agentes vendedores, ya que no se tienen entrevistas periódicas con estos, con el objeto de conocer la si

tuación en que se encuentran en el mercado con respecto al artículo y al territorio de venta que atacan.

- El no obtener informes sobre la solvencia de los clientes puede ocasionar serios problemas al relacionarse con empresas que no tengan liquidez.
- No se lleva un registro de las entradas y salidas del almacén de materias primas y del de productos terminados.
- No existe responsable del almacén.
- No existe control efectivo de la asistencia del personal.
- Funciones no cubiertas.
- Carencia de un Departamento Administrativo.

De acuerdo a los resultados del Diagnóstico realizado a la empresa, obtengo como conclusión que la forma en que se encuentra organizada resulta obsoleta, ya que no satisface sus requerimientos actuales, y que se encuentra ante la necesidad de organizarse de manera más adecuada así como de considerar que no siempre será pequeña, que está creciendo y sus necesidades están cambiando y que por consiguiente su estructura organizacional tendrá que modificarse o adaptarse a un determinado momento.

Además cuenta con una gran ventaja por tratarse de una empresa pequeña, ya que cuando un organismo está integrado por un número reducido de personas, éstas tienen la oportunidad de comunicarse en forma constante de tal manera que cualquier problema que se suscite pueda ser comentado, analizado y resuelto de acuerdo a la conveniencia tanto del personal como de la institución, pudiendo así mantener un clima positivo en la empresa en virtud de la mutua concordancia y satisfacción de objetivos e intereses.

Por otra parte existe la convicción y el deseo de la Dirección de establecer y mantener abierta la comunicación y el diálogo, tanto para conocer el sentir de los empleados como para poner solución a los conflictos que se presenten, de tal forma que el beneficio sea mutuo.

Con el personal directivo han sido analizadas y evaluadas las fallas y oportunidades y se coincidió en que los errores deben ser eliminados y que para lograrlo debe diseñarse -- una nueva estructura organizativa mediante la exposición y discusión de los diferentes puntos de vista que sean expuestos.

El propósito primario de la organización es la coordinación armoniosa de los elementos humanos y materiales.

En la construcción de la estructura de organización de una empresa deben considerarse factores como tamaño, fines que persigue y naturaleza del producto que fabrica.

La estructura de una compañía define un ambiente de reglamentos formales y redes de comunicación en el que viven las personas durante las horas de trabajo.

El personal que presta sus servicios en la empresa constituye el recurso principal que utiliza el Gerente, ya que depende de las acciones de esta gente para obtener resultados y uno de los medios para encauzar el comportamiento de las personas es la organización formal.

El hombre contemporáneo se desenvuelve en el seno de organizaciones y está consciente de que vive y trabaja en ellas, de que está organizado y organiza.

Al planear la organización se determinarán las funciones que son requeridas por la empresa, relacionándolas entre sí y asignando responsabilidades a posiciones individuales.

Una estructura que sea diseñada cuidadosamente y en la que la asignación de responsabilidades sea hecha en la misma forma, facilitará la asignación de las obligaciones individuales y de sus relaciones con otras posiciones dentro de la empresa, logrando con ello operaciones más eficientes y armoniosas.

El propósito de estas asignaciones será, el asegurarnos de que todas las funciones esenciales han sido tomadas en cuenta, que se han cubierto todos los detalles y que ha sido evitada la duplicidad de esfuerzo.

Los organismos permanecen vivos no sólo por la fuerza de las partes que los componen, sino también por el equilibrio -- que exista entre esas partes.

La finalidad que persigue una estructura de organización es crear un medio ambiente que favorezca el desempeño de los hombres, de manera que trabajen de la mejor forma para lograr los objetivos de la empresa.

ORGANIZACION PROPUESTA

La razón del reajuste de la estructura organizacional es corregir las fallas que se han venido presentando hasta ahora y que de una u otra manera han deteriorado la eficiencia de operación en la empresa, y preparar a la entidad para que se enfrente en la forma más adecuada a los cambios producidos -- por el medio ambiente que la rodea --.

