

N=62
1 Ejem.



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN



U. N. A. M.

**"ORGANIZACION Y DESARROLLO DE UNA EMPRESA JUVENIL";
UNICORP, UN CASO PRACTICO.**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN CONTADURIA

PRESENTAN:

HERNANDEZ FLORES ALBERTO
SALAS GRANADOS MA. DE LOURDE
SALUD CORREA TOMAS
VILLA VILLASEÑOR ROSA ISELA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ASESORES DE TESIS:
LIC. CECILIA BRITO BARBA
LIC. MARCO ANTONIO RAMIREZ REYES ORDUÑA

Cuautitlán Izcalli, Estado de México

1994



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.



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

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

UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"Organización y Desarrollo de una empresa juvenil"; UNICORP,
un caso práctico".

que presenta el pasante: Alberto Hernández Flores
con número de cuenta: 8409134-9 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Contaduría ; en colaboración con :
Ma. Yleana Huertas Bueno, Gerardo Ortiz Estrada,...

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 9 de Noviembre de 1993

PRESIDENTE L.A. Cecilia Brito Barba

VOCAL L.A. Marco Antonio Ramírez Reyes y O.

SECRETARIO L.A. Francisco Javier Juárez

PRIMER SUPLENTE L.D. Carlos Salazar Camacho

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Angélica Hernández Araiza



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

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

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:
"Organización y Desarrollo de una empresa juvenil"; UNICORP,
un caso práctico".

que presenta la pasante: Ma. Yleana Huertas Bueno
con número de cuenta: 8754303-6 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración y en colaboración con:
Gerardo Ortiz Estrada, Jorge Pastrana Luna,...

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 9 de Noviembre de 1993

PRESIDENTE L.A. Cecilia Brito Barba

VOCAL L.A. Marco Antonio Ramírez Reyes y O.

SECRETARIO L.A. Francisco Javier Juárez

PRIMER SUPLENTE L.D. Carlos Salazar Camacho

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Angélica Hernández Araiza



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"Organización y Desarrollo de una empresa juvenil"; UNICORP.
un caso práctico".

que presenta el pacante Gerardo Ortiz Estrada
con número de cuenta: 8439749-0 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Administración ; en colaboración con :
Jorge Pastrana Luna, Edgar Pesqueira Barragán,...

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 9 de Noviembre de 1993

PRESIDENTE L.A. Cecilia Brito Barba

VOCAL L.A. Marco Antonio Ramírez Reyes

SECRETARIO L.A. Francisco Javier Juárez

PRIMER SUPLENTE L.D. Carlos Salazar Camacho

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Angélica Hernández Araiza



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

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

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

ASISTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME MELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:
"Organización y Desarrollo de una empresa juvenil"; UNICORP,
un caso práctico".

que presenta el pagante: Jorge Pastrana Luna
con número de cuenta: 8334474-5 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Administración ; en colaboración con :
Edgar Pesqueira Barragán, María Guadalupe Ramírez Chávez, ...

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 9 de Noviembre de 1993

PRESIDENTE	<u>L.A. Cecilia Brito Barba</u>	
VOCAL	<u>L.A. Marco Antonio Ramírez Reyes y O.</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Francisco Javier Juárez</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.D. Carlos Salazar Camacho</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Angélica Hernández Araíz</u>	



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

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

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



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"Organización y Desarrollo de una empresa juvenil": UNICORP.
un caso práctico".

que presenta el pasante: Edgar Pesqueira Barragán
con número de cuenta: 8414559-0 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Administración ; en colaboración con ;
María Guadalupe Ramírez Chávez, Ma. de Lourdes Salas Granados

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 9 de Noviembre de 1993

PRESIDENTE L.A. Cecilia Brito Barba

VOCAL L.A. Marco Antonio Ramírez Reyes y c.

SECRETARIO L.A. Francisco Javier Juárez

PRIMER SUPLENTE L.D. Carlos Salazar Camacho

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Angélica Hernández Araiza



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

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

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"Organización y Desarrollo de una empresa juvenil"; UNICORP,
un caso práctico".

que presenta la pacante: María Guadalupe Ramírez Chávez
con número de cuenta: 8308078-6 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración ; en colaboración con :
Ma. de Lourdes Salas Granados, Luis Manuel Salazar Martínez,...

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 9 de Noviembre de 1993

PRESIDENTE	<u>L.A. Cecilia Brito Barba</u>	
VOCAL	<u>L.A. Marco Antonio Ramírez Reyes y O.</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Francisco Javier Juárez</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.D. Carlos Salazar Camacho</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Angélica Hernández Araiza</u>	



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

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

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FEB-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'Ns: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"Organización y Desarrollo de una empresa juvenil"; UNICORP,
un caso práctico".

que presenta la pasante: Ma. de Lourdes Salas Granados
con número de cuenta: 8403296-0 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Contaduría ; en colaboración con :
Luis Manuel Salazar Martínez, Tomás Salud Correa,...

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcallí, Edo. de Méx., a 9 de Noviembre de 1993

PRESIDENTE L.A. Cecilia Brito Barba

VOCAL L.A. Marco Antonio Ramírez Reyes y O. *[Firma]*

SECRETARIO L.A. Francisco Javier Juárez

PRIMER SUPLENTE L.D. Carlos Salazar Camacho

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Angélica Hernández Araiza



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR U. N. A. M.
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"Organización y Desarrollo de una empresa juvenil"; UNICORP,
un caso práctico".

que presenta el pasante Luis Manuel Salazar Martínez
con número de cuenta: 8331630-0 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Administración ; en colaboración con :
Tomás Salud Correa, Alfredo Silva Valderrama,...

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 9 de Noviembre de 1993

PRESIDENTE L.A. Cecilia Brito Barba

VOCAL L.A. Marco Antonio Ramírez Reyes

SECRETARIO L.A. Francisco Javier Juárez

PRIMER SUPLENTE L.D. Carlos Salazar Camacho

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Angélica Hernández Araiza



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

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

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:
"Organización y Desarrollo de una empresa juvenil"; UNICORP,
un caso práctico".

que presenta el pasante: Tomás Salud Correa
con número de cuenta: 8401928-6 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Contaduría ; en colaboración con :
Alfredo Silva Valderrama, Rosa Isela Villa Villaseñor...

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 9 de Noviembre de 1993

PRESIDENTE L.A. Cecilia Brito Barba

VOCAL L.A. Marco Antonio Ramírez Reyes y O. *[Firma]*

SECRETARIO L.A. Francisco Javier Juárez *[Firma]*

PRIMER SUPLENTE L.D. Carlos Salazar Camacho *[Firma]*

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Angélica Hernández Araya *[Firma]*



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

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

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ATM: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA: "Organización y Desarrollo de una empresa juvenil"; UNICORP, un caso práctico".

que presenta el pasante: Alfredo Silva Valderrama con número de cuenta: 8409847-2 para obtener el TITULO de: Licenciado en Administración ; en colaboración con : Rosa Isela Villa Villaseñor, María Isabel Zitlalpopoca Zacapa,...

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 9 de Noviembre de 1973

PRESIDENTE	<u>L.A. Cecilia Brito Barba</u>	
VOCAL	<u>L.A. Marco Antonio Ramírez Reyes y O.</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Francisco Javier Juárez</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.D. Carlos Salazar Camacho</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Angélica Hernández Araiza</u>	



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

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

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"Organización y Desarrollo de una empresa juvenil"; UNICORP.

un caso práctico".

que presenta la pasante: Rosa Isela Villa Villaseñor
con número de cuenta: 8439305-2 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Contaduría ; en colaboración con :
María Isabel Zitlalpopoca Zacapa, Alberto Hernández Flores,...

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlan Izcalli, Edo. de Méx., a 9 de Noviembre de 1993

PRESIDENTE	<u>L.A. Cecilia Brito Barba</u>	
VOCAL	<u>L.A. Marco Antonio Ramírez Reyes y O.</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Francisco Javier Juárez</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.D. Carlos Salazar Camacho</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Angélica Hernández Araiza</u>	



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

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

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"Organización y Desarrollo de una empresa juvenil"; UNICORP,
un caso práctico".

que presenta la pasante: María Isabel Zitalpopoca Zacapa
con número de cuenta: 8412554-9 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración ; en colaboración con ;
Alberto Hernández Flores, Ma. Yleana Huertas Bueno,...

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlan Izcalli, Edo. de Méx., a 9 de Noviembre de 199 3

PRESIDENTE	<u>L.A. Cecilia Brito Barba</u>	
VOCAL	<u>L.A. Marco Antonio Ramirez Reyes y O.</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Francisco Javier Juárez</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.D. Carlos Salazar Camacho</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Angélica Hernández Araiza</u>	

**AGRADECEMOS A TODAS AQUELLAS PERSONAS
E INSTITUCIONES QUE COLABORARON PARA
QUE SE HICIERA REALIDAD ESTE PROYECTO:**

**A DIOS, POR DARNOS LA OPORTUNIDAD DE
VIVIR Y GUIARNOS POR EL CAMINO CORRECTO
PARA SER HOMBRES DE BIEN.**

**A NUESTROS PADRES, POR EL APOYO, CARIÑO Y
COMPRESION QUE NOS BRINDARON PARA EL
CUMPLIMIENTO DE UNA DE NUESTRAS METAS.**

**A LA U.N.A.M. Y A LA F.E.S.-C. POR
DARNOS LA OPORTUNIDAD DE PREPARARNOS A
TRAVES DE SUS CATEDRATICOS, QUIENES NOS
TRANSMITIERON SUS CONOCIMIENTOS Y
EXPERIENCIA PARA LA COMPRESION DE
NUESTRAS PROFESIONES.**

UNICORP

**DONDE LA IMAGINACION Y
LA REALIDAD SE UNEN.**

INDICE

	Pág.
INTRODUCCION	VI
CAPITULO 1 : METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2 PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS	4
1.3 PROCESO DE INVESTIGACION	6
CAPITULO 2 : ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA	
2.1 CONCEPTO DE EMPRESA	8
2.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA	12
2.3 CLASIFICACION DE LA EMPRESA	15
2.4 ELEMENTOS QUE CONFORMAN UNA EMPRESA	24
2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	30
2.6 BENEFICIO MUTUO ENTRE SOCIEDAD Y EMPRESA	44
2.7 EL EMPRESARIO	47
CAPITULO 3 : ANTECEDENTES DE LA EMPRESA JUVENIL	
3.1 IMPORTANCIA DE CREAR UNA CULTURA EMPRESARIAL EN EL ESTUDIANTE UNIVERSITARIO	52
3.2 EL PAPEL DEL ESTUDIANTE	53
3.3 EL PAPEL DEL ASESOR	54
3.4 EL EMPRESARIO JUVENIL	55
3.5 INSTITUCIONES QUE PROMUEVEN LA CREACION DE EMPRESAS JUVENILES	56
3.6 LA EMPRESA JUVENIL	62

**CAPITULO 4 : PROCESO DE CREACION, FUNCIONAMIENTO
Y LIQUIDACION DE UNA EMPRESA JUVENIL;
UNICORP, UN CASO PRACTICO**

4.1	EL GRUPO INFORMAL COMO BASE DE UNA EMPRESA JUVENIL	68
4.2	OBJETIVOS GENERALES DE UNICORP	70
4.3	INICIO DE UNA EMPRESA JUVENIL	71
4.4	ACTA CONSTITUTIVA	74
4.5	ORGANIGRAMA GENERAL	84
4.6	FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA JUVENIL UNICORP	87
4.6.1	DIRECCION GENERAL	87
4.6.2	DIRECCION DE MERCADOTECNIA	108
4.6.3	DIRECCION DE FINANZAS	187
4.6.4	DIRECCION DE OPERACIONES	234
4.6.5	DIRECCION DE RELACIONES INDUSTRIALES	284
4.6.6	DIRECCION DE CONTROL DE CALIDAD	325
4.6.7	DIRECCION DE RELACIONES PUBLICAS	337
4.7	LIQUIDACION DE UNICORP	374

CONCLUSIONES

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

INDICE DE FIGURAS

No. DE FIGURA	DESCRIPCION	Pág.
1	CLASIFICACION DE EMPRESA	23
2	ORGANIGRAMA VERTICAL	39
3	ORGANIGRAMA HORIZONTAL	40
4	ORGANIGRAMA CIRCULAR	41
5	ORGANIGRAMA ESCALAR	42
6	ORGANIGRAMA MIXTO	43
7	CLASIFICACIONES DENTRO DE LAS CUALES PUEDE ENTRAR UNA EMPRESA JUVENIL	67
8	ORGANIGRAMA GENERAL DE UNICORP	86
9	PRESUPUESTO DE LA DIRECCION GENERAL	97
10	ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE MERCADOTECNIA	109
11	PRESUPUESTO DE LA DIRECCION DE MERCADOTECNIA	112
12	NOMBRE DE LA EMPRESA	114
13	LOGOTIPO DE LA EMPRESA	114
14	LEMA DE LA EMPRESA	114
15	MARCA	117
16	PRONOSTICO DE VENTAS PARA EL EJERCICIO	124
17	NOTA DE VENTA	132
18	REPORTE DE VENTAS Y COBROS EFECTUADOS	133
19	CONTROL DE INVENTARIO TERMINADO	138
20	IMPORTE DE VENTAS POR VENDEDOR	140
20 A	GRAFICA DE IMPORTE DE VENTAS POR VENDEDOR	141
21	COMPARATIVO DE VENTAS DEL EJERCICIO EN MILLONES DE PESOS	142
22	COMPARATIVO DE VENTAS DEL EJERCICIO EN UNIDADES	143
23	RELACION DE VENTAS POR MES	144
23 A	COMPARATIVO DE VENTAS EN UNIDADES	145
23 B	COMPARATIVO DE VENTAS EN MILES DE PESOS	146
24	DISEÑO DE TARJETA UNICORP	178
25	DISEÑO DEL EMPAQUE Y ETIQUETA	181

No. DE FIGURA	DESCRIPCION	Pág.
26	HOJA MEMBRETADA	183
27	ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE FINANZAS	189
28	PRESUPUESTO DE LA DIRECCION DE FINANZAS	193
28 A	PRESUPUESTO ANUAL CONSOLIDADO	195
28 B	PRESUPUESTO ANUAL DE UTILIDADES	196
29	PUNTO DE EQUILIBRIO	197
29 A	GRAFICA DE PUNTO DE EQUILIBRIO	198
30	ESTADO DE POSICION FINANCIERA AL 31 DE MAYO DE 1989	204
30 A	ESTADO DE RESULTADOS DEL 1° DE OCTUBRE DE 1988 AL 31 DE MAYO DE 1989	205
30 B	ESTADO DE POSICION FINANCIERA DE LIQUIDACION AL 31 DE MAYO DE 1989	375
31	ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE OPERACIONES	237
32	PRESUPUESTO DE LA DIRECCION DE OPERACIONES	243
33	EGRESOS REALES DE LA DIRECCION DE OPERACIONES	244
33 A	COMPARATIVO ANUAL DE EGRESOS DIRECCION DE OPERACIONES	245
33 B	COMPARATIVO MENSUAL DE EGRESOS DIRECCION DE OPERACIONES	246
34	PROGRAMA ANUAL DE PRODUCCION	248
35	COMPARATIVO ANUAL DE PRODUCCION	249
35 A	GRAFICA DEL COMPARATIVO ANUAL DE PRODUCCION	250
36	PROGRAMA SEMANAL DE PRODUCCION	255
37	PRODUCCION MENSUAL DEL PERIODO	274
38	PROGRAMA ANUAL DE COMPRAS	281
39	COMPARATIVO DE COMPRA DE MATERIALES	283
40	ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE RELACIONES INDUSTRIALES	285
41	PRESUPUESTO DE LA DIRECCION DE RELACIONES INDUSTRIALES	288
42	REGISTRO DE INSCRIPCION A DESEM	290
43	POLITICA DE SUELDOS	299
44	SOLICITUD DE EMPLEO	301

No. DE FIGURA	DESCRIPCION	Pág.
45	CREDENCIAL DEL PERSONAL	303
46	LISTA DE ASISTENCIA	304
47	FORMATO DE NOMINA	307
48	GRAFICA DE ASISTENCIA MENSUAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	309
49	GRAFICA DE ASISTENCIA MENSUAL DEL PERSONAL OPERATIVO	310
50	GRAFICA DE ASISTENCIA GLOBAL ADMINISTRATIVA	311
50 A	GRAFICA DE ASISTENCIA GLOBAL OPERATIVA	312
51	PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION	316
52	REPORTES MENSUALES DE CAPACITACION	318
53	ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE CONTROL DE CALIDAD	327
54	PRESUPUESTO DE LA DIRECCION DE CONTROL DE CALIDAD	330
55	REPORTE DE MUESTREO	335
56	ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE RELACIONES PUBLICAS	341
57	PRESUPUESTO DE LA DIRECCION DE RELACIONES PUBLICAS	345

INTRODUCCION.

Uno de los graves problemas de la sociedad mexicana económica activa radica en lo bajo de los sueldos y salarios que perciben los empleados de las empresas pequeñas, medianas y grandes, aún cuando la mayoría de estos empleados son personas tituladas e incluso, en muchos casos, con estudios de posgrado.

Lo anterior es un indicativo de que la realidad del país, respecto de la necesidad de emplear profesionistas eficazmente preparados, dista mucho de lo que se enseña en las aulas.

Por otro lado, al analizar la situación académica de una persona que se prepara desde la escuela primaria hasta que termina su carrera, sobre todo en aquellas carreras del área económico-administrativas, nos damos cuenta que generalmente se le inculca conocimientos teóricos, por lo que tiene poco contacto práctico con la sociedad en la cual se desempeñará profesionalmente, con la excepción de aquellas personas que antes de concluir sus estudios profesionales, encuentren un empleo y empiecen a aplicar todos sus conocimientos en una área donde puedan desarrollar su potencial. Sin embargo, la mayoría de las empresas requieren de personal de tiempo completo y con cierta experiencia laboral en áreas afines, situación desventajosa para un estudiante que dedica tiempo completo a sus estudios.

Otra problemática derivada de los cambios actuales en la sociedad es la búsqueda de medios mejores para salvaguardar nuestros recursos económicos, de modo que no pierdan su valor por el paso del tiempo, lo cual nos obliga a la búsqueda de nuevas formas de inversión que nos reditúen cierta utilidad y simultáneamente nos ofrezcan satisfacciones personales; estas satisfacciones son el origen de donde nace el deseo de invertir en algo que se pueda considerar como nuestro y, que dependa de nosotros, el éxito o fracaso de esta inversión. Sin embargo, el principal problema a que nos

enfrentamos en dicho deseo es comenzar, seguido de las dificultades que se presentan en la etapa de planeación y organización de la empresa por nacer. Es por ello que la gente prefiere arriesgar su dinero en empresas que condicionan su funcionamiento al interés que tenga el propio dueño para que la misma progrese.

Inspirados en las ideas anteriores y con la experiencia de haber concluido nuestros estudios, y haber organizado y desarrollado una empresa juvenil a nivel educativo, tenemos la inquietud de analizar y proponer alternativas de acción para desarrollar un taller experimental que permita hacer del conocimiento de los estudiantes de cualquier carrera, y en especial de Contaduría y Administración, cómo es el funcionamiento de una empresa, cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta y sobre todo, que al participar de un modo práctico, se den soluciones para corregir las posibles desviaciones que surgen en el curso normal de las operaciones de la misma.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivos los siguientes:

- A) Demostrar que una empresa de tipo educativa complementa la formación profesional de los participantes.*
- B) Fomentar el interés por desarrollar empresas con fines educativos que permitan dar una visión de los problemas y retos a que se enfrentan con el medio empresarial.*
- C) Dar a conocer la experiencia obtenida en la organización y desarrollo de una empresa juvenil.*

El contenido del presente trabajo explica las bases teóricas empleadas para su creación, así como los métodos y procedimientos utilizados en el funcionamiento de la misma; así también, pretende servir de plataforma para que se desarrollen empresas juveniles con fines educativos y el estudiante que participe en ello conozca cómo iniciar una empresa y cómo aplicar esos

conocimientos teóricos que recibe en su centro de estudios y en términos generales, experimente a fondo y de manera práctica, en qué consiste el sistema de libre empresa, reconociendo el entorno que rodea a cualquier organización.

Por todo lo anterior, este trabajo se ha desarrollado en cuatro capítulos, a saber:

El primero muestra la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación, realizando un planteamiento de la problemática educativa que a nivel universitario sufre tanto México, como los países latinoamericanos, sirviendo como marco para el planteamiento de nuestra hipótesis, concluyendo con la descripción del proceso de desarrollo del trabajo.

El segundo expresa las bases teóricas acerca de la empresa y las particularidades generales que la identifican como tal, agrupándola según sus características comunes; asimismo, se habla del surgimiento de ésta y los empresarios.

En el tercero se analiza de manera específica la concepción de una empresa juvenil, considerando la importancia de ésta, los factores que intervienen en su inicio y desarrollo y las instituciones que promueven su formación.

Para concretar lo anterior, el cuarto capítulo recopila la información y la experiencia del desarrollo de UNICORP reflejando errores cometidos y las alternativas de solución que se aplicaron en situaciones adversas. Este capítulo, es la experiencia vivencial de lo que es una empresa juvenil, por lo que a diferencia de los capítulos anteriores, en los que básicamente la metodología está basada en la investigación bibliográfica y de campo, aquí se incluye la experimentación como columna vertebral, lo que canaliza nuestro estudio a la aplicación de conocimientos para el logro de objetivos preestablecidos.

Para finalizar, queremos dejar constancia, que más que analizar lo que fue UNICORP, proponemos ideas, y más que teorizar en lo que son o deben ser las empresas en general, quisimos llevar al terreno práctico, todas las inquietudes que tenemos como estudiantes y como empresarios; ahora toca al lector juzgar por sí mismo, el contenido de nuestra investigación.

CAPITULO 1. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

1.1 Planteamiento del Problema.

En la actualidad, tanto en México como en América Latina, existe una crisis en la educación, que radica básicamente en que los cambios hechos al sistema educativo no son acordes con el desarrollo económico del país; es por ello que existen fallas que afectan a las personas, la más grave es que los profesionistas de las áreas Económico-Sociales y Administrativas, se preparan a nivel teórico y no a nivel práctico.

Aunado a la problemática anterior, debe considerarse también el hecho de que el crecimiento de las Universidades en forma anárquica, se ha caracterizado por una falta de vinculación entre los diferentes planes educativos con los Planes Nacionales de Desarrollo, provocando que la educación superior en México, no pueda siquiera colocar a sus egresados en el mercado de trabajo ya que crea profesionales que no cubren las necesidades de la empresa.

Contagiados de las ideas extranjeras y principalmente norteamericanas, hemos adoptado como ideología educativa el pragmatismo, forma de educación en la cual se busca la utilidad del aprendizaje, el alumno aprende mecánicamente aquello que le es útil.

Este tipo de educación conlleva a que el alumno se pregunte ¿Y esto para qué sirve?

o

¿Qué utilidad tiene?

Por ejemplo en la preparatoria se imparten materias como Nociones de Derecho Civil y Psicología en todas las áreas propedéuticas y los alumnos del Area Económico Administrativa señalan "... y eso para qué si yo voy a

ser contador" o "¿de qué me sirve el Derecho si no tiene nada que ver con la Administración?". Pero no saben que las dos asignaturas son básicas en estas carreras. Y qué decir de las asignaturas relacionadas con Humanidades como Lógica, Ética, Historia, Lengua y Literatura, campos del conocimiento importantísimos porque encierran la cultura de una nación: pensamiento, pasado y lenguaje.

Por supuesto, la mayoría de los profesores al enfrentarse a esas preguntas no tienen argumentos válidos ni acertados para defender esos ataques porque no saben relacionar las áreas del conocimiento y sólo responden "Esto sirve para que pases el examen".

Cuando el alumno sale de la preparatoria e ingresa a la universidad, ya no recuerda nada de lo que aprendió anteriormente porque todo fue producto de la nemotecnia que le permitió salir de la preparatoria.

Al salir de la universidad el alumno pasa a ser de un estudiante a un desempleado sin título y sin experiencia, y cuando por fin después de una larguísima búsqueda encuentra un empleo que se relaciona con lo que estudió se topa con un problema aún más grave que el desempleo: el no saber cómo desempeñarlo, porque lo que aprendió en la universidad se llevó a cabo en las aulas y no se llevó a la práctica en el enorme mundo teórico que conoció a lo largo de su carrera.

Luego se da cuenta que no sabe redactar, que su ortografía es pésima y que tiene que manipular a sus empleados de tal manera que ellos no se den cuenta pero no sabe cómo; que tiene que tratar con los abogados de la empresa y no sabe para qué, que lo que aprendió en la carrera era sólo platicado pero nunca le habían dicho que todos los libros de teoría que leyó tenía que llevarlos a la práctica en su trabajo.

Por eso la educación fracasa, porque se busca la utilidad del conocimiento pero se descuida la creatividad, que es igual a transformación. La

creatividad incluye práctica, la práctica produce trabajo y el trabajo cambio.

La educación en nuestro país está manipulada. Sólo se debe aprender lo que al estado le conviene. El estado propone leyes en la formación educativa e impone obediencia y sumisión porque lo que necesita es gente que no piense, que no cuestione, que no analice, y sobre todo que no proteste. Se busca regir la conducta del educando para tenerlo controlado y para que no pueda ni sepa decir que "no" a lo que el gobierno dice.

El Estado continúa guiándose por las ideas renacentistas de Maquiavelo, quien opinaba que un pueblo aplastado y reprimido es un pueblo ordenado. Por ello se aliena al educando y no se le permite ser creativo. No podemos seguir guiándonos por una ideología del siglo XVI, debe haber un cambio que nos saque de ese pasado y que nos coloque en la actualidad.

A fin de cuentas no vamos a hacer ese cambio para oponernos al gobierno y desatar una guerra civil; el cambio será pacífico y benéfico, para los estudiantes y para el país. El cambio consiste en dejar atrás la alienación del estudiante para dar paso a la creatividad, a la transformación.

Por lo tanto es necesario formar profesionistas creativos, con un espíritu abierto dotado de la disposición necesaria para adquirir nuevos conocimientos y adaptarse a situaciones permanentemente renovadas, lo cual sólo podrá lograrse mediante una educación de calidad excelente que considere como objetivos fundamentales el formar al hombre, al ciudadano y al empresario.

En las universidades se enseña a estudiar; en el comercio, la industria y la oficina se aprende a actuar. Esta situación es lo que preocupa al empresario nacional; haciéndonos pensar que hoy es el momento crucial, que nos obliga a considerar la necesidad de apoyar nuevos programas de estudios que se apliquen a la investigación tecnológica, a la investigación aplicada y finalmente, y no menos importante, a la investigación básica. Y en ello está

implícita la revisión exhaustiva de los planes de estudio. Creemos que el diálogo del educador y del empresario nunca debe conocer pausas; al contrario, debe modificar actitudes, revisar programas, y dar respuesta a lo que los mundos de la producción y de la distribución reclaman.

Conscientes de que la problemática del sistema educativo a nivel universitario y de las carencias de una educación completa que conjugue tanto la práctica como la teoría, urge la inquietud de buscar alternativas que permitan que el egresado reúna las características para satisfacer las necesidades del mercado de trabajo actual y promueva el cambio en los modelos educativos del país.

Es en respuesta a dicha problemática que se elaboró la presente tesis, en la que se propone como alternativa el participar en programas de empresas educativas o juveniles que complementen los conocimientos teóricos del estudiante universitario, mismos que apoyarán su desarrollo, proporcionándole las herramientas necesarias para que se integre a la vida económica del país y con la experiencia suficiente que reclama el sector empresarial y las cualidades requeridas en cualquier puesto ejecutivo y por qué no, la posibilidad de desarrollar su propia empresa.

1.2 Planteamiento de la Hipótesis.

Con la finalidad de tener un punto de referencia motivo de la investigación, a continuación se plantea la hipótesis que dará la pauta para la solución acerca de la problemática arriba mencionada, la cual será comprobada y soportada por toda la información contenida en este trabajo de investigación; a saber:

La creación de una Empresa Juvenil permitirá...

"Llevar a la práctica, la teoría y metodología vista en el salón de clase

mediante el establecimiento de un programa educativo que permita al universitario tener una concepción más profunda de la vida económica de toda empresa y demostrar que, formar una empresa juvenil, además de reafirmar y apoyar a enseñanza, da una alternativa para hacer de un estudiante un empresario capaz de enfrentarse a los retos de la economía moderna".

Adicionalmente, en el transcurso de la investigación, se tratará de dar respuesta a las siguientes inquietudes:

La empresa juvenil dará la oportunidad de implementar los conocimientos adquiridos en el salón de clase, permitiendo enfrentar los retos que implica la administración de cualquier negocio, como consecuencia de su aplicación práctica, soportada por el apoyo y asesoría de profesores en todas las áreas de estudio de las carreras de Licenciado en Contaduría y Licenciado en Administración.

Es necesario resaltar que se aplicarán dichos conocimientos para llegar a un resultado operacional favorable, permitiendo no sólo lograr un objetivo educativo, sino formar la cultura empresarial en el estudiante que participa en este tipo de programas.

El grupo informal que dé origen a una empresa juvenil, se verá en la posición de establecer una organización funcional, que modificará sus patrones de conducta, su participación grupal y la concepción empresarial sobre las actividades que rige el comportamiento de toda organización.

La comprensión de las asignaturas del plan de estudios se verán retroalimentadas por la experiencia obtenida en la empresa juvenil y afrontarán los problemas que surgen durante su administración, con la preparación académica recibida.

Se desarrollarán cada una de las funciones empresariales para comprender

la importancia y significado de cada puesto, así como las áreas de responsabilidad, permitiendo mostrar los beneficios y facilidades que brinda el hecho de contar con los conocimientos profesionales de la Contabilidad y la Administración en la dirección de cualquier empresa.

1.3 Proceso de Investigación.

Para la realización de la presente tesis, se utilizó el método de investigación experimental, ya que fue gracias a la experiencia vivencial que pudo llevarse a cabo la recopilación de la información necesaria para el desarrollo de este trabajo sobre una empresa juvenil.

El marco conceptual en que dicha empresa, motivo de estudio en esta investigación, ubica su origen en la integración de un grupo informal de estudiantes de las carreras de Licenciado en Contaduría y Licenciado en Administración de la Generación 1987-1991 de la Facultad de Estudios Superiores -Cuautitlán- (FES-C), quienes buscando complementar sus conocimientos teóricos, satisfacen su deseo emprendedor estableciendo una empresa de carácter educativo en el año de 1988.

En este sentido Desarrollo Empresarial Mexicano, A.C. (DESEM), fue el organismo que brindó las mejores opciones de acuerdo a las necesidades, objetivos, tiempo y recursos, por lo que se incorporan al programa de "Empresarios Juveniles" de esta institución el cual se seleccionó por conjuntar factores que permitieron establecer un nexo directo entre el mercado real y el ámbito académico.

Dicho programa dio la oportunidad de crear una empresa denominada: Universitarios Corporados (UNICORP), la cual contaría con dos asesores, uno por parte de la empresa patrocinadora que se asignó para que mantuviera al tanto de los retos y problemas que se enfrentarían sin que éste interviniera directamente en su funcionamiento, y un asesor escolar, que

orientara en los aspectos teóricos y sistemáticos en el transcurso del programa.

En el año de 1992 surge la inquietud del grupo que formó la empresa, y de los asesores escolares, de hacer del conocimiento de la comunidad de la FES-C la experiencia obtenida en el programa; para lo cual se recurre a la alternativa de realizarlo a través de una tesis, situación que motiva a los integrantes de UNICORP a recabar la información que se obtuvo de las operaciones de la empresa juvenil; como resultado de la recopilación de dicha información, se vio la necesidad de recurrir a la investigación documental para complementar y soportar la vivencia práctica, conceptualizando los términos de carácter general con respecto a la empresa y elementos necesarios para ubicar al lector en el tema.

Una vez que se contó con la información necesaria, se estructuró el índice tentativo de la tesis, separando y agrupando por capítulos y temas la información obtenida de lo general a lo específico y de lo teórico a lo práctico de la vivencia experimentada entre los años de 1988 a 1989; concluyendo con la corroboración de la hipótesis planteada anteriormente.

Es importante recalcar que la intención de plasmar la experiencia vivencial tal como sucedieron las actividades, tiene como objeto mostrar los aciertos y más aún, las fallas cometidas en algunos aspectos como empresa, de tal forma, que se conviertan en aciertos para aquellos que no se conformen únicamente con lo recibido en el aula de clase.

CAPITULO 2. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA.

2.1 Concepto de Empresa.

El concepto de empresa es uno de los mas usados en la actualidad y un concepto dificil de definir, por el hecho de que la idea de empresa es análoga, es decir, se aplica a diversas realidades como son las siguientes:

A) Como unidad de carácter material.

Este aspecto se refiere a que la coordinación de los recursos materiales y técnicos, que componen una organización tienen un fin común: producir bienes o servicios.

B) Como estructura jurídica normativa.

Se refiere a los lineamientos a que se encuentra sujeta cualquier organización, dentro de un marco jurídico.

C) Como unidad interna de orden.

El término empresa también es utilizado para identificar una organización y para conceptualizar diversos aspectos tales como puestos, responsabilidades, facultades, niveles jerárquicos, líneas de mando y de subordinación.

D) Como grupo capitalista.

La palabra empresa a su vez es empleada para identificar al conjunto o grupo de inversionistas congregados, con un fin específico, y que comprende una serie de actividades económicas definidas.

Ahora bien, para conformar una definición propiamente dicha de empresa, se

presentan algunos conceptos de reconocidos autores:

"La unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos" (1).

José A. Fernández Arenas.

"Cualquier tipo de negocio, corporación o sociedad, institución caracterizada por la organización de los factores económicos de la producción" (2).

J. M. Rosenberg.

"Unidad básica de producción, esto es, un conjunto sistemático de recursos humanos, financieros, técnicos y de información que les permite participar activamente en el proceso económico de la sociedad" (3).

José S. Méndez Morales.

"La empresa puede definirse como una actividad (empresarial) en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o servicios, para obtener una utilidad o ganancia propia".

Peterson y Plowman.

Por otro lado se deben contemplar los puntos de vista sociales, legales y contables que contribuirán al enriquecimiento de este concepto:

"Sujeto de derecho, dotado de una personalidad jurídica distinta de las personas físicas que la forman, tiene una personalidad jurídica que se

identifica al considerárseles como sujetos de derechos y deberes” (5):

C.P. Gustavo Baz.

“Es la unidad económico social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa” (6).

Isaac Guzmán Valdivia.

“Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (Junta Directiva) para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados”.

Antony Jay.

A su vez, el Código Fiscal de la Federación dice en su artículo 16:

“Se entenderá por actividades empresariales las siguientes:

- I. Las comerciales que son las que de conformidad con las leyes federales tienen ese carácter y no están comprendidas en las fracciones siguientes.*
- II. Las industriales entendidas como la extracción, conservación o transformación de materias primas, acabados de productos y la elaboración de satisfactores.*
- III. Las agrícolas que comprenden las actividades de siembra, cultivo, cosecha y la primera enajenación de los productos obtenidos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.*

- IV. *Las ganaderas que son las consistentes en la cría y engorda de ganado, aves de corral y animales, así como la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.*
- V. *Las de pesca que incluyen la cría, cultivo, fomento y cuidado de la reproducción de toda clase de especies marinas y de agua dulce, incluida la acuicultura, así como la captura y extracción de las mismas y la primera enajenación de esos productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.*
- VI. *Las silvícolas que son las de cultivo de los bosques o montes, así como la cría, conservación, restauración, fomento y aprovechamiento de la vegetación de los mismos y la primera enajenación de sus productos que no hayan sido objeto de transformación industrial.*

Se considerará empresa la persona física o moral que realice las actividades a que se refiere este artículo y por establecimiento, se entenderá cualquier lugar de negocios en el que se desarrollen, parcial o totalmente, las citadas actividades empresariales.

Basados en los conceptos antes mencionados y en la experiencia adquirida por la práctica se establece que Empresa es:

"Un ente económico y social que integra los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, para el logro de un objetivo determinado y obtiene un beneficio a través de la satisfacción de las necesidades de una sociedad".

UNICORP.

2.2 Objetivos de la Empresa.

La empresa como tal requiere del establecimiento de proyectos a seguir, para lo cual utiliza distintas técnicas, métodos y procesos. Entre los más utilizados por la empresa, se encuentra el Proceso Administrativo; el cual inicia con la etapa de planeación, mismo que comienza con el establecimiento de objetivos y finaliza evaluando la forma como se logran.

Al establecer los objetivos en la empresa es esencial hacerlo en la etapa inicial de la planeación. En consecuencia, se tratará de definir y precisar lo que es un objetivo.

En el ámbito administrativo, se encuentran una serie de términos que son producto de la traducción de un idioma a otro y que la necesidad o costumbre ha ubicado para su uso dentro de la práctica de la administración. Tales términos con relación a lo que es un objetivo son los que a continuación se describen:

El término "Misión", se emplea con frecuencia en iglesias, gobierno y operaciones militares para especificar objetivos prácticos importantes.

"Propósito", se relaciona con la razón de existencia de una empresa e indica lo que se quiere hacer o lograr.

"Blanco, Meta y Objetivo", son sinónimos. Sin embargo, los términos "Blanco y Meta" se refieren al punto final de un programa que inicialmente se expresa en forma cuantitativa.

El término "Objetivo", también indica un punto final, pero se concentra en toda la empresa. Su marco de referencia se puede expresar en términos generales o específicos.

Resumiendo lo anterior, se puede decir que meta es el fin al que se quiere llegar; objetivo, un punto por conseguir (8). Por lo tanto en el desarrollo de cualquier proyecto hay objetivos primarios, objetivos intermedios y objetivos finales o metas.

Una vez definido el concepto y la ubicación de objetivo, es importante señalar que para su fijación se deben tomar en cuenta diversos criterios y características que son las que determinan la jerarquía, el tiempo en el que se van a cumplir y si es razonable el establecimiento de éstos.

Para que los objetivos sean reales, tienen que vincularse a los planes de la empresa, asimismo, los objetivos a corto, mediano y largo plazo se deben interrelacionar; la razón para fijar estos objetivos es que ciertas partes de un programa se deben lograr primero y constituyen un requisito previo para la consecución de los otros, por lo que se necesita un plan maestro para reunir los distintos objetivos cronológicos e impartirles asistencia y llevarlos a la práctica.

2.2.1 Clasificación de los objetivos.

Así también el establecimiento de objetivos se dirige a satisfacer un determinado grupo de personas dentro y fuera de la empresa, para este fin se clasifican de la siguiente forma:

CLASIFICACION DE OBJETIVOS	
OBJETIVOS DE LA EMPRESA	GRUPOS QUE SATISFACE
A) Producción o servicio	Clientes o Usuarios
B) Social	Miembros de la empresa Sociedad Gobierno
C) Económico	Dueños o Accionistas Acreedores Organización misma
D) Tecnológico	Organización Sociedad

2.2.2 Objetivo de producción o servicio.

Tiene como finalidad la de satisfacer las necesidades de los consumidores, ofreciendo productos o servicios de diversa calidad en las condiciones más apropiadas para su consumo final, es importante destacar que es el mismo consumidor quien determina la calidad y las características que debe contener el producto.

2.2.3 Objetivo social.

Tiende a satisfacer a los grupos de personas que proporcionan su esfuerzo a la empresa de acuerdo a intereses económicos, personales y sociales; a la comunidad donde se localiza, proporcionando fuentes de trabajo a las personas que lo soliciten, en algunos casos mejorando la infraestructura de la comunidad (como carreteras, drenaje, servicio eléctrico y telefónico); al país en general multiplicándose como fuente de trabajo, capacitando y dando la oportunidad a su personal para que desarrollen sus conocimientos, experiencias, habilidades, aptitudes, actitudes y su potencial intelectual en la medida que ellos quieran o puedan, cumpliendo las disposiciones gubernamentales y legales, pertinentes.

2.2.4 Objetivo económico.

Es donde todos los grupos que intervienen directamente en el funcionamiento de una empresa, deben proporcionar la protección de los intereses económicos de la misma, de sus acreedores y accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de la generación de utilidades; asimismo, el operar con fin lucrativo beneficia a la empresa, ya que le permite seguir creciendo en relación al personal con el que opera, instalaciones, equipo con el que cuenta y porcentaje del mercado que abarca.

2.2.5 Objetivo tecnológico.

Está enfocado a cualquier nivel o grupo social, radica principalmente en mejorar los procesos que se tienen en una empresa, es decir, tratar de sistematizar en su mayoría las funciones manuales para poder reducir tiempos, dar resultados a corto plazo y con mayor precisión (9).

La empresa para lograr sus objetivos requiere la interrelación de una serie de recursos que administrados correctamente le faciliten y permitan alcanzarlos.

El resultado final de la integración de estos objetivos y los recursos con que cuenta la empresa se reflejan en la economía y eficiencia de la operación.

Los objetivos de una empresa deben ser cuantificados conforme se van alcanzando, ya que permiten identificar el grado de cumplimiento de los mismos y las causas que en un momento dado los desvían o no permitan alcanzarlos.

2.3 Clasificación de Empresa.

La actividad empresarial es el sustento del desarrollo económico, tecnológico y científico de nuestra época, es por ello que surge la necesidad de clasificar la empresa desde diferentes puntos de vista.

Para percatarse de la importancia de la empresa como base de la economía moderna, se procederá a clasificarla conforme a las características que a continuación se mencionan:

- A) Por su actividad o giro.*
- B) Por el origen de su capital.*
- C) Por su magnitud.*

- D) *Por criterio económico.*
- E) *Por su régimen legal.*

2.3.1 Por su Actividad o Giro.

Esta clasificación se basa en la actividad que desarrolla la empresa (10), pudiendo ser:

- A) *Industriales.- En la que su actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación o extracción de materias primas. Estas se dividen en:*
 - a) *Extractivas.- Dedicadas a la explotación de recursos naturales, ya sean renovables o no renovables. Por ejemplo: las mineras, petroleras, madereras y de pesca.*
 - b) *Manufactureras.- Dedicadas a transformar materias primas en productos terminados, pueden ser de dos tipos:*
 - *Empresas que producen bienes de consumo final; satisfacen directamente las necesidades del consumidor.*
 - *Empresas que fabrican bienes de producción; satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de consumo final.*
 - c) *Agropecuarias.- Dedicadas a la explotación de la agricultura y la ganadería.*
- B) *Comerciales.- Empresas intermediarias entre el productor y consumidor, dedicadas a la compra-venta de productos terminados, las cuales se clasifican en:*

- a) *Mayoristas.- Se dedican a las ventas en gran escala.*
 - b) *Minoristas o detallistas.- Efectúan ventas al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.*
 - c) *Comisionistas.- Realizan ventas de mercancías que los productores les dan en consignación percibiendo por esta función una ganancia o comisión.*
- C) *De Servicio.- Empresas dedicadas a brindar un servicio a la comunidad con fines lucrativos o no, y que se pueden clasificar en:***
- a) *Transporte*
 - b) *Turismo*
 - c) *Instituciones Financieras.*
 - d) *Educación*
 - e) *Salubridad*
 - f) *Seguros y Fianzas*
 - g) *Servicios Públicos (comunicaciones, energía, agua)*
 - h) *Servicios Privados (asesorías contables, jurídicas y administrativas, agencias, promociones y ventas).*

2.3.2 Por el Origen de su Capital.

Esta clasificación dependerá de la aportación del capital y del carácter de quienes dirigen sus actividades (11), clasificándose en:

- A) *Públicas.- En estas empresas el capital pertenece al Estado, generalmente su finalidad es satisfacer necesidades sociales, éstas se subclasifican en:***
- a) *Centralizadas.- Encabezadas directamente por el Presidente de la República, ejemplo de ellas son las Secretarías de Estado.*

- b) *Desconcentradas.- Tienen determinadas facultades de decisión limitada, manejan su autonomía y presupuesto sin perder el nexo de jerarquía. Ejemplos: Instituto Nacional de Bellas Artes, Comisión Nacional Bancaria.*
 - c) *Descentralizadas.- Desarrollan actividades competentes al Estado, son de interés general, pero tienen personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio, como son el Instituto Mexicano de Comercio Exterior.*
 - d) *Estatales.- Pertenecen íntegramente al Estado, con personalidad jurídica propia y se someten alternativamente al Derecho Público y al Derecho Privado, como por ejemplo Ferrocarriles Nacionales.*
 - e) *Mixtas o Paraestatales.- En éstas existe la coparticipación del Estado y los particulares para producir bienes o servicios. Tienen como objetivo que el Estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa, por ejemplo Petróleos Mexicanos (PEMEX).*
- B) *Privadas.- Empresas cuyo capital es propiedad de inversionistas privados y con finalidad eminentemente lucrativa, éstas se clasifican en:*
- a) *Nacionales.- Cuando los inversionistas son nacionales o bien nacionales y extranjeros.*
 - b) *Extranjeras.- Cuando el capital es totalmente extranjero y funciona bajo concesiones.*
 - c) *Transnacionales.- Cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades son*

susceptibles de repatriarse o reinvertirse en el país donde se encuentran establecidas.

2.3.3 Por su Magnitud.

De acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que ésta puede ser pequeña, mediana o grande, sin embargo, al aplicar este enfoque encontramos dificultad para determinar límites. Por lo que a continuación se analizarán los criterios más usuales para establecer el tamaño de una empresa.

- A) Criterio Financiero.- El tamaño de la empresa lo determina la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) periódicamente conforme al giro o actividad de las empresas, pudiendo ser pequeña, mediana o grande.*
- B) Criterio de Personal Ocupado.- Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en que laboran menos de 250 empleados; una mediana la que tiene entre 250 y 1000 empleados, y una grande es aquella que se compone de más de 1000 empleados.*
- C) Criterio de Producción.- Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción, de esta forma una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal. Una empresa mediana cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. La gran empresa es aquella que está altamente mecanizada o sistematizada.*
- D) Criterio de Ventas.- Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el*

monto de sus ventas. Conforme este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son nacionales y grande cuando cubre mercados internacionales (12).

- E) *Criterio de Nacional Financiera, S.A. (NAFINSA) (13).* Esta institución tiene por criterio fundamental la subdivisión de empresa en función de las ventas totales anuales y el número de empleados que laboran en ella, clasificándola en la siguiente forma:

Grupo	Tamaño	Ventas Anuales (millones de pesos)	Número de empleados
A	Microempresa	Hasta 580	Hasta 15
B	Pequeña empresa	Hasta 5,800	Hasta 100
C	Mediana empresa	Hasta 20,000	Hasta 250
D	Gran empresa	Más de 20,000	Más de 250

Cabe mencionar que existen dos conceptos más en esta clasificación "Holding" y "Microempresa", los cuales se han integrado como extensiones a los conceptos antes señalados; derivados del desarrollo económico que vivimos hoy en día, cada uno presenta características propias y necesarias de comentar dentro de la clasificación de empresa, así se tiene lo siguiente:

- A) *Empresa Holding (14).*- "La estructura jurídica mediante la cual, la administración se sirve para centralizar la forma de decisiones de un grupo determinado de empresas". A éstas se les llama indistintamente Holdings o controladoras; y se ubican como Gran Empresa debido a la cantidad de dinero y personal que manejan.
- B) *Microempresa.*- Es una subdivisión que realiza NAFINSA para establecer créditos y dar alternativas de inversión en el ámbito financiero. Su diferencia con la

pequeña empresa radica en el número de empleados y en el monto de sus ventas. Cabe hacer notar que normalmente es de tipo familiar y se constituye como sociedad anónima.