Para lograrlo considero necesario iniciar por la departamentalización por funciones, en donde como su nombre lo indica, la división es efectuada por funciones, dando como resultado unidades en las que cada una trata con una función separada o un grupo de funciones similares, todo esto con el objeto de distribuir el trabajo.

Existiendo división del trabajo, cada departamento podrá concentrarse en el trabajo que se le ha asignado, ya que cuando se intenta llevar a cabo actividades que pertenecen a otra esfera de acción, se estará perjudicando su propio trabajo y el de los demás. (5)

Así como también propongo sea creado un departamento administrativo y sea contratado un almacenista que esté bajo -- las órdenes del Gerente de Producción.

(5) Anderson Richard. Prácticas de la Dirección de Empresas. Ed. Herrero, Hnos. Sucesores, S.A. México, 1963 pág. 51

Mientras que en lo referente a la división del trabajo - considero conveniente que el Gerente General además de asumir las responsabilidades que su puesto le demanda se encargue de las ventas, así como que el Gerente de Producción realice las funciones de producción y de compras.

Todo esto debido a que la empresa no cuenta con los recursos económicos suficientes para contratar a dos gerentes, - además de que tanto el Gerente General como el de Producción - pueden realizar satisfactoriamente sus trabajos sin desatender ninguno de ellos.

La estructura de organización tiene dos facetas: en primer lugar la forma de la estructura y en segundo lugar las -- funciones que deben llevarse a cabo.

La organización propuesta es de tipo lineal y staff debido a que la toma de decisiones se concentra en una sola persona, misma que a su vez tiene la responsabilidad básica de mando y en la que la autoridad y responsabilidad se transmiten - en una sola línea y a que cuenta con dos especialistas que -- proporcionan información experta y asesoría a los departamentos de línea.

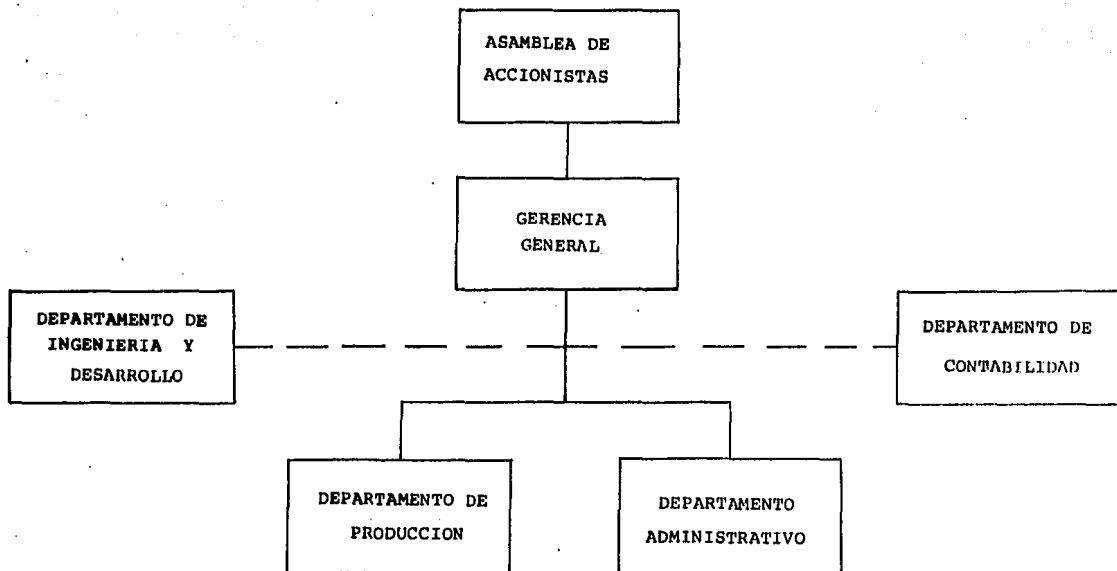
Al existir una relación de mando entre cada superior y - cada uno de los subordinados, y al aceptar que se les confie-

parte de la responsabilidad y la autoridad de su superior, el subordinado se obliga al mismo tiempo a obedecer sus mandatos.

El establecimiento de relaciones entre cada uno de los puestos que conforman la organización permite que la comunicación pueda realizarse de manera más eficiente.

El organigrama que propongo tiene forma vertical, ya que los niveles jerárquicos son determinados de arriba a abajo. - La autoridad máxima recae en la Asamblea de Accionistas, la delegación de autoridad que hacen al nombrar a los funcionarios y éstos a su vez a los empleados, hace que se establezca una línea jerárquica o columna vertebral de autoridad y mando.

NAV I, S. A.



Las personas que trabajan en grupos para lograr alguna - meta deben tener papeles que desempeñar con el objeto de que contribuyan de manera específica al esfuerzo grupal.

Un papel implica que lo que las personas hagan tenga un propósito u objetivo definido.

La organización entonces, es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas que trabajan en la empresa deben desempeñar.

Es intencional en el sentido de que se asegura la asignación de todas las tareas necesarias para lograr las metas.

A continuación doy a conocer las funciones que considero deben llevar a cabo cada uno de los departamentos.

ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

- Aportar el capital social de la empresa.

- Convocar a la realización de asambleas ordinarias de --- acuerdo a lo estipulado en el acta constitutiva de la empresa.

- Convocar a asambleas extraordinarias cuando se requiera- decidir asuntos que afecten los intereses de la sociedad.

- Elegir al personal directivo de la empresa.

GERENCIA GENERAL

Dentro de la empresa se hace indispensable una unidad de mando que coordine la actividad del negocio en general.

Los deberes que recaen sobre el ejecutivo principal son los siguientes:

- Tiene la responsabilidad principal de llevar a su realización los acuerdos formulados por la Asamblea de Accionistas.
- Mantener informada a la empresa sobre su situación general.
- Asegurar la coordinación general, para mantener las actividades balanceadas.
- Analizar el aspecto financiero, contable y fiscal de la empresa.
- Autorizar los cheques.
- Otorgar y cancelar poderes.
- Autorizar la contratación y ascensos del personal, así como los sueldos del mismo.

- Firmar los contratos que se realicen.
- Atender las inspecciones de autoridades.
- Realizar reuniones periódicas con el personal directivo y staff a fin de mantener una adecuada comunicación.
- Seleccionar y adiestrar a los agentes de venta.
- Elaborar listas de precios de venta.
- Otorgar comisiones sobre ventas.
- Distribuir por zonas a los agentes.
- Formular el presupuesto de ventas, obteniendo de la línea de vendedores sus puntos de vista, ya que tienen mejor conocimiento sobre las tendencias y situación del mercado y basándose en cifras de ejercicios anteriores.
- Una vez elaborado el presupuesto de ventas, deberá analizarlo con el Gerente de Producción con objeto de equilibrarlo con las posibilidades del Departamento de Producción, esto con el fin de que la empresa tenga un conocimiento real de su potencial de producción y se elimine la incertidumbre sobre lo que ha de producirse.
- Estudiar los mercados con objeto de emprender la labor de ventas en nuevas zonas.

- Realizar entrevistas periódicas con los agentes vendedores.
- Controlar los pedidos que coloquen los agentes en la siguiente forma: nombre del cliente, número de pedido, cantidad vendida y nombre del agente.
- Enviar los pedidos al Departamento de Producción.
- Obtener informes sobre las actividades de la competencia.
- Contratar el transporte que distribuirá el artículo.
- Estar al cuidado de la distribución y embarque oportuno de los pedidos.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

La responsabilidad más importante para el ejecutivo que esté a su frente debe ser producir artículos en cantidad suficiente para cumplir con los pedidos, dentro de las especificaciones de calidad aprobadas, al menor costo posible y dentro del tiempo prescrito.