2.3.4 Por Criterio Económico.

Los estudiosos de la economía clasifican a la empresa como:

- A) Básicas.- Industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.*
- B) Semibásicas.- Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.*
- C) Secundarias.- Fabrican artículos no comprendidos en los rubros anteriores.*
- D) Nuevas.- Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, y sean sustitutos de otros productos ya existentes, pero que sin embargo, contribuyen al desarrollo económico del mismo.*
- E) Necesarias.- Se dedican a la producción o manufactura de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para cubrir las necesidades de consumo nacional, en situaciones reales y no transitorias.*

2.3.5 Por su Régimen Legal.

De acuerdo con el régimen jurídico (15) en que se constituye una empresa, la Ley General de Sociedades Mercantiles, en su artículo 1o. reconoce las

siguientes especies de sociedades mercantiles:

- I. Sociedad en Nombre Colectivo.*
- II. Sociedad en Comandita Simple.*
- III. Sociedad de Responsabilidad Limitada.*
- IV. Sociedad Anónima.*
- V. Sociedad en Comandita por Acciones.*
- VI. Sociedad Cooperativa.*

Cualquiera de las sociedades a que se refieren las fracciones I a V de este artículo pueden constituirse como sociedades de capital variable.

Asimismo el Código Civil establece en su título décimo primero dos formas en las que se pueden constituir empresas con carácter no lucrativo:

- A) Asociaciones Civiles: es cuando varios individuos convienen en reunirse de manera que no sea enteramente transitoria para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico (16).*
- B) Sociedades Civiles: es cuando por el contrato de sociedad los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común de carácter preponderantemente económico pero que no constituyan una especulación comercial (17).*

Todas las clasificaciones anteriormente señaladas se resumen en la Figura No. 1

CLASIFICACION DE EMPRESA

<i>Por su actividad o giro</i>	. Industriales	. Extractivas . Agropecuarias . Manufactureras
	. Comerciales	. Mayoristas . Minoristas . Comisionistas
	. De Servicio	. Transporte . Turismo . Instituciones Financieras . Educación . Salubridad . Fianzas y Seguros . Servicios Públicos . Servicios Privados
<i>Por el Origen de su capital</i>	. Públicas	. Centralizadas . Desconcentradas . Estatales . Paraestatales . Descentralizadas
	. Privadas	. Nacionales . Extranjeras . Transnacionales
<i>Por su Magnitud</i>	. Gran empresa . Mediana empresa . Pequeña empresa . Holding . Micro empresa	
<i>Por Criterio Económico</i>	. Básicas . Semibásicas . Secundarias . Nuevas . Necesarias	
<i>Por su Régimen legal</i>	. Sociedad en Nombre Colectivo . Sociedad en Comandita Simple . Sociedad de Responsabilidad Limitada . Sociedad Anónima . Sociedad en Comandita Por Acciones . Sociedad Cooperativa . Asociación Civil . Sociedad Civil	

2.4 Elementos que Conforman una Empresa.

Una de las principales preocupaciones para la empresa, es la productividad (18) que ésta puede obtener, misma que se concibe de dos maneras: la primera, es el volumen de productos o servicios que produce de acuerdo a un plan de producción en cierto periodo; la segunda y la más importante, es la generación de utilidades, por lo que una empresa no será productiva, sino hasta el momento en que todos los elementos o recursos con los que cuenta y le son necesarios, se conjugan en forma armónica dando origen a una serie de productos o servicios, que dependiendo del giro de la empresa satisfacen las necesidades del mercado en general.

En este sentido, ningún recurso de la empresa es prioritario sobre el otro, por el contrario, dichos elementos son unidades integrales y complementarios que ayudan al cumplimiento de los objetivos fijados por ésta, de no ser así, la falta o la falla de alguno de ellos afecta directamente a la productividad y la estructura de la empresa, creándose conflicto en el desarrollo de la misma y el incumplimiento de sus objetivos.

Por otro lado, la empresa debe contar con un sistema de organización que le permita utilizar de manera equilibrada sus recursos de tal forma que la estructura de la misma dependerá única y exclusivamente de la magnitud de dichos recursos.

Es importante mencionar que la empresa debe poner especial atención en la forma de administrar todos y cada uno de sus recursos, ya que cada uno tiene un trato particular, y de la buena administración de éstos, depende que los recursos sean integrales y complementarios.

Los elementos o recursos con los que debe contar una empresa para su buen funcionamiento se analizarán a continuación.

2.4.1 Recursos Humanos.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización o empresa, si dicho elemento está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará adecuadamente hacia el logro de sus objetivos.

Se dice que el recurso humano "es el elemento eminentemente activo en la empresa y desde luego el de máxima dignidad" (19); es un elemento pensante y dinámico, de él depende en gran medida la eficiencia y el buen funcionamiento de la empresa, ya que el recurso humano es el encargado del manejo y la administración de los demás recursos de la organización.

El elemento humano, se encuentra clasificado en la empresa como a continuación se señala:

- A) Obrero; su trabajo es básicamente manual.*
- B) Empleado; su labor es intelectual y de servicio.*
- C) Supervisor; su misión fundamentalmente, es vigilar el cumplimiento de las funciones operativas.*
- D) Técnico; busca la creación de nuevos productos, sistemas administrativos, métodos y controles.*
- E) Ejecutivo; su función es netamente administrativa y de promoción.*
- F) Directivo; sus funciones principales, son la fijación de objetivos, la aprobación de planes y proyectos, así como la evaluación de los resultados finales y la toma de decisiones.*

2.4.2 Recursos Financieros.

Es de gran importancia obtener información que permita la toma de decisiones sobre la estructura financiera de la empresa, el comportamiento de los ciclos financieros a corto, mediano y largo plazos; y en consecuencia de ello, información que permita analizar los elementos que intervienen en los recursos en general, así como su utilización y financiamiento.

La empresa debe considerar los factores económicos, internos y externos para mantener una estructura financiera sana, en la que de ser necesario, se puedan aplicar medidas que eliminen al máximo la falta de solvencia y liquidez de la empresa.

Así se tiene que los recursos financieros "son los recursos monetarios con que cuenta una empresa para solventar el desarrollo de las operaciones de la misma, la obtención de bienes de capital, de materia prima para la producción, los servicios profesionales o técnicos del elemento humano y los gastos y contingencias que se deriven del desarrollo de ésta".

Dentro de este elemento se consideran como recursos financieros a los siguientes:

- A) Dinero en efectivo.*
- B) Capital Accionario.*
- C) Utilidades.*
- D) Préstamos de acreedores y proveedores.*
- E) Créditos bancarios.*
- F) Inversiones susceptibles de capitalización.*

2.4.3 Recursos Materiales.

Los recursos materiales son el complemento de los recursos humanos y

financieros, son bienes tangibles propiedad de la empresa necesarios básicamente por las siguientes razones:

- A) Son los medios por los que la empresa tiene un lugar establecido para el desarrollo de sus operaciones.*
- B) Son la herramienta que permite al personal obrero, llevar a cabo la producción.*
- C) Son los medios por los que el personal directivo-administrativo logra cumplir con los objetivos de la empresa.*

Aquí se encuentran elementos tales como:

- A) Edificios, terrenos e instalaciones.*
- B) Equipo de oficina y de cómputo.*
- C) Maquinaria, equipos, instrumentos y herramientas.*
- D) Materias primas y materiales auxiliares que forman parte del producto.*

2.4.4 Recursos Técnicos.

Para que los recursos humanos, financieros y materiales, tengan un mejor funcionamiento, es necesario hacer uso de algunos instrumentos auxiliares, que permitan solucionar problemas con características constantes y repetidas, por medio de procedimientos que indiquen los lineamientos a seguir para su posible resolución.

Aquí es donde los recursos técnicos toman una gran relevancia, porque permiten solucionar determinados problemas, con base a ciertos lineamientos como lo son:

- A) *Sistemas de organización y administración; consistentes en cómo debe estar estructurada la empresa, la separación de funciones, los niveles jerárquicos, el grado de centralización y descentralización. En este aspecto se cuenta con:*
- a) *Manual de políticas.- "Es el marco teórico que establece el camino a seguir, o las acciones que se deben llevar a cabo para resolver un aspecto determinado de la empresa, a través de éste, se conocen los límites de actuación de la misma, así como las posibles reacciones que pudieran tener".*
 - b) *Manual de procedimientos.- "Es un instrumento de información en el que se consignan de manera metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa; en el que se describen además, los órganos opuestos que intervienen y se precisa su responsabilidad".*
 - c) *Manual de organización.- "Documento administrativo que contiene información detallada sobre los antecedentes históricos, las atribuciones, la base legal, la estructura, las funciones y las líneas de comunicación y coordinación que se deben dar en una unidad administrativa".*
 - d) *Organigramas.- "Representaciones gráficas que indican la dependencia y la interrelación de los diferentes puestos o de las personas que los ocupan dentro de la empresa, su propósito principal es el de facilitar el establecimiento de una organización y su adecuada integración".*
 - e) *Presupuestos.- "Consisten en planear numéricamente los resultados de una empresa en forma anticipada a la realización de los planes que se trate de valorar". Incluyen tres elementos principales que son: fechas de*

desarrollo o de terminación, se determinan el origen y asignación de recursos, y se miden en unidades económicas.

f) Planes.- "Diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos" (20).

g) Programas.- "Regulan la marcha y misión de las labores de oficina. Esta es la conjunción efectiva de normas, capacidades mecánicas, habilidades personales y trabajo a realizar en un procedimiento o plan de acción; puede proporcionar objetivos específicos tanto de tiempo como de cantidad. Un programa efectivo controla el trabajo para alcanzar un equilibrio entre los diversos factores que influyen en el mismo" (21).

B) *Sistemas de producción:* son los sistemas que dependiendo del giro de la empresa o la actividad productiva a la que se dedique, se establecen para transformar la materia en un producto final; considera fórmulas, patentes, métodos, y tratamiento de materias primas, entre otros.

C) *Sistemas de ventas:* son las diversas maneras de hacer llegar el producto al consumidor, entre las que se encuentran: autoservicio, venta a domicilio, crédito, venta vía telefónica y venta directa.

D) *Sistemas de finanzas:* es la manera de administrar y optimizar los recursos financieros de la empresa.

E) *Sistema de información administrativa:* es un sistema organizado y estructurado, de personas y máquinas que proporcionan información para la toma de decisiones.

- F) *Sistemas de cómputo: comprende todo el equipo automatizado y los programas de cómputo propios de cada empresa, que dan mayor dinamismo a la administración y operación de la misma.*
- G) *Círculos de calidad: es la reunión de un grupo heterogéneo y multifuncional de personas dedicado a mejorar a la empresa, optimizando procesos, reduciendo costos, simplificando funciones y fomentando el trabajo en equipo, asimismo se crean para identificar soluciones creativas a problemas específicos con la finalidad de que las decisiones sean tomadas en consenso.*

Por lo mencionado anteriormente se establece que, la adecuada integración de los cuatro elementos, dará como resultado el cumplimiento total de los objetivos que la empresa se haya fijado.

2.5 Estructura Organizacional

2.5.1 Concepto de Organización.

Diferentes autores hablan de la Organización y la definen de la siguiente forma:

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

G. TERRY.

"Es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o los grupos tienen que realizar con las facultades necesarias para su ejecución, de manera que los deberes así creados proporcionan los mejores conductos para su aplicación eficiente, sistemática y coordinada del esfuerzo disponible".

SHELDON.

"Organización se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

REYES PONCE.

(22)

La organización de una empresa es el proceso en el cual se definen, las funciones, responsabilidades y líneas de autoridad que existen dentro de la misma, considerando los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos encausándoles hacia una acción efectiva para el logro de sus objetivos.

2.5.2 Bases de la Organización.

Toda organización tiene como base un grupo social, el cual tiene la característica de ser formal o informal.

Si se toma en consideración que la suma total del esfuerzo de las personas cuando están organizadas, será mayor a la suma de los esfuerzos individuales cuando no lo están. Se establece que un grupo formal surge cuando dos o más personas trabajan en conjunto para alcanzar objetivos organizacionales, por consiguiente es la organización la que establece, mantiene y sustenta el grupo.

Las áreas y objetivos del grupo, suelen estar bien definidos, ya que éstos son creados conscientemente por la organización.

El grupo formal dentro de la empresa tiene como propósitos generales los siguientes:

- A) Permitir la consecución de los objetivos de la empresa, en la forma más eficiente y con el mínimo de esfuerzo, a través de un grupo de trabajo, con una fuerza dirigida.*
- B) Eliminar duplicidad de trabajo.*
- C) Asignar a cada miembro del grupo, una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas y actividades, que cada persona dentro del grupo formal sepa de quién depende y quiénes dependen de él.*
- D) Permitir el establecimiento de canales de comunicación adecuados para que las políticas y objetivos establecidos se logren más eficientemente hasta los niveles más bajos de la organización.*

Los grupos informales surgen dentro de una empresa formalmente organizada como una respuesta a las relaciones personales y sociales no establecidas por la organización, es decir que no se encuentran requeridas por una estructura sino que surgen de manera espontánea a medida que las personas se relacionan entre sí, por lo que este tipo de grupos puede situarse en cualquier actividad, y no cuenta con objetivos plenamente definidos.

Es de este modo que la organización formal necesita definir una estructura administrativa adecuada y que cumpla con las necesidades que la empresa requiere. La estructura administrativa se puede definir como el armazón en el cual se determina de un modo formal las relaciones, las comunicaciones, los procesos de decisión y todas aquellas tareas que conllevan a la consecución del objetivo.

La estructura de la organización no es permanente sino que cambia de acuerdo a las necesidades de cada empresa, es de esta manera que algunos autores señalan cuatro tipos técnicos básicos para organizar una empresa:

A) Lineal o Militar:

Este consiste en concentrar la autoridad en una sola persona, ya sea propietario, gerente o director; de este modo, el jefe proyecta y distribuye el trabajo a los subalternos que deben ejecutarlo siguiendo las instrucciones dadas sin que esto excluya la ayuda o cooperación de los jefes subalternos; por el contrario, la aprovecha dentro de un orden jerárquico en el cual el superior va delegando en el inmediato inferior atribuciones precisas, fuera de las cuales no debe actuar, la autoridad y responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo (concentración del mando).

B) Funcional o Departamental:

Este sistema de organización se basa en el principio de la división del trabajo y aprovecha las cualidades y aptitudes profesionales de cada uno de los individuos.

Cada uno de los empleados superiores tienen una participación proporcional en el mando, para lo cual se le otorgan facultades y se le asignan responsabilidades precisas (delegación del mando).

C) De Línea y Asesoría o Plan Mayor:

Este tipo de sistema es un derivado del tipo de organización de línea, ya que cada trabajador rinde cuentas a un solo supervisor, con la variante de que existen especialistas con funciones de asesoría de la dirección en aspectos concretos y determinados, sin que ello implique que la autoridad se comparta, puesto que los asesores ayudan con sus consejos y no pueden dar

órdenes, ya que éstas provienen de línea. Este sistema conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función y sólo busca recibir asesoramiento y servicio técnico de un cuerpo de especialistas.

D) De Comités o Consejos:

Este sistema sugiere que sean sometidas a un acuerdo todas las disposiciones que se pretendan dictar dentro de la organización. Estos acuerdos se generan por aquellos individuos que forman la dirección, la administración o la vigilancia de una empresa, por lo que estos grupos comparten la responsabilidad de las órdenes, ya que éstas se dictan conforme al acuerdo que se toma por mayoría de votos de sus miembros (responsabilidad compartida).

2.5.3 Principios de la Estructura Administrativa.

Con frecuencia se permite que la implantación de estructuras orgánicas o de su crecimiento y hasta su reducción, se lleven a cabo sin ningún plan general, y se llegan a establecer por comodidad o facilidad, sin preocuparse por el diseño y equilibrio adecuados de la estructura empresarial. Es así como todo el trabajo se distribuye de una manera poco adecuada, por lo que el organizar puede y debe hacerse en forma ordenada. Para lograr este fin deben considerarse los siguientes principios, los cuales tienen que observarse en cualquier estructura administrativa:

A) División o Especialización del trabajo:

La finalidad de la división del trabajo es producir más y mejor, con el mismo esfuerzo. Esta división se puede realizar mediante la agrupación de actividades relacionadas, las que se encontrarán bajo la ejecución de una persona o jefe de departamento.

Esta división de trabajo se puede realizar mediante el siguiente proceso:

- a) *Se elabora un estudio detallado de todas y cada una de las funciones que existirán en la empresa, con las características de cada función.*
- b) *Se definen en forma clara y sencilla todas las actividades agrupando aquellas que sean similares, formando con ello departamentos.*
- c) *Se forman niveles, de acuerdo a la importancia y responsabilidad de cada departamento, los cuales se clasificarán de acuerdo a las funciones que realicen y así se integrarán grupos más grandes, formando las áreas.*
- d) *Se agrupan el resto de los departamentos considerando que son un grupo homogéneo, realizando al mismo tiempo la unión de actividades que deben ejecutar, surgiendo la ratificación de actividades y la especialización del trabajo.*

B) Estructuración y Departamentalización:

La departamentalización, consiste en la agrupación de funciones, la cual se puede lograr, de acuerdo al tipo de actividades que se desarrollan, los objetivos que persiguen cada una de ellas, así como la relación que existe entre una y otra.

Las formas de llevar a cabo la departamentalización son variadas, entre las más importantes se encuentran:

- a) *Departamentalización funcional.- Es la agrupación de actividades similares, según el tipo de función que cada parte de la organización realiza.*

- b) *Departamentalización territorial.- Conocida también por áreas geográficas, aquí la división del trabajo se presenta por localidades.*
- c) *Departamentalización por procesos.- Se usa en empresas de producción cuyos procesos son laboriosos y complicados.*
- d) *Departamentalización por clientes.- para ofrecer un mejor servicio de la empresa hacia los clientes, se asignan funciones según la importancia que dichos clientes tienen, o el giro de los mismos.*
- e) *Departamentalización mixta.- Aquí se combinan una o varias de las agrupaciones anteriores.*

C) Delegación de Autoridad:

La autoridad es la capacidad de tomar decisiones por virtud del puesto superior que se ocupa en la organización. Este aspecto va ligado a la responsabilidad, que es la obligación de desempeñar ciertas tareas.

Para lograr una adecuada delegación de autoridad se observa lo siguiente:

- a) *En la empresa no debe existir más niveles jerárquicos que los indispensables.*
- b) *La delegación de autoridad debe hacerse en el grado y medida necesarios para el cumplimiento eficaz de las responsabilidades asignadas al ejecutivo.*
- c) *La delegación de autoridad debe hacerse de acuerdo con principios y normas técnicas y no arbitrariamente.*
- d) *Cada persona debe tener un solo jefe y no debe haber personas que no le reporten a nadie.*
- e) *Al tratar con sus subordinados los ejecutivos deben respetar las líneas de autoridad establecidas en la organización.*

2.5.4 Organigramas.

Los organigramas o cartas de organización son instrumentos de la administración, que permiten apreciar objetivamente la estructura organizacional de una empresa o de una parte de la misma, sus canales de comunicación, líneas de autoridad y la relación entre sus diferentes áreas operativas.

Por su amplitud y debido a la complejidad de las empresas en la actualidad se han clasificado a los organigramas de la siguiente manera:

CLASIFICACION DE ORGANIGRAMAS		
CLASIFICACION	TIPO	DESCRIPCION
Por su Objeto	Estructurales:	Muestra sólo la estructura administrativa de la empresa.
	Funcionales:	Indican en el cuerpo de la gráfica además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de sus departamentos.
	Especiales:	Se destaca algo característico.
Por su área	Generales:	Representan toda la organización, también se conocen como cartas maestras.
	Departamentales:	Estos muestran un solo departamento, también se conocen como suplementarios.
Por su contenido	Esquemáticos:	Contienen los órganos principales y se elaboran para el público.
	Análiticos:	Más detallados y técnicos.

CLASIFICACION DE ORGANIGRAMAS

CLASIFICACION	TIPO	DESCRIPCION
<i>Por su forma de Presentación:</i>	<i>Organigramas Verticales.</i>	<i>(véase figura 2)</i>
	<i>Organigramas Horizontales.</i>	<i>(véase figura 3)</i>
	<i>Organigramas Circulares.</i>	<i>(véase figura 4)</i>
	<i>Organigramas Escalares.</i>	<i>(véase figura 5)</i>
	<i>Organigramas Mixtos.</i>	<i>(véase figura 6)</i>

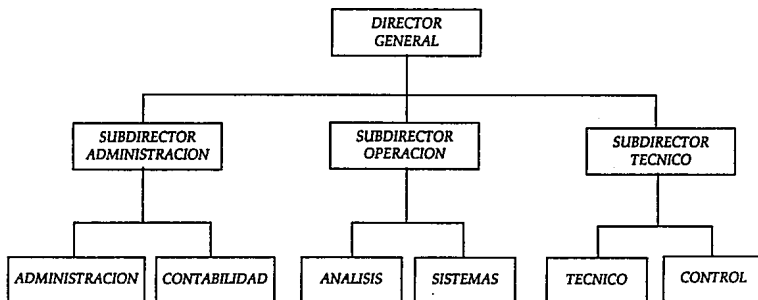
(23)

La utilidad de los organigramas radica en que son un medio de la administración que permite:

- A) Conocer la estructura general de una organización.*
- B) Analizar la organización de la empresa.*
- C) Conocer la autoridad lineal o staff existentes.*
- D) Conocer los canales de comunicación existentes en la empresa.*
- E) Conocer la posición jerárquica de las unidades administrativas que conforman una organización.*
- F) Conocer los puntos que integran una organización.*

Para mantener su utilidad se debe mantener a la par con el dinamismo de la administración.

ORGANIGRAMA VERTICAL



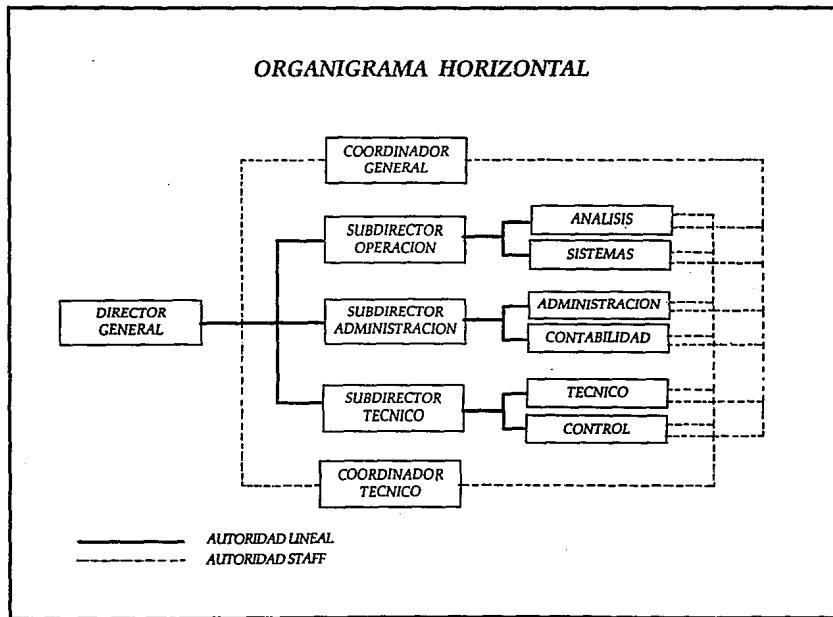
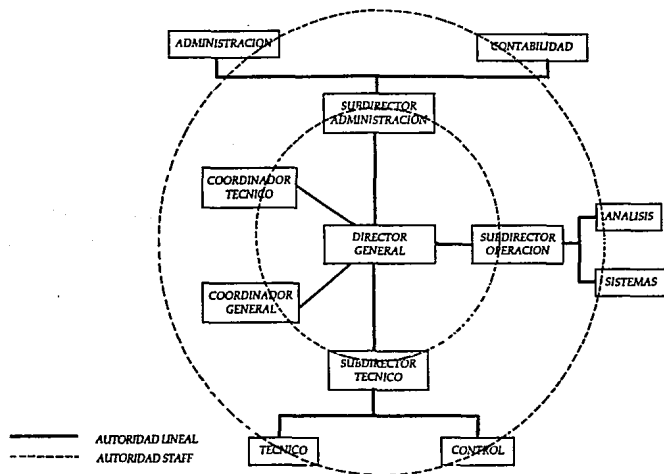
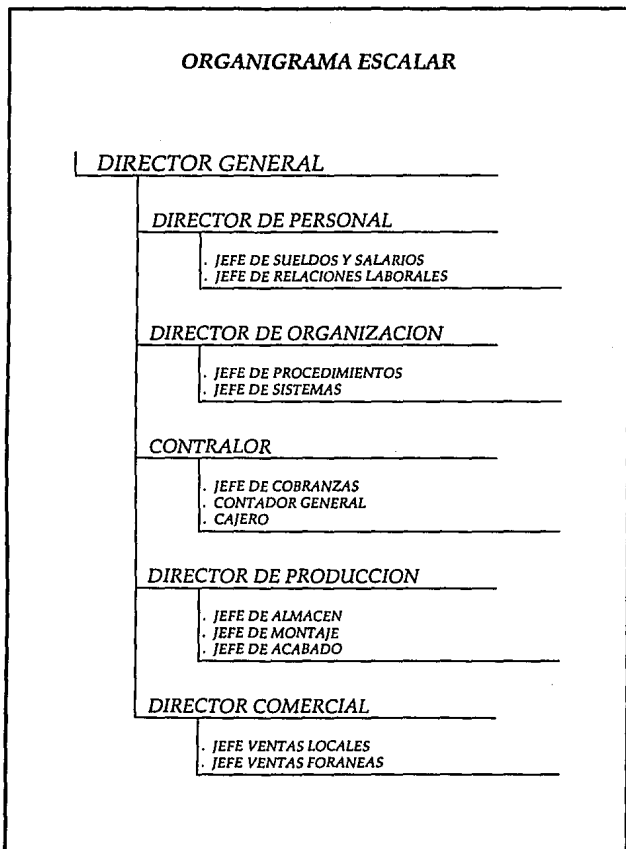


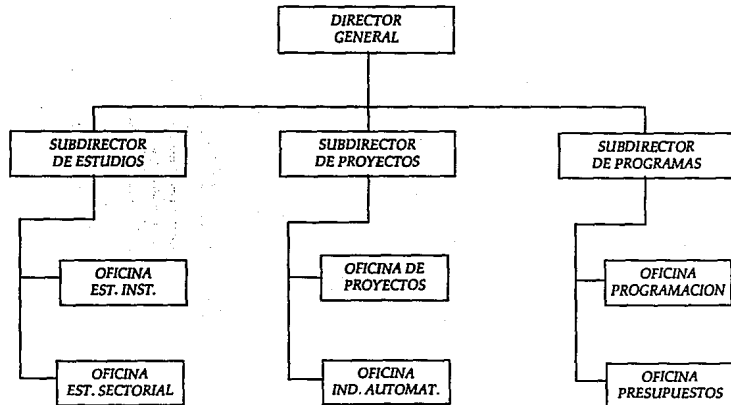
Fig. 3

ORGANIGRAMA CIRCULAR





ORGANIGRAMA MIXTO



2.6 Beneficio Mutuo entre Sociedad y Empresa.

En el presente capítulo, se han analizado los conceptos generales de empresa, sin embargo, la creación de una empresa debe tener alguna utilidad, además de la monetaria, por lo que se procede a realizar un análisis de los beneficios obtenidos por una empresa y por la sociedad en que está inmersa, de tal manera que este beneficio siempre se canalice a un beneficio mutuo entre ambos entes.

Entre la empresa y la sociedad existe un vínculo ya que se considera como un ente social con vida propia que contribuye al progreso humano, satisface necesidades e influye directamente en el avance económico y tecnológico de la sociedad.

Existen dos públicos para los que la empresa trabaja y sirve, y al mismo tiempo se sirve de ellos para desarrollarse. El primero de ellos es el público interno, que está integrado por las personas que colaboran con la empresa y los accionistas. El segundo público es el externo, que se encuentra formado por los consumidores, la competencia y la sociedad (incluyendo gobierno); este público también se conoce como cliente por satisfacer.

En el primer caso muchos de los beneficios que una empresa ofrece a sus colaboradores no son tangibles como otros, ya que alguna persona puede afirmar que lo único que se obtiene de una empresa es la remuneración económica que se recibe por realizar un trabajo; sin embargo, existe una posición psicológica que afirma que el individuo necesita de la interrelación humana para existir, ya que es un ser eminentemente social, y la diaria convivencia que se produce en las empresas satisface dicha necesidad de relación humana.

El segundo público interno al cual satisface la empresa son los accionistas cuyo objetivo personal es el lucro, lo que propicia el interés de la gente en fundar empresas para ganar dinero. El beneficio que reporta la empresa, en

este caso, es eminentemente económico pero si el mismo es utilizado para satisfacer la necesidad de un grupo de personas, se justifica el interés personal de querer obtener utilidades tras haber efectuado una inversión, máxime si se considera el riesgo de que una empresa fracase. En este caso el accionista juega un papel muy importante en la rutina diaria de cualquier empresa ya que es quien da la idea para que la organización se establezca y se desarrolle de acuerdo a un plan, y es él mismo, con la reinversión de recursos, quien mantiene el ciclo económico para que la empresa continúe operando.

En el público externo se encuentran, el consumidor como el actor que mantiene a la empresa viva, por lo tanto la misma debe propiciar la búsqueda, fabricación o comercialización de bienes y servicios que satisfagan efectivamente, las necesidades de un público carente o insatisfecho de dichos bienes o servicios. En este caso la empresa tiene la obligación de fabricar y prestar servicios que cubran la necesidad que una persona tiene, con la calidad que ésta exige. Gracias a la empresa, se pueden satisfacer las necesidades para hacer más llevadera la vida diaria de quienes consumen productos y servicios. Se puede agregar que una empresa es también educadora del consumidor, ya que al ofrecer productos con calidad y servicio obligan al cliente a exigir de otras empresas productos de la misma o mejor calidad.

El clima de competencia (24) es un factor que influye en el desarrollo de una empresa, y al fortalecimiento de un país; aquí existe una relación íntima entre los productores y los consumidores, sin proveedores no existe empresa y sin empresa no existen proveedores. Los proveedores y los clientes son los que actúan en una cadena cíclica en la cual a veces se es cliente y a veces se es proveedor. Al estar interrelacionadas, las empresas pueden lograr que con la debida organización, se promuevan actividades económicas a nivel nacional.

Los beneficios que la empresa ofrece a la sociedad son variados pero el más

importante es el utilizar las ganancias que la misma genera para crear nuevas fuentes de empleo, ya sea de forma directa o indirecta, esta última a través de los impuestos que adicionalmente son ocupados para ofrecer mejores servicios públicos. Por lo tanto, la obtención de utilidades ayuda al desarrollo de un país al provocar que exista un mayor índice en la población económicamente activa; asimismo el hecho de realizar nuevas inversiones dentro de la empresa hace que crezca y tome mayor fuerza y que los recursos excedentes se ocupen en desarrollar nuevos productos, nuevas técnicas o investigaciones en general.

Cabe hacer mención que en tiempos remotos el hombre tenía necesidades similares a las que actualmente se tienen, la diferencia entre el pasado y el presente estriba en cómo se satisfacen ahora dichas necesidades.

Conforme pasa el tiempo, los medios se han mejorado, ya que actualmente se diseñan nuevos artículos, se perfeccionan productos ya existentes y se desarrollan formas que facilitan más el trabajo, por lo que una empresa puede ayudar a crear una tecnología adecuada a los fines que se deseen alcanzar, y si se considera que cada día que pasa es para las empresas una oportunidad para buscar aquellos avances que puedan representar para las personas una vida mejor llena de las comodidades que vayan de acuerdo a un estilo personal.

Hay que agregar que en ocasiones, en aras del avance tecnológico y en busca de sus fines se han ocasionado daños a la ecología del planeta. Es por lo tanto obligación de cualquier empresa apoyar el desarrollo de inventos o medios destinados al mejoramiento y conservación de los recursos naturales.

Por otro lado, el factor humano es un importante recurso con que cuenta la empresa, y a su vez la empresa es el lugar donde una persona desarrolla sus cualidades y gustos. El beneficio que ofrecen las empresas al integrar personal a su organización es provocar un cambio en la mentalidad de dichos individuos, ya que al mantener un orden, coordinar sus esfuerzos,

actividades y capacidades, involucran a los participantes en el desarrollo de su propia personalidad, haciéndolos más responsables y despertando en ellos el espíritu de superación personal, además de enseñarles la importancia del trabajo en equipo. Es importante señalar que al manejar jerarquías y niveles de autoridad dentro de cada empresa, el individuo puede encontrar el puesto que se ajuste a su preparación, aptitudes profesionales, o incluso ayudarlo a fijar metas personales de superación dentro de la propia empresa, lo cual redundará en un beneficio mutuo (25).

2.7 El Empresario.

La fundación y desarrollo de una empresa no se basa solamente en crear una unidad económica con capital, trabajo y recursos, pretendiendo obtener utilidades y mantenerla operando durante tiempo indefinido, sino también superar los diversos obstáculos que suelen presentarse como son la competencia, los impuestos y los problemas inherentes a su dirección; todo esto requiere de un elemento muy importante:

EL HOMBRE DE EMPRESA

"El hombre de Empresa o mejor conocido como El Empresario es esencialmente un agente dinámico de la vida económica que con responsabilidad propia realiza nuevas combinaciones de factores de producción, organización, promoción y comercialización, y los dispone con arreglo a un plan para obtener su mejor rendimiento.

Un hombre de empresa es por naturaleza una persona que asume riesgos en forma constante. La vida en sí es un riesgo permanente, y existen muchas personas que no desean que se les involucre en algo que sea inseguro y los comprometa a lo desconocido, que requiera esfuerzos para lograrlo y exista la posibilidad de fracasar; él sabe que emprender es arriesgarse, fracasar y volver a empezar, hasta lograr el éxito.

Todo empresario debe tener ciertas características, que pueden definir el perfil del empresario, tales como:

- A) Ser una persona inquieta e inconforme con lo que el medio le ofrece.*
- B) Ser por naturaleza obsesivo y con tendencia a dar lo mejor de sí mismo y con frecuencia a exigir el máximo esfuerzo de aquellos que trabajan para él, sobre todo al iniciar las operaciones de la empresa.*
- C) Un atributo importante en el hombre de negocios es su intuición, que en un momento dado le revele la mejor forma de lograr un proyecto, armando las piezas del rompecabezas hasta llevarlo a su término.*
- D) Otras cualidades que ayudan a definir a un empresario exitoso son la disciplina, el liderazgo, el don de mando, la presencia, la capacidad para organizar y una buena condición física.*

Por otra parte se analizarán los principales elementos que integran la función empresarial:

A) Decisiones fundamentales y finales:

El empresario es el que decide en forma inapelable, aquellas funciones de las que depende la vida de la empresa.

B) Creatividad e innovación:

Es aquel empresario que tiene la idea de mejorar la empresa, que está dispuesto al cambio, y a adoptar nuevos sistemas,

C) Capacidad para enfrentar contingencias:

Es el empresario que liga su suerte con la de la empresa, aceptando los riesgos que esto implica.

En complemento a estas funciones, existen otras que son consecuencia de ellas, destacando las siguientes:

a) Designación de funcionarios:

El empresario puede limitarse a nombrar al más alto ejecutivo y dejarle a éste la responsabilidad de los demás nombramientos.

b) Delegación:

El empresario faculta las funciones que cree necesarias, a cada jefe, de cada nivel.

c) Fijación de objetivos y políticas:

El empresario determina las metas que la empresa se propone alcanzar, y las políticas y normas mediante las cuales pretende lograrlas.

d) Control:

El empresario tiene que conocer los resultados generales periódicamente a fin de verificar el cumplimiento de los objetivos, adicionar y corregir los que sean necesarios" (26).

*** Notas al Capítulo 2.**

- 1 Fernández Arenas José A. "El Proceso Administrativo", Ed. DIANA; México 1984, p. 85.
- 2 Rosenberg. "Diccionario de Administración y Finanzas", Ed. OCEANO; España 1985, p. 160.
- 3 Méndez Morales José S. "Economía y la Empresa", Ed. MACGRAW HILL; 1988, p. 16.
- 4 Peterson y Plowman, "Organización y Dirección de Empresas", Ed. UTHEA; 1987, p. 3.
- 5 Guzmán Valdivia Isaac, "La Sociología de las Empresas", Ed. JANIS; México 1989, p. 24.
- 6 IBIDEM.
- 7 IBIDEM.
- 8 "Seminario de Manualización de Procedimientos, Métodos y Sistemas Administrativos", División de Educación Continua de la Facultad de Contaduría y Administración; UNAM, 1992.
- 9 Münch Galindo Lourdes, "Fundamentos de Administración", Ed. TRILLAS; México 1982, pp. 47-50.
- 10 IDEM, 42-49.
- 11 IDEM, 44-45.
- 12 Nacional financiera, "El Mercado de Valores", México Marzo 1993, p. 38.

- 13 IBIDEM.
- 14 Cortina Ortega Gonzalo, "Prontuario Bursátil y Financiero", Ed. TRILLAS; México 1988, p. 87.
- 15 Ley General de Sociedades Mercantiles, Ed. PORRUA; México 1989, Capítulo I, Art. 1º, p. 173.
- 16 Código Civil para el D.F. en materia común, y para toda la República en materia Federal, Art. 2670, Ed. PORRUA; México 1986, p. 411.
- 17 IDEM, Art. 2688, p. 414.
- 18 Productividad: Es la relación que existe entre los artículos producidos y los recursos que fueron utilizados para su elaboración.
- 19 Reyes Ponce Agustín, "Administración de Empresas", Ed. LIMUSA; México 1989, p. 73.
- 20 Münch Galindo Lourdes, "Fundamentos de Administración", Ed. TRILLAS; México 1982, p. 69.
- 21 IDEM, p. 91.
- 22 Reyes Ponce Agustín, "Administración de Empresas", Tomo 2. Ed. LIMUSA; México 1989, pp. 211-212.
- 23 IDEM, pp. 226-237.
- 24 Fenton John, "Cómo Vender en un Mercado Competitivo", Ed. NORMA, Serie Desarrollo Gerencial; México 1989, p. 27.
- 25 Guzmán Valdivia Isaac, "La Sociología de la Empresa", Ed. JANIS; México 1989, pp. 25-29.
- 26 Grabinsky Salo, "El Emprendedor", Ed. SITESA; México 1989, p. 2.

CAPITULO 3. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA JUVENIL.

En el desarrollo de esta investigación, se ha analizado el concepto de empresa, sus objetivos, su estructura, sus recursos, faltando un aspecto muy importante: la empresa juvenil.

La formación de cualquier organización, conduce al establecimiento de los objetivos que se pretenden lograr, situación que marca la diferencia entre el negocio informal o formalmente establecido, y la empresa juvenil.

Cabe mencionar que para poder formar una empresa juvenil, se debe contar con un grupo de personas que cumplan con ciertas características como son: tener iniciativa, creatividad, deseo de superación e interés por aprender, y sobre todo deseo de ser productivo.

Cumpliendo con estos aspectos, se considera que el individuo empieza a tener una cultura empresarial que lo ayudará a emprender con éxito cualquier tipo de negocio que se haya fijado.

3.1 Importancia de Crear una Cultura Empresarial en el Estudiante Universitario.

En la actualidad es común saber de profesionistas que no encuentran empleo o que realizan otro tipo de actividades que no van de acuerdo al tiempo que invirtieron en estudios y a su capacidad intelectual.

Esta situación crece año con año al salir cada vez más profesionistas "preparados" pero que carecen del espíritu agresivo y emprendedor necesario para ser realmente líderes en su área de especialización. Este problema no se debe a una falta de instrucción, sino a una falta de educación empresarial, enfocada hacia la realización de metas y fines, entendiendo como educación aquellos principios útiles que forman parte de la propia

personalidad.

Es de suma importancia crear una educación técnica en la formación de un estudiante productivo con el fin de que se eduque en los negocios desde que principia su carrera y de este modo, cuando llegue a tener una responsabilidad, lo haga de una manera desenvuelta y con una visión amplia de lo que es una empresa.

Cabe hacer mención que el estudiante universitario tiene un compromiso con la sociedad, ya que es ella la que lo formó, y qué mejor manera de retribuirle que educándose mediante una cultura empresarial, la cual tiene como objetivo principal conocer el sistema de libre empresa, no con el fin de que todos los que lo conocen se conviertan en empresarios, lo cual sería ideal, pero sí con la finalidad de que participen en la creación, funcionamiento y operación de una empresa para darse cuenta que requieren algo más que preparación académica para resolver los problemas simples o complejos que se suscitan; es decir, debe servir para que se impongan retos y sean capaces de alcanzarlos y de ser posible superarlos, esto va enfocado a retos grandes y pequeños que se presentan en cualquier día rutinario y que debe convertirse en un estilo de vida.

Se debe tomar en cuenta que para lograr una cultura empresarial hay que tener un cuerpo unificado de pensamientos, conceptos y análisis que dé confianza en la naturaleza e integración de una organización. Esto sólo se puede obtener con una base firme que oriente al estudiante, que quiere ser parte del mundo ambicioso y al mismo tiempo productivo, y que es el creador de satisfacciones de su propia insaciabilidad de producir y consumir.

3.2 El papel del Estudiante.

Aún cuando cualquier persona puede instalar un negocio, desarrollarlo y tener éxito en él, son muy pocas las que se arriesgan, y menos aún las que

dejarían sus empleos seguros aunque mal remunerados. Por otro lado los que se arriesgan se encuentran supeditados a la suerte y a la rapidez con que aprendan a manejar las diversas situaciones que se presentan conforme va creciendo su empresa.

Es en este punto en donde reviste gran importancia la mente abierta del estudiante, cuya capacidad le ayuda a captar, descifrar y aplicar todas aquellas experiencias acumuladas y conocimientos para dirigirlos hacia el éxito.

Por ello, el aprender en una empresa juvenil es anticiparse a un problema y, por lo tanto, tener al menos la mitad de la solución.

Así tenemos que una empresa resulta ser un cúmulo de potenciales soluciones a un sinnúmero de problemas.

3.3 El Papel del Asesor.

Durante el desarrollo de las operaciones de una empresa llegan a existir diversos factores que dificultan las labores del ejecutivo, algunos de éstos son los siguientes:

- Organización inadecuada.*
- Toma de decisiones erróneas.*
- Falta de análisis de oportunidades (costo-beneficio).*

La simple búsqueda o diagnóstico de los problemas de cada área o actividad, requiere en ocasiones de más de un punto de vista y conocimientos, ya que desafortunadamente una sola persona no puede identificar y conocer todas las posibles soluciones o alternativas y por lo tanto requiere del consejo de algún asesor o consultor capacitado que le muestre los diferentes cursos de acción que coadyuven a la solución de sus problemas.

UNICORP no fue la excepción, ya que en ocasiones se vio en la necesidad de recopilar consejos y sugerencias de sus asesores.

Para tal efecto el programa DESEM designó al Ingeniero Enrique Baca Espinoza, ejecutivo de la Compañía General Motors de México, S.A. de C.V., empresa patrocinadora de UNICORP, como asesor interno, cuya participación se enfocó básicamente al plano operativo de las actividades productivas de la empresa, logrando con su apoyo el mejoramiento de los siguientes aspectos:

- Establecimiento de controles y estándares de producción.*
- Revisión y mejoras al proceso productivo.*
- Establecimiento de stocks de inventarios.*
- Elevación del nivel de calidad.*

Por otro lado, UNICORP seleccionó a los profesores Lic. Cecilia Brito Barba y Lic. Marco Antonio Ramírez Reyes Orduña, como asesores escolares y cuyo relevante papel ayudó a identificar y aplicar los conocimientos hasta esa fecha adquiridos en el salón de clases y a la vez resultó ser un factor de motivación dentro del grupo, por su estrecha vinculación académica con la Universidad.

Sus aportaciones resultaron valiosas en el campo administrativo y contable, haciendo énfasis en las relaciones Universidad-UNICORP, las cuales fueron formalizándose al grado de proponer este trabajo como tesis y ayuda a las empresas juveniles que se formen con posterioridad.

3.4 El Empresario Juvenil.

En el estudio de esta tesis se considera empresario juvenil aquel joven al cual se le fomenta el espíritu emprendedor a través de su intervención directa en el proceso de creación y desarrollo de su propio negocio; por lo tanto, la

empresa juvenil es una variante de microempresa con carácter educativo, cuyo objetivo es la adquisición de conocimientos y experiencia práctica en el mundo de los negocios, para los jóvenes emprendedores que la conforman.

A diferencia de las empresas formales, de las cuales la mayoría tiene por objetivo el lucro, la empresa juvenil tiene como meta una mayor preparación para enfrentar los retos del futuro.

El éxito de una empresa juvenil no consiste en la obtención de utilidades sino en el cúmulo de experiencia, sensibilidad, habilidad, seguridad y confianza en sí mismos para crear un hombre de empresa.

3.5 Instituciones que Promueven la Creación de Empresas Juveniles.

En la actualidad la inquietud de muchos jóvenes que inician su carrera o que están cerca de concluir sus estudios, es saber si tienen la suficiente preparación para ser líderes en su profesión.

Aun cuando México está enfrentando importantes cambios en el sector educativo, enfocados a que los estudiantes tengan una mejor preparación para enfrentar los retos del futuro, hace falta un guía para llevar a la práctica los conocimientos adquiridos; situación por la cual algunas instituciones que promueven la formación de empresas juveniles, están difundiendo las ventajas que pueden tener sus programas a efecto de proporcionarle al estudiante el soporte práctico que necesita y así apoyar sus inquietudes que se canalizan hacia la creación de una cultura empresarial.

Algunas de las instituciones y organizaciones que promueven la formación de empresas juveniles:

- A) Universidad La Salle.**

- B) Consejo Nacional de Recursos para la Atención de la Juventud. (CREA).
- C) Instituto Tecnológico Autónomo de México. (ITAM).
- D) Desarrollo Empresarial Mexicano, A.C. (DESEM).

3.5.1 Programa Emprendedor y Emprendedores de la Universidad LA SALLE.

Estos programas surgen de la necesidad de crear un taller práctico para las carreras de Contaduría y Administración de la Universidad La Salle.