- Funciones a Realizar:

- Elaborar el programa de producción que estará supeditado a lo que indique el presupuesto de ventas, ya que no se fabricarán más artículos de los que se haya planeado vender.

- Determinar la duración y tamaño óptimo de los tiempos en la producción.

- Establecer comunicación constante con el funcionario de Ingeniería y Desarrollo aportando opiniones y sugerencias respecto a los sistemas de producción fijados.

- Vigilar que la producción se realice de la mejor manera posible.

- Llevar registros de la cantidad y modelo del artículo --

producido diariamente.

- Analizar y resolver los problemas que se presenten.
- Estar al tanto de que la producción salga a tiempo.
- Revisar que el producto terminado no salga de especificaciones.
- Enviar el artículo terminado al almacén, debidamente empacado.
- Pedir al encargado del almacén nota de entrada por los productos terminados así como de materias primas.
- Establecer máximos y mínimos en el almacén de materias primas.
- Responsabilizarse de la reparación y cuidado del equipo de la fábrica.
- Hacer un pronóstico de las materias primas a utilizar de acuerdo al presupuesto de ventas.
- Seleccionar a los proveedores de materias primas atendiendo a la calidad de sus productos, al financiamiento que otorgan y a la oportunidad con que entregan.

- Consultar al Departamento Administrativo si se cuenta -- con recursos económicos para realizar las compras.
- Gestionar los pedidos con los proveedores.
- Al efectuar las compras, deberá notificarlo al Departa-- mento Administrativo para que conozca los compromisos -- contraídos, y al almacén de materias primas para que es-- té enterado de los materiales que va a recibir.
- Vigilar la oportuna llegada de los materiales.
- Turnar las notas de remisión de compras con firma de re-- cibido por el almacenista al Departamento Administrativo con objeto de que éste liquide la cantidad correspondiente en su oportunidad.
- Si el material no cumple con las especificaciones reque-- ridas se encargará de la devolución del mismo.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

- Reclutar al personal requerido.
- Seleccionar a las personas viables al puesto y enviarlas al departamento requiriente, donde se decidirá el ingreso a la empresa.
- Realizar los contratos de trabajo.
- Revisar y atender los asuntos laborales.
- Llevar un control de asistencias y puntualidad de los empleados, mediante tarjetas en un reloj de registro de asistencias.
- Vigilar que el personal tome vacaciones y que haya una persona que los supla en sus funciones.
- Realizar el cálculo y pago de la nómina y de las comisiones a los agentes vendedores.
- Formular programas de capacitación para el personal y otorgar incentivos al mismo.
- Responsabilizarse del botiquín de la empresa.

- Revisar periódicamente que el equipo de seguridad se encuentre en buenas condiciones.
- Realizar los contratos con las compañías aseguradoras.
- Supervisar al personal de intendencia y vigilancia.
- Establecer el monto fijo de caja chica de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Se encargará de la caja y bancos de la empresa.
- Realizar la facturación.
- Tendrá a su cargo la cobranza.
- Controlar los documentos de los clientes para evitar que se tornen incobrables.
- Autorizar la compra de materiales en cuanto a recursos económicos.
- Recibir del Departamento de Producción las remisiones -- con firma de recibido por el almacenista, con objeto de liquidar los adeudos en su oportunidad.
- Establecer el siguiente procedimiento para realizar el pago de facturas:

El proveedor presentará el día que haya sido fijado, su factura a revisión anexando la nota de remisión firmada por el almacenista al recibir los materiales.

Al presentar su factura se procederá a entregar un contrarecibo, que tendrá una numeración progresiva y con el que se presentará el día de pago.

- Presentar los cheques para liquidar los adeudos al Gerente General para que éste proceda a su autorización.
- Supervisar que se cumplan con las medidas de seguridad e higiene.
- Recibir y distribuir la correspondencia.
- Realizar las compras de papelería.
- Preparar la documentación para el embarque de la mercancía.
- Informar a los clientes del envío, del servicio utilizado y de los datos relativos a la documentación formulada por el transportista.