El programa emprendedor es obligatorio para los alumnos que cursan el 5o. semestre en las carreras de Administración y Contaduría el cual se imparte como una materia con duración de un semestre.

En esta asignatura reciben los conocimientos básicos de cómo hacer funcionar una empresa, teniendo como ejemplo el fabricar y vender un producto y una vez obtenido un rendimiento saber en qué utilizarlo.

El programa Emprendedores es una extensión al anterior, con la diferencia de que es abierto para cualquier estudiante de La Salle, siendo éste uno de los requisitos para practicar en él, y otro más el de tener un promedio superior al ocho y ser alumno regular. Este programa inició en 1988 por iniciativa de ex-alumnos lasallistas que vieron la necesidad de apoyar las inquietudes que tenían los universitarios para crear sus propias empresas; posteriormente, y con apoyo de la dirección, este programa se incluyó dentro de la serie de actividades que tiene La Salle en busca de la superación profesional de sus alumnos. Por eso es que al llevar a la práctica esta idea fue sólo para estudiantes que cursaban las carreras de Contaduría y Administración, para que al año siguiente (1989) se abriera la posibilidad para que cualquier universitario lasallista participara en el programa emprendedor.

El programa cuenta con un responsable de planta que coordina la ayuda a los alumnos y les da una asesoría permanente consistente en una sesión semanal donde las empresas exponen sus ideas y dudas. Todo estudiante que participa en este programa, realiza las siguientes actividades:

- *Capitalizan su empresa a través de la venta de acciones.*
- *Elaboran su organigrama y designan un nombre a su empresa.*
- *Crean un producto y lo fabrican en un centro de producción.*
- *Comercializan su producto y ganan dinero con la venta.*
- *Pagan dividendos cuando obtienen sus utilidades.*
- *Pagan una cuota a la Universidad La Salle como parte de sus impuestos.*
- *Al concluir el ciclo, liquidan su organización y reparten entre sus miembros las utilidades obtenidas.*

El objetivo de este programa es que al concluir el ciclo los alumnos sean capaces de continuar por su cuenta, y de una manera real, sus propias empresas.

3.5.2 Consejo Nacional de Recursos para la Atención de la Juventud (CREA).

En apoyo al desarrollo económico de los jóvenes, el CREA a través de la Comisión Nacional del Deporte y por medio de la Dirección de Bienestar, cuenta con el programa de microempresas juveniles.

Esto es una opción para elevar los niveles de ingresos y satisfacer las demandas de empleo de la juventud. Las microempresas son unidades productivas de bienes y servicios, integradas por jóvenes capaces de organizarse en torno al trabajo.

La Comisión Nacional del Deporte brinda apoyo a todos los jóvenes para la

elaboración y evaluación de un proyecto de inversión; en la gestión de los trámites para la obtención de recursos económicos, proporciona orientación administrativa y asesoría jurídica.

Las alternativas que ofrece para constituirse son:

- *Personas físicas (con actividad empresarial).*
- *Sociedad Anónima.*
- *Sociedad Cooperativa.*
- *Sociedad de Solidaridad social.*
- *Sociedad de producción rural.*
- *Sociedad Civil.*
- *Asociación Rural de Interés Colectivo.*
- *Sociedad de Responsabilidad Limitada.*

Los jóvenes que desean constituirse deberán proporcionar a la Comisión Nacional del Deporte un proyecto del perfil de su empresa, el cual contendrá los siguientes datos:

- *Antecedentes (origen de la idea de inversión).*
- *Recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta para la formación de la empresa.*
- *Características de los productos o servicios a producir.*
- *Señalar los centros de consumo y el tipo de personas o empresas que lo comprarían.*
- *Requerimientos de materias primas e insumos a utilizar o requerimientos de maquinaria y equipo.*

Los requisitos a cubrir son:

- *Estar afiliado a la Comisión Nacional del Deporte a través de la tarjeta plan joven.*
- *Que la edad de los integrantes fluctúe preferentemente entre los 18*

y 35 años.

- Que la empresa propuesta formalice su constitución, ya sea como persona física o persona moral.
- Que tenga la experiencia o conocimiento sobre la actividad a desarrollar.
- Los interesados deberán incorporarse en la realización de los trámites de su gestión.

A diferencia de los demás programas, éste es de apoyo a empresas o actividades ya establecidas y con fines lucrativos no educativos.

3.5.3 Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).

Esta institución desarrolla un programa de empresarios juveniles con el objetivo de fomentar en el estudiante del ITAM la necesidad de crear sus propias fuentes de trabajo.

Una de las finalidades de este programa es que los alumnos de las carreras de Contaduría y Administración apliquen sus conocimientos teóricos conjugándolos con la práctica.

La duración de este programa es de un año; se cuenta con la asesoría de profesores y alumnos que realizan su servicio social, brindando apoyo a los empresarios, siempre que éstos lo requieran.

El procedimiento de creación es el siguiente:

- Capitalizan su empresa vendiendo acciones.
- Elaboran un organigrama con los puestos que tendrá la empresa.
- Crean un producto y lo fabrican, el cual es 100% comercializable.
- Al término del ciclo liquidan la organización y proceden a repartir las utilidades entre los socios accionistas.

3.5.4 Desarrollo Empresarial Mexicano, A.C. (DESEM).

Este es el nombre de un grupo, que desde el año de 1978 pretende llevar al mayor número de jóvenes la oportunidad de conocer y entender de manera práctica el sistema empresarial, a través del principio de aprender haciendo, por lo que DESEM se dirige a todos los jóvenes que por definición tienen la inquietud de aprender.

El concepto que DESEM desarrolló en México no es nuevo en el mundo y tiene su origen en el año de 1919 en la ciudad de Stanford Connecticut.

Este fue un programa experimental creado conjuntamente entre la universidad de esa ciudad y los empresarios, en busca de jóvenes con deseos de superación y ambición. Dicho programa se llevó a cabo bajo el nombre de Junior Archivement, organización estadounidense que hasta la fecha sigue siendo un grupo de servicios empresariales considerado en su ramo como el más importante, funciona en 21 países como Canadá, Francia, Inglaterra, Filipinas, El Salvador, Brasil, Guatemala y Australia, entre otros. Tiene como objetivo principal llegar al mayor número de jóvenes para que aprendan los beneficios que el sistema de libre empresa ofrece.

En México se ha implantado el sistema DESEM, el cual cuenta con el apoyo de la iniciativa privada con empresas como General Motors, American Express, Avon, Syntex, Xerox, Kodak e IBM entre otras; y con el apoyo de centros educativos como el Tecnológico de Monterrey, la Universidad Anáhuac y el Instituto Politécnico Nacional.

Este sistema consta de tres programas educativos:

El primer programa está dirigido a niños de ocho a once años de edad, el objetivo del curso es introducir los conceptos de economía y empresa a niños de quinto y sexto de primaria, lo imparten jóvenes que han cursado otros programas en DESEM e incluye temas como organización, producción y mercadotecnia.

El segundo curso se refiere al proyecto de empresas y ha sido preparado para niños de 12 a 15 años de edad, su función es involucrar a un consejero de la comunidad empresarial para que se reúna con un grupo durante tres horas a la semana. Aquí se cubren tópicos como economía, una empresa en acción, competencia, oferta y demanda.

El tercer programa es sin duda uno de los más importantes y antiguos de DESEM puesto que se ha instrumentado desde el año de 1977, está diseñado para que jóvenes de 16 a 21 años formen una empresa. Este programa educativo es un curso con duración de 32 semanas, durante el cual los participantes crean una compañía, la capitalizan, producen un artículo o servicio que venden al público. Las actividades de DESEM incluyen aspectos financieros y sociales dentro de una organización por lo que constantemente se promueven la convivencia a través de diversos eventos, al término de este periodo la compañía se liquida, porque el objetivo de esta organización no es crear empresas, sino formar empresarios.

Con base a lo anterior dentro del marco Jurídico DESEM está regida por el Código Civil, como Asociación Civil, y tiene como objetivo social el proporcionar toda clase de asesorías en el área administrativa, así como en la organización interna de la misma, realizar estudios técnico administrativos respecto de los asuntos que le sean planteados por sus clientes. Proponiendo los procedimientos y métodos idóneos para la solución de los mismos. Realizando toda clase de trámites y gestiones, así como patrocinando a todo tipo de personas que requieran su servicio en los procedimientos administrativos y extrajudiciales que se les encargue, en general realizar todos los actos y contratos de tipo mercantil o de cualquier otra realización de los objetivos de la misma.

3.6 La Empresa Juvenil.

No existe hasta el momento alguna publicación que estudie y analice la

concepción de una empresa juvenil en ningún aspecto, ya que son varios los estudiosos que no logran comprender la pequeña - gran diferencia existente entre una empresa, formalmente establecido o que se pueda llamar de adultos y una empresa juvenil; esta diferencia es la que se tratará de explicar en esta sección.

A partir de este momento, se conjuntan los aspectos que emanan de la teoría y práctica de la organización y desarrollo de las grandes empresas, de tal manera que se contemplen los elementos necesarios para el inicio y formación de una empresa juvenil; sin olvidar que la mayoría de las grandes corporaciones se iniciaron a raíz de pequeños negocios o comercios, y posiblemente de una empresa juvenil, sin que se conociera como tal.

Es así como se determina que una empresa juvenil se conforma por un grupo de amigos con rasgos y aptitudes en común que les permite llevarse bien entre sí, pero además, persiguen a nivel individual una serie de objetivos que al manifestarlos en el intercambio de opiniones, se enfocan a los mismos fines que son en su mayoría de superación y desarrollo profesional.

De esta forma se tiene que una Empresa Juvenil es, "La unidad de aprendizaje en la que se llevan a la práctica los principios básicos de la operación de una empresa del sistema económico, a través de la coordinación del capital, trabajo y dirección para el logro de la producción y comercialización de algún bien o servicio, siguiendo un modelo educativo que permita dar a conocer a sus integrantes la posibilidad de desarrollo personal que ofrece el mundo de las empresas".

De acuerdo a esta definición, se tiene que una Empresa Juvenil cuenta con las siguientes características:

- A) Su propósito inmediato es de aprendizaje, no lucrativas, por lo cual no tiene naturaleza legal como empresa. Esto se debe a que, como se menciona en este mismo punto, no

existe hasta el momento una disposición que la rija o norme, sólo se cuenta con la publicación de lineamientos como los establecidos en el artículo 70-A de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, Reglamento, Correlaciones y tabla del INPC; en el que se menciona que "Serán contribuyentes del ISR los programas de escuela empresa que se indica". Por lo cual se concluye que una empresa juvenil no tiene personalidad jurídica, siendo ésta una de sus principales características.

- B) A este tipo de empresas se les permite funcionar, siempre y cuando se encuentren bajo la tutela de una organización no lucrativa como una asociación civil o una institución educativa.*

3.6.1 Objetivos de la Empresa Juvenil

La formación de cualquier organización, conduce al establecimiento de los objetivos que se pretenden lograr, situación que marca la diferencia entre el negocio informal o uno formalmente establecido, y la empresa juvenil.

Considerando las premisas anteriores, se desprende que el principal objetivo que se persigue con la formación de una empresa juvenil, es: "Complementar los conocimientos teóricos adquiridos en el salón de clase, con una experiencia práctica y así lograr una preparación más completa que permita al estudiante universitario, ser más competitivo en el mercado laboral o empresarial, y así tener mejores oportunidades en su desempeño profesional".

Asimismo, los objetivos específicos que permiten lograr el objetivo principal de la empresa juvenil, son los siguientes:

- A) *Lograr que el empresario juvenil, obtenga un conocimiento general de la operación, contemplando todos los aspectos que se presentan desde la compra y transformación de materia prima hasta la colocación de un producto en el mercado; y la correspondiente administración de este proceso en las diferentes áreas de una empresa.*
- B) *Desarrollar la personalidad de cada integrante, debido a la oportunidad de tratar con una diversidad de personas involucradas en el medio empresarial.*
- C) *Demostrar una cultura empresarial en el ámbito profesional, adoptando una actitud emprendedora.*
- D) *Lograr mayor sensibilidad con respecto a la importancia que tiene la empresa privada en la economía nacional.*
- E) *Tener la cualidad de ser creativo, innovador, generador de ideas, productos y nuevas soluciones.*
- F) *Convertirse en una persona responsable, preocupada y comprometida en dar solución a los múltiples problemas de la sociedad mexicana.*
- G) *Reforzar la motivación para continuar los estudios y convertirse en el futuro, en un ejecutivo o empresario con éxito.*
- H) *Ser una persona que tenga la excelencia como norma básica de actuación y comprometido con el mejoramiento continuo.*

3.6.2 Clasificación de la Empresa Juvenil.

En el capítulo anterior, se mencionaron las clasificaciones de la empresa que dan algunos autores e instituciones, por lo que se considera importante enmarcar a la empresa juvenil dentro de las mismas, debido a que por la naturaleza y origen de ésta no existe nada plasmado al respecto en la que pueda considerársele clasificada.

Las clasificaciones que se mencionan presentan un punto de vista acorde al área de funcionamiento y aplicaciones que se quieran interpretar, y en esta diversa gama de opciones, se encuentra incluida la empresa motivo de análisis en esta parte.

Por lo anterior, se clasifica a la empresa juvenil de la siguiente manera, lo cual se puede apreciar gráficamente en la Figura No. 7:

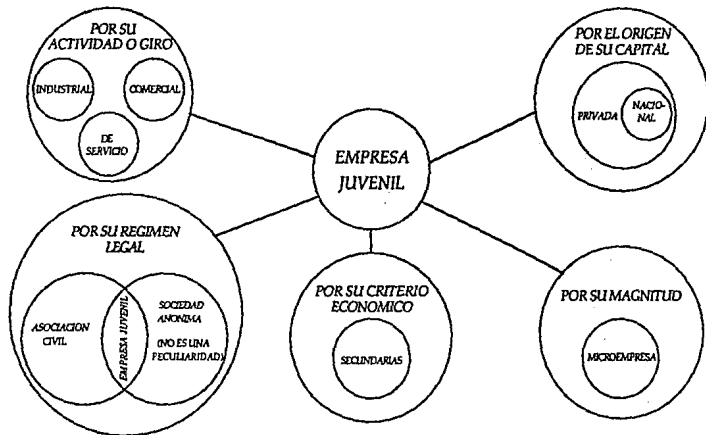
- A) Por su actividad o giro, entra en cualquiera de las divisiones;*
- B) Por el origen de su capital, es una empresa privada y nacional;*
- C) Por su magnitud, se equipara a una microempresa;*
- D) Por su criterio económico, pueden ser secundarias.*
- E) Por su régimen legal, se crea bajo las características de Sociedad Anónima, sin caer en este concepto propiamente ya que no tiene personalidad jurídica.*

No obstante a la clasificación anterior, la gran diferencia que radica entre las empresas formalmente establecidas y una empresa juvenil, es el objetivo que persiguen.

Como se aprecia, establecer una empresa juvenil, coadyuva al desarrollo del empresario en potencia, que estará interactuando con diversos factores que afectan la vida de toda empresa y a los que un día, tendrán que enfrentar como parte del natural crecimiento del país.

Cumpliendo con estos aspectos, se considera que el individuo empieza a tener una cultura empresarial que lo ayudará a emprender con éxito

**CLASIFICACIONES DENTRO DE LAS CUALES
PUEDE ENTRAR UNA EMPRESA JUVENIL**



NOTA: POR SUS CARACTERISTICAS LA EMPRESA JUVENIL PUEDE ENTRAR DENTRO DE CUALQUIERA DE ESTAS CLASIFICACIONES:

CAPITULO 4. PROCESO DE CREACION, FUNCIONAMIENTO Y LIQUIDACION DE UNA EMPRESA JUVENIL; UNICORP UN CASO PRACTICO.

4.1 El Grupo Informal como Base de una Empresa Juvenil.

Diversos estudiosos de la materia administrativa han manifestado que los grupos informales nacen de la estructura formal de la empresa; un ejemplo de ello, es lo que muestran Blair y Kolasa quienes dicen:

"Los grupos informales pueden tener su origen en simples factores físicos, como la localización, o pueden surgir como resultado de factores más sutiles como la satisfacción de necesidades específicas de un conjunto de individuos. La localización física dentro de una oficina o un taller pueden dar lugar a la interacción de los individuos que se mueven en ellas, y pudo haber sido determinada, al menos en parte, por los dictados formales del trabajo, pero el desarrollo del grupo informal va mas allá de esta base hasta una estructuración de relaciones que puede no haber sido prevista por los encargados de supervisar el trabajo..." (1).

4.1.1 Razones y Necesidades por las que se Constituye un Grupo.

Aún cuando se pudieran establecer todas las razones por las cuales las personas se reúnen en grupos, existen algunas causas que implican conceptos subjetivos por las que muchas resultarían poco precisas e incompletas.

Gouldner y Gouldner mencionan una teoría global en la que sugieren que "los hombres adaptan su comportamiento de tal manera que les proporcionen satisfacción y si la vida en grupo se la ofrece, adoptan ciertas actitudes hacia la integración. Esta teoría podría aplicarse a cualquier tipo de satisfactores ya sea económico o social" (2).

En otro estudio Thibaut y Kelley centran su atención hacia los beneficios y costos de la integración de un grupo. La interacción de individuos provoca que por la satisfacción o consecución de satisfactores, se desarrollen beneficios de diversa naturaleza como pueden ser el prestigio, el poder o ganancias materiales de diferente orden. Asimismo, se pueden generar lo que los autores llaman costos, que son aquellas situaciones que resultan conflictivas para uno, varios o todos los integrantes del grupo" (3).

Los grupos pueden cubrir, consciente o inconscientemente, las necesidades de sus integrantes. Las necesidades personales pueden no coincidir con las grupales, sin embargo, si coinciden, resultarán un factor de gran importancia para el desarrollo grupal y organizacional.

Entre las necesidades más importantes se diferencian las siguientes:

- 1) NECESIDADES AFILIATIVAS.
- 2) NECESIDADES EGOISTAS.
- 3) NECESIDADES INSTRUMENTALES.
- 4) NECESIDADES COGNOSCITIVAS.

Aún cuando pudiesen haber otras clasificaciones y bajo otros conceptos, se considera que por la naturaleza del tema esta clasificación apoya más claramente la constitución del grupo.

"Las necesidades afiliativas son cubiertas por el grupo hacia el individuo a través de la amistad. El sentirse perteneciente e identificarse con un grupo es de gran importancia para el desarrollo humano.

Las necesidades egoístas son satisfechas a través del desarrollo del autoestima y del status que alcance el individuo dentro del grupo. La realización de tareas especiales o la solución de problemas grupales ayuda al individuo a elevar su prestigio ya sea interna o externamente. Asimismo, suelen desarrollarse otras necesidades egoístas como la seguridad y el poder.

Las necesidades instrumentales son aquellas que el grupo cubre porque sirve como medio para la consecución de objetivos profesionales o personales.

Las necesidades cognoscitivas se encuentran satisfechas a través del apoyo que ofrece el grupo para conocer el entorno laboral y social el cual se desarrolla. Las reglas, políticas o normas ayudan al individuo a conceptualizar sus funciones y actividades dentro del grupo" (4).

4.1.2 El Caso de UNICORP.

Como se apunta anteriormente, el concepto que establece que la formación de los grupos informales parte de los grupos formales establecidos, es totalmente aplicable al grupo en estudio ya que el grupo formal en el cual se originó UNICORP fue la Universidad, a pesar de que ésta fomenta la convivencia a nivel grupal, y no obliga a formar empresas juveniles u organizacionales formales.

4.2 Objetivos Generales de UNICORP.

Es conveniente establecer los objetivos de la empresa UNICORP antes de exponer su inicio y desarrollo, éstos fueron:

A) Objetivo Social:

Satisfacer las necesidades académicas de cada miembro de la empresa juvenil, de acuerdo a los estudios que se cursan.

B) Objetivo de Producción:

Elaborar la mejor tarjeta de obsequio del mercado utilizando los materiales más novedosos y con la calidad apropiada.

C) Objetivo Económico:

Maximizar el capital autorizado protegiendo los recursos e intereses de los accionistas, a través de la generación de utilidades que asimismo permitirá el crecimiento de la empresa.

Durante el desarrollo de las operaciones de UNICORP, se suscitaron algunos cambios como fue la transformación de una mentalidad educativa a una mentalidad empresarial; sin embargo el cambio más importante sobrevino a raíz de las auditorías que le fueron practicadas durante el mes de Febrero, por ejecutivos de DESEM, como se detallarán más adelante.

4.3 Inicio de una Empresa Juvenil.

El ingreso a los estudios superiores, marca una etapa importante en el desarrollo personal y profesional de los jóvenes, ya que establece el inicio de un nuevo ciclo, en donde se conocen personas, técnicas y sistemas diferentes, y se tienen aspiraciones y objetivos más ambiciosos de acuerdo a la carrera elegida, y a las inquietudes de cada persona.

Esta nueva situación establece el inicio de la vocación de cada uno de los jóvenes estudiantes, vocación que en ciertas ocasiones es innata, en otras, apenas se descubre en el transcurso de los estudios, o simplemente es tan sólo el interés y deseo de preparación profesional por parte de éstos.

Desafortunadamente, sea vocación o interés, en algunas ocasiones, esta oportunidad de preparación profesional, se ve truncada por una diversidad de factores, que dan como consecuencia la deserción a la carrera.

Un aspecto muy importante durante los estudios superiores, es el acercamiento de los estudiantes entre sí, es en este momento en que llegan a formarse grupos informales con inquietudes e intereses comunes entre sus integrantes.

Estos grupos informales, encuentran el motivo de su fusión en aspectos como el deporte, la lectura, la música, el estudio o el medio en que se desarrollan, pero el factor principal para su vinculación se determina por su vocación.

4.3.1 Inicio de UNICORP como Empresa Juvenil.

4.3.1.1 Integración.

La creación de grupos informales dentro del ambiente escolar, conlleva a demostrar inquietudes grupales de diversa índole, que motivan el deseo de compartir metas. Es entonces cuando en un grupo de estudiantes en el que sus integrantes cuentan con diferentes objetivos, maneras de pensar y personalidades, demuestran la inquietud de complementar los conocimientos administrativos y contables adquiridos hasta ese momento, mediante el establecimiento de una empresa juvenil, misma que satisface el carácter emprendedor de cada uno de ellos.

Con las bases teóricas necesarias de organización y administración, aunado al consenso general de los estudiantes, nace una empresa juvenil; empresa que llevaría por nombre, una denominación que plasme el espíritu universitario y emprendedor del grupo. Es así, como se establece que el nombre adecuado para la empresa juvenil sea "UNICORP".

4.3.1.2 Capitalización.

El inicio de una empresa juvenil como cualquier proyecto, conlleva el establecimiento de recursos económicos apenas suficientes con que cuenta para su desarrollo.

Cabe insistir, que el objetivo principal de la creación de UNICORP, fue

llevar a la práctica los conocimientos teóricos adquiridos, de tal manera que se obtuviera la experiencia en la creación o inicio de una empresa. Por lo que el objetivo de UNICORP no era el de generar utilidades sino obtener experiencia para cada uno de sus integrantes; por ello, el capital de UNICORP era simbólico pero necesario para el inicio de sus operaciones, debido a que ésta pertenecía a un programa educativo y cultural.

Tomando en cuenta lo anterior, se procedió a formar el capital social, mediante la emisión de acciones nominativas y al portador, que fueron vendidas proporcionalmente entre sus integrantes, de tal forma que, el capital social fue de \$ 250,000.= integrado por 125 acciones con un valor nominal de \$ 2,000.= cada una.

No obstante, existieron otras aportaciones por parte de los integrantes, como lo fue, el centro de Producción, las herramientas y utensilios de trabajo, que reforzaron principalmente el capital social.

El capital, por lo tanto, se destinaría para la compra de todos los materiales necesarios para la elaboración del producto.

4.3.1.3 Establecimiento del Giro.

Por lo anterior, el primer problema con que se enfrentó la empresa juvenil fue establecer la actividad económica que iba a desarrollar.

El programa de empresarios juveniles al que pertenecía UNICORP, daba diversas ideas de los productos con los que se podían comercializar, sin embargo, UNICORP no era la única empresa juvenil integrada a este programa, existían otras cuarenta empresas con las cuales tenía que competir y por lo tanto cuarenta productos que tenían posibilidades de repetirse, debido a que la mayoría de éstas tenían intenciones de abarcar el mercado de jóvenes.

Fue en este aspecto en el que UNICORP hizo mayor hincapié, ya que teniendo las bases teóricas necesarias para llevar a cabo las investigaciones que determinarían el giro de la empresa y el producto con el que se comercializaría, primeramente se analizaron los recursos con los que contaba la empresa juvenil para ofrecer un producto; se realizó un estudio sobre los productos más aceptados dentro del mercado de los jóvenes y por último, se hizo una observación de los productos con los que iban a comercializar las demás empresas juveniles del programa.

El objetivo principal de llevar a cabo estos estudios, fue el de ofrecer un producto dentro del mercado juvenil y competente dentro del programa de empresarios juveniles.

Es así como el resultado de estas investigaciones, mostraron que el producto ideal que cumplía con este objetivo, era la Tarjeta de Regalo, con la cual UNICORP comercializaría; cabe mencionar que en el transcurso de sus operaciones se derivó un subproducto, fue el separador de lectura, el cual se utilizó como artículo promocional.

En resumen, se dice que todo lo que bien empieza bien acaba, y si una empresa juvenil inicia bien, desde el momento en que lanza al mercado un producto basándose en el estudio y análisis de las circunstancias que la rodean, tales como aspectos financieros, técnicos y de mercado, es lógico pensar que llegue a un buen término.

4.4 Acta Constitutiva.

A continuación, se transcribe el acta constitutiva que dio formalidad a la empresa juvenil dentro del programa de Empresarios Juveniles de Desarrollo Empresarial Mexicano, A.C.

FECHA: A LOS OCHO DIAS DEL MES DE OCTUBRE DE MIL NOVECIENTOS OCHENTA Y OCHO.

En la Ciudad de México, Distrito Federal, ante DESARROLLO EMPRESARIAL MEXICANO, A.C. (DESEM), yo MARIO ROSAS OCHOA certifico que compareció ante mí JORGE PASTRANA LUNA, en uso de la facultad que le ha sido conferida como representante y hace constar:

El registro de la empresa juvenil que formalizan los señores:

Edgar Pesqueira Barragán, Rosa Isela Villa Villaseñor, Ma. Isabel Zitalpopoca Zacapa, Ma. Yleana Huertas Bueno, Alfredo Silva Valderrama, Gerardo Ortiz Estrada, Alberto Hernández Flores, Tomás Salud Correa, Luis Manuel Salazar Martínez, Ma. Guadalupe Ramírez Chávez y Ma. Lourdes Salas Granados.

La sociedad que se formaliza se hace en conformidad con el permiso a que se hace referencia posteriormente, conforme a las siguientes cláusulas y de acuerdo con los estatutos del programa DESEM.

CLAUSULAS

I.- DENOMINACION, DOMICILIO, DURACION Y OBJETO:

PRIMERA: *La empresa juvenil se denominará: "UNiversitarios CORPORADOS" o su abreviación UNICORP, denominación que al usarse irá seguida de la cita "Empresa Juvenil DESEM".*

SEGUNDA: *La sociedad tendrá como objeto: a) La compra-venta, arrendamiento, subarrendamiento y administración de todo tipo de bienes muebles e inmuebles. b) La fabricación de tarjetas conmemorativas y de*

regalo, así como también productos sucedáneos al anterior. c) El establecimiento y explotación de todo tipo de talleres, bodegas, oficinas y comercios, así como la adquisición de los bienes muebles e inmuebles necesarios o conveniente para el amplio desarrollo del objeto social. d) Comprar, reparar y explotar de cualquier modo maquinaria, aparatos, herramientas, implementos, equipos y demás muebles que se requieran para cumplir con su finalidad. e) Aceptar y dar comisiones y representaciones mercantiles o administrativas o de cualquier género tendientes a perfeccionar el objeto social. f) Ejecutar todos los actos jurídicos y celebrar todos los convenios y contratos permitidos por las leyes tendientes a realizar el objeto social, tanto con personas físicas como morales.

TERCERA: El domicilio será México, D.F., pero podrá establecer agencias o sucursales en cualquier lugar de la República Mexicana o del extranjero.

CUARTA: La duración será de ocho meses contados a partir de la fecha de firma de esta escritura.

II.- DEL CAPITAL SOCIAL LAS ACCIONES:

QUINTA: El Capital Social será fijo de DOSCIENTOS CINCUENTA MIL PESOS representado por ciento veinticinco acciones nominativas y con valor nominal de dos mil pesos cada una, las cuales se encuentran íntegramente pagadas y suscritas.

SEXTA: Las acciones serán redactadas por DESEM de acuerdo con sus estatutos, normas y reglamento como Asociación Civil.

SEPTIMA: Se establece que las acciones son intransferibles y vendidas con la autorización de DESEM.

OCTAVA: Se establece que al liquidarse la empresa, los poseedores reciben

su parte proporcional de las utilidades, en caso de haber operado con utilidades.

NOVENA: La acción es amortizable un año después de su emisión y no es válida después de la liquidación de la empresa.

DECIMA: La persona que adquiere una acción de UNICORP, está de acuerdo en que la misma queda sujeta a los objetivos y estatutos de DESEM, contenidos en su acta constitutiva.

DECIMA PRIMERA: Las utilidades que genera una empresa juvenil como UNICORP, son de carácter simbólico porque el valor que contienen es educativo y no lucrativo.

DECIMA SEGUNDA: Las acciones confieren iguales derechos y obligaciones y expresamente se hace constar que no habrá aumentos de capital de acuerdo con lo establecido por DESEM.

III.- DE LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS:

DECIMA TERCERA: La Asamblea de Accionistas es el órgano supremo de la sociedad y sus decisiones serán obligatorias para todos los accionistas, aún para los ausentes y disidentes.

DECIMA CUARTA: Las Asambleas de accionistas serán ordinarias y extraordinarias. Dichas asambleas se reunirán cuando menos dos veces en la duración de la participación de UNICORP en el programa DESEM. Pudiéndose reunir cuando lo juzgue conveniente el Consejo de Administración.

DECIMA QUINTA: Las Asambleas de Accionistas se celebrarán en los lugares que juzguen convenientes los representantes de los mismos. La

convocatoria se dará a conocer a través del Secretario del Consejo de Administración con ocho días de anticipación cuando menos, según sea ordinaria o extraordinaria. La convocatoria contendrá la orden del día y será firmada por el secretario del Consejo de Administración.

DECIMA SEXTA: En las asambleas cada representante de accionistas tendrá derecho a un voto, independientemente al número de accionistas que representen.

DECIMA SEPTIMA: Las asambleas generales de accionistas serán presididas por el Presidente del Consejo de Administración.

IV.- DE LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA:

DECIMA OCTAVA: La sociedad será administrada por un Consejo de Administración, según lo estipulado por DESEM.

DECIMA NOVENA: Los consejeros durarán en su cargo el tiempo en que permanezca la empresa en el programa DESEM, y será sometida a votación por el mismo Consejo la remoción o nombramiento de consejeros.

VIGESIMA: El Consejo de Administración en su caso, se reunirá por lo menos tres veces durante el tiempo en que dure la participación de UNICORP en el programa DESEM, y funcionará con la mayoría de sus miembros. En caso de empate el presidente tendrá voto de calidad.

VIGESIMA PRIMERA: La Asamblea de Accionistas nombrará en primera instancia y entre sus representantes al Consejo, así como también a su presidente y secretario.

VIGESIMA SEGUNDA: El Consejo de Administración tendrá las más amplias facultades reconocidas por DESEM para dirigir los negocios de la

sociedad, para realizar todos y cada uno de los objetos de la misma. Podrán enunciativa y no limitativamente, cuando lo juzguen conveniente, establecer sucursales o agencias en cualquier lugar de la República o del extranjero, nombrar y remover a Directores, Gerentes y demás administrativos, y a quienes señalarán sus respectivas facultades y obligaciones al tiempo de ser designados, podrán delegar a la persona o personas que estimen conveniente alguna de sus facultades.

VIGESIMA TERCERA: La vigilancia de la sociedad estará confiada a uno o varios asesores externos asignados por DESEM, quien reportará los avances de la sociedad a los representantes de DESEM y a la(s) empresa(s) patrocinadora(s) o coparticipantes.

VIGESIMA CUARTA: La Asamblea General Ordinaria de Accionistas establece el Organigrama General de la sociedad como sigue:

DIRECTOR GENERAL	JORGE PASTRANA LUNA
DIRECTOR DE MERCADOTECNIA	LUIS MANUEL SALAZAR MARTINEZ
DIRECTOR DE FINANZAS	ROSA ISELA VILLA VILLASEÑOR
DIRECTOR DE OPERACIONES	ALFREDO SILVA VALDERRAMA
DIRECTOR DE RELACIONES INDUSTRIALES	MA. GUADALUPE RAMIREZ CHAVEZ
DIRECTOR DE CONTROL DE CALIDAD	MA. DE LOURDES SALAS GRANADOS
DIRECTOR DE RELACIONES PUBLICAS	MA. YLEANA HUERTAS BUENO

V.- EJERCICIO SOCIAL, BALANCE, UTILIDADES Y DISOLUCION DE LA EMPRESA:

VIGESIMA QUINTA: El ejercicio social será de ocho meses.

VIGESIMA SEXTA: El Balance se practicará solamente al final del ejercicio social y contendrá todos los datos necesarios para comprobar el estado financiero de la sociedad; el Balance deberá concluirse exactamente el

día 1° de junio de 1989, debiendo anexar todos aquellos soportes necesarios para la calificación de resultados hecha por DESEM en el mes de junio.

VIGESIMA SEPTIMA: A las utilidades que se reporten en el ejercicio conforme al Estado de Posición Financiera de distribuirán en partes iguales por cada acción.

VIGESIMA OCTAVA: Los fundadores de la sociedad no se reservan mayor participación en las utilidades que las que están expresamente fijadas en esta escritura.

VIGESIMA NOVENA: Las pérdidas que hubiere las reportarán los accionistas en proporción al número de acciones que posea, pero en todo caso la responsabilidad de los accionistas queda limitada por los estatutos d DESEM.

TRIGESIMA: La sociedad se disolverá en los siguientes casos:

- a) Por la terminación del programa "Empresarios Juveniles", de DESEM.*
- b) Por la salida anticipada de la sociedad del programa antes mencionado.*
- c) Por la expulsión de la sociedad del programa, por parte de los ejecutivos de DESEM.*
- d) Por la salida de más del 40% de integrantes de la sociedad.*

VII.- LIQUIDACION DE LA SOCIEDAD:

TRIGESIMA PRIMERA: La liquidación de la sociedad estará a cargo del Director General.

TRIGESIMA SEGUNDA: La liquidación de la sociedad estará sujeta a lo dispuesto por DESEM.

TRANSITORIAS

PRIMERA: *El Capital Social ha quedado íntegramente suscrito y pagado en efectivo, y se encuentra representado de la siguiente forma:*

ACCIONISTAS	No. DE ACCIONES	VALOR
ALBERTO HERNANDEZ FLORES	11	\$ 22,000.-
MA. YLEANA HUERTAS BUENO	11	\$ 22,000.-
GERARDO ORTIZ ESTRADA	11	\$ 22,000.-
JORGE PASTRANA LUNA	11	\$ 22,000.-
EDGAR PESQUEIRA BARRAGAN	11	\$ 22,000.-
MA. GUADALUPE RAMIREZ CHAVEZ	10	\$ 20,000.-
MA. DE LOURDES SALAS GRANADOS	10	\$ 20,000.-
LUIS MANUEL SALAZAR MARTINEZ	10	\$ 20,000.-
TOMAS SALUD CORREA	10	\$ 20,000.-
ALFREDO SILVA VALDERRAMA	10	\$ 20,000.-
ROSA ISELA VILLA VILLASEÑOR	10	\$ 20,000.-
ISABEL ZITLALPOPOCA ZACAPA	10	\$ 20,000.-
TOTAL:	125	\$250,000.-

TOTAL CAPITAL SOCIAL: CIENTO VEINTICINCO ACCIONES CON UN VALOR NOMINAL DE DOS MIL PESOS PARA TOTALIZAR DOSCIENTOS CINCUENTA MIL PESOS, MONEDA NACIONAL.

SEGUNDA: *Los señores representantes y accionistas, consideran la reunión que tienen para la firma de la presente escritura, como su primera Asamblea General Ordinaria de Accionistas en la que se encuentra presente la totalidad del Capital Social, por unanimidad de votos acordaron:*

a) Que la conformación del Consejo de Administración será como sigue:

PRESIDENTE	EDGAR PESQUEIRA BARRAGAN
SECRETARIO	ROSA ISELA VILLA VILLASEÑOR
VOCAL	ALFREDO SILVA VALDERRAMA
VOCAL	MA. GUADALUPE RAMIREZ CHAVEZ
VOCAL	LUIS MANUEL SALAZAR MARTINEZ
VOCAL	MA. YLEANA HUERTAS BUENO
VOCAL	JORGE PASTRANA LUNA

b) Que aceptan como asesor interno al Ingeniero ENRIQUE BACA ESPINOZA, quien tendrá todas las facultades consignadas en el programa DESEM.

c) Que designan como asesores escolares a los señores LIC. CECILIA BRITO BARBA y LIC. MARCO ANTONIO RAMIREZ REYES ORDUÑA, quienes tendrán facultades como consejeros externos en su papel de académicos.

TERCERA: Que los asesores anteriormente designados aceptan sus respectivos cargos y procedieron a caucionar su manejo en los términos que establece la presente escritura.

CUARTA: Que el ejercicio social correrá a partir del día primero de octubre de mil novecientos ochenta y ocho y terminará el día treinta y uno de mayo de mil novecientos ochenta y nueve.

QUINTA: Para el otorgamiento del presente instrumento, se solicitó y obtuvo el correspondiente permiso de participación en el programa "EMPRESARIOS JUVENILES" de DESEM.

YO, DESARROLLO EMPRESARIAL MEXICANO, A TRAVES DEL SR. MARIO ROSAS OCHOA EN CALIDAD DE DIRECTOR DEL PROGRAMA EMPRESARIOS JUVENILES EN LA CIUDAD DE MEXICO, CERTIFICO:

1.- *Que conozco a los comparecientes, quienes obtuvieron su acreditación como empresarios juveniles para el periodo 88-89 y se identificaron con la credencial que los acredita como alumnos en la FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN de la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.*

2.- *Que cursan el cuarto semestre de las carreras de Licenciado en*

Administración y Licenciado en Contaduría en la Facultad antes mencionada.

3.- Que se les leyó en voz alta el presente instrumento.

4.- Que se les explicó su valor y compromiso.

5.- Que conformes con su contenido lo firmaron el día dos de noviembre de mil novecientos ochenta y ocho.-----Doy fe.-----MARIO

ROSAS OCHOA. Rúbrica.....

EDGAR PESQUEIRA BARRAGAN. Rúbrica.....

ROSA ISELA VILLA VILLASEÑOR. Rúbrica.....

GERARDO ORTIZ ESTRADA. Rúbrica.....

ALFREDO SILVA VALDERRAMA. Rúbrica.....

MARIA YLEANA HUERTAS BUENO. Rúbrica.....

ISABEL ZITLALPOPOCA ZACAPA. Rúbrica.....

ALBERTO HERNANDEZ FLORES. Rúbrica.....

TOMÁS SALUD CORREA. Rúbrica.....

JORGE PASTRANA LUNA. Rúbrica.....

MARIA GUADALUPE RAMIREZ CHAVEZ. Rúbrica.....

LUIS MANUEL SALAZAR MARTINEZ. Rúbrica.....

MARIA DE LOURDES SALAS GRANADOS. Rúbrica.....

4.5 Organigrama General.

La inquietud de sobresalir en algunas actividades o situaciones de la vida cotidiana profesional, es característica general de las personas, quienes se someten a una competencia entre sí en alguna área determinada, y dependiendo de la capacidad y preparación que se tenga se logrará este objetivo.

En toda empresa u organización es necesaria la creación de una estructura que permita saber con qué personal se cuenta, a quién se le reporta o quién nos reporta, definir las responsabilidades de cada área o puesto y el nivel de autoridad que le corresponde a éste, por lo cual fue necesario en UNICORP la utilización de un organigrama que cumpliera con las siguientes características:

- A) Partes y funciones diversas.- Esta se refiere a que no es conveniente en una organización tener dos áreas en las cuales existan puestos con el mismo objetivo de funciones similares, siendo estas áreas opuestas y de distinto funcionamiento.*
- B) Unidad funcional.- Entre las áreas y puestos que conforman el organigrama debe de existir un fin común, el cual sea resultado de las funciones de cada una de las áreas que integran la organización.*
- C) Coordinación.- Para lograr un fin común, cada una de las áreas que integre la estructura de la empresa, deberá de cumplir con sus funciones, las cuales difieren de las demás y sirven de apoyo a las otras áreas para que cumplan con sus objetivos.*

De acuerdo a estos puntos el Organigrama General de UNICORP se integró por áreas, las cuales estaban compuestas por puestos que realizaron

funciones afines con el objetivo de la empresa juvenil, y así se evitó la duplicidad en las funciones.

La asignación de personal a los puestos del organigrama de la empresa se realizó mediante una autopropuesta, llevándose a cabo una votación en los casos en los que existieron dos o más personas interesadas en el mismo puesto, quedando integrado el organigrama de UNICORP como se muestra en la Figura No. 8.

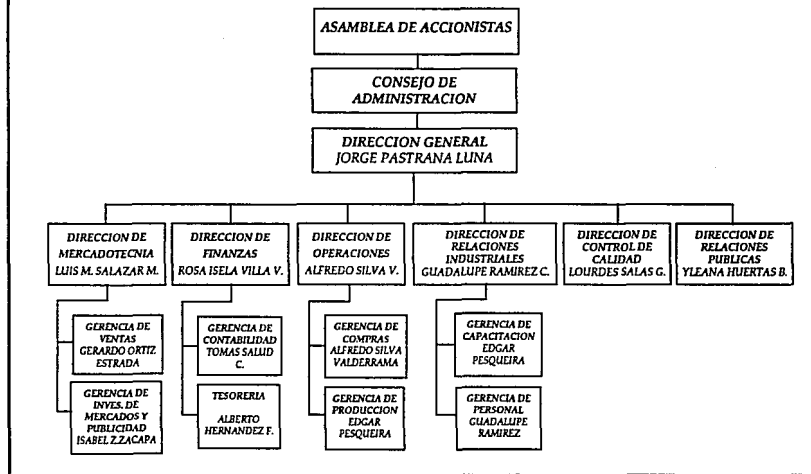
Es importante señalar, que todos los empresarios de UNICORP poseían acciones, situación que los convertía automáticamente en miembros de la Asamblea de Accionistas; no así del Consejo de Administración, que por consenso general quedó integrado por los directores de cada área.

Un aspecto importante en la estructura de UNICORP, fue el desempeño de las siguientes funciones básicas, por parte de cada miembro de la empresa juvenil; por un lado, y como se muestra en el organigrama, cada uno desempeñaría una función administrativa; por otro lado, se desempeñaría como obrero en la producción del artículo, de acuerdo a su capacidad en las artes manuales; y finalmente cada empresario fungirla como vendedor. Claro que esta subestructura, dependía directamente de la original, es decir, que tanto el Gerente de Producción como el Gerente de Ventas coordinaban la actividad de producción y venta del producto respectivamente.

Asimismo, se desarrollaron dos actividades más por parte de los integrantes de la empresa juvenil, como fueron la de encuestador y la de diseñador, mismas que fueron coordinadas por la Dirección de Mercadotecnia.

UNICORP

ORGANIGRAMA GENERAL



4.6 Funcionamiento de la Empresa Juvenil UNICORP.

4.6.1 Dirección General.

4.6.1.1 Consideraciones Previas.

UNICORP tuvo como inspiración a las grandes y medianas corporaciones que existen en la actualidad dentro de nuestra economía, comenzando con el programa Empresarios Juveniles, que como promotor no pretende que el joven estudiante aprenda a trabajar sólo como empleado, sino que a través de la planeación, organización, dirección y control de su propia empresa, salga adelante como profesionalista, alimentándolo de lo que se llama "El Espíritu Empresarial".

Este concepto se encuentra muy bien definido por Salo Grabinisky quien dice: "Se es empresario porque se tiene el deseo de crear riqueza para uno y su familia. De ahí puede venir el objetivo mayor de crear riqueza para un grupo de empleados, obreros, la comunidad donde se habita o el país; pero esencialmente es un afán individualista de creación de plusvalía o riqueza, lo que impulsa a la gente a ser promotores de nuevos negocios" (5).

Así, se tiene que UNICORP no es más que un vivo ejemplo de lo que se puede llegar a realizar con ese instinto empresarial que todos, absolutamente todos los individuos tienen y que sólo unos cuantos se atreven a llevarlo a la práctica.

Dice un proverbio: "Para ser grande es necesario pensar en grande" y es por ello que en el desarrollo del presente capítulo se encontrarán semejanzas entre UNICORP y una gran empresa, en cuanto a su estructura y organización. En los resultados y desarrollo de las operaciones se encontrarán diferentes criterios que se apeguen a los principios generales de la Contabilidad y Administración.

Dada la premisa anterior, lo que se establece como "Caso Práctico", no es sino la acumulación de todas aquellas vivencias experimentadas durante la participación del grupo en el programa de Empresarios Juveniles de DESEM en el periodo 1988-1989; por otro lado, debido a la problemática existente en la reexpresión de cifras, factores sociales y circunstancias económicas especiales que se dieron en aquel momento y que no es posible comparar con el momento actual, se han plasmado los datos, informes y fechas conforme a su momento histórico, para no desvirtuar el valor del aprendizaje obtenido en esos años.

4.6.1.2 Asamblea de accionistas:

A) Conformación:

Es primordial reconocer la importancia que tienen los accionistas en las empresas, ya que en su calidad de dueños y cuando éstos no participan en la operación de la misma, esperan recibir los dividendos de sus aportaciones sin prestar demasiada atención a la forma en que se generan, y menos aún a los problemas que se enfrentan los ejecutivos para obtenerlas.

Los potenciales accionistas de UNICORP fueron informados en su oportunidad de los fines de la empresa, el precio de sus acciones así como los derechos que se obtenían con la compra de las mismas. Esta información fue proporcionada por cada miembro de la organización, que tenía el derecho y obligación de colocar un número determinado de acciones, y debido a su poca capacidad económica para sufragar la compra de las mismas, fungieron como agentes colocadores. En este sentido el papel de cada agente colocador de acciones fue transformado en el de representante de las acciones que colocó y a las cuales tenía derecho. Así quedaría asentado en el Acta Constitutiva comentada anteriormente.

B) Primera Asamblea:

Una vez inscrita la empresa en el Programa DESEM, se convocó a la primera Asamblea de Accionistas la cual no fue general ya que sólo se convocó a sus representantes, y en donde se trataron diversos temas que se explican como sigue:

En primer término y debido a la celeridad que se le debía imprimir a la mecánica decisoria y ejecutiva, se procedió a estructurar el Organigrama General de la empresa, para que cada ejecutivo una vez instalado en su puesto, considerara las propuestas y tareas inherentes a su cargo.

En segundo término se trataron los siguientes puntos:

1o. Dirección General.

Dado que hasta ese momento no se contaba aun con el Acta Constitutiva en forma, la Dirección General consideró prudente establecer los estatutos y normas generales de la actuación de la empresa dentro y fuera del Programa DESEM.

2o. Dirección de Mercadotecnia.

La imagen corporativa de la empresa resultaba de suma importancia para cada miembro, tanto para sentirse identificado y orgulloso de pertenecer a UNICORP, como para comprometerse con la misma, por lo que se encomendó a la Dirección de Mercadotecnia que trabajara sobre la imagen corporativa y propusiera frases alusivas y logotipos que mantuvieran la idea de UNICORP; asimismo le fue encomendada la actividad mercadológica de la empresa.

30. Dirección de Finanzas.

El papel de la Dirección de Finanzas comienza desde la primera Asamblea tomando en consideración: la venta y administración del capital accionario e investigando las posibles formas de financiamiento adicional, ya que se consideró insuficiente el monto del capital determinado por DESEM.

En tercer término, dentro de los temas tratados en esta primera reunión, se establecieron y corroboraron los compromisos que se asumían al participar en el Programa. Las decisiones tomadas fueron las siguientes:

- a) Queda establecido que la razón social de la empresa juvenil, será el de "Universitarios Corporados" (UNICORP).*
- b) La imagen corporativa será trabajada por la Dirección de Mercadotecnia.*
- c) Se conformaron las cláusulas faltantes en el Acta Constitutiva.*
- d) Se integró el Consejo de Administración.*

Las decisiones fueron tomadas toda vez que las propuestas eran aprobadas mediante votación a favor, por el cincuenta por ciento más uno del total de los votantes.

Por último se convino en convocar regularmente a Asamblea de Accionistas, sin embargo, sólo se convocó a una segunda Asamblea al final del ejercicio.

C) Segunda Asamblea;

En ésta, se trataron los siguientes temas:

- a) Resultados del ejercicio.*
- b) Premios y menciones logrados en el Programa.*
- c) Reparto de utilidades.*

d) Agradecimientos especiales a las personas que colaboraron con UNICORP.

4.6.1.3 Consejo de Administración.

El objetivo primordial de este Consejo fue el de vigilar la actuación de la dirección general, fijando los parámetros de su línea de acción a través del estudio de los resultados de su gestión.

Asimismo, este Consejo tuvo las siguientes funciones, además de las conferidas en el Acta Constitutiva.

- A) Supervisar el cumplimiento de los objetivos y políticas de la Dirección General.*
- B) Calificar el porcentaje alcanzado de los objetivos.*
- C) Establecer el giro de la empresa.*
- D) Establecer los productos, objetos de comercialización de la empresa.*
- E) Convocar a Asamblea de Accionistas, cuando lo considere necesario.*
- F) Remover de su cargo, a quienes se considere actúen fuera de políticas.*

4.6.1.3.1 Decisiones Derivadas del Consejo de Administración.

Resulta difícil explicar la manera con la cual se procedió en las diferentes reuniones que se tuvieron en este cuerpo colegiado, de tal manera que se pudieran diferenciar de las juntas de trabajo ordinarias, sin embargo, se puede decir que en estas reuniones se trataban temas generales y tomando cada quien el papel que le correspondía dentro del Consejo de Administración.

Una vez establecida la diferencia entre los dos tipos de reuniones que sostenían los directivos de UNICORP, se mencionan las decisiones que se tomaron en Consejo y que resultaron realmente importantes para el logro de los objetivos de la empresa.

A) Elección del giro de la empresa.

De acuerdo a los comentarios de los ejecutivos de Desarrollo Empresarial Mexicano y a las investigaciones de Mercado y Estudios de Producción realizados para la elección del giro de empresa juvenil, se acordó que la manufactura y comercialización de productos era la mejor opción, que concordaba con los objetivos generales de UNICORP.

B) Elección del Producto.

Una vez que fueron presentados los resultados de la investigación realizada por la Dirección de Mercadotecnia, se discutieron las diferentes opciones de productos que eran viables para ser comercializables, determinándose que la tarjeta de regalo para toda ocasión, cubría todas las expectativas comerciales.

Por último, el consejo de Administración fue convocado para la estructuración del informe final que sería presentado a los Directivos de Desarrollo Empresarial Mexicano y con el cual se daba por terminada la participación de UNICORP en el programa.

4.6.1.4 Objetivos de la Dirección General.

La Dirección General de UNICORP estableció objetivos y políticas canalizándolas hacia el flujo de sus operaciones en cada una de las áreas, sin embargo, los objetivos sobre el funcionamiento de la empresa fueron los siguientes:

A) Inmediatos

- a) *Maximizar todos y cada uno de los recursos con los que cuenta la empresa, a fin de obtener los mejores resultados con el capital designado por DESEM.*
- b) *Impulsar la venta del producto a través de la adecuada coordinación de todas las áreas con la mejor calidad.*
- c) *Establecer la mejor y más adecuada organización de todas las áreas a fin de lograr los objetivos de la empresa.*

B) Permanentes

- a) *Motivar a los integrantes de UNICORP a subordinar sus objetivos particulares, a los de la empresa.*
- b) *Delimitar adecuadamente la división de funciones, autoridades y responsabilidades, para evitar la duplicidad de mando y fuga de responsabilidad.*
- c) *Delegar funciones a fin de enriquecer a cada miembro, compartiendo responsabilidad de cada actividad.*
- d) *Establecer los controles adecuados para corregir a tiempo las posibles fallas en el funcionamiento de la empresa.*

4.6.1.5 Funciones Principales.

Una de las funciones básicas del Director General, independientemente de las funciones administrativas que cubra dentro de una organización, es la de "vender a la empresa", y no en el sentido literal de la expresión, sino más bien en el sentido de que, como titular de la empresa, el Director General representa todas aquellas aspiraciones e imagen que la empresa quiere dar a conocer: dado lo anterior, ésta Dirección canalizó gran parte de sus actividades hacia este respecto.

Las demás funciones de la Dirección General fueron las siguientes:

- A) Administrará los recursos de la empresa para lograr los objetivos establecidos por el Consejo de Administración.*
- B) Vigilar la operación de cada área a través de la presentación de informes y por medio de reuniones.*
- C) Llevar a cabo el control de sesiones, informes y reportes de las direcciones a su cargo.*
- D) Mantener una estrecha relación con DESEM, autoridades escolares, empresa patrocinadora y empresas participantes en el programa.*
- E) Promover la participación activa de los miembros en todos los eventos en que participe UNICORP, fomentando la motivación y el compromiso de los mismos.*

4.6.1.6 Políticas.

Las siguientes políticas de la Dirección General fueron establecidas de común acuerdo y sobre todo tomando en cuenta el compromiso que adquirió cada uno de los integrantes.

- A) Deberá ser obligación de las Direcciones de área reportar los resultados de sus trabajos a la Dirección General, en forma periódica.*
- B) Deberán seguirse los lineamientos establecidos por DESEM en la participación de UNICORP dentro del programa.*
- C) Deberán ajustarse las operaciones de la empresa, al periodo de participación antes mencionado*

- D) *En el caso de inasistencia de un Director de Area, bajo cuya respetabilidad se encuentre la solución de un problema específico, la Dirección General asignará al jefe inmediato inferior del área para que se encargue de la solución de dicho problema.*
- E) *Deberán realizarse reuniones generales una vez por semana, a fin de cumplir con lo establecido por DESEM.*
- F) *Deberán ser consultados los asesores internos y externos para resolver cualquier problema al cual la empresa no encuentre solución.*
- G) *La empresa tendrá obligación de presentar la documentación que se requiera, en el caso de auditorías externas practicadas por el personal que designe DESEM.*
- H) *Todas las propuestas respecto a cualquier asunto relacionado con el manejo y operación de la empresa, deberán ser comentadas con el jefe inmediato superior, para que éste las haga llegar a la Dirección General y al Consejo de Administración, para ser sometidas a votación y a su eventual aprobación.*
- I) *Deberá mantenerse constante comunicación con DESEM para conocer las propuestas y avances, además de conocer el estado que guarda la competencia respecto de nosotros.*
- J) *Deberá realizarse un programa general de actividades corporativas y darlo a conocer de tal manera que los*

miembros conozcan la forma de participación de la empresa en el programa.

4.6.1.7 Presupuesto.

Para el funcionamiento de la Dirección General, se asignaron los recursos que aparecen contenidos en la Figura No. 9.

Este presupuesto a diferencia de los elaborados por las demás direcciones, fue realizado en coordinación con la Dirección de Finanzas. La aprobación de recursos en una Dirección General, la otorga el Consejo de Administración apoyado en la opinión que le dio la Dirección antes mencionada.

4.6.1.8 Modelo de Dirección.

Lo que algunos autores como Idalberto Chiavenato en su libro "Introducción a la teoría general de la Administración", catalogan como Sistemas de Administración, en este tema se le denominará Modelo de Dirección (6).

Para empezar este autor establece cuatro modelos:

A) Autoritario coercitivo.

Vinculado fuertemente con al Teoría "X" de Taylor, este sistema se encuentra caracterizado por la fuerza y autocracia presente en la toma de decisiones, comunicaciones y en el sistema de recompensas y castigos, conminando al empleado a realizar casi exclusivamente lo que se le ordena, lo cual, reduce la aplicación de su capacidad intelectual.

Limita al máximo la formación y mantenimiento de los grupos informales por apreciar que resulta perjudicial para las labores del empleado, provocando ineficiencia.

UNICORP
"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"
 UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

10-Oct.-88

PRESUPUESTO DE LA DIRECCION GENERAL

CONCEPTO	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	TOTAL
SUELDO DIRECTOR	960	960	960	960	960	960	960	960	7,680
SUELDO GERENTE									
SUELDO GERENTE									
SALARIO OBREROS									
SALARIO VENDEDORES									
SALARIO ENCUESTADORES									
SALARIO DISEÑADORES									
CURSOS CAPACITACION									
PAPELERIA	40	40	40	140	140	140	140	140	820
RENTA									
EVENTOS									
PUBLICACIONES									
PUBLICIDAD									
PROPAGANDA									
OTROS GASTOS									
MATERIA PRIMA:									
PAPEL COUCHE									
PINTURA INFLABLE									
SOBRES PAPEL BOND									
SOBRES PVC									
LACA PERMEABLE									
ETIQUETA ENGOMADA									
MATERIALES DIVERSOS									
TOTAL:	1,000	1,000	1,000	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	8,500

Director General:

Director de Finanzas:

B) Autoritario Benevolente.

Un poco menos coercitivo, en comparación con el anterior, este sistema concentra todavía el mando en la mayoría de las actividades, y sólo delega aquellas que sean de carácter repetitivo o aquellas que requieran posterior supervisión y autorización.

La comunicación funcional se presenta precaria y se resume como la sola presentación de los resultados obtenidos de una toma de decisión presentada por los subalternos.

C) Consultivo.

Este sistema es consultivo porque toma opiniones y sugerencias de los mandos inferiores, para contar con información necesaria acerca del impacto dentro de la empresa, que ocasionará la toma de alguna decisión.

Este es en sí, el primer paso para el desarrollo de un posterior sistema democrático de participación, ya que se establece y se desarrolla a través de una mayor aportación de ideas y sugerencias en la toma de decisiones.

Aún cuando en este modelo, la alta dirección es quien finalmente toma las decisiones importantes, este sistema permite la delegación de autoridades y responsabilidades a ciertos niveles jerárquicos, dotándolos de poder en toma de decisiones de menor trascendencia, orientándolos a través de políticas y reglas generales a las que deberán de sujetarse los niveles intermedios.

D) Participativo.

Este sistema se constituye como la máxima expresión de democracia que puede presentarse en una empresa.

Dentro de su sistema de toma de decisiones se contempla la delegación total

de poder y autoridad necesaria para el desarrollo eficiente de las actividades de cada departamento. Como marco general de actuación de cada mando se establecen los lineamientos y políticas generales sobre las cuales deberán actuar.

La alta dirección supervisa el desarrollo de actividades mediante los resultados, llegando solamente a tomar cartas en los asuntos de alta magnitud o que competen a toda la empresa, o en casos de emergencia.

La comunicación desarrollada, circula en todas direcciones, llegando a formarse equipos espontáneos de participación y mejoramientos dirigidos hacia una eficiente red de información.

En cuanto a las relaciones humanas, éstas se desarrollan a través de la confianza plena entre personas y no sujetándose a esquemas rígidos, como los establecidos en los organigramas y niveles jerárquicos.

Los sistemas de recompensas y castigos, se enfocan básicamente hacia las primeras en sus caracteres simbólico y social, lo que motiva al empleado a sentirse como la empresa y no como parte de la misma.

Como es de notarse, el sistema implementado en UNICORP fue el participativo, por las características que contiene la participación de cada elemento dentro de la empresa.

4.6.1.8.1 Toma de Decisiones.

En constantes ocasiones es necesaria la toma de decisiones por parte de la Dirección General cuyos efectos regulan el sistema operativo de la empresa.

En UNICORP, por su naturaleza, se tomaron diversas decisiones importantes, tales como la participación del grupo en el programa, el

producto, el logotipo y frase publicitaria, el centro y horarios de producción.

En otros puntos las decisiones fueron totalmente delegadas en cada nivel jerárquico, motivando a la acción participativa en todos los casos, excepto en aquellos como la remoción de alguna persona por su baja participación y entrega de resultados.

4.6.1.8.2 Sistema de Comunicación.

Aún cuando la empresa se tuvo que sujetar a algunas reglas de comunicación establecidas por DESEM, el sistema de comunicación resultó bastante ágil, desarrollándose en todos los sentidos, dada la constante interrelación existente dentro y fuera de la empresa.

4.6.1.8.3 Relaciones Interpersonales.

Sobra decir que de acuerdo al grado de compenetración alcanzado por cada integrante con respecto a la empresa y al grupo informal como base de la misma, las relaciones interpersonales no se ajustaron a los esquemas administrativos complejos de mando, jerarquía y autoridad, teniendo la precaución de no caer en la anarquía y las actividades sin razón.

4.6.1.8.4 Sistema de Recompensas y Castigos.

En este punto se puede decir que la mejor recompensa que pudiese ofrecer la empresa juvenil a cada miembro, se encuentra en el plano subjetivo, ya que internamente cada participante deseaba ser el mejor representante de su puesto con relación a sus competidores de otras empresas y no dentro de su misma empresa, hecho que se encontró íntimamente ligado al grado de compromiso adquirido con la escuela.

Los castigos se dieron como parte reguladora de las actividades, el sólo recordar el compromiso adquirido con la universidad y los compañeros de trabajo, resultaba la mejor medida disciplinaria para reencontrar el camino perdido.

4.6.1.9 La etapa de Control en UNICORP.

Toda vez que se hubieron realizado los estudios de mercado, de producción y financieros acerca del producto, y que fueron puestos en marcha los planes establecidos por las Direcciones, comenzaron a hacer su aparición problemas de diferente índole tales como la competencia, el encarecimiento de los materiales y la consiguiente búsqueda de nuevos proveedores, problemas de comunicación, escolares, etc. Esta es precisamente la etapa de Control dentro de la cual se encontraba esta empresa a los tres meses de operación. La etapa de Control, como lo enuncia Alejandro Rodas Carpizo... "es en la que se establecen las diferencias entre la ejecución y lo previsto o proyectado en la planeación y la organización, a fin de buscar las posibles soluciones que tiendan a desaparecer o disminuir esas discrepancias" (7).

Con el objeto de establecer una comparación de la fase de Control entre lo que fue la teoría y la práctica dentro del análisis de los resultados parciales de la operación de UNICORP, se indican algunos aspectos básicos de esta importante etapa:

Dentro de las funciones principales del Gerente General en la etapa de Control se encuentran las siguientes:

- 1) Comparar los resultados con los planes en general.
- 2) Evaluar los resultados contra las normas de funcionamiento.
- 3) Idear medios efectivos para la medición de las operaciones.
- 4) Hacer que se conozcan los medios de medición.
- 5) Transferir datos detallados en formas que muestren comparaciones y

variaciones.

- 6) *Sugerir acciones correctivas si son necesarias.*
- 7) *Informar de las interpretaciones a los miembros responsables.*
- 8) *Ajustar el plan a la luz de los resultados del control.*

(8).

Desafortunadamente, diversos factores influyeron en la falta de un Plan de Revisión de Planes y Resultados en forma, sin embargo, es necesario mencionarlos dada la importancia que conllevan y el grado de dificultad que agregan a la operación de las empresas juveniles. Estos factores fueron los siguientes:

A) Escasez de tiempo.

Para el inicio de una planeación adecuada de las diferentes actividades que componen la operación, es necesario contar con el tiempo suficiente para poder diferenciar y canalizar los métodos y procedimientos de cada área y orientarlos hacia el plan general. Dado el reducido periodo en el que se realizan este tipo de programas educativos, para un estudiante-empresario los tiempos se reducen al mínimo y por lo tanto, es necesario cubrir, en ocasiones, estrictamente las actividades prioritarias.

En UNICORP, para ello fue necesario establecer una diferencia entre las actividades primarias y secundarias, dentro de las cuales se catalogan a las de Control en esta última.

B) Pocos conocimientos en Administración Gerencial.

Debido a la poca atención que se le pone, dentro de los programas educativos de varias universidades, a la Administración Gerencial, las Direcciones de UNICORP, contaron con pocas bases administrativas de liderazgo formal con las cuales, en un momento dado, se hubiesen podido descubrir las raíces de los problemas que acompañan a la operación, implementar medidas o

controles, establecer las comparaciones y trabajar sobre las desviaciones encontradas. Por lo tanto, gran parte de las medidas de control establecidas en UNICORP por parte de las Direcciones, fueron de carácter empírico e implementadas mediante sugerencias y adecuaciones de todo el grupo, lo que motivó a la pérdida de la obligatoriedad de las mismas.

C) El Carácter Democrático de la Empresa Juvenil.

Muchas son las implicaciones que trae consigo la Democracia como modelo de dirección dentro de una Empresa Juvenil, las cuales también se manifestaron en las fases de control establecidas por la Dirección de cada área en UNICORP. Las implicaciones que más afectan a la operación de la empresa son las motivacionales, ya que detrás de cada persona existen toda una serie de caracteres, como la personalidad y los intereses particulares, que influyen en la manera de hacer las cosas y en el compromiso de cada miembro con el grupo. Por ello, algunas de las medidas de control implementadas perdieron su carácter restrictivo y sólo llegaron a ser mediciones de las actuaciones de cada operativo.

D) Diversificación de actividades.

Fueron cinco las actividades en total que realizaron los miembros dentro de la empresa, es decir, cada uno de ellos fue vendedor, ejecutivo, encuestador, obrero y diseñador, por lo que las Direcciones tuvieron la problemática de implementar sus medidas de control; en diversas ocasiones, algún directivo tenía una propuesta de medida, pero su dificultad radicaba en la persona a quien encomendaría su establecimiento, ya que quizá la persona indicada tendría otra función dentro del sistema operativo que le impidiera darle seguimiento al control pretendido. Por ejemplo, esta dualidad era más marcada en las áreas de Operación y Control de Calidad, debido a que el personal de determinada Fase del proceso productivo no podía observar otra sin descuidar su actividad. No obstante lo anterior, las actividades formales de cada miembro de la empresa juvenil, eran las de administrativo, operativo

y vendedor, y las actividades de encuestador y diseñador pasaban a ser actividades secundarias.

Aún cuando ya se han enunciado las diferentes problemáticas enfrentadas en la implantación de las medidas de Control y la evaluación de resultados por parte de los ejecutivos de UNICORP, existieron diversas medidas que fueron establecidas y adecuadas a las diferentes funciones y procedimientos generales y que apoyaron al logro de los objetivos de la organización. Se menciona aquí sólo algunas de ellas y no todas para no transgredir el marco jurisdiccional de las Direcciones a cargo de la Dirección General:

- A) El establecimiento del Reglamento Interior de Trabajo.*
- B) Establecimiento de un Proceso Productivo por Fases de trabajo.*
- C) El establecimiento de dos Auditorías aplicadas por ejecutivos de DESEM.*

Estas Auditorías, fueron aplicadas por Ejecutivos de DESEM durante los meses de febrero y abril de 1989, meses importantes en la producción y venta del producto.

Debemos decir que en la aplicación de la primera auditoría, el personal que nos fue asignado para tal efecto, desafortunadamente no cubrió las expectativas cognoscitivas del grupo ya que su análisis sólo se enfocó a las áreas puramente administrativas de la empresa, como Relaciones Industriales y Relaciones Públicas, por lo que no les fue posible determinar el grado de avance en los resultados, dando como consecuencia una pobre aportación a las labores operativas.

Se considera que fueron de mayor número y calidad las aportaciones teóricas de los miembros de UNICORP, que las hechas por las personas que fungieron como auditores.

Sin embargo, esta auditoría marcó un cambio organizacional que influyó terminantemente en los resultados finales de UNICORP, dicho cambio generado y proyectado por los Directores hacia toda la empresa, radicó en la alteración de los objetivos generales del grupo en su participación dentro del Programa DESEM. Debido a que uno de los objetivos por los que el grupo ingresó en el programa DESEM fue la experimentación y práctica de conocimientos teóricos, las actividades desempeñadas fueron canalizadas subjetivamente hacia la consecución de dicho objetivo, pero, como resultado de la auditoría antes mencionada no sólo el objetivo de llevar a la práctica esos conocimientos dentro del mismo programa predominó en el grupo, sino que se transformó en el siguiente:

"Establecer la Excelencia como parte del desarrollo de UNICORP"

Este objetivo se encaminaba a obtener los mejores resultados del ejercicio 1988-1989 y ser la mejor empresa del Programa en todas sus áreas funcionales. Dichos resultados serán ampliamente comentados en el siguiente punto y ratificado en lo correspondiente a la Dirección de Relaciones Públicas.

En Abril de 1989, fue aplicada la segunda auditoría por el Director Ejecutivo de DESEM y en la cual se cuestionó arduamente sobre las diversas actividades de cada Dirección y personal a su cargo, propiciándose así la falta de diversas teorías y técnicas sobre el desarrollo operativo y presentación de resultados por parte del personal ejecutivo de la empresa.

Básicamente se trataron puntos tales como:

- A) Revisión de:*
 - a) Acta Constitutiva.*
 - b) Contrato de Arrendamiento.*
 - c) Capitalización Efectuada.*

- B) *Información Financiera*
 - a) *Efectivo en caja (arqueo de caja).*
 - b) *Inventario de productos terminados.*
 - b1) *Valor a precio de venta (almacén).*
 - b2) *Valor a precio de venta (vendedores).*
 - c) *Inventario de materia prima a costo.*
 - d) *Cuentas por pagar.*
 - e) *Cuentas por cobrar.*
 - f) *Punto de equilibrio en unidades y ventas pesos.*
 - g) *Margen de utilidad unitario.*

- C) *Mercadotecnia*
 - a) *Presupuesto anual de ventas.*
 - b) *Importe de ventas realizadas a la fecha.*
 - c) *Investigación de mercado (requerimiento, cuestionario, análisis y conclusión).*
 - d) *Importe de cuota mensual de ventas por vendedor.*
 - e) *Porcentaje de comisión sobre ventas personales.*
 - f) *Incentivos por ventas.*

- D) *Medios publicitarios y promoción*

- E) *Relaciones Industriales*
 - a) *Reglamento de trabajo.*
 - b) *Descripción y objetivo de cada puesto.*
 - c) *Lista de asistencia.*
 - d) *Porcentaje de asistencia total.*
 - e) *Número de bajas (en su caso y motivos)*

- F) *Nómina*
 - a) *Importe de sueldos pagados a la fecha.*
 - b) *Importe de comisiones pagadas a la fecha.*
 - c) *Importe de mano de obra pagados a la fecha.*

G) Cursos de Capacitación

H) Producción

- a) *Diagrama de flujo.*
- b) *Reporte de producción por mes.*
- c) *Estándares de calidad.*
- d) *Número de productos rechazados por mes.*
- e) *Acciones tomadas en productos rechazados.*
- f) *Aprovechamiento de materia prima, desecho o sobrante.*

I) Relaciones Públicas

- a) *Programa de Relaciones Públicas.*
- b) *Boletín interno, número de ejemplares.*

Como resultado de esta auditoría se corrigieron las desviaciones encontradas en la medida en que el tiempo lo permitía, ya que en esos momentos el ejercicio estaba por concluir, dando como resultado un arduo trabajo administrativo llevado a cabo por todos los Directores de Área y plasmando correctamente las operaciones y resultados finales de la empresa.

4.6.1.10 Reconocimiento a Ejecutivos.

Fueron ocho los meses durante los cuales los miembros de UNICORP interrelacionaron sus actividades empresariales y escolares, en ocasiones dejando sus intereses particulares a un lado y orientándose hacia el éxito de UNICORP.

Debido al entusiasmo mostrado por el grupo informal desde el inicio de las operaciones de UNICORP hasta su liquidación, su participación fue un rotundo éxito y su nombre se recordará por toda la generación 1987-91 de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán y por la generación Avon Cosmetics 1988-89 del Programa Empresas Juveniles de DESEM, A.C.

Muestra de lo anterior y como reconocimiento al esfuerzo en el desempeño de las actividades, se puede decir que UNICORP fue la mejor empresa de ese año, dados los siguientes reconocimientos otorgados:

- A) Nominación a la mejor empresa del año.*
- B) Mejor Dirección de Relaciones Públicas.*
- C) Segunda mejor Dirección de Mercadotecnia.*
- D) Tercera mejor Dirección de Operaciones.*

Ratificando lo anterior, la Gerencia de Relaciones Públicas de la empresa transnacional General Motors de México, S.A. de C.V., empresa patrocinadora de UNICORP, premió a los miembros de ésta por su participación.

4.6.2 Dirección de Mercadotecnia.

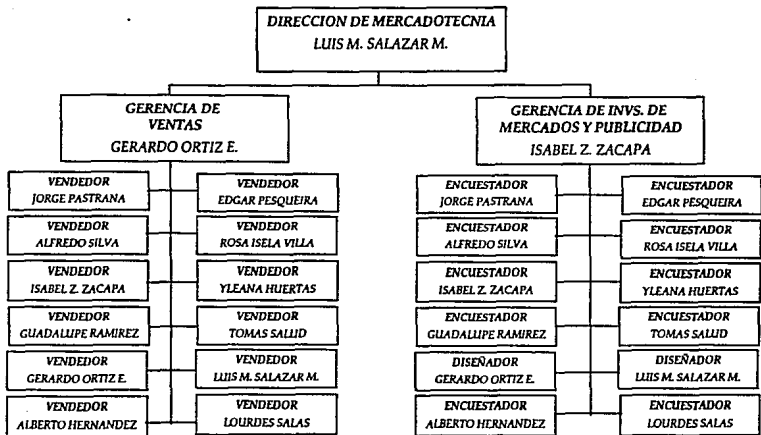
Durante el ejercicio de la empresa juvenil, la Dirección de Mercadotecnia encaminó sus esfuerzos a realizar trabajos de coordinación, supervisión y representación de la empresa en los asuntos competentes a su área.

4.6.2.1 Organigrama.

La Dirección de Mercadotecnia para cumplir con las funciones que le fueron encomendadas, se estructuró de acuerdo al organigrama establecido por el Consejo de Administración y ratificado por la Asamblea de Accionistas de acuerdo a la Figura No. 10 y en el que se pueden apreciar las Gerencias de Ventas y de Investigación de Mercados y Publicidad, las cuales estaban bajo su cargo.

UNICORP

DIRECCION DE MERCADOTECNIA



4.6.2.2 Propósito General y Funciones Principales.

El propósito general del área, fue el de asegurar la satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor, mediante planes definidos de investigación de mercados, distribución, ventas, publicidad y promoción.

Las funciones principales del titular de esta Dirección, fueron las siguientes:

- A) Coordinar y supervisar las actividades de todas sus Gerencias.*
- B) Determinar los canales de distribución idóneos, de tal manera, que el producto a comercializar llegue hasta el consumidor final.*
- C) Establecer en coordinación con la Gerencia de Ventas, el Pronóstico de Ventas correspondiente al ejercicio.*
- D) Reportar el avance de las ventas a la Dirección General.*
- E) Asumir el papel de Director General en su ausencia.*

4.6.2.3 Objetivos.

Un paso importante en la organización del área de Mercadotecnia, después de haber establecido su estructura, el propósito general del puesto y las plazas que le reportan; fue el establecimiento de los objetivos particulares con base en el objetivo general de la empresa juvenil. Se establece entonces, que el objetivo de la Dirección de Mercadotecnia, es el de: "Realizar el manejo adecuado de los recursos con que se cuentan, con el fin de proveer a la compañía de la información, la difusión y la venta del producto, coordinando el esfuerzo de sus Gerencias, para el mejoramiento de sistemas que permitan el crecimiento y desarrollo de la compañía".

4.6.2.4 Presupuesto General.

Una de las funciones principales de la mercadotecnia es la venta y para realizarla es necesario un adecuado sistema de promoción, asignando los recursos suficientes para el cumplimiento de sus objetivos.

Por lo anterior, se muestra en la Figura No. 11 el presupuesto correspondiente.

4.6.2.5 Plan de Trabajo.

Con el propósito de iniciar formalmente las operaciones de la Dirección de Mercadotecnia y de las Gerencias que la componen, ésta elaboró su plan de trabajo para el ejercicio comprendido entre los meses de Octubre de 1988 a Junio de 1989, de la siguiente manera:

PLAN DE TRABAJO

- A) Estructuración del área.*
- B) Determinación de funciones de cada Gerencia.*
- C) Establecimiento de objetivos de cada Gerencia.*
- D) Elaboración del presupuesto.*
- E) Revisión de los planes de trabajo de cada Gerencia y asignación de tiempos a las actividades que realizarán cada una de las Gerencias.*
- F) Supervisión de cada una de las Gerencias del área.*
- G) Entrega de reportes a la Dirección General en forma mensual, y un informe general al término del ejercicio.*

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

10-Oct-88

PRESUPUESTO DE LA DIRECCION DE MERCADOTECNIA

CONCEPTO	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	TOTAL
SUELDO DIRECTOR DE MERCADOTECNIA	640	640	640	640	640	640	640	640	5,120
SUELDO GERENTE VENTAS	320	320	320	320	320	320	320	320	2,560
SUELDO GERENTE INV. MERCADO	320	320	320	320	320	320	320	320	2,560
SALARIO OBREROS									
SALARIO VENDEDORES	660	660	660	660	660	660	660	660	5,280
SALARIO ENCUESTADORES	360	360	360	360	360	360	360	360	2,880
SALARIO DISEÑADORES	90	90	90	90	90	90	90	90	720
CURSOS CAPACITACION									
PAPELERIA	761	761	1,076	1,076	1,121	1,121	1,490	1,490	8,896
RENTA									
EVENTOS									
PUBLICACIONES									
PUBLICIDAD	2,500	2,500	3,000	3,000	3,200	3,200	3,500	3,500	24,400
PROPAGANDA	5,000	5,000	5,000	5,000	5,500	5,500	5,700	5,700	42,400
OTROS GASTOS (IMPRESIONES)									
MATERIA PRIMA:									
PAPEL COUCHE									
PINTURA INFLABLE									
SOBRES PAPEL BOND									
SOBRES PVC									
LACA PERMEABLE									
ETIQUETA ENGOMADA									
MATERIALES DIVERSOS									
TOTAL:	10,651	10,651	11,466	11,466	12,211	12,211	13,080	13,080	94,816

Director de Area:

Director de Finanzas:

4.6.2.6 Determinación del Nombre, Logotipo y Lema de la Empresa Juvenil.

Una de las tareas de la Dirección fue la de hacerse cargo de la imagen corporativa de la empresa juvenil. La Imagen Corporativa o Identificación Corporativa, es un aspecto importante en la formación e integración de una empresa; esta imagen se compone del nombre de la empresa, su logotipo y lema.

Primeramente, el Nombre de la Empresa es de gran importancia para su imagen, ya que con él se le identifica en el medio ambiente en el que se desarrolla; para lograr este fin, se requiere que dicho nombre sea fácil de asimilar y que tenga un significado. En UNICORP éste conjunta dos aspectos fundamentales, el primero, la integración que existía en el grupo informal de amigos con objetivos afines, que dio origen a la empresa juvenil, y el segundo, su identificación con los valores de la Universidad Nacional Autónoma de México.

En la empresa juvenil fueron aplicados estos conceptos, para lo cual la Asamblea de Accionistas, determinó el nombre de la misma como: UNICORP que significa UNiversitarios CORPorados, el que se muestra en la Figura No. 12.

En lo que se refiere al logotipo de una empresa, éste debe reunir las siguientes características: tener impacto a la vista, diseñarse con colores adecuados y puede ser complementado con el nombre de la empresa de tal manera que se recuerde con facilidad.

La elaboración del logotipo por parte de la Gerencia de Investigación de Mercados y Publicidad dio como resultado la figura de un Unicornio de perfil sobre una base de dos líneas sostenidas por el nombre de la empresa como se observa en la Figura No. 13.

UNICORP

Fig. 12



UNICORP

Fig. 13

**Donde la Imaginación
y la Realidad se Unen**

Fig. 14

Cuando una empresa conjunta un buen nombre y un buen logotipo, se garantiza la correcta identificación de la empresa y del producto. No obstante, existe una manera de reforzar esta identificación, y es empleando una frase que sintetice la razón de ser de la empresa, es decir, se hace referencia al lema, véase Figura No. 14.

El lema "Donde la Imaginación y la Realidad se Unen", que aunado al nombre de la empresa, resaltan el ideal de los jóvenes que al integrar esta empresa hacen realidad el propósito contemplado dentro de sus ideales.

4.6.2.7 Registro de Marca.

Una vez definido el logotipo de la empresa se vio la necesidad de registrar dicho logotipo como marca autorizada ante la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, (SECOFI) ubicada en la calle de Azafrán #18, Col. Granjas México, C.P. 08400. Sin embargo, esta actividad no se culminó, debido a la falta de documentación oficial, sobre la constitución de la empresa.

Los trámites y requisitos para el registro de marca son:

- A) Pagar en la Dirección General de Desarrollo Tecnológico de la SECOFI los derechos de registro de marca.
- B) Pagar en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público los derechos de registro de concesión de marca.
- C) Presentar ante la Dirección General de Desarrollo Tecnológico de la SECOFI:
 - Comprobantes de pago de registro de marca y registro de concesión de marca.
 - Denominación de la marca (nombre).
 - Diseño del logotipo no menor a 4.0 cm. ni mayor a 10 cm.

- *Impresión de acuerdo a la Figura No. 15.*
- *Carta con Nombre, Domicilio y RFC.*
- *Ubicación.*
- *Indicar si ya se ha usado la marca y el producto, y a partir de qué fecha.*
- *Acta constitutiva de la empresa, certificada ante notario.*

Cabe señalar que el costo de los derechos fiscales del registro cambian los primeros días de cada mes. Dicho monto se incrementa según el giro de la empresa, además se deben pagar anualmente renovaciones de derechos por uso de marca.

4.6.2.8 Resultados de la Dirección.

La experiencia vivida en la creación y desarrollo del área de Mercadotecnia de la empresa juvenil, fue de gran importancia para la formación de sus integrantes, pero no dejó de ser una vivencia basada, en parte, en los conocimientos adquiridos hasta ese momento, y en el típico ensayo y error.

Actualmente con los conocimientos y experiencia laboral en un empleo, se puede apreciar que las operaciones, decisiones y forma de llevar a cabo el trabajo en la empresa juvenil, se pueden mejorar, contando con los conocimientos de los últimos semestres de las carreras de Contaduría y Administración.

Por lo que respecta a los trabajos realizados por la Dirección de Mercadotecnia durante el ejercicio de la empresa UNICORP, se realizaron diferentes actividades de supervisión y control, las cuales se iniciaron en un principio existiendo un periodo de desubicación provocado por la misma operación, descuidándose estas tareas y enfocándose más a lo operativo.

Fig. 15



Es conveniente señalar algunos puntos que se pueden mejorar dentro de la empresa juvenil, como lo es el establecimiento de la estructura orgánica de la Dirección la cual se tomó con base en los manuales del empresario juvenil, esta estructura es aplicable tanto a una empresa de producción de bienes como de servicios pero no establece los niveles operativos ni sus funciones. Dichas funciones tampoco fueron consideradas por la Dirección ni asentadas por escrito.

Al trabajar con un capital de \$ 250,000 pesos se tuvo la necesidad de realizar un presupuesto con sueldos simbólicos y reducir al máximo los gastos, presentando cantidades demasiado bajas en el presupuesto correspondiente.

En lo referente al registro de marca, logotipo y lema, se presentaron problemas para realizar dicho trámite ya que se tiene como requisito para el alta, el registro federal de contribuyentes de la empresa con el que no se contaba, además de otros documentos oficiales, que por la naturaleza de la empresa, no se pudieron obtener.

En el establecimiento de los planes de trabajo de las Gerencias a cargo de esta Dirección, se descuidó su realización, conjuntamente con los titulares; provocando la omisión de los siguientes aspectos:

- A) Los canales de distribución (detallistas, mayoristas y la creación de una red de distribución que sirva de enlace entre la empresa y sus consumidores).*
- B) La promoción de ventas.*
- C) Establecimiento de técnicas de venta.*
- D) Cierre de la venta (entrenamiento del vendedor para que logre el cierre de sus ventas, induciendo al cliente a actuar bajo convencimiento y efectuar la compra).*

- E) *La importancia de establecer un sistema de información en la empresa, que sirva para dar a conocer a ésta los datos y cifras obtenidas en la investigación de mercado; y así adelantarse en lo posible y saber lo que demanda un mercado de clientes reales y potenciales.*
- F) *Una clasificación de los estudios de mercado por su tamaño, características, distribución, ventas, producto, competencia, publicidad y promoción.*
- G) *Definir los métodos para obtener información.*
- D) *Elaboración de un programa de Investigación de Mercados.*

En lo que respecta a la publicidad se considera que se llevó a cabo correctamente y emitió un mensaje a los consumidores dando una imagen de la empresa, la cual fue aceptada, hecho que se pudo corroborar gracias a la retroalimentación que proporcionó la Investigación de Mercados realizada en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.

No obstante lo anterior se exponen a continuación las siguientes sugerencias aplicables a una Dirección de Mercadotecnia de similares condiciones a ésta.

- A) *Elaboración de una estructura de la Dirección de acuerdo a la actividad comercial de la empresa, contemplando todo los niveles, además de tener por escrito las funciones de cada puesto.*
- B) *Procurar registrar la marca y el logotipo de la misma.*
- C) *Participar en la elaboración de los objetivos, planes de trabajo, políticas, procedimientos de operación y programas de capacitación de las gerencias a cargo de la dirección.*
- D) *Contemplar los siguientes puntos, además de los ya expuestos tales como:*

- a) Segmentación de mercado.
- b) Canales de Distribución.
- c) Promoción de ventas.
- d) Técnicas de venta.
- e) Cierre de la venta.
- f) Sistema de información para difundir resultados de las investigaciones.
- g) Clasificación de los estudios de mercado.
- h) Métodos a utilizar para obtener información.
- i) Realizar las investigaciones de mercado considerando un tamaño de muestra mayor al utilizado por la gerencia de la investigación de Investigación de Mercados y Publicidad para obtener mejores resultados.
- j) Programa de investigación de mercados.
- k) Publicidad sencilla, creativa, persuasiva y concreta; con una retroalimentación a través de la Investigación de Mercado.

Del trabajo realizado en la Dirección de Mercadotecnia se puede decir que no fue todo lo completo que se pudo haber realizado, quedando un sinnúmero de actividades por realizar para impulsar el desarrollo de la empresa y brindarle beneficios; pero sí se puede decir que fue un trabajo satisfactorio que dejó muchas inquietudes y dudas que con el término de la carrera se fueron disipando, además de ser recompensado el esfuerzo realizado al obtener reconocimientos tales como la empresa con mayor número de transacciones y la segunda mejor Dirección de Mercadotecnia dentro de las diversas actividades organizadas por Desarrollo Empresarial Mexicano, A.C.

4.6.2.2 Gerencia de Ventas.

Dentro de las actividades principales de toda organización, cualquiera que

sea su giro, se encuentra la de vender, que está íntimamente ligada a la actividad mercadológica de una empresa, de ahí, la justificación de crear una área de ventas, como subgerencia o gerencia. Por ello la actividad de venta de la empresa juvenil UNICORP estuvo a cargo de la Gerencia correspondiente.

4.6.2.2.1 Propósito General y Funciones Principales.

El propósito general de esta Gerencia, fue el de coordinar el esfuerzo de los vendedores y orientarlos hacia la colocación de los productos de la empresa dentro de los mercados potenciales.

Las funciones principales que desempeñó el responsable de esta Gerencia, fueron las siguientes:

- A) Mantener un control de inventarios de producto.
- B) Elaborar un registro de ventas por vendedor.
- C) Establecer un programa de ventas contra presupuesto.
- D) Establecer un catálogo de producto.
- E) Solicitar capacitación para sus vendedores.

4.6.2.2.2 Objetivo.

El objetivo principal de la Gerencia, es el de: "Crear un sistema adecuado para la distribución y venta del producto, que logre cubrir y superar las metas fijadas por la Dirección de Mercadotecnia y dar la base para nuevas metas".

4.6.2.2.3 Plan de Trabajo.

Una de las actividades realizadas en coordinación con la Dirección fue la elaboración y establecimiento del plan de trabajo de la actividad de Ventas.

PLAN DE TRABAJO

A) *Pronóstico de Ventas para el ejercicio de acuerdo a la Figura No. 16.*

B) ESTRATEGIAS

1. *Capacitación a vendedores.*
 2. *Elaboración de un catálogo de productos.*
 3. *Cartera de clientes.*
 4. *Ventas por equipos y por zonas.*
 5. *Promoción adecuada del producto.*
 6. *Comunicación y evaluación de los resultados.*
 7. *Respetar el calendario.*
-

PROGRAMA DE VENTAS

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>FECHA</i>	<i>RESPONSABLE</i>
1. CAPACITACION A VENDEDORES:		
- <i>Capacitación al área de mercadotecnia.</i>	<i>12-nov-88</i>	<i>DESEM</i>
- <i>Capacitación a vendedores.</i>	<i>26-nov-88</i>	<i>Gcia. de ventas y Gerencia de Capacitación.</i>
2. ELABORACION DE UN CATALOGO DE PRODUCTOS:		
- <i>Entrega de prototipos</i>	<i>26-nov-88</i>	<i>Gcia. de Producción</i>
- <i>Entrega de diseños y muestras</i>	<i>3-dic-88</i>	<i>Gcia. de Producción</i>

ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE
- Elaboración del catálogo.	10-dic-88	Gerencia de Ventas
- Revisión y actualización del catálogo.	Quincenal	Gerencia de Ventas
3. CARTERA DE CLIENTES:		
- Identificación de clientes potenciales.	3-dic-88	Gcia. de Ventas
- Visitas periódicas.	Quincenal	Gcia. de Ventas
4. VENTAS POR EQUIPOS Y ZONAS:		
- Formación de equipos.	3-dic-88	Gcia. de Ventas
- Feria anual.	6-may-89	Gcia. de Ventas
	7-may-89	Dir. de Mdo.
5. PROMOCION ADECUADA DEL PRODUCTO:		
- Presentación del producto en General Motors.	5-ene-89	Gcia. de Ventas Dir. de Mdo.
- Stand de tarjetas durante el encuentro anual.	14-ene-89	Gcia. de Ventas Dir. de Mdo.
- Stand de tarjetas durante la presentación de la empresa a la comunidad de la FES-C.	23-ene-89	Gcia. de Ventas Dir. de Mdo.
- Stand de tarjetas durante la presentación del programa DESEM a la FES-C.	21-feb-89	Gcia. de Ventas Dir. de Mdo.
6. COMUNICACION Y EVALUACION DE LOS RESULTADOS:		
- Comunicación con vendedores.	Semanal	Gcia. de Ventas
- Revisión de resultados.	Quincenal	Gcia. de Ventas Dir. de Mdo.

Fig. 16

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

PRONOSTICO DE VENTAS PARA EL EJERCICIO

1988 - 1989

MES	PRODUCTO	CANTIDAD		TOTAL ACUMULADO
		UNIDADES /	VALORES	
OCTUBRE	TARJETAS BLANCAS	- 0 -	- 0 -	- 0 -
NOVIEMBRE	TARJETAS BLANCAS	- 0 -	- 0 -	- 0 -
DICIEMBRE	TARJETAS BLANCAS	200	\$ 500,000	\$ 500,000
ENERO	TARJETAS BLANCAS	100	\$ 250,000	\$ 750,000
FEBRERO	TARJETAS BLANCAS	350	\$ 875,000	\$ 1,625,000
MARZO	TARJETAS BLANCAS	100	\$ 250,000	\$ 1,875,000
ABRIL	TARJETAS BLANCAS	150	\$ 375,000	\$ 2,250,000
MAYO	TARJETAS BLANCAS	300	\$ 750,000	\$ 3,000,000
TOTAL		1,200	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000

Director de Mercadotecnia:

Gerente de Ventas:

4.6.2.2.4 Procedimiento de Ventas.

El objetivo de establecer un procedimiento para la actividad de ventas, fue determinar las políticas, normas y actividades a seguir para la recepción, almacenamiento, distribución, venta y cobro de los productos que comercializa la empresa UNICORP.

Este procedimiento era aplicable a todo el personal de la Dirección de Mercadotecnia y a los titulares de las demás áreas.

Para su actualización, este procedimiento se revisó por el titular de la Gerencia de Ventas en coordinación con el Director de Mercadotecnia cada tres meses.