DEPARTAMENTO DE INGENIERIA Y DESARROLLO (STAFF)

El objeto de contar con este departamento radica en la - necesidad de optimizar los recursos materiales y humanos con- que cuenta el departamento de Producción. Es decir, buscar me- diante el análisis permanente los sistemas que logren mayor y mejor producción.

Funciones a realizar:

- Estudiar los sistemas empleados en la fabricación con la finalidad de proponer al Departamento de Producción los- procedimientos que optimicen las operaciones en su área.
- Realizar estudios sobre nuevos materiales que surjan en- el mercado, con el fin de probar si pueden ser sustitu-- tos de los utilizados actualmente o si con ellos puede - crearse un nuevo modelo del artículo que fabrica.
- Aplicar las técnicas para la medición del trabajo y tiem- po empleado con objeto de perfeccionarlo evitando pérdi- das de tiempo.
- Estudiar dentro de los procesos utilizados en la produc- ción las condiciones y riesgos de trabajo con objeto de- prevenir accidentes.

- Diseñar nuevos modelos y su procedimiento de manufactura así como el herramental necesario para el mismo.
- Desarrollar mejoras en el producto.
- Planear una línea de productos que rinda utilidades.
- Estudiar los productos de la competencia, analizando las características de los mismos.
- Asesorar en la producción.
- Analizar los efectos del diseño, empaque y características físicas de sus productos.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD (STAFF)

- Asentar en libros las operaciones que realice la empresa con el fin de controlarlas y proporcionar datos oportunos y precisos que ayuden al Gerente General en la toma de decisiones.
- Elaborar estados financieros.
- Controlar, supervisar y evaluar los resultados de los estados financieros.
- Realizar el cálculo de impuestos y su correspondiente liquidación.
- Cumplir con las obligaciones fiscales.
- Realizar la inscripción, modificación de salarios y baja de los empleados ante el Seguro Social.
- Calcular finiquitos.

CONCLUSIONES

La época actual, con la difícil situación económica y -- los múltiples cambios que se presentan en el ambiente, demanda a las empresas una constante actualización y adaptación a estas variaciones, ya que de no hacerlo sufrirán con mayor severidad la crisis por la que atravesamos.

Es de vital importancia que la empresa conozca su situación interna para que una vez que resuelva los problemas que se susciten dentro de ella le sea más sencillo enfrentarse a los cambios que se producen en el medio externo que la rodea.

De acuerdo a la investigación realizada pudimos darnos cuenta de que muchos de los errores y problemas que se presentan en la empresa son causa directa de la inadecuada organización que exista en ella, trayendo esto consigo relaciones y - delegación de autoridad poco claras, falta de coordinación, - deficiente división del trabajo y funciones no cubiertas.

Esta situación se torna delicada si pensamos que como la empresa que estudiamos existen muchas en el país, que al no estar organizadas de acuerdo a sus necesidades se convierten en empresas con múltiples problemas que no pueden enfrentarse exitosamente a los cambios, ya que son ineficientes organizativamente.

Las empresas grandes pueden encontrarse con estos problemas cuando en poco tiempo crecen apresuradamente.

Aunque principalmente las empresas que se encuentran en esta situación son las pequeñas, ya que al constituirse, la organización que implantan es sencilla y adecuada a sus necesidades, sin embargo el pequeño negocio empieza a crecer y se encuentra ante una serie de nuevas situaciones pero no advierten la importancia de adaptarse organizativamente a los cambios que se presentan.

La empresa sigue siendo manejada como en un principio -- hasta que surgen problemas debido a que la ineficiencia en -- las operaciones trae numerosos trastornos, llevándolos estas muchas veces al cierre del negocio, pudiendo evitarlo si la empresa va adaptándose paulatinamente a los cambios que se le presenten, estando así en posibilidad de acertar no sólo en los periodos difíciles sino también en los de éxito.

El problema es que muchas veces no es sencillo detectar la causa que nos trae dificultades ya que no conocemos métodos que nos lo muestren objetivamente.

Considero que debía haber mayor difusión para los métodos que existen, como el Diagnóstico ya que es sencillo, práctico y muy acertado, sin embargo no es conocido administrati-

vamente puesto que lo encontré en una tesis de la Facultad de Ingeniería de la UNAM.

En lo personal el método me ayudó enormemente en el desarrollo de mi trabajo y me dio la pauta para reorganizar la empresa.

Al existir un número considerable de empresas con grandes dificultades para adaptarse al medio, muchas de ellas podrían hacerlo conociendo sus crisis internas.

Lo valioso del método es que aumenta la probabilidad de conocer el problema y de dar soluciones acertadas, al mismo tiempo que constituye una herramienta de suma importancia para los Licenciados en Administración, ya que permite mantener a la empresa actualizada y disminuye el grado de incertidumbre hacia el futuro ya que se conocen los puntos débiles y situaciones de éxito con que se cuenta.

Tanto las empresas pequeñas como las grandes deben mantenerse al día ante las variantes que se presentan, ya que ambas constituyen la economía mexicana.

Y son las empresas las que siendo sólidas internamente podrán ser productivas y alcanzar un alto grado de eficiencia, siendo esto lo que necesita el país para salir adelante y lo-

grar el desarrollo económico.

La desventaja del método es que requiere de mucho tiempo de elaboración, así como para aplicarlo, ya que puede resultar tedioso para el entrevistado por el gran número de preguntas de que está formado el cuestionario.

Es necesario que el entrevistado cuente con suficiente tiempo para atendernos.

Debe conocerse a la empresa para realizar el Diagnóstico o bien se requiere de la ayuda de alguna persona que trabaje en ella para elaborarlo.

Muchas veces se realiza un trabajo laborioso obteniendo magníficos resultados, encontrándonos posteriormente con que el personal no acepta los cambios que le son propuestos, mismo caso que se presenta con nuestra carrera.

BIBLIOGRAFIAAgencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.)

Diagnóstico, evaluación sistemática de los problemas de la empresa, centro regional de ayuda técnica.

Ediciones Macchi, S.A.

Argentina, 1973.

Pág. 226

Anderson Richard

Prácticas de la Dirección de Empresas.

Ed. Herrero Hermanos Sucesores, S.A.

México, 1963

Pág. 338

Bethel Lawrence.

Organización y Dirección Industrial.

Ed. Fondo de Cultura Económica

México, 1961

Pág. 852

Kotler Philip

Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación y Control.

Ed. Diana. 2ed.

México, 1982

Pág. 1080.

Lipson Harry, Darling John.

Fundamentos de Mercadotecnia, Textos y Casos.

Ed. Limusa

México, 1979

Pág. 649

López Corres Víctor Manuel

Diagnóstico Industrial, sus técnicas y aplicaciones.

Seminario de Ingeniería Industrial

Facultad de Ingeniería, UNAM

México, 1971.

Mc Conkey Dale

Planeación de las Utilidades

Editora Técnica, S.A.

México, 1970

Pág. 195

Munch G. Lourdes

Fundamentos de Administración

Ed. Trillas

ed. 2a.

México, 1984

Pág. 240

O'Donnell Cyril, Koontz Harold

Principios de Dirección de Empresas.

Ed. Mc Graw Hill

ed. 2a.

Madrid, España, 1961

Pág. 596

O'Donnell, Koontz y Weihrich.

Elementos de Administración

Ed. Mc Graw Hill

ed. 3a.

México, 1984

Pág. 602

Pinilla Antonio, Sánchez Concha

Principios de Organización y Administración

Ed. Iberoamericana de Editores, S.A.

Lima, Perú, 1981

Pág. 226

Terry George

Principios de Administración

Ed. CECSA

Colombia, 1980

Pág. 650