Las políticas que se siguieron para el buen funcionamiento de esta Gerencia, se enlistan a continuación:

- A) Las ventas que efectúen los vendedores, serán al contado y contra entrega; con excepción de las ventas que se realicen a clientes con los que se haya acordado algún tipo de crédito.*
- B) La recepción, distribución y cobro de tarjetas se canalizarán directamente a través de la Gerencia de Ventas de la Empresa.*

Las normas aplicables a las políticas arriba mencionadas, fueron las siguientes:

- A) El Gerente de Ventas llevará un control de las tarjetas entregadas por la Gerencia de Producción mediante relación de almacenaje de tarjetas para venta.*
- B) La cuota de venta por vendedor la determinará el Gerente*

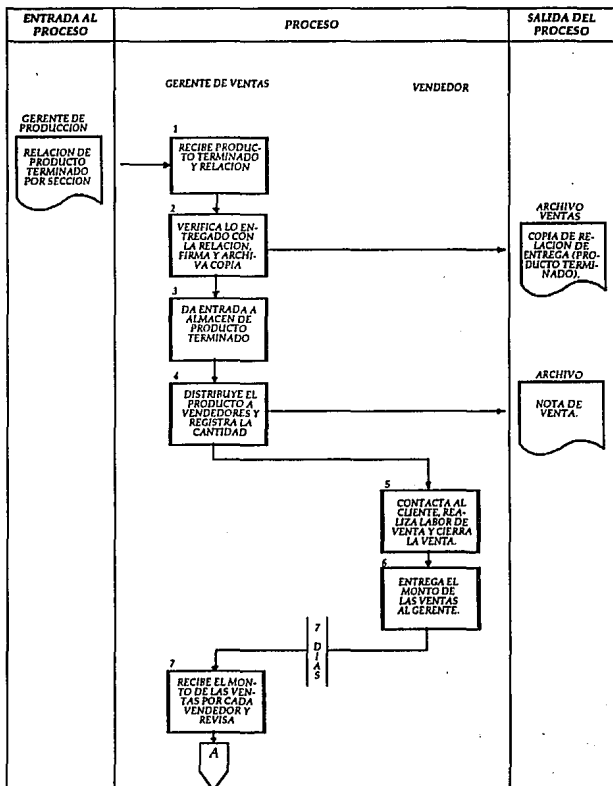
de Ventas, con base en el volumen de tarjetas producidas y entregadas por la Gerencia de Producción y stok que se debe de mantener en almacén de producto terminado.

- C) La asignación de producto a los vendedores se hará dividiendo el total de la producción entregada y las existencias en almacén, entre los doce vendedores; manteniendo un stock de existencias.*
- D) Las entregas a los vendedores del producto se realizarán los días sábado de cada semana, después del proceso productivo.*
- E) La cobranza de las ventas se realizará por el Gerente de Ventas en el transcurso de la semana siguiente a la que se entregó el producto al vendedor; teniendo un máximo de siete días naturales para la entrega del monto total de las tarjetas que se le asignaron, o en su caso la devolución de las que no realizó.*
- F) El Gerente de Ventas entregará mediante relación a Tesorería, la cobranza de la venta para su depósito en cuenta.*
- G) Las tarjetas que se requieran para muestras o cortesías deberán ser solicitadas por escrito a la Dirección de Mercadotecnia para que ésta lo canalice al Gerente de Ventas y se proceda a su entrega.*
- H) El Gerente de ventas entregará a la Dirección de Mercadotecnia quincenal y mensualmente el avance de ventas en moneda y unidades, el margen de utilidades y las ventas por vendedor.*

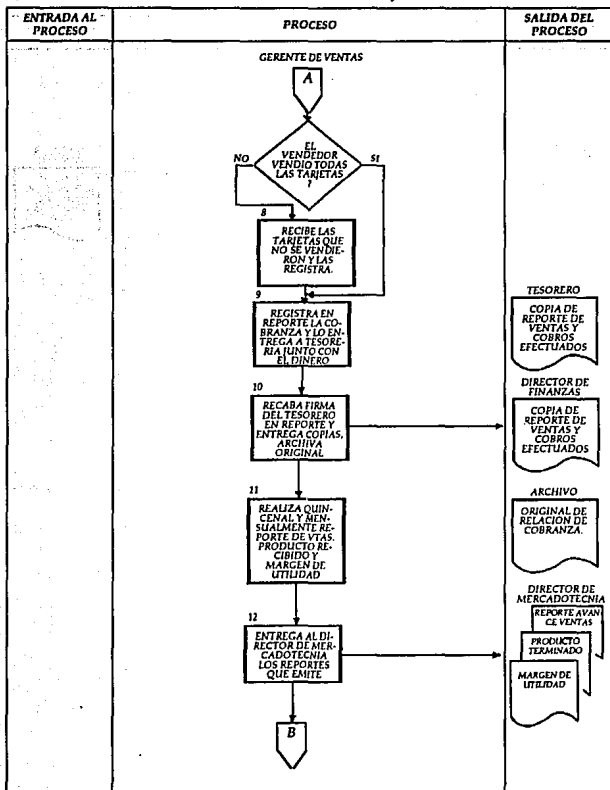
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
GERENTE DE VENTAS	<p>1. <i>Recibe del Gerente de Producción el producto terminado junto con una relación.</i></p> <p>2. <i>Verifica que lo entregado coincida con la relación, firma de recibido y conserva copia para archivo.</i></p> <p>3. <i>Da entrada en almacén de producto terminado.</i></p> <p>4. <i>Distribuye el producto terminado a cada uno de los vendedores, anotando en una Nota de Venta la cantidad (Figura No. 17) de tarjetas que entrega por vendedor.</i></p>
VENDEDOR	<p>5. <i>Contacta al cliente, realiza labor de venta y cierra la venta.</i></p> <p>6. <i>Entrega el monto de las ventas al Gerente de Ventas en un periodo no mayor a 7 días.</i></p>
GERENTE DE VENTAS	<p>7. <i>Recibe el monto de las ventas por cada uno de los vendedores, coteja lo recibido con lo entregado al vendedor.</i> <i>Si el vendedor no vendió todas las tarjetas, continúa el procedimiento.</i> <i>Si el vendedor vendió todas las tarjetas que se le asignaron, continúa en la actividad No. 9.</i></p>
GERENTE DE VENTAS	<p>8. <i>Recibe las tarjetas que no se vendieron y las registra en el espacio para devoluciones, del Reporte de Ventas y Cobros Efectuados (Figura No. 18).</i></p>

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
<p>DIRECTOR DE MERCADOTECNIA</p>	<p>9. <i>Registra en el Reporte la cobranza del día y lo entrega junto con el dinero a tesorería para su abono en cuenta.</i></p>
	<p>10. <i>Recaba firma del Tesorero en el original de la relación de cobranzas para archivo y le entrega copia a tesorería y Dirección de Finanzas.</i></p>
	<p>11. <i>Realiza quincenal y mensualmente reportes de avance de ventas por vendedor, producto terminado recibido en almacén y margen de utilidades.</i></p>
	<p>12. <i>Entrega al Director de Mercadotecnia los reportes que emite.</i></p>
	<p>13. <i>Realiza concentrado de la información emitida por ventas y entrega un reporte a la Dirección General.</i></p>
<p><i>Fin del Procedimiento</i></p>	

PROCEDIMIENTO DE VENTAS DIAGRAMA DE FLUJO



PROCEDIMIENTO DE VENTAS DIAGRAMA DE FLUJO



PROCEDIMIENTO DE VENTAS
DIAGRAMA DE FLUJO

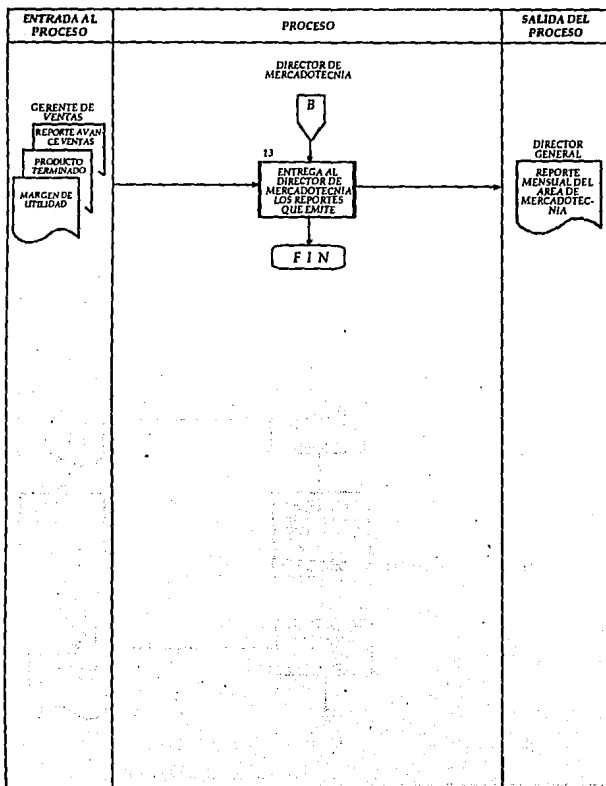


Fig. 17

UNICORP			
NOTA DE VENTA			
FOLIO: ① FECHA: ②			
NOMBRE: ③			
DIRECCION: ④			
CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNI.	PRECIO TOTAL
⑤	⑥	⑦	⑧
TOTAL A PAGAR:			⑨

UNICORP
"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"
 UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

REPORTE DE VENTAS Y COBROS EFECTUADOS

CORRESPONDIENTE A LA SEMANA DEL 1 AL 1 DE 2 DE 2

NOMBRE DEL VENDEDOR	SALDO INICIAL	DISPOSICIONES O VENTAS	DEVOLUCIONES	PAGOS	SALDO FINAL
③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
TOTAL	⑨	⑨	⑨	⑨	⑨
⑩	⑪	⑫	⑬		
ELABORO (G. DE V.)	REVISO (D. DE M.)	RECIBO (D. FINANZAS)	RECIBO (TESORERIA)		

Para el llenado del formato "Nota de Venta", en los espacios en blanco se anotarán los datos que correspondan de acuerdo con la numeración señalada a continuación:

1. *Número de folio.*
2. *Fecha en que se llena la nota.*
3. *Nombre del vendedor al que se le elabora la nota.*
4. *Dirección del vendedor.*
5. *Cantidad del artículo que se le proporciona.*
6. *Descripción del artículo.*
7. *Precio unitario del artículo.*
8. *Importe del precio unitario por la cantidad de artículos que se venden.*
9. *Importe total.*

Para el llenado del formato "Reporte de Ventas y Cobros Efectuados", en los espacios en blanco se anotarán los datos que correspondan de acuerdo con la numeración señalada a continuación:

1. *Día de inicio y término de la semana correspondiente.*
2. *Mes y año.*
3. *Nombre completo del vendedor.*
4. *Monto del adeudo del vendedor por mercancía que se le entregó anteriormente.*
5. *Monto de la mercancía que se le proporciona o se pone a disposición del vendedor.*
6. *Monto de las devoluciones hechas por el vendedor.*
7. *Monto de los pagos realizados por el vendedor por concepto de ventas.*
8. *Saldo final del vendedor a esa semana.*
9. *Suma de los conceptos antes mencionados.*
10. *Firma del Gerente de Ventas.*
11. *Firma del Director de Mercadotecnia.*

12. *Firma del Director de Finanzas por concepto de recepción del pago.*
13. *Firma del Tesorero por concepto de recepción del pago.*

4.6.2.2.5 Resultados de la Gerencia.

Durante el periodo que dio inicio en Octubre de 1988 y hasta finales de Mayo de 1989, los resultados que logró esta Gerencia fueron los siguientes:

El pronóstico de ventas se elaboró al iniciar el mes de Noviembre de 1988, y se insistió en establecer metas fijas para lograrlas en el periodo que corría desde el mes de Diciembre de ese año, hasta el mes de Mayo de 1989, sin conocer todavía que el programa de empresarios juveniles de DESEM, en lo que a resultados se refiere terminaría en el mes de Mayo de este último año.

Como se puede apreciar no fue un pronóstico fijo por meses sino que contempló desde su origen la naturaleza cíclica del producto, así de este modo en Diciembre, Febrero y Mayo se presupuestaron el número de ventas mayores, mientras que se consideraron como meses flojos para la venta de tarjetas Enero, Marzo y Junio, con un precio fijo determinado en \$2,500. por tarjeta.

Pese a que ya existía un presupuesto la Gerencia comenzó a trabajar efectivamente a partir del mes de Diciembre de 1988 no habiéndose implementado nada para producir y vender por lo que había que acelerar los planes que se tenía pensado realizar, sobretodo porque la época navideña estaba por presentarse.

A finales del mes de Diciembre se asignó un día para capacitar a los vendedores; para tal fin se elaboró un temario que incluía los siguientes puntos:

- Perfil del Vendedor.
- Psicología de la venta.
- Conocimiento del mercado a satisfacer.
- Estrategias de venta.
- Técnicas para el cierre de la venta.

Se comunicó al área de capacitación para que implementara el programa correspondiente y lo hiciera del conocimiento de todos los empleados interesados. Cabe hacer mención que el temario se elaboró de acuerdo a un curso efectuado en DESEM en el que únicamente participó la Dirección de Mercadotecnia por lo que necesariamente los expositores tendrían que ser los funcionarios de dicha área. El curso impartido por DESEM no cumplió con las expectativas que se habían fijado, en primer lugar, porque no se cubrió todo el temario, en segunda porque hubo muy poco interés por parte de las personas que asistieron y en tercer lugar, porque faltó capacitación de los expositores.

Otra de las funciones del área fue establecer una estrategia de ventas que atacaría el mercado de papelerías y tiendas. Para tal fin se le daría apoyo a la persona que tuviera algún contacto para que pudiera cerrar la venta de la manera más adecuada. Esta táctica se complementaba con la formación de equipos de trabajo de acuerdo a la zona en que cada vendedor viviera.

Cuando se formaron los equipos de trabajo, se produjo la primera serie de tarjetas y por la premura para venderlas, se distribuyeron a las personas que en ese momento las solicitaron por lo que los equipos de trabajo nunca llegaron a funcionar. Posteriormente a esta venta la cual fue sin duda un éxito, se contaba ya con dos resultados palpables; el primero, fue la fuerza que tenía el producto y el segundo fueron las limitaciones que tenía y la manera de corregirlas.

Gracias a las limitaciones que se le encontraron a la tarjeta fue que surgió la idea de elaborarla con fondo de color mediante un proceso de laqueado, que

no sólo iba a mejorar la presentación del producto que ya se tenía, sino que además de dar más opciones a los compradores significaría dar a ganar más dinero a la empresa, ya que el precio de venta fijado para la tarjeta con fondo de color sería de \$3,000.00, en comparación a los \$2,500.00 que se pagaba por una tarjeta con fondo blanco.

También se pensó en elaborar un catálogo de productos para así satisfacer al cliente en su demanda personal de determinada tarjeta con determinado color, dibujo y frase interior, pero este catálogo nunca se elaboró y los pedidos se hacían sobre tarjetas listas para vender.

Es preciso mencionar que aparte del fondo blanco de las tarjetas se manejaron, entre otros colores, el negro, el rojo, el azul, el rosa, el amarillo y la combinación de todos ellos, ya fuera en forma total sobre la tarjeta o con un ligero matiz de color conocido como jaspeado. Se manejaron cincuenta diferentes diseños que combinaron una serie de 12 colores de pinturas inflables y cinco frases impresas en la parte interior, las cuales eran las siguientes:

- A) Cuenta conmigo!!.*
- B) Pienso en tí.*
- C) Porque eres especial.*
- D) Esta es la ocasión especial.*
- E) Tenía que decirte lo.*

En lo que respecta al control de inventario terminado que se muestra en la Figura No. 19, para revisar las existencias, la producción se recibía cada sábado después de que terminaba cada sesión de trabajo. Uno de los puntos sobre los que siempre se trabajó fue aceptar producción completamente terminada y previamente revisada por control de calidad. Las tarjetas se entregaban ese mismo día a los vendedores y al mismo tiempo se recibían devoluciones de tarjetas debido a que los clientes opinaban que el diseño que se presentaba afuera no coordinaba con la frase impresa de la parte interna de la misma, por lo que se recomendó empezar a seleccionar diseños que combinaran con las frases de las tarjetas.

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL, DESEM

CONTROL DE INVENTARIO TERMINADO

PRODUCTO: TARJETAS BLANCAS

MESES	INVENTARIO INICIAL	PRODUCCION ENTREGADA	SALIDAS	INVENTARIO FINAL
DICIEMBRE	0	221	220	1
ENERO	1	50	39	12
FEBRERO	12	75	5	82
MARZO	82	0	3	79
ABRIL	79	0	0	79
MAYO	79	0	10	69
TOTAL		346	277	69

TARJETAS VENDIDAS: 257
 TARJETAS ENTREGADAS EN PROMOCION: 20

TARJETAS AL FINAL DEL PERIODO EN INVENTARIO: 69
 346

PRODUCTO: TARJETAS DE LACA

MESES	INVENTARIO INICIAL	PRODUCCION ENTREGADA	SALIDAS	INVENTARIO FINAL
ENERO	0	243	89	154
FEBRERO	154	182	210	126
MARZO	126	0	47	79
ABRIL	79	225	148	156
MAYO	156	360	331	185
TOTAL		1010	825	185

TARJETAS VENDIDAS: 825
 TARJETAS ENTREGADAS EN PROMOCION: 0

TARJETAS AL FINAL DEL PERIODO EN INVENTARIO: 185
 346

Gerente de Ventas: Gerente de Contabilidad:

El cobro de las tarjetas se realizaba al siguiente sábado antes de comenzar la sesión productiva y el importe de las ventas se entregaba a Tesorería al lunes siguiente junto con una relación en la cual se amparaban el número de ventas que se habían efectuado. Ese reporte junto con la lista de cuentas por cobrar se entregaba también a la Dirección de Finanzas para que efectuara su registro correspondiente.

Los vendedores en promedio vendieron \$177,000.00 durante el periodo, manejando un rango superior de \$249,000.00 hasta uno inferior de \$131,500.00 -datos contenidos en las Figuras Nos. 20 y 20A- teniendo como meses flojos Marzo y Mayo; al mismo tiempo se separaron del mes de Mayo las ventas efectuadas durante la Venta Anual ya que éstas se debieron a un esfuerzo colectivo y no a un esfuerzo individual.

Las ventas en lo que respecta a su importe en valores como se muestra en la Figura No. 21 superaron la cifra establecida en el pronóstico, sin embargo en su parte correspondiente a unidades según la Figura No. 22, quedó debajo del presupuesto, debido a que nunca se consideró el hecho de vender tarjetas con fondo de color o laca, las que tenían un precio superior a las tarjetas con fondo blanco ya que, como se mencionó anteriormente, el presupuesto incluyó el mes de Junio, siendo que las actividades de operación de venta concluyeron en el mes de Mayo. Se puede observar que el mes de Mayo superó en ventas a los demás meses ya que fue cuando se realizó la venta anual organizada por DESEM en plaza Universidad y sin duda el estar colocados en ese lugar fue un importante beneficio sin el cual no se hubieran podido alcanzar las metas fijadas en lo que a valores se refiere.

Para concluir; se presenta la relación de ventas por mes de la empresa, junto con las gráficas correspondientes en las Figuras Nos. 23, 23A y 23B.

UNICORP
"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

IMPORTE DE VENTAS POR VENDEDOR

NOMBRE	MES	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	TOTAL
ALFREDO SILVA		0	0	35,000	82,000	117,000	0	15,000	0	249,000
LOURDES SALAS		0	0	90,000	82,500	41,500	0	15,000	0	229,000
YLEANA HUERTAS		0	0	60,000	46,000	81,000	0	24,000	0	211,000
EDGAR PESQUEIRA		0	0	12,500	63,000	93,000	0	30,000	0	198,500
ALBERTO HERNANDEZ		0	0	25,000	30,000	69,000	29,500	30,000	0	183,500
LUIS SALAZAR		0	0	82,500	0	65,000	0	27,000	0	174,500
GERARDO ORTIZ		0	0	2,500	0	12,000	102,000	42,000	0	158,500
GUADALUPE RAMIREZ		0	0	82,500	12,000	21,000	6,000	32,000	0	153,500
ISELA VILLA		0	0	32,500	25,000	8,000	11,000	77,000	0	153,500
JORGE PASTRANA		0	0	30,000	24,000	33,000	0	60,000	0	147,000
TOMAS SALUD		0	0	40,000	0	18,000	0	77,000	0	135,000
ISABEL ZITLALPOPOCA		0	0	7,500	0	84,000	0	15,000	25,000	131,500
VENTAS FERIA ANUAL		0	0	0	0	0	0	0	993,000	993,000
TOTAL:		0	0	500,000	364,500	642,500	148,500	444,000	1,018,000	3,117,500

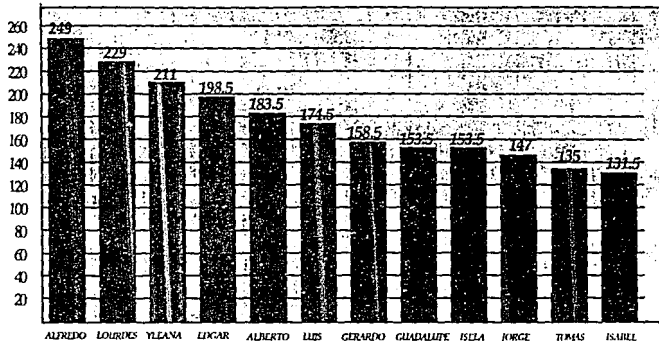
Director de Mercadotecnia:

Gerente de Ventas:

IMPORTE DE VENTAS POR VENDEDOR

GERENCIA DE VENTAS

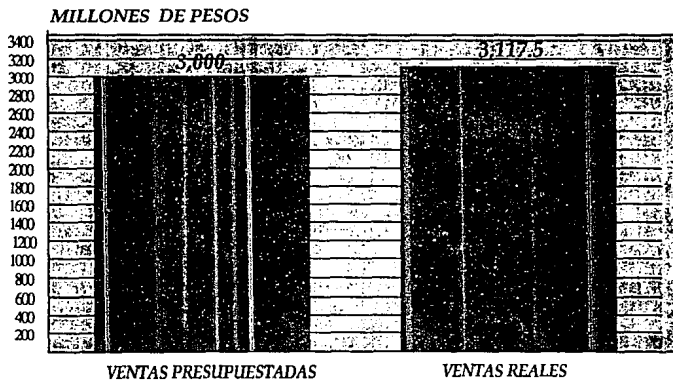
MILES DE PESOS



VENEDORES

COMPARATIVO DE VENTAS DEL EJERCICIO

GERENCIA DE VENTAS



COMPARATIVO DE VENTAS DEL EJERCICIO

GERENCIA DE VENTAS

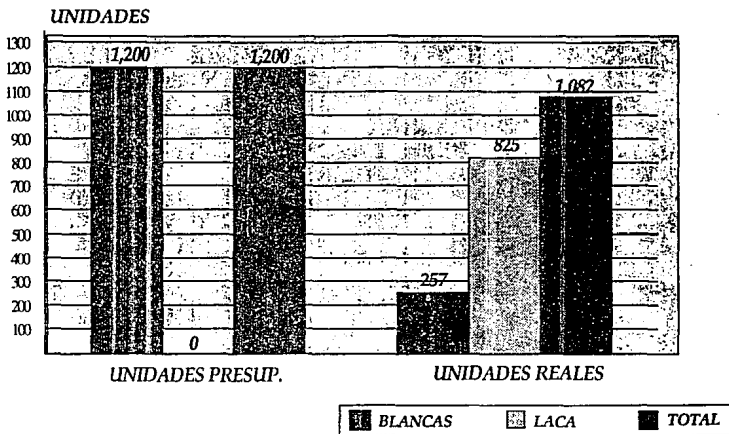


Fig. 22

Fig. 23

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

RELACION DE VENTAS POR MES

FECHA	TARJETAS EN UDS.		IMPORTE TOTAL
	BLANCAS	LACA	
10-Dic.-88	74	0	185,000
15-Dic.-88	105	0	262,500
17-Dic.-88	21	0	52,500
SUBTOTAL	200	0	500,00
07-Ene.-89	10	9	52,000
21-Ene.-89	29	30	162,500
28-Ene.-89	0	50	150,000
SUBTOTAL	39	89	364,500
04-Feb.-89	0	190	570,000
11-Feb.-89	0	15	45,000
18-Feb.-89	5	5	27,500
SUBTOTAL	5	210	642,500
11-Mar.-89	3	47	148,500
SUBTOTAL	3	47	148,500
16-Abr.-89	0	52	156,000
28-Abr.-89	0	50	150,000
29-Abr.-89	0	46	138,000
SUBTOTAL	0	148	444,000
07-May.-89	0	331	993,000
14-May.-89	10	0	25,000
SUBTOTAL	10	331	1,018,000
GRAN TOTAL	257	825	3,117,500

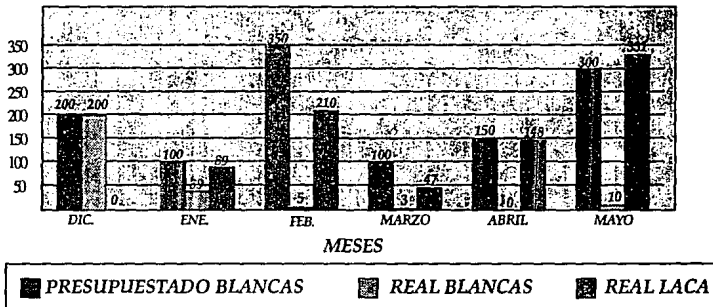
Director de Mercadotecnia:

Gerente de Ventas:

COMPARATIVO DE VENTAS

GERENCIA DE VENTAS

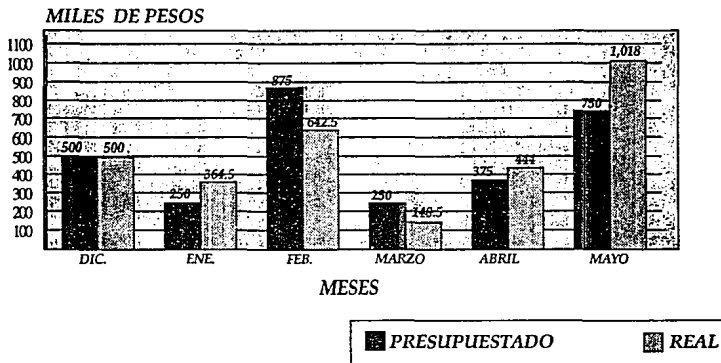
UNIDADES



PRESUPUESTADO VS. REAL
MENSUAL EN UNIDADES

COMPARATIVO DE VENTAS

GERENCIA DE VENTAS



**PRESUPUESTADO VS. REAL
MENSUAL**

4.6.2.2.6 Conclusiones de la Gerencia.

En el desarrollo de las actividades de la Gerencia de Ventas y al término del ejercicio se detectaron deficiencias en la forma de llevar a cabo el manejo de este departamento. La principal deficiencia de esta Gerencia, fue su forma de organización, ya que no contemplaba la estrategia de vender por zonas, motivo por el cual, aunque se formaron los equipos de ventas, éstos no llegaron a funcionar como tal, lo que originó que el total de las ventas fueran realizadas al menudeo.

Por lo anterior, la mejor forma de distribuir el trabajo, debió de haber sido de la siguiente manera:

- A) GERENCIA DE VENTAS**
 - a) VENTAS AL MAYOREO.**
 - 1) ZONA A
 - 2) ZONA B
 - 3) ZONA C
 - 4) ZONA D
 - b) VENTAS AL MENUDEO.**

En las ventas al mayoreo el personal se distribuiría por grupos divididos en zonas, de acuerdo al área geográfica en que cada uno viviera, mientras que en las ventas al menudeo se distribuirían las tarjetas de manera personal para realizar ventas al cambaceo. Dentro de las ventas al menudeo se incluyen los pedidos que cada vendedor hace para su consumo personal.

De acuerdo al estudio de la operación en la Gerencia de Ventas, se encuentran las siguientes observaciones:

- A) El control del inventario de producto terminado no debió manejarse por la Gerencia de Ventas, ya que esto pudo haber ocasionado un mal manejo del producto.**

- B) *Con base en el punto anterior, no se llevó un control adecuado en el inventario de producto terminado.*
- C) *La entrega de tarjetas a los vendedores se registraba en una lista general, pero de ninguna manera se les pidió una firma en un pagaré, por lo que no se controló adecuadamente la entrega de tarjetas a los vendedores.*
- D) *La nota de venta donde se registraban las entregas de las tarjetas, no era de ninguna manera un comprobante de adeudo por parte de los vendedores.*
- E) *Se aceptaron devoluciones de tarjetas pasando mucho tiempo después de que se entregaron, lo que originó que se tuvieran existencias de tarjetas en el almacén, fuera de temporada de venta.*
- F) *No se cumplieron las estrategias previstas en el Plan de Ventas.*
- G) *No se respetó el calendario de ventas.*
- H) *Se planearon zonas de venta que nunca se visitaron.*
- I) *No se planearon visitas para llevar a cabo una venta masiva en papelerías y centros comerciales.*
- J) *Nunca se hizo una junta con los vendedores para conocer sus inquietudes y opiniones acerca del producto.*
- K) *No se pagaron comisiones.*
- L) *No se respetó la política de pagos, cobros y entregas a vendedores.*
- M) *El cobro de ventas no se reportó semanalmente, como se había planeado.*
- N) *No se entregó el reporte de ventas, ni el importe de las mismas en el tiempo fijado.*

- O) *No se alcanzó la meta en unidades y muy probablemente no se hubiera alcanzado en valores de no ser por las tarjetas con fondo de color.*

De las anteriores observaciones se pueden desprender las siguientes sugerencias:

- A) *El control del producto terminado lo debió de llevar el área de producción.*
- B) *Para requerir tarjetas los vendedores debieron seguir el siguiente proceso:*
- a) *Hacer una requisición por escrito en original y tres copias, a la Gerencia de Ventas.*
 - b) *La Gerencia autoriza la salida del almacén y recibe el producto.*
 - c) *En caso de devoluciones solicita autorización a ventas que firma en formato del vendedor autorizando la devolución.*
 - d) *El almacén recibe tarjetas devueltas, firma de recibido en la requisición y registra.*
- C) *En el caso de los cobros, éstos debieron efectuarse de la siguiente manera:*
- a) *El área de ventas entrega copia de la requisición de tarjetas a contabilidad.*
 - b) *El vendedor paga en Tesorería, entrega el formato que incluye devoluciones. Tesorería firma de pagado en las notas de venta y conserva copia.*
 - c) *Contabilidad concilia con Tesorería, y reporta a ventas los atrasos en los pagos.*
 - d) *Ventas investiga lo que ocurre en la cobranza retrasada y presiona a vendedores para que paguen.*

- e) *Intercambia con los vendedores requisición con pagaré original por notas de venta firmadas de pagado.*

Asimismo, el plan de ventas propuesto se describe a continuación:

A) Capacitación:

Mediante la ayuda de personas con experiencia en mercadotecnia, ofrecer cursos para preparar a los vendedores y así enfrentarse al público consumidor con mayor seguridad.

B) Fijación de metas:

Cada vendedor tiene la oportunidad de fijar sus propias metas individuales, de acuerdo a su capacidad y contactos; asimismo se pueden estimar las ventas que se pueden lograr por equipos. Dicha meta es flexible, ya que si en un principio no se puede alcanzar se ajustaría.

C) Incentivo por cuota de venta:

Esta estrategia tiene como finalidad premiar a aquellos vendedores que por su esfuerzo, por su dedicación o cualidades, han alcanzado metas altas, y representan para la empresa un desarrollo alto por sus ventas elevadas. Este incentivo se aplica una vez que el vendedor alcanza a superar un porcentaje determinado de las ventas totales de la compañía en un mes.

D) Seguimiento de la venta:

Estar atento al desarrollo de las ventas y sobre todo, llevar el reporte de la misma al día, de modo que cualquier información que se necesite se obtenga de manera oportuna, es una forma de desarrollarse y encontrar desviaciones que se pueden corregir antes de que se conviertan en problemas sin solución.

E) Revisión semanal de resultados:

En esta fase se reúnen los vendedores en una mesa redonda y exponen todos los problemas a los cuales se han enfrentado, asimismo se tratan asuntos

diversos como la cobranza, falta de interés por alcanzar metas o cambios en los gustos del consumidor.

F) Identificación del mercado potencial a gran escala:

Este punto debe atacarse mediante contactos o visitas en centros comerciales buscando introducir el producto. Además debe tomarse en cuenta que existe el mercado a detalle (papelerías) y del distribuidor (intermediario).

G) Agenda de visita a clientes:

Cada mes se debe establecer uno o varios días para visitar a aquellos clientes potenciales o a cualquier persona para conocer cómo se encuentra operando el producto.

H) Diversificación del producto:

En este punto cabe hacer mención que los subproductos que se pudieron haber manejado junto con la tarjeta, eran entre otros los separadores de lectura y otro tipo de tarjetas.

I) Establecimiento de un local propio:

El mayor mercado de la empresa juvenil fue la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán y en el afán de querer vender el producto, muchas veces el vendedor se encontraba con que a una misma persona ya se lo habían ofrecido. Para lo cual se sugiere el establecimiento de una tienda controlada directamente por la Gerencia para que en lugar de perder esfuerzos captando clientes, éstos a través de publicidad se pueden enterar dónde adquirir sus tarjetas.

4.6.2.3 Gerencia de Investigación de Mercados y Publicidad.

La actividad mercadológica, centra sus decisiones en los resultados derivados de las investigaciones que deben de realizarse en las operaciones

de una empresa, por lo que se hace necesario una área especializada en ello. En UNICORP, esta actividad estuvo delegada a la Gerencia de Investigación de Mercados y Publicidad.

4.6.2.3.1 Propósito General y Funciones Principales.

El propósito general de esta Gerencia, fue realizar las investigaciones de mercado necesarias para determinar los posibles compradores, el comportamiento de las ventas y el lanzamiento de nuevos productos; además de establecer la estrategia de publicidad para el lanzamiento de dichos productos.

Las funciones principales que desempeñó el titular de esta Gerencia, se enlistan a continuación:

- A) Realizar encuestas para conocer las necesidades del consumidor.*
- B) Seleccionar la muestra más representativa de la población del mercado potencial.*
- C) Determinar los canales de distribución más adecuados para la venta del producto.*
- D) Proporcionar la información necesaria para mejorar la fuerza de ventas y publicidad.*
- E) Seleccionar los medios de comunicación para dar a conocer el producto.*
- F) Establecer un programa de publicidad anual.*
- G) Difundir la promoción del producto.*

Para el desempeño de estas funciones, la Gerencia contó con diez encuestadores y dos diseñadores a su cargo.

4.6.2.3.2 Objetivos.

El objetivo principal de la Investigación de Mercados, es el de: "Realizar investigaciones y recabar información del mercado para poder apoyar con cifras y datos reales, la elección del producto, los posibles clientes, comportamiento y aceptación del producto y el lanzamiento de nuevos productos".

El objetivo principal de la publicidad es el de tener un programa adecuado que no sólo propicie la venta del producto, sino que además, dé a conocer a la empresa.

4.6.2.3.3 Plan de Trabajo.

La Gerencia de Investigación de Mercados y Publicidad en coordinación con su dirección, realizó el siguiente plan de trabajo, en relación a su imagen.

PLAN DE TRABAJO

ESTRATEGIAS

1. *Relación de materiales necesarios para la elaboración de la publicidad requerida en los eventos en los que participará la empresa.*
2. *Diseño de publicidad semanal para las instalaciones de DESEM.*
3. *Diseño y elaboración de material para la identificación de los integrantes de la empresa.*
4. *Apoyo a la Gerencia de Comunicaciones en la elaboración del Organó informativo interno.*
5. *Entrega de publicidad para eventos en los que participe la empresa.*
6. *Diseño y elaboración del stand comercial para la Feria Anual.*
7. *Elaboración de Propaganda para la Feria Anual.*

PROGRAMA DE PUBLICIDAD		
ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE
1. MATERIAL REQUERIDO PARA DISEÑO PUBLICITARIO:		
- Relación de lo requerido por evento.	6-nov-88	Diseñador y gerente área
2. PUBLICIDAD SEMANAL PARA LAS INSTALACIONES DE DESEM:		
- Entrega semanal a partir del mes de Noviembre.	8-nov-88	Diseñador
- Supervisión de su colocación en las instalaciones de DESEM.	Semanal	Gerente área
3. IDENTIFICACION DEL PERSONAL:		
- Tarjetas, gafetes y credenciales.	10-nov-88	Diseñador, Gerente de área y Gerente de Personal
4. APOYO A LA DIRECCION DE RELACIONES PUBLICAS:		
- Organó informativo interno.	Edición Mensual	Diseñador y Director de Relaciones Publicas
5. ENTREGA DE PUBLICIDAD PARA LOS EVENTOS:		
- Presentación de la empresa a padres de familia.	12-nov-88	Diseñador Gerente del área

ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE
- <i>Presentación de la empresa a patrocinadores.</i>	5-ene-89	Diseñador
- <i>Encuentro anual.</i>	14-ene-89	Diseñador Gerente del área
- <i>Conferencia Metropolitana.</i>	1-abr-89	Diseñador Gerente del área
- <i>Feria Anual.</i>	6-may-89 7-may-89	Diseñador. Gerente del área
6. STAND COMERCIAL:		
- <i>Diseño de stand.</i>	5-may-89	Diseñador
7. ELABORACION DE PROPAGANDA:		
- <i>Para Feria Anual.</i>	5-may-89	Diseñador

4.6.2.3.4 Procedimiento para la solicitud, aplicación y entrega de resultados de Investigaciones de Mercado.

El objetivo de establecer un procedimiento para la elaboración de investigaciones de mercado, fue determinar las políticas, las normas y las actividades a seguir para la recopilación de información necesaria en la toma de decisiones en la empresa juvenil UNICORP.

Este procedimiento era aplicable a todo el personal de la Dirección de Mercadotecnia y demás Directores. Para su actualización, este procedimiento era revisado por el titular de la Gerencia de Investigación de

Mercados y Publicidad en coordinación con el Director de Mercadotecnia cada tres meses.

Para el correcto funcionamiento de esta Gerencia, se establecieron las siguientes políticas:

- A) Las investigaciones que requieran las áreas de la empresa se realizarán a través de la Gerencia de Investigación de Mercados y Publicidad.*
- B) La elaboración de encuestas para la investigación de mercados, se realizarán mediante cuestionarios; además de utilizar otros medios para obtener la información requerida como: observación directa y utilización de información que proporcionen organismos especializados.*
- C) La información que se genere de la investigación, servirá como base para la obtención de alternativas de solución y toma de decisión.*

Asimismo, se establecieron las siguientes normas de acción para la correcta aplicación de las políticas arriba mencionadas:

- A) Las solicitudes de investigación de mercados deben de ser canalizadas a la Gerencia de Investigación de Mercados y Publicidad a través de la Dirección de Mercadotecnia y mediante "Requisición de Investigación".*
- B) La Gerencia de Investigación de Mercados y Publicidad determinará el medio a utilizar para recabar la información que se solicita en el requerimiento de investigación.*
- C) La elaboración de los formatos adecuados para la recopilación de información se realizará con base a las necesidades que presenten los solicitantes y en función de*

lo que se requiera medir.

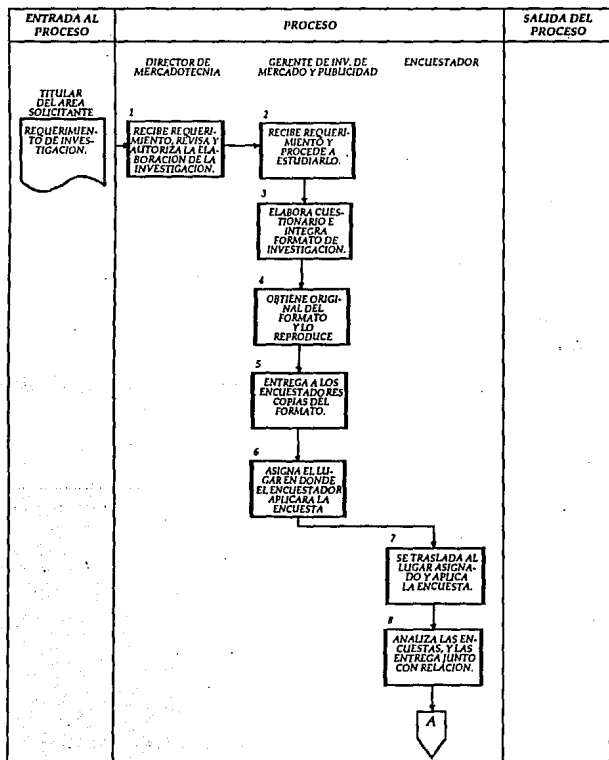
- D) El encuestador es el responsable de asegurar que los datos obtenidos de la recopilación son verídicos y confiables.
- E) La Gerencia de Investigación de Mercados y Publicidad analizará e interpretará la información obtenida, así como su evaluación para proporcionarla a las áreas respectivas.
- F) Los resultados de las investigaciones se canalizarán directamente al titular del área solicitante por escrito.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
DIRECTOR DE MERCADOTECNIA	1. Recibe del titular del área solicitante "Requerimiento de Investigación", revisa y autoriza la elaboración de la investigación.
GERENCIA DE INVESTIGACION DE MERCADOS Y PUBLICIDAD	2. Recibe el requerimiento y procede a estudiarlo.
	3. Elabora cuestionario e integra formato de investigación.
	4. Obtiene original del formato y lo reproduce.
	5. Entrega a los encuestadores copias del formato de investigación y elabora relación del total de formas entregadas a cada encuestador.
	6. Asigna el lugar en donde el encuestador aplicará el formato al público.
ENCUESTADOR	7. Se traslada al lugar asignado y aplica la encuesta.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
<p>GERENCIA DE INVESTIGACION DE MERCADOS Y PUBLICIDAD</p>	<p>8. <i>Analiza las encuestas que aplicó, realiza una relación y la entrega al Gerente junto con el análisis por escrito.</i></p> <p>9. <i>Recibe las encuestas, elige una muestra y las revisa para constatar la veracidad de la información.</i></p> <p>10. <i>Realiza el concentrado del análisis de cada uno de los encuestadores y obtiene un informe de resultados que apoya con los informes de las encuestas.</i></p> <p>11. <i>Envía informe por escrito del resultado de la investigación al Director de Mercadotecnia.</i></p>
<p>DIRECTOR DE MERCADOTECNIA</p>	<p>12. <i>Recibe informe, revisa y anexa sus observaciones.</i></p> <p>13. <i>Envía al titular del área solicitante el informe anexo.</i></p> <p><i>Fin del Procedimiento</i></p>

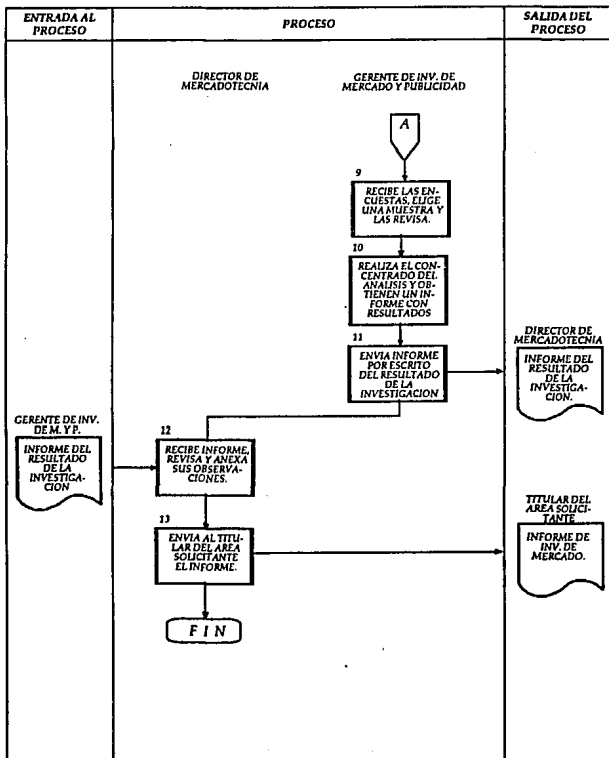
PROCEDIMIENTO PARA LA SOLICITUD, APLICACION Y ENTREGA DE RESULTADOS DE INVESTIGACIONES DE MERCADO

DIAGRAMA DE FLUJO



PROCEDIMIENTO PARA LA SOLICITUD, APLICACION Y ENTREGA DE RESULTADOS DE INVESTIGACIONES DE MERCADO

DIAGRAMA DE FLUJO



4.6.2.3.5 Procedimiento para la Solicitud, Elaboración y Entrega de Publicidad e Imagen Corporativa.

El objetivo principal de establecer un procedimiento para la elaboración de publicidad e imagen corporativa, fue el determinar las políticas, las normas y las actividades a seguir para la elaboración de trabajos de publicidad y apoyo a las áreas en proyectos que requieran de la imagen corporativa de UNICORP.

Este procedimiento era aplicable al personal de la Dirección de Mercadotecnia, Dirección de Relaciones Públicas y en particular a los diseñadores de la Gerencia. Para su actualización, este procedimiento se revisó por el titular de la Gerencia de Investigación de Mercados y Publicidad en coordinación con el Director de Mercadotecnia cada tres meses.

Para el buen funcionamiento del procedimiento establecido por esta Gerencia, se determinó la siguiente política:

- A) Los requerimientos de publicidad y de cualquier otra necesidad de las áreas de la empresa en donde se requiera la utilización del Logotipo, Lema y Marca de la empresa, serán atendidos por la Gerencia.*

Asimismo, se determinaron las siguientes normas de acción para la correcta aplicación de la política anterior:

- A) Todas las solicitudes de elaboración de publicidad o apoyo en aspectos de imagen corporativa deben canalizarse a la Gerencia en forma escrita para que éstos puedan ser atendidos.*
- B) El manejo de la imagen corporativa en la empresa sólo podrá ser elaborada por la Gerencia de Investigación de*

Mercados y Publicidad o bajo su supervisión y autorización.

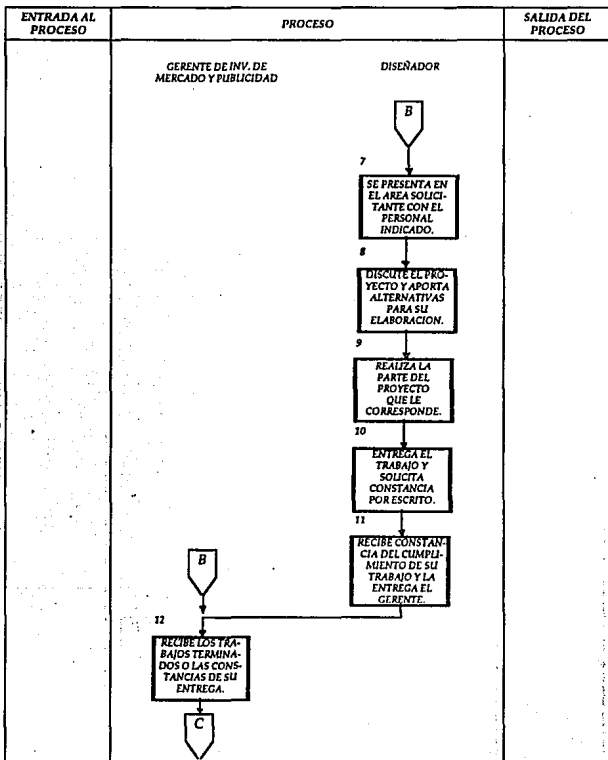
- C) *En la elaboración de cualquier tipo de publicidad, promoción o documento en donde se requiera de la imagen corporativa se conservará el logotipo original de la empresa y el lema.*
- D) *Cualquier solicitud a la Gerencia deberá entregarse con diez días hábiles de anticipación a la fecha en la que se solicita esté listo el trabajo, para poder cumplir con la entrega en el tiempo establecido.*

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
GERENCIA DE INVESTIGACION DE MERCADOS Y PUBLICIDAD	<ol style="list-style-type: none"><i>1. Recibe del titular del área solicitante los requerimientos para la elaboración de publicidad o apoyo en proyecto que requieran de la imagen corporativa.</i><i>2. Revisa la solicitud y la hace del conocimiento del Director de Mercadotecnia para mantenerlo enterado de sus actividades.</i><i>3. Elabora el plan de trabajo, determinando el tiempo y la fecha de entrega de acuerdo a la solicitud y al plan de trabajo anual establecido.</i><i>4. Anexa la nueva actividad en su plan de trabajo para tener presente la fecha de inicio.</i><i>5. Revisa plan de trabajo y hace del conocimiento de los diseñadores la actividad a realizar y la fecha de entrega o el nombre de la persona o área que requiere apoyo.</i> <p><i>Si es un trabajo de publicidad, continúa el proceso.</i> <i>Si es apoyo a áreas continúa en la actividad 7.</i></p>

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
DISEÑADOR	<p>6. Realiza el trabajo y en los tiempos establecidos y lo entrega a la Gerencia, continúa en la actividad 12.</p> <p>7. Se reporta en el área solicitante con el personal indicado.</p> <p>8. Discute el proyecto y aporta alternativas para su elaboración.</p> <p>9. Realiza la parte del proyecto que le corresponde, según acuerdo con el área solicitante.</p> <p>10. Entrega el trabajo y solicita constancia de su cumplimiento.</p> <p>11. Recibe constancia de que se entregó el trabajo y la entrega al Gerente.</p>
GERENTE DE INVESTIGACION DE MERCADOS Y PUBLICIDAD	<p>12. Recibe del diseñador trabajos terminados o constancia de su entrega a las áreas que lo solicitaron.</p> <p>13. Entrega al titular del área solicitante el trabajo del diseñador y recaba firma en constancia (archivo).</p> <p>14. Realiza reporte de actividades mensuales y lo entrega al Director de Mercadotecnia.</p>
DIRECTOR DE MERCADOTECNIA	<p>15. Recibe reporte, lo revisa e integra en el informe que entrega a la Dirección General.</p>
	<i>Final del Procedimiento</i>

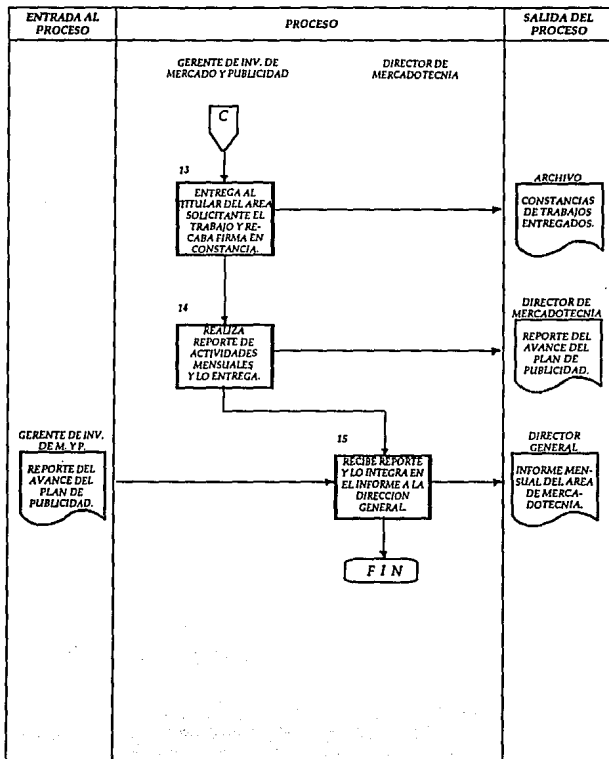
PROCEDIMIENTO PARA LA SOLICITUD, ELABORACION Y ENTREGA DE PUBLICIDAD E IMAGEN CORPORATIVA

DIAGRAMA DE FLUJO



PROCEDIMIENTO PARA LA SOLICITUD, ELABORACION Y ENTREGA DE PUBLICIDAD E IMAGEN CORPORATIVA

DIAGRAMA DE FLUJO



4.6.2.3.6 Investigaciones de Mercado Realizadas por la Gerencia.

A través de la Gerencia de Investigación de Mercados y Publicidad, la Dirección de Mercadotecnia realizó un total de cinco investigaciones con diferente finalidad, éstas se realizaron en el Distrito Federal y su área metropolitana, dichas investigaciones se describen a continuación:

4.6.2.3.6.1 Elección del Producto a Comercializar.

Una vez que los miembros de una empresa juvenil se han integrado, tienen definido sus cargos, responsabilidades y han determinado su centro de trabajo; se hace necesario llevar a cabo la elección del producto o servicio a proporcionar.

Dicho producto o servicio debe cubrir ciertas características:

- Calidad,*
- Satisfacción del consumidor,*
- Empaque y etiqueta adecuados para el producto.*

En UNICORP la elección del producto se llevó a cabo tomando en consideración los siguientes factores:

- A) El dinero que se necesita invertir en el producto o servicio para no descapitalizarse.*
- B) El tiempo y los materiales que se requieren para su elaboración.*
- C) La cantidad y calidad que ofrecen los proveedores de la materia prima.*
- D) La tecnología.*

Para tal efecto, se consideraron las siguientes técnicas, de tal manera que se pudieran evaluar las propuestas más viables:

- A) *"Lluvia de Ideas": con la finalidad de que cada uno de los participantes pudiesen sugerir los posibles productos a elaborar o los servicios que se pueden prestar a los clientes.*
- B) *"Análisis de propuestas": el éxito de este análisis depende de la consideración de los siguientes aspectos:*
 - *El nivel tecnológico de la empresa.*
 - *El capital disponible.*
 - *El mercado potencial.*
 - *El tiempo de elaboración.*
 - *La disponibilidad de la materia prima.*

Del análisis de propuestas para la elección del producto, se obtuvo un listado de posibles bienes o servicios a proporcionar; no obstante, era necesario reducirlo a tres propuestas si la empresa tenía la capacidad económica, o de ser posible manejar en un principio un solo producto o servicio. Para llegar a tomar la decisión del producto adecuado, era necesaria la investigación de campo que proporcionara las bases y herramientas que faciliten tal decisión.

A través de la Dirección General, y mediante los requerimientos correspondientes, el Consejo de Administración solicitó que se llevaran a cabo la investigación de campo necesarias para recopilar la información que apoyara la definición del producto a elaborar en esta empresa.

Los puntos señalados en el requerimiento de Investigación enviado a la Gerencia de Investigación de Mercados y Publicidad fueron los siguientes:

- A) *Imagen de la Empresa.*
- B) *Preferencia del público consumidor sobre los productos*

preelegidos.

- C) *El precio que está dispuesto a pagar el consumidor por estos mismos.*
- D) *Las zonas de venta.*
- E) *Atributos y características del producto.*

Con base al requerimiento recibido, la Gerencia correspondiente procedió a establecer el objetivo y a realizar la construcción del cuestionario para su aplicación.

El objetivo de esta investigación entonces, fue la de recopilar los datos necesarios para la elección del artículo a fabricar y comercializar por la empresa.

La metodología de esta investigación fue la siguiente:

Elaboración de Cuestionario.

Una vez definida la información que se deseaba obtener de la investigación y el objetivo de ésta, se realizó la construcción del cuestionario; cabe hacer mención del objetivo principal de los cuestionamientos, como sigue:

- *Las dos primeras preguntas eran cerradas con opción a especificar otras alternativas, de tal forma que se pudiera conocer el gusto del cliente y la veracidad de sus respuestas.*
- *Las tres subsecuentes eran abiertas y se realizaron para conocer el precio, lugar y características del artículo deseado.*
- *Y la última es cerrada con opción a especificar otras alternativas, con la intención de conocer cuál es el factor*

que determina al encuestado a adquirir un artículo.

- *Asimismo, existían dos preguntas de control con la finalidad de asegurar la veracidad de sus respuestas, de las cuales la primera es cerrada y la segunda abierta.*

Los lugares en que se realizó la investigación y se aplicaron estos cuestionarios, fue en centros comerciales ubicados en la zona norte de la ciudad de México, los principales fueron los siguientes:

- *Plaza Satélite.*
- *Galerías.*
- *Aurrerá Zona Norte.*
- *Gigante Zona Norte.*
- *Gran Bazar Zona Norte.*

Una vez aplicada la encuesta anterior, se procedió a analizar los cuestionarios con base a porcentajes, dándose el 100% al número de cuestionarios aplicados y en este sentido, obtener el porcentaje correspondiente por pregunta.

Por último se emitió el informe correspondiente con los resultados obtenidos de la investigación, estos resultados fueron los siguientes:

- A) *Los artículos con más aceptación en el mercado, de los previamente sugeridos, fueron los siguientes: Playeras, artículos decorativos y tarjetas para regalo toda ocasión.*
- B) *Tomando en cuenta la relación existente entre el nombre de la empresa juvenil con el producto, el consumidor identifica a éste con los artículos decorativos, las tarjetas para regalo, plumas y artículos escolares.*
- C) *En lo referente al precio del producto se recomendó a la Gerencia de Ventas a la Dirección de Finanzas, tomar en*

cuenta los siguientes precios: \$ 1,000; \$ 3,000; \$ 5,000.

- D) Por último recomendó al Consejo de Administración que para la elección y elaboración del producto, tome en consideración las siguientes propuestas:*
 - a) Por su aceptación: Playeras.*
 - b) Por su relación con la marca y su aceptación en el mercado: tarjetas de regalo toda ocasión.*

4.6.2.3.6.2 Determinación del precio de Venta.

La segunda investigación realizada por la gerencia de Investigación de Mercados y Publicidad, se encaminó a conocer el precio adecuado del artículo elegido.

El requerimiento de esta investigación contenía los siguientes puntos:

- A) La designación del producto a comercializar por la empresa, TARJETAS PARA TODA OCASION.*
- B) El establecimiento del precio adecuado al producto que se dispone a comercializar la empresa.*

El objetivo principal de esta investigación fue el determinar el precio unitario de venta del artículo a comercializar.

Para tal efecto, la investigación se realizó mediante la recopilación de información a través de la observación directa de los precios máximos y mínimos que del producto existen en el mercado.

La observación se realizó en los establecimientos que ofertan más este producto tales como:

- Liverpool.
- Samborns.
- Palacio de Hierro.
- Suburbia.
- Tiendas de regalos diversas.

Una vez obtenida la información requerida, se obtuvo como resultado que el precio máximo de la tarjeta de este tipo se encontraba en \$4,000.00 y como precio mínimo, el de \$2,500.00; además, las tomando en cuenta las características del producto en comparación con las de tarjetas similares en el mercado, que fluctuaban entre \$4,000.00 y \$2,000.00, y considerando la introducción del producto al mercado, se determinó un precio definitivo.

Como resultado de esta investigación, la Gerencia de Investigación de Mercados y Publicidad realizó la propuesta de establecer como precio del artículo a comercializar, el de \$2,500.00 con la finalidad de poner al producto en cuestión, en una posición favorable ante el cliente, en comparación con la competencia.

No obstante el resultado anterior, para determinar el precio de venta del producto, se consideró el costo de fabricación del mismo.

4.6.2.3.6.3 Definición del Mercado Potencial.

De acuerdo a lo requerido para esta investigación, la información solicitada fue la siguiente:

- A) Establecer el porcentaje de la población del Distrito Federal y área metropolitana que compra tarjetas de regalo toda ocasión.
- B) Determinar la edad de las personas que adquieren con mayor frecuencia este producto.

De acuerdo a lo anterior, el objetivo principal de llevar a cabo esta investigación, fue la de establecer el mercado potencial de las tarjetas de regalo toda ocasión, en el que se comercializarán.

Para la realización de esta investigación, se utilizó información recabada en anteriores investigaciones, y en estadísticas del Censo de Población de 1980.

La información utilizada de la primera investigación de mercado realizada por esta Gerencia, fue para determinar el porcentaje de personas que adquieren tarjetas.

La información obtenida en el Censo de Población sirvió para determinar el sector al cual va dirigido el producto.

Del análisis realizado a la información, se obtuvo el porcentaje de personas que adquieren el producto y la determinación de nuestro mercado potencial, resultando lo siguiente.:

- A) La edad de los clientes potenciales fluctúa entre los 16 y 25 años.*
- B) El 13.48% de estas personas adquieren tarjetas de este tipo el cual se obtiene de considerar una muestra de 89 encuestas realizadas en la primera investigación del ejercicio.*
- C) Para poder comercializar el artículo se cuentan con 2'251,160 personas del total de la población del D.F. y su área metropolitana que adquieren frecuentemente tarjetas de regalo.*

4.6.2.3.6.4 Aceptación del Producto.

El objetivo principal del requerimiento de esta investigación, fue el de

obtener el nivel de aceptación del producto elaborado por la empresa juvenil, y conocer además los siguientes aspectos:

- A) Conocer el porcentaje de personas que regalan tarjetas.*
- B) Saber qué porcentaje de la población conoce las tarjetas UNICORP.*
- C) Conocer si los diseños de las tarjetas eran del gusto de los clientes.*
- D) Identificar las frases de mayores ventas.*
- E) Conocer si el precio determinado para las tarjetas es el adecuado.*

Con el requerimiento de investigación enviado por la Dirección de Mercadotecnia a esta Gerencia, se procedió a elaborar un cuestionario que integra los cuestionamientos necesarios para obtener la información requerida.

El cuestionario se elaboró en base a seis preguntas, de las cuales, la primera tenía como objetivo controlar la aplicación del cuestionario, enfocándose a los encuestados que sí compran y regalan tarjetas. Las demás preguntas se encaminaron a obtener la información requerida; y la última para conocer los gustos y características en las tarjetas, que eran del agrado de los clientes.

La aplicación del cuestionario elaborado, se realizó en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, en donde se tenía establecido el mayor porcentaje de la distribución del producto.

Como resultado de esta investigación, se logró determinar que la aceptación del producto fue de un 85% del total de las personas encuestadas, además se obtuvieron datos sobre las características deseadas y sugeridas por los clientes, para mejorar la calidad del artículo.

4.6.2.3.6.5 Imagen de UNICORP.

Como última investigación realizada por esta Gerencia, se efectuó una encuesta con la finalidad de determinar el grado de aceptación de la empresa, en lo referente a su imagen ante el cliente; esta investigación, fue solicitada por la Dirección de Relaciones Públicas y con motivo de la presentación de la empresa juvenil a la comunidad de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.

En este sentido, se procedió a formular el cuestionario correspondiente compuesto por seis preguntas, de las cuales, las dos primeras son cerradas con opción a explicar el por qué de la respuesta, y con el propósito de conocer la opinión de los asistentes sobre el programa de Empresarios Juveniles. Las siguientes cuatro preguntas eran de tipo abierto, en donde las dos últimas preguntas, logran captar la opinión sobre la organización y su futuro.

La aplicación del cuestionario correspondiente, se realizó en la Exunidad, bibliotecaria-2 de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.

La información resultante se revisó tratando de dar valores a las preguntas abiertas de la encuesta para obtener el porcentaje de aceptación en relación a las encuestas aplicadas.

Como resultado de esta investigación se obtuvo que la empresa juvenil tenía gran aceptación por parte de sus clientes y seguidores, contando con una buena imagen ante éstos.

La realización de estas investigaciones por parte de la Gerencia, fueron decisivas para el logro de las actividades comerciales de la empresa juvenil y para el mejoramiento del producto de UNICORP, como son las tarjetas de regalo toda ocasión, que se vio modificado gracias a la información que de éstas se obtuvo, así como el mantenimiento de un precio que las colocó en un

alto nivel de competitividad en el mercado, a pesar del incremento que sufrió el producto de \$2,500.00 a \$3,000.00 manteniéndose dentro de los límites que el mercado fijó.

Todos los requerimientos realizados, sus correspondientes cuestionarios y los resultados obtenidos por ello, se muestran a detalle en el Anexo I Investigaciones de Mercado.

4.6.2.3.7 Trabajos Realizados para la Publicidad e Imagen Corporativa de la Empresa.

A) Diseño del Producto.

Una de las actividades que desarrolló esta Gerencia, fue la elaboración del diseño del producto, en coordinación con las Direcciones de Control de Calidad y Operaciones.

El primer paso para la elaboración del diseño fue determinar el material a utilizar en las tarjetas. Esto se hizo con base en una revisión y comparación del material con el que estaban hechas otras tarjetas del mercado; determinándose como posibles opciones las siguientes:

- Cartulina.*
- Papel couché de cinco puntos con cara opaca.*
- Cartulina Holandesa.*
- Papel eurocotte con cara plana.*
- Papel couché cubierta de cuatro puntos con cara brillante.*

Las medidas de la tarjeta se determinaron a través de la observación, estableciendo un acuerdo con las Direcciones de Control de Calidad y Operaciones, acerca de las medidas para el diseño del producto:

- Largo de la tarjeta 22.7 cm.
- Ancho de la tarjeta 17.7 cm.

El tipo de letra propuesto para las frases impresas en la tarjeta se eligió con base al estilo y tamaño de la misma, seleccionando como adecuada la helvética.

En lo referente al sobre para la tarjeta, éste se consideró como parte del producto, eligiendo sus medidas con base a las de la tarjeta, quedando de la siguiente forma:

- Largo del sobre 18.5 cm.
- Ancho del sobre 12.5 cm.

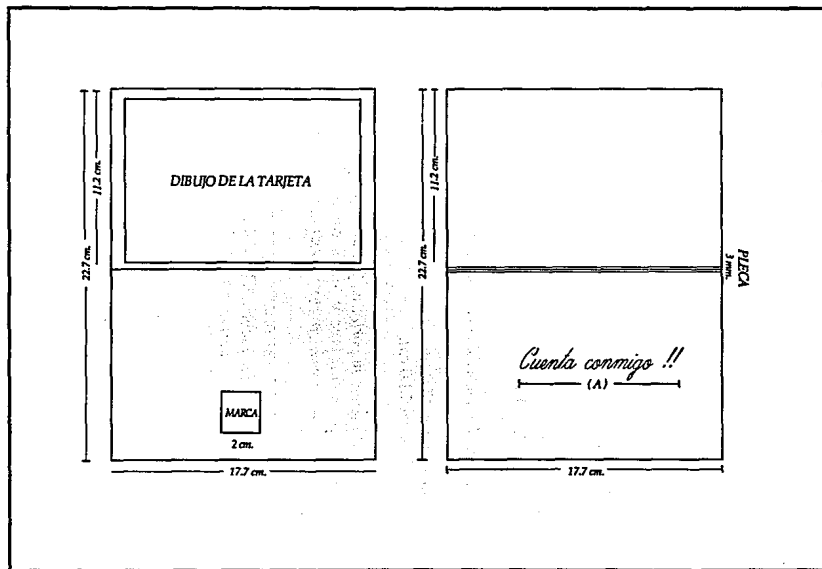
Los materiales propuestos para el sobre fueron los siguientes:

- Papel América, de color.
- Opalina Holandesa.
- Papel bond blanco.

Estos fueron los dos elementos que formaron parte del producto que elaboró UNICORP. La descripción gráfica de la tarjeta de regalo toda ocasión, se muestra en la Figura No. 24, mostrando las siguientes características:

1. Una cara principal que está dividida por un plecado de 3 mm., quedando en la parte inferior y al centro la marca del producto con 2 cm. de largo y ancho; la parte superior de la tarjeta es para el diseño o dibujo de ésta.
2. Una segunda cara en el interior de la misma, en la que se encuentra la frase impresa.

DISEÑO DE LA TARJETA UNICORP



B) Diseño del Empaque y Etiqueta.

El empaque de la tarjeta tuvo gran importancia, ya que ésta es la protección del producto y lo que el cliente observa a primera vista, por lo que se buscaron ciertas características como son:

- *La calidad del material.*
- *La resistencia.*
- *El costo.*

Por lo anterior, se propuso que el empaque más apropiado para el producto podía ser:

- *Bolsa de plástico de polietileno.*
- *Bolsa de celofán PVC.*

Las medidas apropiadas para éstas eran las siguientes:

- *Largo de la bolsa 23.0 cm.*
- *Ancho de la bolsa 13.0 cm.*

Por último, pero no menos importante, fue la etiqueta del producto, la cual se incluye junto con el empaque y sirvió como sello del producto. La etiqueta propuesta para el producto tuvo las siguientes características:

- a) *Adherible y de color blanco.*
- b) *Contenía el logotipo y lema de la empresa.*
- c) *Contenía el lema requerido por DESEM
"Empresa Juvenil DESEM".*

Las medidas que se consideraron para la etiqueta fueron las siguientes:

- *De 4 cm. por 2 cm.*
- *De 8 cm. por 3 cm.*
- *De 6.4 cm. por 3.2 cm.*

La Dirección de Control de Calidad, fue la encargada de sujetar a revisión

las propuestas de material y medidas, para otorgar su autorización, al diseño y elección de los materiales de los cuales estuvo elaborada la Tarjeta; los diseños y medidas se muestran gráficamente en la Figura No. 25.

C) Identificación del Personal.

Otra actividad que desarrolló esta Gerencia, fue la elaboración de identificaciones para el personal de la empresa, dichas identificaciones que se realizaron fueron las siguientes:

1. Gafetes para la asistencia del personal a eventos interempresariales y Feria Anual.
2. Tarjetas de presentación para el personal de ventas.

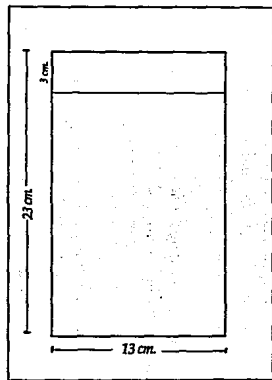
D) Publicidad Realizada para la Empresa.

En lo que respecta a la publicidad de la empresa, la Gerencia de Investigación de Mercados y Publicidad, llevó a cabo el Plan de Publicidad establecido, encargándose de la imagen corporativa, dicho plan sólo se realizó en un 80% de lo programado, debido a las diferentes actividades que durante el ejercicio se realizaron, lo cual evitó que en ocasiones no se cumpliera con la publicidad semanal en las instalaciones de DESEM.

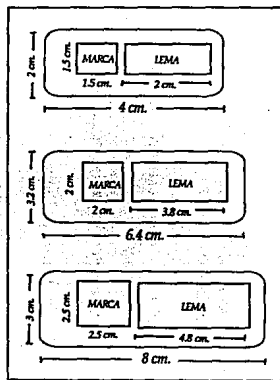
Asimismo, esta Gerencia dio apoyo a la Dirección de Relaciones Públicas en la realización del órgano informativo de la empresa y realizó los siguientes trabajos:

1. Manta publicitaria de 1.70 x 1.70 m. para la presentación de la empresa juvenil a los padres de familia.
2. Publicidad semanal para las instalaciones de DESEM.
3. Logotipo en papel cascarón de 50 x 50 cm. para la presentación de UNICORP a la empresa patrocinadora.
4. Logotipos y manta para el Encuentro Anual de Empresarios Juveniles.

DISEÑO DEL EMPAQUE Y ETIQUETA



BOLSA DE CELOFAN PVC



ETIQUETA ADHERIBLE

5. *Diseño de volantes para las presentaciones en la FES-C.*
6. *Diseño y organización de publicidad en las presentaciones que tuvieron lugar en la FES-C.*
7. *Organización y montaje de exposición del producto, para la Conferencia Metropolitana de Empresarios Juveniles.*
8. *Diseño y elaboración de stand para la Feria Anual del producto, la cual se llevó a cabo en Plaza Universidad; además de elaboración de propaganda (globos y banderines con el nombre de UNICORP).*
9. *Diseño de la carátula del Reporte Final del Ejercicio, que se entregó a DESEM.*

Además de lo anterior, se elaboraron las hojas membretadas utilizadas en las diferentes cartas e invitaciones realizadas durante el periodo, la cual se muestra en la Figura No. 26.

4.6.2.3.8 Conclusiones de la Gerencia.

El plan de trabajo desarrollado por esta Gerencia en la empresa, se determinó con base a las necesidades de información de las demás Direcciones o Gerencias; ya que ésta fungía como una Gerencia de servicio, y no como generadora de información por sí misma, situación que la colocaba como área staff, y la limitaba a aportar más información de la que se le solicitaba. Por este motivo se considera importante elaborar un plan de trabajo que permitiera a la Gerencia, tener un mejor desarrollo y que además estableciera los lineamientos a cubrir para la petición de investigaciones de mercado, con la finalidad de uniformar la información para todas las Direcciones y Gerencias de la empresa.

El problema antes mencionado, permite establecer las siguientes alternativas de solución:

Fig. 26

HOJA MEMBRETADA



- A) *Establecer un programa de trabajo para la Gerencia, que permita obtener de manera constante, información sobre las necesidades y preferencias del consumidor, y que con base en ella, se logren tomar las decisiones que afecten a la empresa.*

- B) *Implantar un sistema de recolección de información o de datos y un procedimiento para la petición de la misma, así como una presentación de resultados. El procedimiento a seguir sería el siguiente:*
 - a) *Solicitar la investigación a través de un memorándum, en donde se especifique a la persona que se le solicita dicha investigación y su cargo, así como también los datos del solicitante.*
 - b) *Especificar lo que se requiere de la investigación.*
 - c) *Precisar el tiempo en que se requiere la información y los resultados.*

- C) *El proceso para la presentación de los resultados se podría realizar, mediante la presentación de gráficas de barras o de pastel ya que éstas permiten un mejor análisis de los mismos.*

Las medidas anteriores pueden ayudar por lo tanto a establecer las siguientes situaciones:

- A) *Un plan de trabajo más completo para la gerencia de Investigación de Mercados y Publicidad.*

- B) *Un mejor procedimiento de Investigación de Mercado que incluya los siguientes puntos:*

- *Requerimiento de Investigación que especifique el objetivo de la misma.*
- *Selección de los medios más idóneos para obtener la información solicitada.*
- *Mejor diseño de cuestionarios, para la recolección de datos.*
- *Elección de un método de muestreo.*
- *Aplicación de cuestionario.*
- *Procesamiento de datos.*
- *Análisis de datos.*
- *Presentación de informe con resultados (que incluya sugerencias de la Gerencia).*

Las sugerencias aquí presentadas, ayudarían a la Gerencia de Investigación de Mercados y Publicidad, a unificar un procedimiento para la realización de todas las investigaciones para las áreas de la empresa juvenil; llevándose a cabo mayor control sobre la información recopilada y obteniendo mejor provecho de ella, llevando con esto a la empresa a una mejor toma de decisiones.

En UNICORP la Gerencia de Investigación de Mercados y Publicidad realizó cinco investigaciones con diferentes objetivos, con ellas se obtuvieron resultados que permitieron determinar:

- A) *El producto a elaborar.*
- B) *El precio del producto.*
- C) *El mercado potencial con el que contaba.*
- D) *El nivel de aceptación del producto.*
- E) *La imagen que se tiene de UNICORP.*

En la realización de las investigaciones, se obtuvieron datos que mostraban algunas deficiencias que la empresa y el producto tenían, estas deficiencias eran las siguientes:

- A) *La selección del nombre de la empresa, fue muy buena, sin embargo se pudo haber realizado una investigación que determinara algún nombre al producto identificándolo como tal, no como empresa, con la finalidad de que en lo futuro, si se llegaran a elaborar otros productos, se les identifique con un nombre distinto, no afectando ni la imagen de la empresa, ni la de otros productos, en el caso de que este nuevo artículo no sea del agrado del mercado.*
- B) *Los diseños y las frases tuvieron aceptación por parte del público, pero en la cuarta investigación se logró conocer que el público consumidor consideraba que algunos diseños no concordaban con las frases, es aquí donde se debía haber llevado a cabo otra investigación que permitiera conocer los gustos de la gente en cuanto a diseños y frases.*
- C) *La presentación de la tarjeta al público, para la venta, consistía en un sobre de PVC sellado, que no permitía leer la frase, la gente sugería que la envoltura permitiera conocer la frase impresa, con estas observaciones, se debía diseñar un nuevo empaque, información que se haría llegar al área productiva para que se encargara de ello.*

Las deficiencias que se lograron captar con las investigaciones realizadas, daban pauta para establecer la necesidad de un plan de trabajo más estructurado para la Gerencia, consistente en llevar a cabo investigaciones que permitieran conocer más sobre los gustos y preferencias del público consumidor, sin embargo, es necesario mencionar, que el proyecto se realizó cuando todos los integrantes cursaban el cuarto semestre de su carrera, y aún no se tenían todos los conocimientos teóricos que ayudarían a estructurar el área, es por esto que no se busca justificar estas deficiencias, sino dar razón del por qué estos errores.

En conclusión se puede establecer que la Gerencia de Investigación de Mercados y Publicidad en lo que respecta a las investigaciones no fue del todo completa, pero ayudó, con su información a las Direcciones y Gerencias que se lo solicitaron.

En lo que se refiere a la publicidad realizada, ésta fue determinante para los resultados finales de la empresa ya que la imagen de UNICORP, en su Desarrollo Empresarial Mexicano, en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, y para con los padres de familia, fue de gran aceptación, así también se logró un buen reconocimiento por parte de los consumidores.

4.6.3 Dirección de Finanzas.

4.6.3.1 Dirección de Finanzas.

La planeación y el control financiero de una empresa son funciones tan importantes como las ventas, la producción y otras funciones operativas, por lo que requieren de la misma dedicación de tiempo y atención administrativa, ya que los recursos económicos son de suma importancia para el crecimiento de toda empresa.

De igual manera, para lograr el desarrollo de una empresa juvenil es necesario el control administrativo de los ingresos y de los gastos de la misma; en UNICORP, dicha función se encomendó a la Dirección de Finanzas, quien sería la responsable de manejar y controlar los recursos económicos con que contaba esta empresa juvenil.

Cabe señalar que en el caso de este tipo de empresa, el adecuado manejo del recurso económico es de suma importancia, debido a la escasez del mismo. Como ya se ha venido mencionando el objetivo del programa de empresarios juveniles era educativo, por lo que los recursos con los que se constituye, eran mínimos y una mala administración de éstos, podía terminar con la actividad de la empresa juvenil.

4.6.3.1.1 Organigrama.

Debido a que la estructura organizacional de una empresa juvenil no es compleja, podría pensarse que el Director General tiene una visión clara de toda la actividad económica y operativa que prevalece en la misma, sin embargo, es importante establecer Direcciones como áreas específicas, lo que permite dirigir y controlar las operaciones básicas de la empresa juvenil para lograr su sano desarrollo.

En el caso de UNICORP, se estableció una Dirección de Finanzas, debido a la importancia que representa el adecuado manejo y registro de los recursos económicos con que cuenta la empresa juvenil.

Para el desempeño de sus funciones, esta Dirección tenía a su cargo la Gerencia de Contabilidad y la Tesorería como se aprecia en la Figura No. 27.

4.6.3.1.2 Funciones Principales.

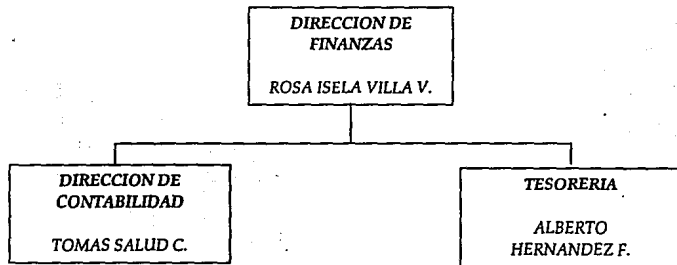
Las funciones que desempeña el Director de Finanzas en una empresa juvenil, radican en analizar e interpretar los resultados que muestran los estados financieros y en controlar las desviaciones entre los gastos reales contra los gastos presupuestados, para llevar a cabo la toma de decisiones.

A continuación se enlistan las principales funciones que tuvo el Director de Finanzas en la empresa juvenil:

- A) Integrar el presupuesto global de la empresa, mediante el análisis de los presupuestos elaborados por otras áreas.*
- B) Determinar el punto de equilibrio y controlar desviaciones en el mismo.*
- C) Actualizar los gastos reales y compararlos con el presupuesto para corregir errores.*

UNICORP

DIRECCION DE FINANZAS



- D) *Analizar e interpretar los resultados contables y financieros para la toma de decisiones.*
- E) *Reportar resultados a la Dirección General.*
- F) *Llevar las actas de Asamblea en las juntas de Consejo en su función de secretario.*
- G) *Llevar un archivo general de los documentos de la empresa.*
- H) *Elaborar políticas con respecto a presupuestos, gastos, manejo de efectivo, préstamos, crédito y cobranzas, costos, contabilidad y registros financieros.*
- I) *Autorizar, junto con el Director General y el Consejo de Administración, aquellos gastos de importancia relevante.*

4.6.3.1.3 Objetivos.

La Dirección de Finanzas tuvo como finalidad primordial en la empresa juvenil, la planeación y el control de los recursos económicos para el buen funcionamiento de la misma; en este sentido en UNICORP se establecieron como objetivos de ésta Dirección, los siguientes:

- A) *Dirigir y controlar las actividades financieras que permitan a la empresa juvenil mantener una adecuada liquidez.*
- B) *Obtener y usar eficientemente los fondos con que opera la empresa juvenil.*
- C) *Planear, de manera adecuada la obtención y aplicación de los recursos de la empresa juvenil.*

4.6.3.1.4 Políticas.

El establecimiento de políticas relacionadas con la aplicación y obtención de recursos monetarios es de suma importancia, ya que el hecho de apearse a dichas políticas proporciona seguridad respecto al adecuado manejo de los fondos con que cuenta la empresa juvenil.

La Dirección de Finanzas estableció las siguientes políticas para el desarrollo de sus funciones:

- A) Las Direcciones que integran la empresa juvenil deberán elaborar, en colaboración con sus departamentos, su respectivo presupuesto anual, debiéndolo entregar a la Dirección de Finanzas dentro de los primeros quince días del segundo mes de actividad.*
- B) Los Estados Financieros deberán presentarse a la Dirección de Finanzas, por parte de la Gerencia de Contabilidad, cinco días antes del cierre de mes.*
- C) Para la disposición de efectivo de la cuenta bancaria, por el concepto que fuere, se requerirá autorización del titular de esta Dirección.*
- D) Para solicitar algún informe sobre la situación que guardan las finanzas de la empresa se deberá requerir la autorización del titular de esta área o en su defecto, del Director General.*
- E) La Dirección de Finanzas tiene la facultad de exigir cualquier documento contable en el momento que se requiera a cualquier área de la empresa.*
- F) La Dirección de Finanzas tendrá la facultad de autorizar cualquier gasto que sea mayor a la cantidad fijada en el fondo fijo de caja.*

- G) *La Dirección de Finanzas puede efectuar auditorías a cualquier área de la empresa o los arqueo de caja que considere necesarios, sin necesidad de que medie aviso previo.*

4.6.3.1.5 Presupuesto de la Dirección.

Una de las actividades financieras que llevan a cabo todas las áreas que integran esta empresa, es la realización del presupuesto de gastos; el área de Finanzas no es la excepción y al igual que las demás direcciones, debería de observar un estricto control sobre los gastos que realizaría durante su funcionamiento, apegándose a las cifras reflejadas en la Figura No. 28.

4.6.3.1.6 Elaboración del Presupuesto Anual Consolidado de UNICORP.

Para toda empresa el presupuesto constituye un plan financiero general y el punto de partida que sirve para coordinar los diferentes aspectos que comprende la operación normal de la empresa. En este sentido, se puede decir, que el presupuesto comprende los objetivos económicos de la empresa, con los renglones de ingresos y egresos expresados en términos monetarios.

No existe una regla general para su elaboración, sin embargo básicamente deben cubrir los siguientes puntos:

- *Utilizar el control presupuestal para su elaboración y medición.*
- *Ser homogéneos y elaborados por periodos regulares.*
- *Ser elaborados por las personas responsables de cada área.*
- *Ser autorizados por la alta Dirección o el Comité de presupuestos y dados a conocer a todas las personas involucradas.*

UNICORP
"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

10-Oct.-88

PRESUPUESTO DE LA DIRECCION DE FINANZAS

CONCEPTO	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	TOTAL
SUELDO DIRECTOR FINANZAS	640	640	640	640	640	640	640	640	5,120
SUELDO GERENTE CONTABILIDAD	320	320	320	320	320	320	320	320	2,560
SUELDO TESORERO	320	320	320	320	320	320	320	320	2,560
SALARIO OBREROS									
SALARIO VENDEDORES									
SALARIO ENCUESTADORES									
SALARIO DISEÑADORES									
CURSOS CAPACITACION									
PAPELERIA	405	195	285	385	295	475	405	815	3,260
RENTA									
EVENTOS									
PUBLICACIONES									
PUBLICIDAD									
PROPAGANDA									
OTROS GASTOS (IMPRESIONES)									
MATERIA PRIMA:									
PAPEL COUCHE									
PINTURA INFLABLE									
SOBRES PAPEL BOND									
SOBRES PVC									
LACA PERMEABLE									
ETIQUETA ENGOMADA									
MATERIALES DIVERSOS									
TOTAL:	1,685	1,475	1,565	1,665	1,575	1,755	1,685	2,095	13,500

Director de Finanzas:

Director General:

Considerando lo anterior, en UNICORP, el área de Finanzas elaboró el presupuesto anual consolidado para controlar los gastos que cada área va teniendo y así determinar variaciones entre lo real y lo presupuestado. Este presupuesto comprendía los presupuestos específicos de cada área de la empresa juvenil con la finalidad de llevar a cabo una planeación financiera adecuada, se elaboraba al iniciar el periodo y se revisaba de manera mensual. Dicho presupuesto se muestra en la Figura No. 28 A.

4.6.3.1.7 Presupuesto Anual de Utilidades.

Este documento se elabora concentrando los conceptos de los presupuestos de todas las áreas de manera mensual y con auxilio del pronóstico de ventas para determinar los ingresos que pretende obtener la empresa juvenil durante el ejercicio. Este presupuesto es complementario del concentrado de presupuestos y presenta los conceptos como si se tratara de un Estado de Resultados, se elabora al iniciar el ejercicio y el Director de esta área debe identificar y corregir desviaciones de manera mensual con el auxilio del reporte de ventas y el reporte de gastos. El presupuesto anual de utilidades de UNICORP se muestra en la Figura No. 28 B.

4.6.3.1.8 Punto de Equilibrio.

Para determinar los resultados obtenidos en las operaciones de UNICORP, fue necesario determinar el punto de equilibrio en el que se determina el volumen de ventas que se deben alcanzar, para cubrir los costos y gastos realizados en el periodo y con ello, establecer el margen de utilidad deseado.

El punto de equilibrio es elaborado al iniciar el ciclo de operaciones de la empresa juvenil, para lo cual se auxilia de los presupuestos, clasificando los costos fijos y variables, y determinando el precio de venta y el costo variable por producto tal como se muestra en las Figuras Nos. 29 y 29 A. Cabe mencionar, que el determinar el punto de equilibrio, quedó bajo la responsabilidad de esta Dirección, debido a que en ella se concentró toda la información y resultados expresados en cifras.

UNICORP
"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

15-Oct.-88.

PRESUPUESTO ANUAL CONSOLIDADO

CONCEPTO	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	TOTAL
DIRECCION GENERAL	1,000	1,000	1,000	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	8,500
DIRECCION DE MERCADOTECNIA	10,651	10,651	11,466	11,466	12,211	12,211	13,080	13,080	94,816
DIRECCION DE FINANZAS	1,685	1,475	1,565	1,665	1,575	1,755	1,685	2,095	13,500
DIRECCION DE OPERACIONES	1,480	1,980	201,330	201,330	201,330	201,130	1,780	1,780	812,140
DIRECCION REL. INDUSTRIALES	4,880	5,120	4,120	3,720	3,720	3,720	3,920	3,720	32,920
DIRECCION CONTROL DE CALIDAD	640	840	840	840	840	840	840	840	6,520
DIRECCION REL. PUBLICAS	960	21,000	5,000	960	960	960	960	960	31,760
TOTAL:	21,296	42,066	225,321	221,081	221,736	221,716	23,365	23,575	1,000,156

Gerente Contabilidad:

Director de Finanzas:

UNICORP
"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

15-Oct.-88

PRESUPUESTO ANUAL DE UTILIDADES

CONCEPTO	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	TOTAL
VENTAS NETAS			500,000	250,000	875,000	250,000	375,000	750,000	3,000,000
OTROS INGRESOS									
Menos MANO DE OBRA			600	600	600	600			2,400
Menos MATERIA PRIMA			183,750	183,750	183,750	183,750			735,000
UTILIDAD BRUTA			315,650	65,650	690,650	65,650	375,000	750,000	2,262,600
GASTOS:									
RENTA DE EQUIPO									
TRANSPORTE									
SUELDOS	8,470	8,470	8,470	8,470	8,470	8,470	8,470	8,470	67,760
COMISIONES									
RENTA EDIFICIO	2,000	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	19,500
PAPELERIA	3,006	6,276	2,681	2,441	2,396	2,376	2,875	3,085	25,136
PUBLICIDAD	7,880	24,820	12,320	8,320	9,020	9,020	9,520	9,520	90,360
OTROS GASTOS			15,000	15,000	15,000	15,000			60,000
TOTAL GASTOS	21,296	42,066	40,971	36,731	37,386	37,366	23,365	23,575	262,756
UTILIDAD O PERDIDA ANTES DE IMPUESTO	<21,296>	<42,066>	643,379	28,919	653,264	28,284	351,635	726,425	1,999,844
UTILIDAD O PERDIDA NETA	<21,296>	<42,066>	643,379	28,919	653,264	28,284	351,635	726,425	1,999,844

Gerente Contabilidad:

Director Finanzas:

Fig. 28 B

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

PUNTO DE EQUILIBRIO

PRODUCTO TARJETA BLANCA

$$\begin{aligned} \text{PUNTO DE EQUILIBRIO} &= \frac{G F}{PVPU - G VPU} = T.U. \\ \text{EN UNIDADES} &= \frac{\$202,756}{2500 - 664.5} = \frac{202,756}{1835.5} = 110 \end{aligned}$$

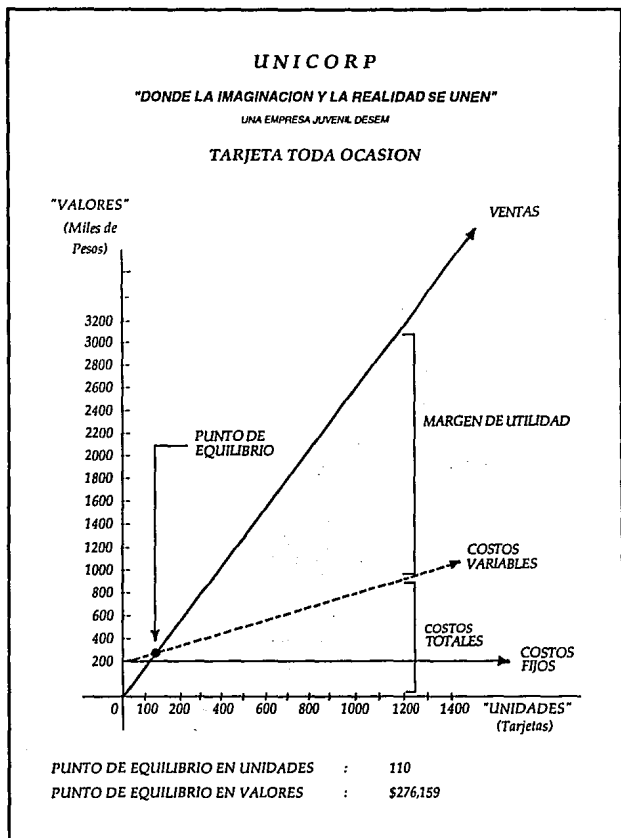
$$\begin{aligned} \text{PUNTO DE EQUILIBRIO} &= \frac{G F}{1 - (GVPU / PVPU)} = VT \\ \text{EN VALORES} &= \frac{\$202,756}{1 - (\$664.5 / \$2500)} = 276,159 \end{aligned}$$

G F	=	TOTAL GASTOS FIJOS	\$	202,756
G V	=	TOTAL GASTOS VARIABLES		797,400
PVPU	=	PRECIO DE VENTA POR UNIDAD		2,500
GVPU	=	GASTOS VARIABLES POR UNIDAD		664.5
T.U.	=	TOTAL UNIDADES		
VT	=	VALOR TOTAL		

UNIDADES PROGRAMADAS 1,200

Director de Finanzas: Director General:

Fig. 29 A



4.6.3.1.9 Procedimiento de Finanzas.

Al ser la función de la Dirección de Finanzas básicamente de control y análisis, más que de operación, su procedimiento fue muy sencillo, pero tuvo gran importancia, ya que el resultado de su proceso conlleva la responsabilidad de informar de manera oportuna y veraz, todas las operaciones que involucran la toma de decisiones, al Consejo de Administración.

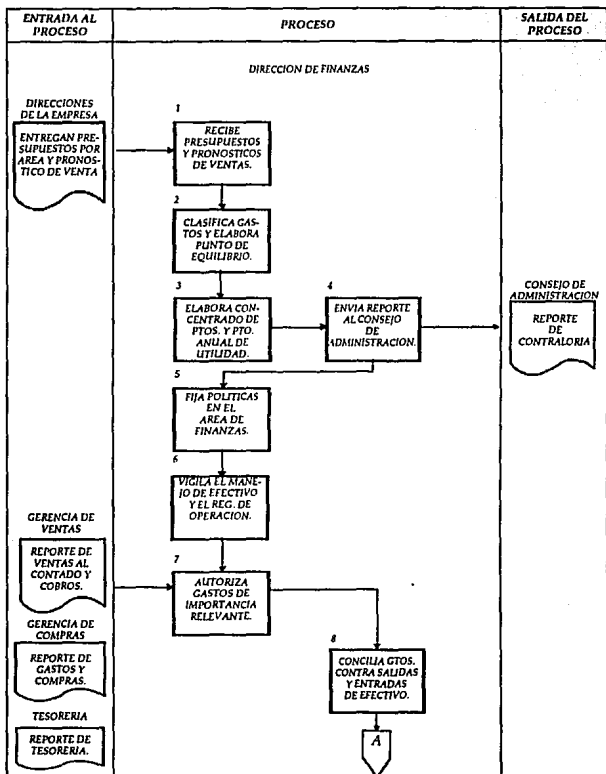
El objetivo principal de establecer el procedimiento de esta Dirección, fue el determinar las bases sobre las cuales debió manejarse la empresa para tener un adecuado desarrollo financiero. Este procedimiento fue aplicable al área de Finanzas y a cualquier área que requiera el uso de información financiera.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
DIRECTOR DE FINANZAS	<ol style="list-style-type: none">1. Recibe presupuestos y pronóstico de ventas.2. Clasifica gastos y elabora punto de equilibrio.3. Elabora concentrado de presupuestos y presupuesto anual de utilidades.4. Envía reportes al Consejo de Administración.5. Fija políticas en el área de Finanzas.
DIRECTOR DE FINANZAS Y TESORERO	<ol style="list-style-type: none">6. Vigila el manejo de efectivo y el registro de operaciones.7. Autoriza los gastos de todas las áreas.8. Concilia gastos contra salidas y entradas de efectivo.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
DIRECTOR DE FINANZAS	<p>9. <i>Analiza desviaciones entre los gastos reales y los gastos presupuestados. Si no hay desviaciones continúa en la actividad 12. Si hay desviaciones continúa el proceso.</i></p> <p>10. <i>Analiza el origen de las desviaciones y si es posible las corrige.</i></p>
GENTE DE CONTABILIDAD	<p>11 <i>Recibe Balance General y Estado de Resultados.</i></p>
DIRECTOR DE FINANZAS	<p>12 <i>Analiza la situación financiera, emite opinión y elabora un informe.</i></p> <p>13 <i>Presenta reportes al Consejo de Administración para el proceso de la toma de decisiones.</i></p>
<i>Fin del procedimiento</i>	

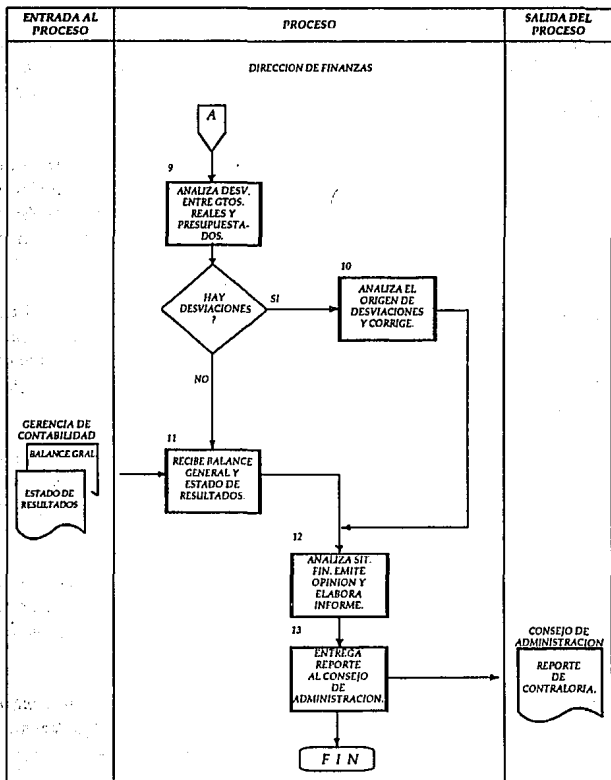
PROCEDIMIENTO DE FINANZAS

DIAGRAMA DE FLUJO



PROCEDIMIENTO DE FINANZAS

DIAGRAMA DE FLUJO



4.6.3.1.10 Resultados de la Dirección de Finanzas.

Como en todas las empresas el área de Finanzas juega un papel muy importante en cuanto al control de los recursos económicos, en el caso de UNICORP fue de primordial importancia mantener un estricto control sobre el mismo, ya que se trataba de un importe reducido, y una inadecuada aplicación traería como consecuencia el fracaso financiero de la empresa juvenil.

Dentro de las herramientas básicas que contempla la Planeación Financiera se encuentran el presupuesto de gastos, presupuesto anual de utilidades y punto de equilibrio presupuestado. El análisis y comparación de éstos contra los resultados obtenidos permitió fijar los parámetros de operación para el sano desarrollo de la organización.

En el caso de UNICORP se estableció una Planeación Financiera con base en las herramientas mencionadas anteriormente, lo cual trajo como consecuencia la obtención de los resultados que se muestran en el Estado de Posición Financiera y el Estado de Resultados como se observa en las Figuras Nos. 30 y 30 A.

Cabe mencionar que aun cuando se elaboraron estados financieros mensuales durante el ejercicio de la empresa juvenil, sólo se presentan los obtenidos durante el último mes de operación como una muestra del registro contable llevado a cabo durante el programa de empresarios juveniles. Asimismo, en el Anexo II se muestra solamente el último mes de registros contables debido a que la información generada en el ejercicio es cuantiosa y el objetivo de este tema es mostrar cómo se puede llevar a cabo la función de Contabilidad en una empresa-escuela y no contemplar paso a paso las actividades de la misma.

La Dirección de Finanzas llevó a cabo la aplicación de un control presupuestal que le permitió que los resultados obtenidos se ajustaran en gran medida a lo presupuestado a principio del ejercicio.

UNICORP
"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"
 UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

ESTADO DE POSICION FINANCIERA AL 31 DE MAYO DE 1989

ACTIVO

CAPITAL CONTABLE

CIRCULANTE

FONDO FIJO DE CAJA	\$ 33,782.50
BANCOS	2,044,913.00
INVENT. MATERIA PRIMA	73,125.60
INVENT. PROD. TERMINADO	164,935.58

CAPITAL SOCIAL	\$ 250,000.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	2,066,756.68

TOTAL ACTIVO \$ 2,316,756.68

TOTAL PASIVO + CAPITAL \$ 2,316,756.68

Director de Finanzas:

Gerente de Contabilidad:

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1° DE OCTUBRE DE 1988
AL 31 DE MAYO DE 1989

VENTAS		\$	3,117,500.00
COSTO DE VENTAS			<u>738,344.72</u>
UTILIDAD BRUTA			2,379,155.28
GASTOS DE OPERACION:			312,398.60
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$	246,775.00	
GASTOS DE VENTA		<u>65,623.60</u>	<u> </u>
UTILIDAD EN OPERACION			2,066,756.68
UTILIDAD ANTES DE ISR Y PTU			2,066,756.68
UTILIDAD NETA		\$	<u>2,066,756.68</u>

Gerente de Contabilidad: Director de Finanzas:

Por otra parte los Estados Financieros representaron un esquema de la posición económica y de los resultados obtenidos en UNICORP, los cuales se entregaron a la Dirección General junto con un análisis financiero contemplando algunos indicadores de la actividad financiera de la empresa juvenil.

El alcance de los objetivos planteados por esta Dirección se dio a través de los presupuestos y políticas establecidos al principio de la operación.

Las bases principales de este análisis están fundamentadas en los estados financieros al cierre del ejercicio.

Es necesario retomar algunos conceptos manejados anteriormente, que dan pauta a la mejor comprensión de las actividades desarrolladas en la empresa juvenil, así como reforzar el marco que permitirá ubicar los resultados económicos obtenidos al final del programa empresarios juveniles.

- A) Como se recordará UNICORP se estableció como empresa educativa, por lo tanto su finalidad no era obtener un margen de utilidad que satisficiera a cualquier inversionista.*
- B) UNICORP funcionó con las modalidades de una sociedad anónima bajo los lineamientos de DESEM, Asociación Civil que tiene por objetivo promover el espíritu empresarial.*
- C) No se efectuaron pagos de impuestos debido a que como empresa educativa carece de personalidad jurídica propia.*
- D) No se determinó Participación de Trabajadores en las Utilidades de la empresa.*
- E) El periodo que se ejerció para desarrollar el ejercicio fue de ocho meses; sin determinar aguinaldo o primas vacacionales.*

No obstante, se obtuvieron resultados financieros satisfactorios, entre ellos se destacan:

- A) El presupuesto anual de utilidades reflejó ligeras variaciones en comparación a los resultados finales, obteniendo una utilidad superior a la presupuestada por \$66,912.68 que equivalen al 3% más de lo que se esperaba.
- B) El punto de equilibrio presupuestado permitió prever que la empresa juvenil mantuviera un nivel adecuado tanto de ventas como de costos para lograr un óptimo resultado económico.
- C) Dentro de un Análisis Vertical se determinó una reducción a porcentos integrales destacando al cierre del ejercicio los siguientes datos:

Ventas	100%
Costo de ventas	24%
Utilidad bruta	76%
Costos de operación	10%
Utilidad neta	66%

Para la posición financiera se contó con los resultados siguientes:

Fondo de caja	2%	Capital social	11%
Bancos	88%	Utilidad del ejercicio	89%
Inventarios	<u>10%</u>		
Total Activo	100%	Total Capital	<u>100%</u>

- D) Otro análisis considerado para este estudio es el de razones financieras, en el que UNICORP, aplicó algunas que representarían los principales índices de su actividad.

Esta empresa por su naturaleza no contó con proveedores, situación que impide hacer algún análisis de endeudamiento sobre pasivos; de la misma forma no contó con activos fijos que permitieran determinar su actividad. En lo referente a rotaciones, no se pudo determinar este índice ya que no se aplicaron ni políticas de créditos, ni plazos de pago por falta de proveedores.

. Razón de Índice de Productividad o de Rentabilidad

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}} = \frac{2,066,756.68}{250,000} = \$8.26$$

Este resultado significa que fueron \$8.26 lo que obtuvieron los accionistas por cada \$1.00 de inversión.

. Razón de Utilidad Neta a Ventas Netas

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{2,066,756.68}{3,117,500.00} = \$0.66$$

Es decir que el 66% de las ventas de la empresa se tradujeron en utilidades.

Este análisis permite observar que UNICORP, independientemente de su objetivo educativo, también obtuvo un resultado financiero favorable que permite aseverar que un esfuerzo bien encausado va acompañado de una utilidad; al fin y al cabo se puede decir que hasta como inversión fueron buenas decisiones las que llevarían a la empresa juvenil al satisfactorio resultado obtenido.

4.6.3.2 Gerencia de Contabilidad.

Para efectuar un adecuado análisis financiero en cualquier empresa, es necesario partir de Estados Financieros veraces y oportunos, por lo cual la Gerencia de Contabilidad juega un importante papel dentro del área de Finanzas, ya que es la encargada de elaborar los registros contables que efectúa la empresa juvenil desde su inicio.

La función de la Gerencia de Contabilidad en la empresa juvenil fue realmente sencilla ya que las operaciones que registra no son complejas pues se basaban en aplicaciones de contabilidad básicas que buscaban fundamentalmente el control de efectivo.

4.6.3.2.1 Funciones Principales.

La Gerencia de Contabilidad tenía como tareas principales, en la empresa juvenil las siguientes:

- A) Diseñar y elaborar el sistema contable de la empresa juvenil.*
- B) Dictar políticas respecto al sistema contable.*
- C) Diseñar un catálogo de cuentas adecuado a las operaciones de la empresa juvenil.*
- D) Llevar a cabo los registros contables de las operaciones de la compañía.*
- E) Supervisar los movimientos de gastos de la empresa.*
- F) Obtener balanza de comprobación.*
- G) Elaborar Estados Financieros.*
- H) Controlar los auxiliares contables y elaborar las pólizas de diario, ingresos y egresos.*

- I) *Controlar y valorizar los inventarios de materia prima, material de empaque y producto terminado.*
- J) *Elaborar reporte mensual para la Dirección de Finanzas.*

4.6.3.2.2 Objetivo.

Debido a que la Gerencia de Contabilidad fue la encargada de la elaboración de Estos Financieros debe tener un adecuado control de las operaciones contables por lo que su principal objetivo es: "el de organizar, controlar y supervisar las operaciones contables de la empresa".

Para lograr el objetivo anterior establece como objetivos secundarios los siguientes:

- A) *Obtener información de los demás departamento para registrar contablemente las operaciones de la empresa juvenil.*
- B) *Organizar las operaciones contables de la empresa juvenil mediante el uso de un sistema de contabilidad adecuado.*
- C) *Emitir los Estados Financieros en forma veraz y oportuna.*
- D) *Elaborar registros contables oportunos, confiables y prácticos de manejar.*
- E) *Supervisar las operaciones contables mediante el uso de instrumentos de control interno.*
- F) *Lograr un adecuado funcionamiento del sistema contable adoptado.*
- G) *Informar oportunamente cualquier variación importante en los registros contables a la Dirección de Finanzas.*

4.6.3.2.3 Políticas.

El establecimiento de políticas con respecto a la forma en que se deben registrar las operaciones garantizan que la información financiera será confiable y servirá de base para la adecuada toma de decisiones.

Con esta filosofía, en UNICORP se determinaron las siguientes políticas con respecto a la Gerencia de Contabilidad:

- A) Sólo se registrarán operaciones que cuenten con el comprobante correspondiente.
- B) Los ingresos se contabilizan únicamente cuando Tesorería entregue reporte correspondiente revisado.
- C) Las pólizas de egresos se contabilizarán con su comprobante correspondiente y deberán haber sido solicitadas o revisadas por la Gerencia de Compras.
- D) Las ventas al contado se registrarán únicamente cuando la Tesorería ya haya recibido el importe de las mismas.
- E) Las ventas a crédito se enterarán a la Gerencia de Contabilidad después de realizada la venta, indicando importe y condiciones de pago de cada operación.
- F) Los Estados Financieros principales tales como el Balance General y Estado de Resultados, se presentarán de manera mensual.
- G) En caso de que alguna área necesite un Estado Financiero especial, deberá requerirlo a través de Finanzas, con dos semanas de anticipación.
- H) Cualquier cambio al sistema, procedimiento contable o catálogo de cuentas deberá efectuarse a través de la Gerencia de Contabilidad, exclusivamente.

4.6.3.2.4 Registros Contables.

La efectiva toma de decisiones en la empresa requiere del establecimiento de información objetiva respecto a sus operaciones, es decir, debe reunir, procesar e interpretar datos para su uso administrativo.

Cualquier entidad económica cuenta con recursos importantes como son: los recursos económicos, los recursos tecnológicos o los recursos humanos, pero uno de los recursos más importantes con que cuenta una organización, sin dejar en segundo término a los anteriores, es su información, y en el caso de las empresas juveniles esto resulta vital.

Los registros contables están diseñados para resumir los resultados financieros de las operaciones comerciales y para mostrar las condiciones financieras de la empresa.

Para llegar a la calidad que requiere la empresa juvenil, con respecto a su información financiera es necesario seguir un proceso ordenado el cual a continuación se detalla:

- A) Sistematización.- Es la fase del proceso contable que establece el sistema de información financiera en una entidad económica.*

Como se puede observar en esta fase se determina el tipo de empresa de la cual se quiere crear el sistema contable, se define su marco legal, su entorno económico, su organización y las políticas de operación principales que regirán el registro de operaciones.

Asimismo en esta fase se elige el procedimiento que deberá seguirse para el procesamiento de datos, es decir, se elige el método con el cual se registrarán las operaciones; se diseña el sistema de información financiera a través del uso de un catálogo de cuentas, manejo de documentos fuente, diagramas de flujo, guía de procesamiento e informes especiales.

En el caso de UNICORP se optó por diseñar un catálogo de cuentas sencillo y que sería manejado por la Gerencia de Contabilidad a través de un sistema de registro manual con el uso de pólizas de diario, de ingresos y de egresos. El catálogo de cuentas se detalla en el Anexo II Registros Contables.

- B) Valuación.- Es la cuantificación monetaria de los recursos y obligaciones que adquiere una entidad económica en la celebración de transacciones financieras. Esta fase nos establece las reglas de cómo se debe valorar, en términos monetarios, una operación.*

En UNICORP no se necesitaron evaluar muchas operaciones con técnicas contables muy complicadas o sobre bases de valuación que requirieran de estudio profundo. Esto último, fue debido a que todas las transacciones se realizaron en efectivo y no se manejaron activos fijos o diferidos, por lo que no existieron depreciaciones o amortizaciones.

En los únicos rubros donde se consideró necesario establecer criterios de valuación fue en los inventarios de materia prima y material de empaque donde básicamente se valoraron por el sistema de precios promedios mensuales; y en la valuación del costo de producción se utilizó el sistema de costos históricos por sesión productiva, calculado en forma mensual.

- C) Procesamiento.- Es la fase en la cual, a través de la captación, clasificación, registro, cálculo y síntesis de datos se elaboran los Estados Financieros resultantes de las transacciones celebradas por una entidad económica.*

La captación de la información financiera se obtiene a través del uso de documentos fuente y de auxiliares contables; la clasificación se realiza mediante el uso de cuentas contables especificadas en un catálogo de cuentas; el registro y cálculo de los datos se basa en vaciar los datos en auxiliares contables, libros de registro o pólizas de contabilidad, para que

posteriormente se elabore la hoja de trabajo que incluye la balanza de comprobación, asientos de ajuste, asientos de resultados, balanza previa y cierre de libros; la síntesis de datos es la elaboración de Estados Financieros una vez que se ha concluido la hoja de trabajo.

Esta función en UNICORP, fue desarrollada de manera absoluta por la Gerencia de Contabilidad. Para contabilizar las operaciones primeramente se definieron los documentos fuente que se necesitarían entre los cuales se encuentran los siguientes:

- 1) Reporte de ventas y cobros, con notas de venta.
- 2) Reporte de producción y hoja de costos.
- 3) Reporte de inventarios del almacén de materia prima y producto terminado.
- 4) Reporte de gastos con requisiciones y facturas.
- 5) Control de efectivo y arqueo de caja con fichas de depósito.

Una vez que se tenía el documento fuente éste se vaciaba en auxiliares contables tales como tarjetas de almacén, tarjeta de cuentas corrientes o cédulas de contabilidad, y de ahí se elaboraban las pólizas correspondientes.

De las pólizas se hacían los asientos de concentración en el libro diario y el mayor para posteriormente elaborar la balanza de comprobación y la hoja de trabajo que serviría de base para elaborar los Estados Financieros.

- D) Evaluación.- Es la fase que califica el efecto de las transacciones de una entidad económica sobre su situación financiera. Se puede agregar que es en la cual se analizan e interpretan los resultados que arrojan las cifras de los Estados Financieros.

Esta función dentro de UNICORP, fue realizada por Finanzas con la colaboración de la Gerencia de Contabilidad.

Los buenos registros contables son la base de una administración efectiva y resultan esenciales como fuente de información para los niveles ejecutivos de la empresa, lo que permite un mejor control.

PROCESO DE LA ACTIVIDAD CONTABLE EN UNICORP	
FASE	PASOS
A) SISTEMATIZACION:	<p><i>Selección.- Sistema manual de registro con pólizas de diario, de ingresos y de egresos.</i></p> <p><i>Diseño.- Uso de un catálogo de cuentas.</i></p> <p><i>Elección.- Elaboración a través de la Gerencia de Contabilidad.</i></p>
B) VALUACION:	<p><i>Valuación del inventario de materia prima y material de empaque a través del sistema de precios promedio.</i></p> <p><i>Valuación de la producción a través del método de costos históricos por sesión productiva.</i></p>
C) PROCESAMIENTO:	<p><i>Documentos Fuente:</i></p> <ol style="list-style-type: none"><i>a) Reporte de ventas y cobros con notas de venta.</i><i>b) Reporte de producción y hoja de costos.</i><i>c) Arqueo de caja con fichas de depósito bancario.</i>

FASE

PASOS

Registro:

- a) *Pólizas de diario; ingresos y egresos.*
- b) *Libro Diario.*
- c) *Libro Mayor.*

Estados Financieros:

- a) *Balance General.*
- b) *Estado de Resultados.*

D) EVALUACION:

Actividad realizada por Finanzas.

(9)

Con la finalidad de ejemplificar en forma más detallada el proceso de la actividad contable que se llevó a cabo en UNICORP, en el Anexo II Registros Contables se presenta la información contable emitida por la Gerencia de Contabilidad durante el último mes de operaciones de la empresa juvenil.

Cabe mencionar que debido a la poca complejidad de dichas operaciones, el registro contable de las mismas resultó relativamente sencillo.

De esta manera y partiendo de la información recabada por la Gerencia de Contabilidad y Tesorería, se procedió a la elaboración de pólizas fijas en las cuales se concentraban operaciones homogéneas por mes, situación que permitió utilizar un mismo tipo de póliza pudiéndose identificar fácilmente las que correspondían a los ingresos y los egresos generados mensualmente.

Dichas pólizas se concentraron en libro diario que reflejaba el importe total de movimientos al final de mes, los cuales fueron la base para la elaboración de la balanza de comprobación y los estados financieros finales.

Asimismo, se manejaron auxiliares para el control de inventarios consistentes en tarjetas de almacén, utilizando un sistema de valuación de precios promedio para la determinación del costo del producto mensual.

4.6.3.2.5 Procedimiento para el registro de operaciones.

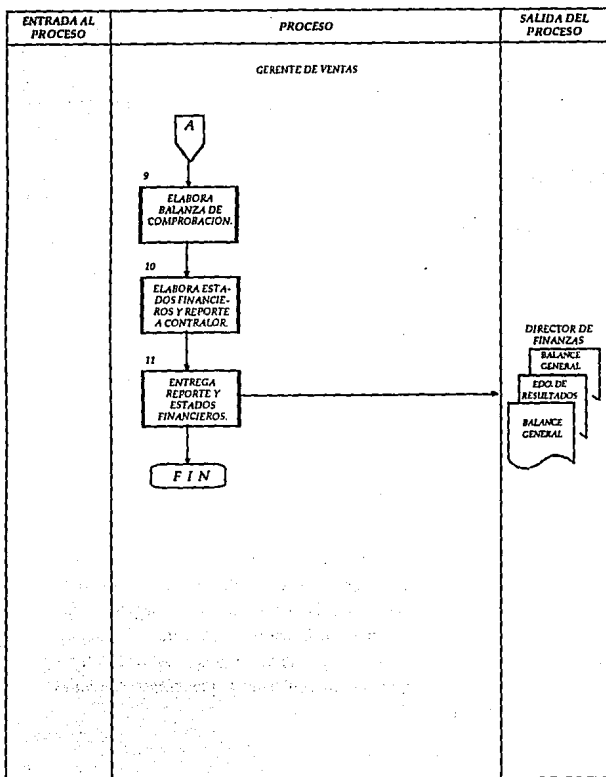
El objetivo principal de la función contable de la empresa juvenil, fue el de establecer el proceso adecuado que debe de seguir el Contador para ejercer su función de tal manera que al final del periodo se visualicen claramente los resultados obtenidos y se evalúe el cumplimiento de los objetivos de la empresa y de sus diferentes Direcciones. Este procedimiento se aplica al área de Finanzas y tiene alcance a toda la empresa juvenil respecto de sus políticas de operación.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
GERENTE DE CONTABILIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe políticas de operación general del director de finanzas. 2. Elabora políticas con respecto al sistema contable. 3. Diseña catálogo de cuentas y elabora procedimientos de contabilidad.
TITULARES DE LAS AREAS	<ol style="list-style-type: none"> 4. Entregan documento fuente.
GERENTE DE CONTABILIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 5. Recibe y revisa documentos fuente, si cumple con los requisitos continúa el proceso; si no cumple con los requisitos se devuelve al área correspondiente. 6. Vacía datos en auxiliares contables.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
GERENTE DE CONTABILIDAD	7. <i>Elabora póliza de contabilidad.</i>
	8. <i>Realiza asiento de concentración en el libro diario y traspasa cifras al libro mayor.</i>
	9. <i>Elabora balanza de comprobación.</i>
	10. <i>Elabora Estados Financieros y reporte para Finanzas.</i>
	11. <i>Entrega reporte y Estados Financieros.</i>

Fin del Procedimiento.

PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE OPERACIONES
DIAGRAMA DE FLUJO



A continuación, se enlistan los formatos utilizados en la Gerencia de Contabilidad:

- A) Póliza de diario; este documento lo elabora la Gerencia de Contabilidad para registrar operaciones que no causaron movimiento de efectivo. Se elabora haciendo un cargo a una cuenta con su correspondiente abono, conforme a principios generales de contabilidad.*

Este documento contenía los siguientes datos:

- Encabezado.*
- Concepto.*
- Fecha.*
- No. de póliza.*
- No. de Cuenta.*
- Descripción de las cuentas y subcuentas.*
- Movimientos de cargo.*
- Movimientos de abono.*
- Sumas iguales.*
- Firmas o iniciales de quien elabora, revisa y autoriza la póliza.*

Asimismo, se anexaba el comprobante de la operación.

- B) Póliza de Ingreso; Este documento podrá ser elaborado por el tesorero o por la Gerencia de Contabilidad con la firma de revisión de la Tesorería, para registrar los ingresos en efectivo de la empresa juvenil. Se elabora haciendo un cargo a la cuenta de caja o bancos con su correspondiente abono, conforme a principios generales de Contabilidad.*

Este documento contenía los siguientes datos:

- Encabezado.
- Concepto.
- Fecha.
- No. de póliza.
- No. de Cuenta.
- Descripción de las cuentas y subcuentas.
- Movimientos de cargo.
- Movimientos de abono.
- Sumas iguales.
- Firmas o iniciales de quien elabora, revisa y autoriza la póliza, debiendo tener necesariamente la firma del tesorero.

Asimismo, se anexaba el comprobante de la operación, como era la ficha de depósito o ingreso de caja en efectivo.

- C) *Póliza de Egreso o cheque; este documento lo elaborará la Gerencia de Contabilidad con la firma o aval de la Gerencia de Compras, y en éste se registrarán todas las salidas de efectivo de la empresa juvenil. Se elabora haciendo los cargos correspondientes a las cuentas conforme a principios generales de contabilidad y se abona contra la cuenta de caja o bancos.*

Este documento contenía los siguientes datos:

- Encabezado.
- Concepto.
- Fecha.
- No. de póliza.
- No. de Cuenta.
- Descripción de las cuentas y subcuentas.
- Movimientos de cargo.
- Movimientos de abono.

- Sumas iguales.
- Firmas en el vale de caja.

Asimismo, se anexaba el comprobante de la operación como eran, factura, nota, requisición o cotización.

El formato de pólizas utilizado se muestra en el Anexo II Registros Contables.

- D) *Balance General; Este documento lo elaborará la Gerencia de Contabilidad y lo presenta de manera formal, cada vez que se lo requiera la Dirección de Finanzas; sin perjuicio de lo anterior deberá elaborarse cada mes. Se elabora manejando la forma de cuenta en la cual del lado izquierdo se presentan los activos y del lado derecho los pasivos y el capital contable.*

Este documento contenía los siguientes datos:

- *Encabezado: Formado por el nombre de la empresa, nombre del Estado Financiero y fecha a la cual se formula.*
- *Cuerpo: Formado por conceptos de activo y su valor, pasivo y su valor y capital y su valor.*
- *Pie: Formado por el nombre y firma del Gerente de Contabilidad avalado por el Director de Finanzas de la empresa; algunas notas aclaratorias que se quieran agregar.*

Quando los usuarios del Balance sean internos, bastará con que vayan firmados por el Gerente de Contabilidad y el Director de Finanzas; cuando los usuarios de la información sean externos deberá ir adicionalmente la firma del Director General.

- E) *Estado de Resultados; lo elaborará la Gerencia de Contabilidad y lo presentará, de manera formal, cada vez que se lo requiera la Dirección de Finanzas; sin perjuicio de lo anterior deberá elaborarse cada mes. Se presenta manejando en la parte superior del mismo los Ingresos, enseguida y hacia abajo los Egresos y al final, en el mismo sentido, el resultado obtenido.*

Este documento contenía los siguientes datos:

- *Encabezado: Formado por el nombre de la empresa, nombre del Estado Financiero y periodo al cual se refiere.*
- *Cuerpo: Formado por conceptos de ingresos y su valor, egresos y su valor y naturaleza del resultado obtenido y su valor.*
- *Pie: Formado por el nombre y firma del Gerente de Contabilidad avalado por el Director de Finanzas de la empresa; algunas notas aclaratorias que se quieran agregar.*

Cuando los usuarios de este documento eran internos, bastaba con que fueran firmados por el Gerente de Contabilidad y el Director de Finanzas, cuando los usuarios de la información eran externos debía ir adicionalmente la firma del Director General.

4.6.3.3 Tesorería.

Ya con anterioridad se mencionó la importancia que tiene el establecer un control estricto sobre los recursos económicos de este tipo de empresa, situación que justifica la necesidad de crear un departamento específico que se encargue de la administración de dicho recurso.

Estos recursos se refieren al manejo de documentos de inmediata realización, de los cobros, del manejo de cuenta de cheques y de los pagos que se tenían que efectuar con terceras personas.

4.6.3.3.1 Funciones Principales.

Las funciones principales que desempeñó el titular de la Tesorería, fueron las siguientes:

- A) Controlar el manejo de efectivo por medio de firmas autorizadas.*
- B) Llevar el control y registro de los accionistas.*
- C) Custodiar el dinero de la empresa.*
- D) Controlar las cuentas bancarias y el fondo de caja.*
- E) Efectuar recuentos de dinero al inicio y al final del día.*
- F) Mantener informado de las operaciones al gerente de contabilidad y al Director de Finanzas.*
- G) Elaborar reporte del saldo de efectivo.*
- H) Archivar los comprobantes de gastos con los documentos control.*
- I) Cumplir con las políticas establecidas.*
- J) Elaborar los documentos control, para el buen manejo de efectivo.*

4.6.3.3.2 Objetivo.

El objetivo principal de la Tesorería, es el de: "Salvaguardar los ingresos y

controlar los egresos de la empresa juvenil, de tal manera que se establezca una adecuada administración de los recursos económicos”.

4.6.3.3 Políticas.

Para el buen funcionamiento de la Tesorería, se determinaron las siguientes políticas:

- A) El manejo del fondo fijo de caja estará a cargo del Tesorero.*
- B) El pago de gastos realizado mediante el fondo fijo sólo podrá ser autorizado por el Director de Finanzas o en su caso por el Director General.*
- C) El fondo fijo de caja será destinado a cubrir gastos menores que se presenten durante la operación y que no se encuentren contemplados en el presupuesto.*
- D) El monto destinado al pago de un gasto menor tendrá como máximo un importe hasta por el 50% del total del fondo fijo.*
- E) La entrega de efectivo para gastos menores se realizará a través de vales de caja los cuales deberán estar debidamente autorizados por el Director del área respectiva y por el Director de Finanzas.*
- F) El vale de caja deberá identificar nombre y firma de quien efectúe el gasto acompañado de su respectivo comprobante.*
- G) El responsable de la cuenta bancaria será el tesorero y para disposición de efectivo se requiere autorización del Director de Finanzas.*

- H) *Los ingresos por ventas se entregarán a la Tesorería dentro de las 24 horas siguientes a su percepción.*
- I) *Las ventas a crédito se enterarán al departamento de contabilidad después de realizada la venta, indicando importe y condiciones de pago de cada operación.*

4.6.3.3.4 Control del efectivo.

En la empresa juvenil, el Tesorero tenía a su cargo la administración del dinero con el que se desarrollarían las operaciones normales de la empresa; además de contar con un excedente o fondo de caja destinado a cubrir erogaciones menores del área de mercadotecnia y producción, principalmente.

El fondo de caja se estableció como política de la Dirección de Finanzas, fijando un monto suficiente para hacer frente a gastos menores que no fueron contemplados en el presupuesto, siempre y cuando el gasto cumpliera con los requisitos de autorización que establecen las políticas del área.

El programa de empresarios juveniles establece dentro de las actividades a desarrollar la apertura de una cuenta bancaria que permitiera manejar al igual que cualquier empresa, un instrumento de inversión y que al mismo tiempo, mediante un estado de cuenta reflejara la administración del capital y de los recursos generados por la operación de la misma.

El Director de Finanzas y el Tesorero fueron las personas encargadas de la apertura de la cuenta bancaria, en este caso se eligió una cuenta de inversión inmediata siendo titular de la misma el Tesorero, otorgándosele una tarjeta adicional al Director General. Cabe hacer notar que la disposición de efectivo estaba restringida por el Director de Finanzas, quien conocía la situación financiera de la empresa y por lo tanto determinaba hasta qué monto se podía disponer del efectivo, conforme al presupuesto y compromisos económicos contraídos con anterioridad.

4.6.3.3.5 Procedimiento de Tesorería.

El proceso de la actividad de la Tesorería, se basa primordialmente en el control de los ingresos y egresos de efectivo que a continuación se señalan:

A) Ingresos:

- Por aportación de socios.
- Por ventas y cobros.
- Por rendimiento en inversiones.

B) Egresos:

- Por pago de nóminas.
- Por pago de mercancías.
- Por pago de dividendos.

Este procedimiento se aplicó en la empresa juvenil UNICORP, de tal manera que cualquier área que requiriera del uso de fondos de efectivo de manera constante, pudiera obtenerlos bajo este procedimiento.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
TESORERO	<ol style="list-style-type: none">1. Recibe el dinero de cada uno de los accionistas y entrega el certificado de aportación.2. Elabora el registro de accionistas.3. Ingresa el dinero a caja.4. Abre cuenta bancaria, ingresa dinero al banco y crea el fondo fijo de caja.

RESPONSABLE

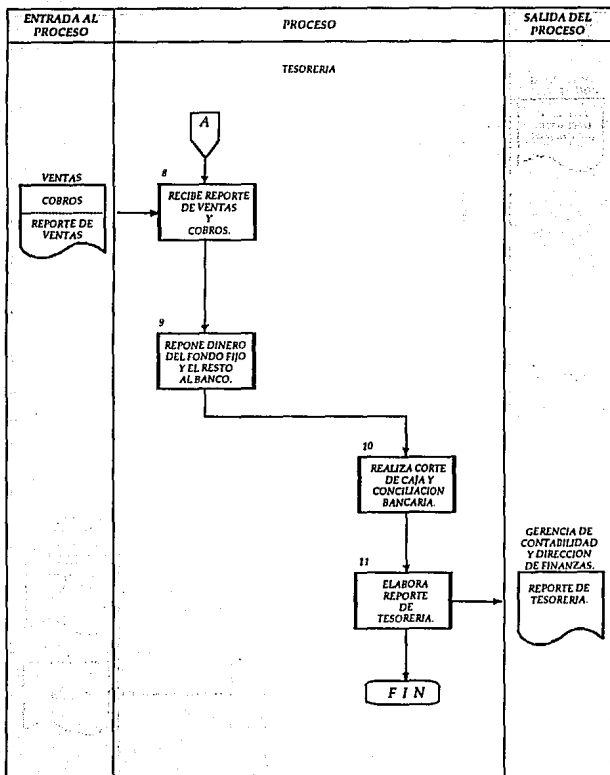
ACTIVIDAD

TESORERO

5. Recibe facturas o requisición de compras de las áreas de la empresa y departamento de Compras.
6. Revisa las facturas o requisición para asegurarse que contenga los datos necesarios.
Si se puede realizar el pago de los gastos con el fondo fijo de caja, entrega el dinero a el área solicitante.
Si no puede realizar el pago en efectivo continúa el procedimiento.
7. Elabora cheque, recaba firma del director de Finanzas y lo entrega a el área solicitante.
8. Recibe dinero de las ventas y cobros efectuados.
9. Revisa fondo fijo de caja, repone dinero del fondo y el resto lo deposita en la cuenta bancaria.
10. Realiza corte de caja y elabora conciliaciones bancarias.
11. Elabora reporte de Tesorería para la Gerencia de Contabilidad y la Dirección de Finanzas.

Fin del procedimiento.

PROCEDIMIENTO DE TESORERIA
DIAGRAMA DE FLUJO



Debido a la importancia y responsabilidad que representa el manejo de efectivo, en UNICORP se implementó el uso de varios formatos para el adecuado control de dicho recurso, a continuación se especifican estos documentos:

- A) Registro de accionistas; Documento formulado por el tesorero con el objetivo de conocer en poder de quién se encuentran las acciones de la empresa juvenil de acuerdo a la venta de certificados de acción.*

Los conceptos que contenía el formato, son los siguientes:

- Nombre de la empresa.*
- Año.*
- Firma del Tesorero.*
- Número de certificado.*
- Fecha.*
- Nombre del accionista.*
- Dirección.*
- Valor del certificado.*

Este formato era revisado por el Director de Finanzas en presencia del Tesorero cada que se requiera, ya sea por una nueva aportación de socios o un retiro de los mismos.

- B) Relación de vales de caja; Representaban salidas de efectivo, para realizar gastos sujetos a comprobación o en su caso definitivos.*
- a) Las salidas provisionales eran comprobadas en el siguiente día hábil al momento en que egresó el dinero.*
 - b) Las salidas se efectuaban cuando se solicitaba dinero a*

la caja para realizar gastos por los cuales no era posible obtener comprobantes.

Este documento contenía la siguiente información:

- Fecha y tipo de salida.*
- Concepto y monto.*
- Solicitante y firma de autorización.*

Este documento era proporcionado por el Tesorero cada vez que alguien requiera dinero del fondo fijo. Era llenado por el solicitante que recababa la firma de autorización correspondiente, y lo devolvía al Tesorero para que éste entregase el dinero.

- C) Relación de todas las operaciones realizadas durante el día. Este documento representó un control eficiente para el Tesorero ya que era básico para integrar las entradas y salidas de efectivo y así poder obtener el saldo final de los movimientos del día.*

Este documento contenía:

- Fecha.*
- Concepto.*
- Columnas de cargo y abono.*
- Saldo.*

Asimismo, era llenado por el Tesorero y revisado por el Director de Finanzas cada vez que existía la necesidad de realizar un arqueo de caja.

- D) Relación de las personas que autorizan la transacción. Este documento representa un registro vivo de las personas que autorizan la compra de algún bien o producto.*

Este documento contenía los siguientes datos:

- *Conceptos por los que puede requerir dinero.*
- *Monto máximo autorizado.*
- *Nombre y puesto.*
- *Firma.*

El Tesorero conservaba este documento para consultarlo cada vez que le solicitaban dinero en efectivo o en cheque, para la compra de algún bien o servicio.

4.6.4 DIRECCION DE OPERACIONES.

4.6.4.1 Dirección de Operaciones.

Como se ha mencionado con anterioridad, la estructura que adoptó UNICORP y en particular esta Dirección, fue tomada de la sugerida en el manual de Desarrollo Empresarial Mexicano, A.C., ya que el giro y funcionamiento de la empresa juvenil así lo requería.

Cabe hacer mención de algunos conceptos teóricos aplicables en el desarrollo del área de Operaciones, los cuales ayudarán a comprender las necesidades de la empresa juvenil:

"El término producción, se centra en la tecnología de fabricación y en el flujo de materiales de una planta fabril. La función de producción en una empresa, tiene que ver específicamente con la actividad de producir mercancías, es decir, con el diseño, la instrumentación, la operación y el control del elemento humano, los materiales, el equipo, el dinero y la información, para lograr los objetivos de producción específicos. El término operaciones, es más amplio, se enfoca a la producción de mercancías o servicio dentro de cualquier organización. Por lo tanto, Dirección o

Gerencia de Operaciones, es similar a la Dirección o Gerencia de Producción, con la excepción de que se centra en un tipo más amplio de problemas que incluye a las organizaciones cuyas tecnologías pueden diferir a las de una organización fabril; por ejemplo, el servicio que se presta a los clientes, en toda la extensión que abarca este concepto" (10).

Por lo anterior, se deduce que el principal problema a que se enfrentan las empresas, es el servicio que proporcionan a los clientes en todo su ciclo de compra-venta del producto, independientemente de que éste sea un bien o un servicio.

Por lo tanto, en estricto sentido, esta Dirección debió tener la nomenclatura de Dirección de Producción, sin embargo y analizando estos conceptos teóricos, la producción de UNICORP siempre tendió a satisfacer los gustos del público consumidor, lo cual era parte de lo que se producía en la empresa juvenil, como más adelante se describe.

Las operaciones de UNICORP siempre y en todo sentido, estaban limitadas principalmente a la duración del programa de empresarios juveniles al que pertenecía, por lo que todo el proceso de planeación dentro de esta Dirección, resultaba simple y sencillo, contemplando tiempo y época del año.

4.6.4.1.1 Organigrama.

En la Figura No. 30, pueden apreciarse los puestos existentes, y las personas asignadas a dichos cargos. Cabe destacar la importancia que tuvo el recurso humano dentro de esta Dirección, ya que ahora tocaba a cada miembro, desempeñarse como obrero calificado como más adelante se describirá.

4.6.4.1.2 Funciones Principales.

Las principales funciones que desempeñó el titular, se enlistan a continuación:

- A) *Realizar los planes y programas generales de producción y abastecimiento de material en forma anual.*
- B) *Establecer y revisar la compra de materiales propios para el proceso de producción.*
- C) *Autorizar la compra de todo implemento necesario para el buen funcionamiento y desarrollo de UNICORP.*
- D) *Recibir y analizar las sugerencias internas y externas, para la modificación o creación de productos.*
- E) *Administrar los recursos humanos, técnicos y materiales, que se utilizarán en los procesos productivos de esta empresa.*
- F) *Realizar estudios de factibilidad de operación.*

4.6.4.1.3 Objetivo.

El objetivo general de esta área es: "Planear, dirigir y controlar la manufactura de los productos en su proceso de transformación, desde la compra de materia prima, hasta la entrega del producto terminado canalizándolos a través de la Dirección de Mercadotecnia, para su posterior comercialización".

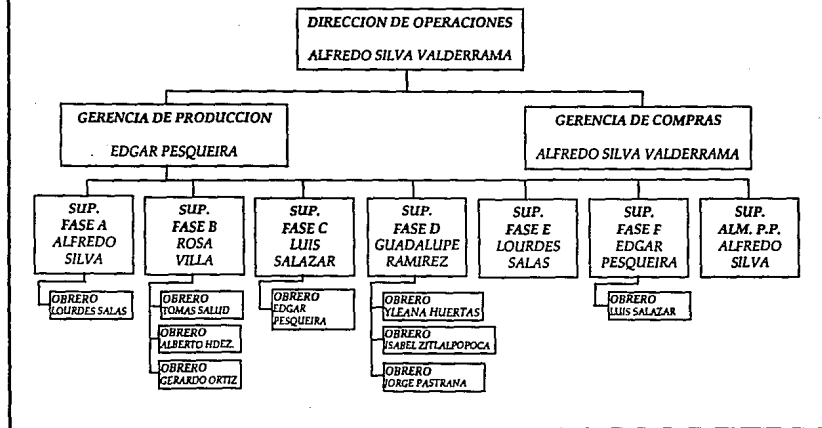
4.6.4.1.4 Políticas.

Para el buen desempeño de la Dirección de Operaciones, se establecieron las siguientes políticas:

- A) *Queda a su cargo, la administración de los recursos humanos y los recursos materiales para los procesos productivos de esta empresa juvenil.*

UNICORP

DIRECCION DE OPERACIONES



- B) *Es la encargada de autorizar las compras de los materiales para la elaboración del producto, de acuerdo a los planes y programas correspondientes.*
- C) *La compra de cualquier otro implemento para el desempeño de esta empresa juvenil, será analizada y autorizada previa consulta al área de finanzas.*
- D) *Las sugerencias a la mejora y modificación del producto o la creación de otros, se canalizará para realizar los estudios respectivos de factibilidad de operación.*
- E) *Los pedidos especiales que llegaran a presentarse durante el desarrollo productivo de esta empresa, serán autorizados por esta Dirección, de acuerdo a los análisis de factibilidad de operación.*

4.6.4.1.5 Estudio de Factibilidad de Operación.

A esta Dirección le correspondió analizar la factibilidad de la operación en la producción de algún producto o prestación de un servicio.

Para tal fin el titular de esta Dirección recibió de la Dirección General, el informe correspondiente a la investigación para la elección del producto, en la que se planteó que los artículos con mayor aceptación en el mercado, eran: playeras, artículos decorativos y tarjetas de regalo para toda ocasión.

Contando con esta información fue necesario tomar en cuenta diversos factores para evaluar la factibilidad de producción; dichos factores son los siguientes:

- A) *Capital disponible: El capital autorizado por el programa*

empresarial era de \$250,000.00, mismos que debían ser administrados adecuadamente para el inicio y desarrollo de las operaciones de la empresa juvenil y que por cuestiones de eficiencia, se destinaron completamente a la compra de material para la producción del artículo elegido.

- B) *Duración del programa empresarial: Este periodo resultó una limitante en el ejercicio de UNICORP, debido a que sólo abarcó ocho meses de operaciones.*
- C) *Costo de producción: En este sentido, no se realizó un estudio comparativo del costo de producción de los artículos propuestos, sin embargo, se realizó una estimación de los mismos.*
- D) *Tiempo de producción: Este factor era importante de considerar, debido al tiempo de operación de la empresa, por lo cual se debía elegir un producto que no requiriera de mucho tiempo en su proceso productivo por unidad.*
- E) *Velocidad de realización: Este aspecto va muy ligado al anterior, y se refiere al tiempo que tardaba el artículo desde su producción hasta la realización de la venta.*
- F) *Materiales de producción: Era necesario considerar la disponibilidad y costo de los mismos para la producción del producto elegido.*

Considerando lo anterior, los resultados del análisis de factibilidad de operación realizado a los tres productos propuestos fueron los que se describen a continuación:

A) Artículos decorativos.

El primer problema encontrado en este rubro, fue el determinar el artículo decorativo. Por lo que pudo haberse solicitado una investigación de mercado

tendiente a delimitar los artículos decorativos más aceptados en el mercado juvenil. Sin embargo, al ser varios los artículos decorativos a producir, en primera instancia, los materiales eran diferentes y variados para cada artículo, por lo que se determinó la posible elaboración de cuadros y posters únicamente. Sin embargo otros factores eran adversos para la producción de estos artículos; el tiempo de producción unitario era de aproximadamente siete horas hombre, tiempo que resultaba excesivo para las características de la empresa juvenil, ya que sólo se destinaban tres días al mes para las sesiones productivas y tan sólo seis meses de producción dentro del periodo que abarcaba el programa empresarial, por lo que el inventario de artículo terminado podía ser escaso. Por otro lado, la velocidad de realización de estos artículos era muy lenta y podía ocasionar pérdidas al final del ejercicio. El costo de producción del mismo resultaba elevado, ya que no podía existir un volumen de producción lo suficientemente alto para que se absorbieran los costos.

B) Playeras.

Aquí nuevamente existía el problema de delimitar qué tipo de playeras podían ser comercializadas, ya que en el mercado existe gran variedad de estilos y tipo de playeras, mismas que son aceptadas dentro del mercado juvenil.

En UNICORP, existían tres alternativas de considerar la venta de playeras: Fabricarlas; lo cual resultaba altamente costoso y no se contaba con la infraestructura ni con el tiempo necesarios para fabricarlas. Maquilarlas; asimismo el proceso de maquilación resultaba altamente costoso para las posibilidades económicas de la empresa juvenil. Comercializarlas: la única posibilidad de considerar este producto, era fungir como intermediario de alguna o algunas marcas de playeras ante el consumidor, y aunque de esta manera todos los aspectos se tornaban favorables para la empresa juvenil, no se tomó en cuenta este producto debido a que se pretendía fabricar un

producto con todos los aspectos operativos y administrativos que ello implicaba, de tal manera que se pudiese abarcar el desarrollo de una empresa lo más completa que fuera posible con la finalidad de aplicar todos los conocimientos teóricos y complementarios.

C) Tarjetas de regalo para toda ocasión.

Este producto resultaba el más factible de ser producido para UNICORP, ya que todos los estudios de factibilidad de operación resultaban favorables para la empresa juvenil.

En primer término, el tiempo de producción unitario era de aproximadamente 5 minutos, lo cual daba como resultado un alto volumen de artículos producidos durante las sesiones correspondientes y al final del ejercicio.

La velocidad de realización del producto, resultaba ser favorable ya que el artículo como tal y en términos generales, tenía una gran aceptación en el mercado, debido a que el precio de venta era accesible y contaba con variedad de diseños y estilos.

Debido al volumen de producción, el costo de fabricación resultaba ser aceptable como para tener una diferencia marginal suficiente para recuperar la inversión y obtener utilidades.

Por último, los materiales que se utilizarían en el proceso de producción eran innovadores, resultaban sencillos de obtener y con un costo accesible.

Por lo anteriormente descrito, la Dirección de Operaciones informó al Consejo de Administración a través de la Dirección General, que el artículo factible a producirse por la empresa juvenil, era la tarjeta de regalo para toda ocasión.

4.6.4.1.6 Presupuesto.

"Aunque los hombres de negocios efectúan la función de planeación de diversas maneras, se recomienda el uso de un presupuesto, que es simplemente un plan general de operaciones; éste comienza con un pronóstico o programa del volumen de ventas que se piensa alcanzar durante un periodo de tiempo determinado. De esta información, el fabricante puede determinar la proporción necesaria de producción en cuanto a los recursos económicos que destinará para ello" (11).

En la Figura No. 32 se muestra el presupuesto correspondiente a esta área, elaborado con base al periodo que duró el programa de empresarios juveniles, y considerando los programas elaborados conjuntamente con las Gerencias respectivas. Asimismo, en las Figuras No. 33, 33A y 33B se muestran los egresos reales, mostrando en términos generales, que dichos egresos estuvieron en un 22.34% por arriba de lo presupuestado, es decir, ello significa que la Dirección de Operaciones estuvo 77.33% apegada a su presupuesto. Este resultado fue consecuencia de no haber considerado la producción de tarjetas de regalo con fondo de color, la cual surgió durante el desarrollo de las operaciones de producción y por ende destinando recursos económicos adicionales para su fabricación.

4.6.4.1.7 Programa anual de Producción.

La predicción, es el proceso de utilizar información presente y pasada para adelantar acontecimientos futuros. Existen cuatro métodos que se emplean en las organizaciones para pronosticar, teniendo cada uno su propio tipo de información:

- A) Las corazonadas: cálculos de eventos futuros, basados en datos pasados, comentarios del personal de la empresa y de los mismos clientes; reacciones íntimas al estado general de las cosas.*

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

10-Oct-88

PRESUPUESTO DE LA DIRECCION DE OPERACIONES

CONCEPTO	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	TOTAL
SUELDO DIRECTOR DE OPERACIONES	640	640	640	640	640	640	640	640	5,120
SUELDO GERENTE PRODUCCION	320	320	320	320	320	320	320	320	2,560
SUELDO GERENTE COMPRAS	320	320	320	320	320	320	320	320	2,560
SALARIO OBREROS			600	600	600	600			2,400
SALARIO VENDEDORES									
SALARIO ENCUESTADORES									
SALARIO DISEÑADORES									
CURSOS CAPACITACION									
PAPELERIA	200	200	200	200	200				1,000
RENTA		500	500	500	500	500	500	500	3,500
EVENTOS									
PUBLICACIONES									
PUBLICIDAD									
PROPAGANDA									
OTROS GASTOS (IMPRESIONES)			15,000	15,000	15,000	15,000			60,000
MATERIA PRIMA:									
PAPEL COUCHE			23,250	23,250	23,250	23,250			93,000
PINTURA INFLABLE			70,000	70,000	70,000	70,000			280,000
SOBRES PAPEL BOND			27,800	27,800	27,800	27,800			111,200
SOBRES PVC			15,000	15,000	15,000	15,000			60,000
LACA PERMEABLE			21,000	21,000	21,000	21,000			84,000
ETIQUETA ENGOMADA			11,700	11,700	11,700	11,700			46,800
MATERIALES DIVERSOS			15,000	15,000	15,000	15,000			60,000
TOTAL DE MATERIA PRIMA			183,750	183,750	183,750	183,750			735,000
TOTAL:	1,480	1,980	201,330	201,330	201,330	201,130	1,780	1,780	812,140

Director de Area:

Director de Finanzas:

Fig. 32

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

EGRESOS REALES DE LA DIRECCION DE OPERACIONES PERIODO 1988-1989

CONCEPTO	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	TOTAL
SUELDOS Y SALARIOS									
DIRECCION	640	640	640	640	640	640	640	640	5,120
GCIA. DE PRODUC.	320	320	320	320	320	320	320	320	2,560
GCIA. DE COMPRAS	320	320	320	320	320	320	320	320	2,560
OBREROS (12)	0	0	587.5	587.5	600	0	587.5	600	2,962.5
RENTA	0	500	500	500	500	500	500	500	3,500.0
PAPELERIA	200	200	150	100	100	0	0	150	900
CPA. MAT. PRIMA									
PAPEL COUCHE	0	0	120,000	0	0	0	0	0	120,000
PINT. INFLABLE	0	0	70,000	140,000	70,000	0	70,000	70,000	420,000
SOBRES BOND	0	0	46,330	60,229	27,798	0	0	0	134,357
SOBRES PVC	0	0	15,050	15,050	15,050	0	15,050	15,050	75,250
LACA PERMEABLE	0	0	21,000	21,000	21,000	0	21,000	14,000	98,000
ETIQ. ENGOM.	0	0	11,700	11,700	11,700	0	11,700	7,800	54,600
MAT. DIVERSOS	0	0	40,000	0	0	0	0	0	40,000
IMPRESIONES	0	0	5,000	4,000	5,000	0	7,000	12,000	33,000
TOTAL:	1,480	1,980	331,597.5	254,446.5	153,028	1,780	127,117.5	121,380	992,809.5

Director de Area:

Director de Finanzas:

COMPARATIVO ANUAL DE EGRESOS

DIRECCION DE OPERACIONES

EN MILES DE PESOS

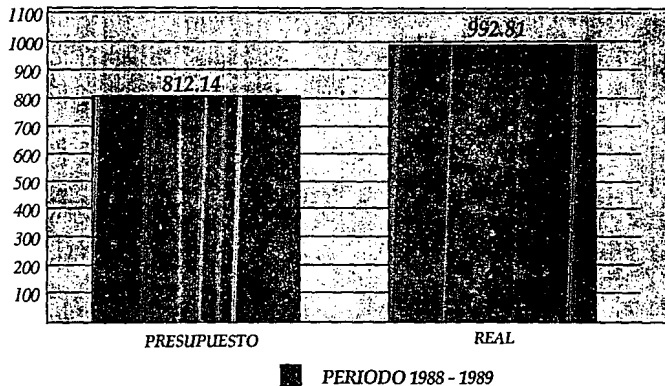


Fig. 33 A

COMPARATIVO MENSUAL DE EGRESOS

DIRECCION DE OPERACIONES

EN MILES DE PESOS

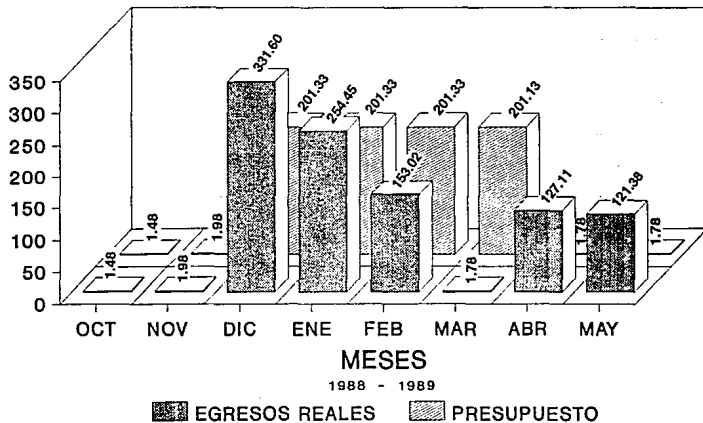


Fig. 33 B

- B) *Estudios de Mercado: investigación y análisis acerca de las tendencias del mercado o preferencias de los clientes.*
- C) *Análisis de Series Cronológicas: estudios estadísticos en cuanto al tiempo y volumen de producción.*
- D) *Modelos Econométricos: aplicación de técnicas de correlaciones múltiples de análisis económicos tomando en cuenta diversos factores económicos a nivel macro y a nivel micro (12).*

En UNICORP, se llevaron a cabo dos de los anteriores métodos para realizar el programa anual de producción, que fueron las corazonadas y los estudios de mercado, claro está, adecuado a las características de esta empresa juvenil.

El programa anual de producción se realizó en base a los siguientes factores:

- A) *Requerimientos de la Dirección de Mercadotecnia, de acuerdo a sus investigaciones.*
- B) *Duración del programa de Empresarios Juveniles.*
- C) *Epoca del año en que se llevaron a cabo las operaciones de UNICORP.*

Por ello y por las características propias de la empresa y del mismo programa al que pertenecía, el programa de producción fue simple, objetivo y flexible. En la Figura No. 34, puede apreciarse claramente dicho programa de producción.

4.6.4.1.8 Resultados de la Dirección.

En las Figuras Nos. 35 y 35 A, se muestran los resultados obtenidos durante el periodo, mostrando en términos generales que la producción

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

PROGRAMA ANUAL DE PRODUCCION

ARTICULO: TARJETAS DE REGALO PARA TODA OCASION

MES	UNIDADES PROGRAMADAS
OCT. '88	0 UDS.
NOV. '88	0 UDS.
DIC. '88	300 UDS.
ENE. '89	300 UDS.
FEB. '89	300 UDS.
MAR. '89	300 UDS.
ABR. '89	0 UDS.
MAY. '89	0 UDS.
TOTAL	1,200 UDS.

Dir. Operaciones:

Gte. Producción:

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

COMPARATIVO ANUAL DE PRODUCCION

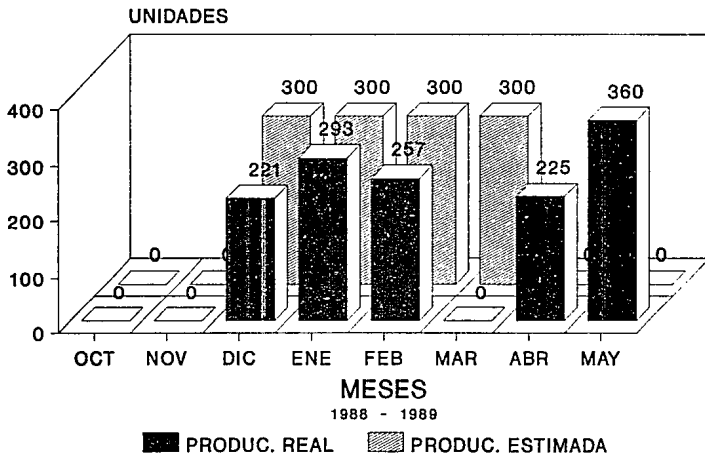
ARTICULO: TARJETAS DE REGALO PARA TODA OCASION

MES	UNIDADES PROGRAM.		UNIDADES PRODUCID.		AVANCE %	DIFERENCIA ACUMULADA	
	Mensual	Anual	Mensual	Anual		Uds.	%
OCT. '88	0	0	0	0	0.00	0	0.00
NOV. '88	0	0	0	0	0.00	0	0.00
DIC. '88	300	300	221	221	73.67	(79.00)	(26.33)
ENE. '89	300	600	293	514	85.67	(86.00)	(14.33)
FEB. '89	300	900	257	771	85.67	(129.00)	(14.33)
MAR. '89	300	1200	0	771	64.25	(429.00)	(35.75)
ABR. '89	0	1200	225	996	83.00	204.00	17.00
MAY. '89	0	1200	360	1356	113.00	156.00	13.00

Dir. Operaciones:

Gte. Producción:

COMPARATIVO ANUAL DE PRODUCCION DIRECCION DE OPERACIONES



mensual estuvo en promedio 17.10% por debajo de lo programado; sin embargo, para el mes de Mayo, no se había pronosticado producción alguna, y se elaboraron un total de 360 unidades en este mes. Esto significó, que la producción anual estuvo en un 13.00% arriba de lo programado en el periodo.

Retomando los datos anteriores como lo muestran los cuadros y gráficas correspondientes, se establece que la empresa logró sus objetivos cubriendo su programa anual de producción. Sin embargo, el tiempo que se llevó en conseguirlos, fue mayor al que había sido planeado; por ello la empresa juvenil UNICORP, logró satisfacer sus objetivos en cuanto a producción, con eficacia mas no con eficiencia.

Tomando en cuenta que eficiencia es la calidad de la eficacia, competencia y capacidad de la producción, la operación eficiente de una empresa significa buena dirección y una adecuada realización de trabajo, ambas funciones llevadas a cabo combinada y armónicamente (13).

Por otro lado, se considera que una empresa es eficaz mientras logre sus objetivos establecidos, sin embargo, esta misma empresa se considera que es eficiente mientras cumpla con los mismos en el tiempo planeado para su logro.

4.6.4.2 Gerencia de Producción.

El desarrollo y funcionamiento de un departamento de producción, está supeditado a las características y necesidades propias de cada empresa.

Asimismo, "se requiere de investigaciones o estudios sobre producción, que contengan investigaciones propiamente dichas y experimentaciones, con la finalidad de mejorar o en su caso, establecer los mejores métodos de fabricación, descubrir medios para producir un artículo mejor y con mayor calidad y reducir los costos de producción. También trata de encontrar

medios para la eliminación de pérdidas por desperdicios en el uso de materiales y de mano de obra. Trata de mejorar los materiales y procesos de fabricación y la calidad resultante, reducir el costo unitario de producción, disminuir o eliminar la fatiga humana y automatizar las operaciones" (14).

Uno de los problemas con que se enfrentó esta empresa juvenil, fue el determinar el proceso adecuado para la elaboración del producto elegido, ya que éste era ciento por ciento trabajo manual o artesanal; partiendo de este punto, se experimentó durante el transcurso de las operaciones en la elaboración del producto, como más adelante se describe.

4.6.4.2.1 Funciones Principales.

Las funciones desempeñadas por el titular de esta Gerencia, se enlistan a continuación:

- A) Programar la producción semanal de acuerdo al programa anual de producción.*
- B) Requisitar los materiales necesarios para la producción.*
- C) Determinar un proceso de producción adecuado, realizar el diagrama de flujo del mismo, y describirlo.*
- D) Recibir la solicitud de artículos de producción especial por parte de la Gerencia de Ventas.*
- E) Entregar el producto terminado a la Gerencia de Ventas para su comercialización.*
- F) Adecuar y optimizar los procesos por medio de estándares de producción.*
- G) Supervisar la producción de cada sesión de trabajo; así como, la producción por etapas del proceso.*

4.6.4.2.2 Objetivo.

El objetivo general del titular de esta Gerencia, es: "Abastecer del producto terminado a la Gerencia de Ventas, cumpliendo con las especificaciones de calidad, cantidad, tiempo y costo, para su posterior comercialización".

4.6.4.2.3 Políticas.

Para el buen funcionamiento de esta Gerencia, se establecieron las siguientes políticas:

- A) Todo el personal que labora en el proceso productivo de la empresa juvenil UNICORP, deberá asistir puntualmente a las sesiones productivas en las horas y días establecidos, salvo en las sesiones extraordinarias, en las que la asistencia se determinará por sorteo.*
- B) Los asistentes, están obligados a hacer buen uso del material utilizado para la elaboración del producto, en cuanto al aprovechamiento del mismo.*
- C) Los supervisores de las Fases del proceso productivo, deberán hacer el conteo respectivo de la producción que quede a su cargo.*
- D) El Jefe del Almacén de Producción en Proceso, deberá realizar el conteo de la producción terminada de cada sesión, y hará entrega de la misma a la Gerencia correspondiente.*
- E) Se nombrarán tres personas, a fin de que al término de cada sesión productiva, se realice el aseo correspondiente del centro de producción.*
- F) En el centro de Producción es indispensable que el*

personal muestre disciplina y orden, apegándose a lo establecido en el Reglamento Interior de Trabajo.

4.6.4.2.4 Programa Semanal de Producción.

Teniendo como base el programa anual de producción, el titular de esta Gerencia, realizó el programa semanal de producción, como se muestra en la Figura No. 36.

4.6.4.2.5 Descripción del proceso productivo.

"Una misión importante dentro de las actividades ejecutivas es obtener un alto grado de eficiencia en los procesos regulares de las operaciones de una empresa; para ello se requiere de trabajo sistematizado que contenga investigación, planeación, preparación y acción, para implementar un proceso adecuado para la elaboración de productos o servicios y posteriormente, establecer actividades de control de lo que ha sido establecido" (15).

En UNICORP, no se requirió de alguna metodología para establecer un proceso adecuado de producción ya que el producto que se elaboró, como se mencionó con anterioridad, era ciento por ciento trabajo manual, tan sólo bastó de la simple observación y creatividad, para plasmar un proceso de elaboración de tarjetas de regalo para toda ocasión.

En el transcurso de las operaciones de UNICORP, se llevó a cabo una prueba piloto del proceso productivo, la que consistió en que cada uno de los integrantes elaboraría una tarjeta, desde que el papel era cortado, hasta el empaquetado de la misma. Situación que no dio resultado, debido a que existían grandes diferencias en las habilidades manuales del personal, dando como resultado, la mala calidad en el producto terminado.

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

PROGRAMA SEMANAL DE PRODUCCION

ARTICULO: TARJETAS DE REGALO PARA TODA OCASION

MES	SEMANA	UDS. PROGRAMADAS
DIC. '88	1a	100 UDS.
	2a	100
	3a	100
ENE. '89	1a	100 UDS.
	2a	100
	3a	100
FEB. '89	1a	100 UDS.
	2a	100
	3a	100
MAR. '89	1a	100 UDS.
	2a	100
	3a	100
TOTAL		1,200 UDS.

LA PRODUCCION SE CONTEMPLA EN UN PERIODO DE CUATRO MESES, Y TRES SEMANAS POR MES.

Gte. Producción: Dir. Operaciones:

Como consecuencia de lo anterior, se procedió a calificar al personal, de tal forma que sólo interviniera en la elaboración del producto en aquella etapa del proceso que dominará, y asimismo, estableciendo un programa de capacitación para esa etapa, apoyando al personal para obtener un producto con mayor calidad. Cabe mencionar, que en la elaboración del producto se requerían de grandes habilidades manuales para su producción.

Estas situaciones, llevaron a la Gerencia de Producción, a determinar un proceso dinámico y factible para la elaboración del producto en cuestión, dando como resultado el siguiente proceso productivo dividido en seis fases:

FASE A: DISEÑO Y ELABORACION DE PLANTILLAS GUIA.

Se establece en esta descripción, que la Plantilla Guía, se consideró como un molde en el que se encontraba impreso el diseño o dibujo que se plasmaría posteriormente en la parte exterior de la tarjeta.

En esta fase, el supervisor recibía las ideas y sugerencias de los integrantes de la empresa, que en muchas ocasiones eran propias, y en otras, eran recibidas del mismo mercado, sin que esto fuese una investigación. La idea era tomada y se perfeccionaba el diseño, de tal forma que fuese adecuado y acorde a las diversas frases impresas en las tarjetas.

En ese instante, se procedía a imprimir el diseño en una plantilla guía; que por el uso constante se desgastaba o se deterioraba, dando como resultado la necesidad de imprimir varias copias del mismo diseño. El mismo supervisor, era el encargado de mantener el stock de plantillas guía necesario, para continuar con calidad esta fase el proceso.

FASE B: IMPRESION PREVIA DEL DISEÑO.

Teniendo la plantilla guía se procedía a calcar el diseño en la parte

correspondiente de la tarjeta, de tal forma que ésta tuviese impreso el mismo en forma muy tenue, lo suficiente como para continuar el proceso productivo.

FASE C: APLICACION DE LACA PERMEABLE DE COLOR.

En esta etapa, la tarjeta era sometida a la aplicación de laca de color, en la parte correspondiente donde previamente se había impreso el diseño.

FASE D: APLICACION DE PINTURA INFLABLE.

En esta fase se procedía a la aplicación de la pintura inflable, cubriendo las líneas del diseño previamente impreso, para lo cual se contaba con dos tipos de aplicadores según el grosor de la línea a cubrir conforme al diseño y estilo de cada tarjeta.

FASE E: SECADO.

A esta etapa se sometían las tarjetas de la Fase C, que consistía únicamente en dejar secar y reposar las tarjetas, con la finalidad de que la laca permeable de color, quedara perfectamente seca e impregnada a la tarjeta.

Las tarjetas procesadas de la Fase D, se dejaban secar y reposar durante 2.5 horas, de tal manera que al término de este tiempo, se sometiera al calor con la finalidad de que la pintura se inflara y resaltara aún más el diseño por las propiedades de la pintura; cabe mencionar que no todas las tarjetas eran sometidas al calor, debido a que la combinación de colores que se aplicaban a ésta, en muchas ocasiones perdía presentación y la tarjeta se tornaba triste y opaca, situación que en adelante dio origen a la decisión de no someter la tarjeta al calor.

FASE F: SELLADO Y EMPAQUE.

En esta fase, la tarjeta era sellada con el logotipo y slogan de UNICORP en la parte correspondiente, de tal manera que se identificara con ello el producto.

Posteriormente, se acompañaba un sobre de papel bond a la tarjeta, y se ensobretaban ambos en papel celofán PVC, de esta manera, quedaban listas para su entrega posterior a la Gerencia de Ventas.

Cabe aclarar en esta parte, que por la naturaleza y la flexibilidad del desempeño del trabajo manual en la elaboración del producto, era factible que una sola persona desempeñara dos o más actividades dentro del proceso productivo, por lo que era necesario establecer un número determinado de personas asignadas a cada etapa del mismo, logrando de esta manera mayor dinamismo y rapidez en el proceso. Lo anterior se muestra claramente en el organigrama de la Dirección de Operaciones.

"La investigación del producto, está relacionado a las mercancías y servicios que se venden a los consumidores. Por lo que se considera para su elaboración: el diseño, los materiales, el terminado, el empaque y el precio. El diseño, es la forma material o modelo de "algo" que ha de producirse. Comprende las características de estructura, tamaño, color y aspecto; en muchos casos el diseño puede depender de la investigación y puede ser enteramente nuevo o una modificación aplicada a algo que ya existe" (16).

"El diseño de los productos o su modificación, es un problema que afecta los planes de producción futura, debido a las diferentes épocas del año y al tipo de producto o servicio de que se trate. Por lo tanto, se presta de manera peculiar a la investigación administrativa y a las recomendaciones subsiguientes. A veces se establecen en la empresa comités de sugerencias o comités de diseño, formados por los funcionarios apropiados, a fin de que puedan estudiar asuntos críticos de esta clase con especialistas con

capacidad y conocimientos reconocidos; sin embargo, el estudio o investigación para el diseño o modificación del producto, requiere de tiempo, el cual se convierte en gasto además de los gastos propiamente dichos del mismo, por lo que es conveniente que este trabajo sea realizado por una persona capacitada y con conocimientos, externa a la misma empresa” (17).

Para UNICORP, resultaba sumamente importante el diseño del producto en su conjunto, si bien no se excluyen otros elementos tales como los materiales utilizados y el empaque, que en muchas ocasiones marca la diferencia entre el producto propio y el producto de la competencia en lo que se refiere a la calidad del mismo, el diseño era el elemento básico que determinaba la calidad de las tarjetas de regalo para toda ocasión. Por lo que para la elaboración de las mismas, nunca se establecieron normas o estándares de producción y diseño, puesto que como se reitera, éste era un trabajo manual y artesanal, y la creatividad de los integrantes de la empresa juvenil, fue esencial en la elaboración del producto.

Sin embargo, cabe especificar el concepto de diseño que se dio en UNICORP para la elaboración del producto. Por un lado, se encuentra la imagen o el dibujo que queda plasmado en la tarjeta, y por otro lado, la presentación final de la misma en su conjunto.

De lo anterior se destacan las siguientes situaciones que se presentaron en el desarrollo del proceso productivo:

- A) La Fase A del proceso productivo, establecía la elaboración de imágenes o dibujos, que por sí solos resultaban en ciertas ocasiones bastante simples, pero que significaban la base del diseño de la tarjeta.*
- B) La Fase C, pretendía darle un mayor realce a la imagen que se plasmaba en la tarjeta, de tal manera que en esta parte del proceso, se iniciara la combinación y el contraste de colores adecuados. La laca permeable era de*

diversos colores, y su aplicación permitía una gran diversidad de estilos.

- C) *En la Fase D, se presentaban dos situaciones, se trataba de que los diseños tuvieran un dibujo base a los que se agregaban frases alusivas o detalles diversos a criterio y creatividad de quien laboraba en esta parte del proceso. La combinación y contraste de colores que se inició en la fase anterior, y terminaba en ésta, aunado a las características físicas de la pintura utilizada en esta fase, hacían que la imagen plasmada en la tarjeta resultaran sumamente atractivas para el público consumidor; de tal forma, que no existían dos tarjetas idénticas al final del proceso productivo.*

Por lo anterior, la única norma prevaleciente en el proceso productivo era trabajar con calidad y creatividad.

4.6.4.2.6 Procedimiento de Producción.

El objetivo de establecer un procedimiento para la elaboración del producto, fue el determinar los canales de comunicación y de administración de los recursos con que contaba la empresa juvenil de tal manera que se eficientara su rendimiento y se controlara la producción del artículo.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
DIRECTOR DE OPERACIONES	1. Recibe los requerimientos de la Dirección de Mercadotecnia, en relación a las características solicitadas por los clientes.

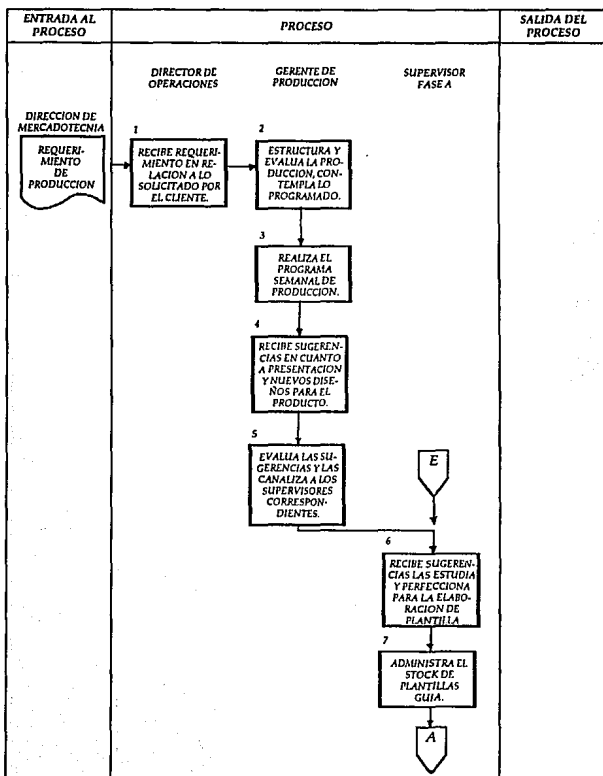
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
<p>GERENTE DE PRODUCCION</p>	<p>2. Estructura y evalúa la producción, contemplando lo programado y la producción extraordinaria.</p> <p>3. Realiza el Programa Semanal de Producción.</p> <p>4. Recibe sugerencias en cuanto a presentación y nuevos diseños para el producto.</p> <p>5. Evalúa las sugerencias y las canaliza hacia los supervisores de producción correspondiente.</p>
<p>SUPERVISOR FASE A</p>	<p>6. Recibe sugerencias e ideas nuevas, de la fuerza de ventas, las estudia y las perfecciona para proceder a elaborar las plantillas guía.</p> <p>7. Administra el stock de plantillas guía.</p>
<p>SUPERVISOR FASE B</p>	<p>8. Solicita al supervisor de la Fase A, las plantillas guía y plasma el diseño en las tarjetas.</p> <p>9. Cuida que el diseño se plasme acorde con las frases impresas en las tarjetas.</p> <p>10. Administra la existencia de tarjetas con frases impresas para plasmar el diseño en forma equitativa.</p>

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
SUPERVISOR FASE C	<p>11. Recibe del supervisor de la Fase B, las tarjetas con el diseño debidamente impreso procediendo a la aplicación de laca permeable de color a cada tarjeta. Continúa en la actividad 17.</p> <p>12. Administra la aplicación de colores y estilos de aplicación de laca, de tal manera que exista un stock de tarjetas en gran variedad de colores.</p> <p>13. Administra los materiales utilizados y solicita en caso de inexistencias.</p>
SUPERVISOR FASE D	<p>14. Recibe del supervisor de la Fase C tarjetas debidamente secas, para aplicar pintura inflable en el contorno del diseño.</p> <p>15. Administra los materiales y utensilios y los solicita en caso de inexistencias.</p> <p>16. Administra los colores para su aplicación.</p>
SUPERVISOR FASE E	<p>17. Recibe de los supervisores de las Fases C y D, tarjetas procesadas para su correspondiente secado y reposo. Las tarjetas de la fase C continúan su proceso en la actividad 14.</p>
SUPERVISOR FASE F	<p>18. Recibe del supervisor de la Fase E las tarjetas procesadas hasta la fase D debidamente secas.</p>

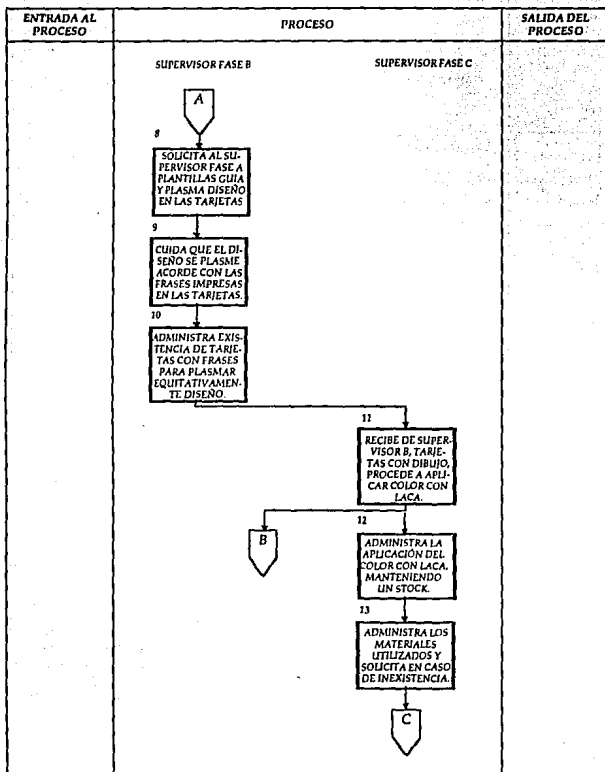
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
SUPERVISOR FASE F	19. <i>Procede al empaque y etiquetado del producto.</i>
DIRECTOR DE CONTROL DE CALIDAD	20. <i>Supervisa todas las fases del proceso productivo, revisando cada tarjeta. Si alguna de ellas no cumple con las normas y estándares de calidad, existen dos alternativas: se reprocesa desde la fase correspondiente, o se recicla para nuevos productos.</i>
GERENTE DE PRODUCCION	21. <i>Recibe de cada supervisor las necesidades de material para la producción y utensilios necesarios.</i> 22. <i>Solicita al Gerente de Compras, dichos materiales y utensilios.</i>

Fin del Procedimiento.

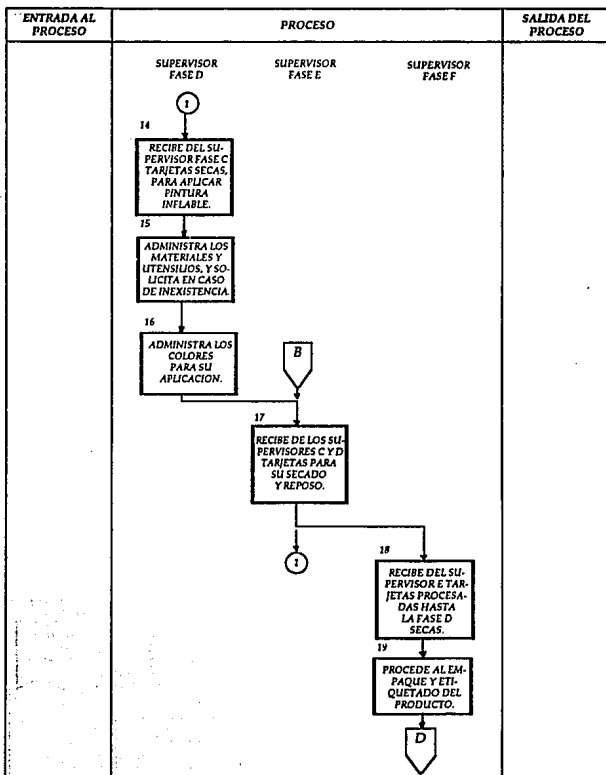
PROCEDIMIENTO DE PRODUCCION DIAGRAMA DE FLUJO



PROCEDIMIENTO DE PRODUCCION
DIAGRAMA DE FLUJO



PROCEDIMIENTO DE PRODUCCION
DIAGRAMA DE FLUJO



4.6.4.2.7 Costo de Producción.

"El costo económicamente hablando, representa en términos generales, toda la inversión necesaria para producir y vender un artículo, el costo de producción, representa todas las operaciones realizadas desde la adquisición de la materia prima hasta su transformación en artículo de consumo o servicio. El costo de producción, está integrado por la materia prima directa, mano de obra directa y los gastos de fabricación; estos últimos a su vez, están integrados por la materia prima indirecta, la mano de obra indirecta y los gastos indirectos, utilizados en el proceso de elaboración de un producto" (18).

UNICORP, como toda empresa, determinó su costo de producción permitiendo con ello, calcular el margen de utilidad, y satisfacer los requerimientos de las áreas de Mercadotecnia y Control de Calidad. No obstante que existen diversos métodos para la determinación de los costos, en esta empresa juvenil, el costo se determinó aplicando al total de tarjetas producidas en el mes, la materia prima, mano de obra y gastos de fabricación utilizados en dicho periodo.

Se debe destacar que existieron dos costos diferentes ya que los productos elaborados fueron tarjetas con fondo blanco y tarjetas con fondo de color.

Cabe mencionar que los gastos indirectos, comprenden las impresiones de frases en las tarjetas, ya que éstas se enviaron a una imprenta, y los utensilios no considerados como activo fijo de la empresa, tales como: navajas, tijeras, reglas y sellos de goma, los cuales se prorratearon entre el número de tarjetas elaboradas en el ejercicio.

Por otro lado, el total del sueldo percibido por el Director de Operaciones y por el Gerente de Producción dividido entre el promedio de tarjetas elaboradas mensualmente, que fue de 271 unidades, totalizando \$3.54 por tarjeta, importe que se consideró como mano de obra indirecta formando parte del costo de producción. El costo de ventas del producto fue el siguiente:

<i>A) Tarjetas con fondo blanco:</i>	<i>\$ 558.62</i>
<i>B) Tarjetas con fondo de color:</i>	<i>\$ 630.89</i>

El cual se desglosa a continuación:

COMPUTO DE PRODUCCION MENSUAL							
PRODUCTO:	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	TOTAL
TARJETA BLANCA	221	50	75	0	0	0	346
TARJETA LACA	0	243	182	0	225	360	1,010
TOTAL MENSUAL	221	293	257	0	225	360	1,356

MANO DE OBRA							
CONCEPTO:	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	TOTAL
M.O. INCURRIDA	587.50	587.50	600.00	0.00	587.50	600.00	2,962.50
UDS. PRODUCIDAS	221	293	257	0	225	360	1,356
COSTO UNITARIO X M.O.	2.66	2.01	2.33	0.00	2.61	1.67	2.18

GASTOS DE FABRICACION							
CONCEPTO:	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	TOTAL
G.F. INCURRIDOS	47,880.00	5,925.00	6,950.00	1,830.00	10,640.00	14,000.00	87,225.00
UDS. PRODUCIDAS	221	293	257	0	225	360	1,356
COSTO UNITARIO X G.F.	216.65	20.22	27.04	0.00	47.29	38.89	64.33

DETERMINACION DEL COSTO UNITARIO POR ELEMENTO DEL COSTO				
MATERIA PRIMA	COMPRAS		COSTO UNITARIO	
	IMPORTE	UNIDADES	TARJETA BLANCA	TARJETA LACA
PAPEL COUCHE	120,000.00	1,700	70.59	70.59
PINTURA INFLABLE	420,000.00	1,380	304.35	304.35
SOBRES BOND	134,357.00	1,356	92.66	92.66
SOBRES PVC	75,250.00	1,450	45.52	45.52
ETIQUETA ENGOMADA	54,600.00	1,656	45.50	45.50
LACA	98,000.00	1,200	0.00	72.27
TOTALES:	902,207.00	8,742	558.62	630.89

Como puede apreciarse en el desarrollo de este trabajo, en la etapa de planeación de la empresa juvenil, se plasmaron planes, programas y presupuestos, que determinaron el desarrollo de UNICORP. En lo que corresponde a la producción se establecieron planes de producción anual y mensual. En este sentido, se llevó a cabo un sistema de costos históricos por sesión productiva. Debido a esto, resultaba sencillo darle seguimiento a los mismos. Sin embargo, durante las operaciones se presentaron diversas solicitudes para producciones especiales por parte de los consumidores que por lo general hacían pedidos unitarios, los cuales no podían dejar de atenderse y por ende, satisfacer el gusto y requerimiento con que se solicitaban, puesto que ello era parte del servicio.

Asimismo, ya que los programas y planes de producción cumplían con la característica de ser flexibles, daban cabida a la elaboración de los pedidos especiales arriba mencionados, sin descuidar la producción programada. No obstante, éstos se consideraron como parte de lo que se tuvo que cubrir para cumplir con lo programado para cada mes.

Peterson y Plowman afirman que "la producción puede clasificarse en tres grupos:

- A) La producción de mayor prioridad; considerando dentro de esta clasificación a los pedidos especiales o urgentes.
- B) La producción rutinaria; que considera a la producción normal de la empresa de acuerdo a los planes y programas establecidos.
- C) La producción de relleno; es la que puede ser pospuesta y que se desarrolla en los momentos en que la empresa disminuye sus operaciones generales dentro del mercado" (19).

Así UNICORP, desarrolló su producción dentro de estas tres categorías.

4.6.4.2.8 Reciclaje de materiales.

Uno de los principales errores que se cometieron en la planeación del proceso productivo, fue el no contemplar los materiales y los artículos que se desecharían por mala calidad; situación que fue frecuente durante el transcurso de las operaciones de UNICORP y dando como consecuencia un alto costo de producción. No obstante ello, sobre la marcha de las operaciones, se fue dando solución a esta problemática, como se describe en lo sucesivo.

El principal material que se desperdició fue el papel couché; este material se adquiría en pliegos de 90.8 x 76.8 cms. el cual se solicitaba que fuese cortado en tarjetas de 22.7 x 17.7 cms.; en este corte, sobraban 4 tiras de 6 x 22.7 cms. por pliego, que al final del corte del pedido, resultaba un residuo bastante considerable; material que en un principio se decidió desechar por completo, o simplemente se le daba un uso diferente; sin embargo, a solicitud e idea de los integrantes de la empresa, se procedió a elaborar separadores de lectura, realizando las pruebas correspondientes de producción, las cuales resultaron favorables, por lo que se procedió a elaborar este artículo como subproducto. Su producción fue limitada y espontánea, por lo que no se llevó un registro exacto en cuanto a producción y costo; la idea estaba realizada y aceptada para posteriores actividades de UNICORP, fuera del programa de Empresarios Juveniles.

Asimismo, en cada fase de producción surgían tarjetas que eran mal elaboradas, sin que esta situación fuese frecuente, dicho material también se decidió reciclarlo.

Otro material susceptible de reciclar fue la pintura inflable. En el momento en que un tubo recipiente de pintura se agotaba, normalmente quedaba con residuos de pintura, suficientes como para coleccionar todos éstos en un solo tubo, de un mismo color, o en su caso, experimentar y realizar combinaciones de colores dando como resultado, diversos colores diferentes a los ya existentes, lo que resultaba favorable y adecuado para su aplicación a las tarjetas y subproductos. De esta manera se evitó en lo posible, el desperdicio de pintura inflable.

La pintura de laca permeable de color que se aplicó como fondo en las tarjetas, no era del todo aprovechada, debido a que ésta se aplicaba en aerosol, y por ende era volátil.

En lo que corresponde a los sobres de papel bond y a las envolturas de papel celofán PVC, no se desperdiciaron en lo absoluto, ya que eran piezas unitarias, es decir, que a cada tarjeta le correspondía un sobre de papel bond y una envoltura de papel celofán PVC, que las contenían y las protegían. En resumen, todos los materiales se aprovecharon al máximo, lo que originó que el costo de producción disminuyera y se elaborara un subproducto que apoyaba al producto líder como se dijo anteriormente.

4.6.4.2.9 Centro de Producción.

La empresa juvenil UNICORP, ubicaba su centro de producción en la Colonia Valentín Gómez Farías; en un estudio propiedad de uno de los integrantes de la misma empresa, y que por una cantidad simbólica, rentaba a UNICORP este espacio para el desarrollo de las operaciones de esta empresa juvenil.

El estudio, previamente fue acondicionado para el proceso productivo, por lo que se contaba para tal efecto, con el siguiente mobiliario:

- A) Cinco mesas de 1.5 m² y sus sillas correspondientes de 1.5 mts. cuadrados, que se utilizaban para las FASES A, B, C, D y F.*
- B) Una mesa de 2.5 x 1.5 mts. para la FASE E.*

Además, se contaba con los siguientes materiales auxiliares para el proceso productivo:

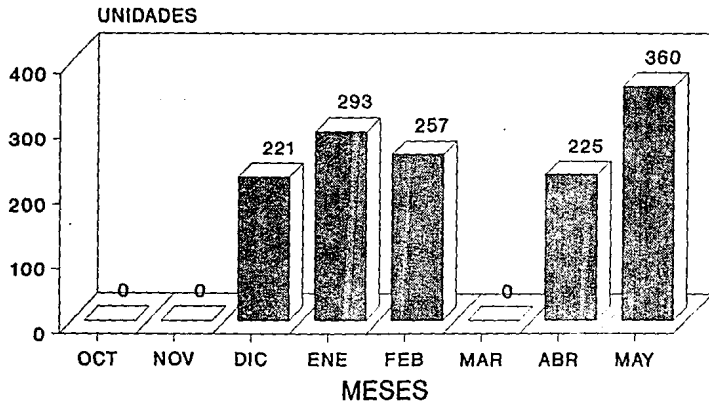
- A) Papel estraza, papel bond, papel carbón, lápices, plumas, gomas, algodón, alcohol, reglas y cajas de cartón.*

4.6.4.2.9 Resultados de la Gerencia.

Durante el periodo del programa de empresarios juveniles al que perteneci6 UNICORP, se obtuvieron los siguientes resultados, los cuales se pueden apreciar en la Figura No. 37.

- A) Se elaboraron un total de 1,356 tarjetas para regalo de toda ocasi6n.*
- B) La producci6n total se conform6 por 1,010 tarjetas con fondo de color y 346 tarjetas con fondo blanco.*
- C) Se llevaron a cabo 15 sesiones productivas en cinco meses de producci6n efectiva.*
- D) Se elaboraron en promedio, 90 tarjetas por sesi6n, y 271 tarjetas por mes.*
- E) Los anteriores resultados promedio de producci6n, estuvieron en un 10% y un 9.6% por debajo de lo programado respectivamente.*
- F) Se elaboraron un total de 63 diversos dise1os para las tarjetas.*
- G) Se estim6 llevar a cabo la producci6n en cuatro meses, siendo que en realidad ocup6 un t6rmino de cinco meses.*
- H) La producci6n total, sobrepas6 en 13.00% al programa anual de producci6n.*
- I) Con el material que se logr6 reciclar, se crearon separadores de lectura, de los que se produjeron un total de 116 unidades.*
- J) El n6mero de tarjetas rechazadas por no cumplir las normas de calidad, fue de 35, recicl6ndose para obtener 70 separadores.*

PRODUCCION MENSUAL DEL PERIODO DIRECCION DE OPERACIONES



DIR. DE OPERACIONES
PROD. REAL 1988 - 1989

Cabe mencionar e insistir entonces, que el desempeño productivo de UNICORP, se realizó con eficacia mas no con eficiencia; ello obedeció a diversos factores, principalmente por las actividades propias del programa de empresarios juveniles.

4.6.4.3 Gerencia de Compras.

"La función de comprar, abarca las actividades de reunir mercancías bajo un solo dueño y un solo control. Su objetivo inmediato, es acumular las mercancías donde se necesiten, para usarlas en la producción o en el consumo personal. Para la actividad de un departamento de compras, pueden señalarse ciertas funciones subsidiarias:

- A) Planear surtidos; el comprador debe estudiar su propio mercado con el fin de conocer el tipo, la calidad y la cantidad de la mercancía deseada.*
- B) Establecer contactos; esto comprende la búsqueda de fuentes de abastecimiento, que estén dentro de las necesidades del comprador.*
- C) Acumulación; se deben acumular existencias de mercancía para su uso en la producción o consumo, debido a las condiciones modernas de la misma producción y del mercado.*
- D) Negociación; establecer los términos y condiciones de compra.*
- E) Contratación; convenios finales para que se lleve a cabo la transacción.*

... es evidente que comprar es una función importante y compleja, cuya realización eficaz, pueda constituir una parte vital del éxito de una empresa"
(20)

El fabricante hace listas de suministros y materiales necesarios para mantener su programa de producción. Entonces compara los mejores precios que se pueden obtener, ordenando cantidades más grandes, con aquellas que obtendría si ordenara pedidos más pequeños, toma en cuenta los costos de tener cantidades más grandes en existencia y determina cuál es la cantidad que resulte más económica (21).

Es así que se establece la función de compras, manteniendo cierto orden en su proceso; sin embargo, cada empresa desarrolla su propio sistema de compras de acuerdo a su giro y tamaño.

En la empresa juvenil UNICORP, la función de compras resultó relativamente compleja, ya que se tuvieron que adquirir los materiales adecuados para la elaboración del producto, lo cual llevó a ciertos estudios o análisis en cuanto a cantidad, calidad y precio de los mismos, de tal manera que el primer paso fue ese, determinar el tipo de materiales a utilizar en la producción, para que posteriormente se realizara un programa de compras acorde al programa de producción.

El siguiente paso fue determinar a los proveedores principales, los cuales se describen posteriormente, y poder así realizar la actividad de compra de materiales directos e indirectos para la producción.

A esta Gerencia le correspondió realizar la compra de implementos necesarios para el desarrollo de las operaciones generales de la empresa, sin embargo, esta actividad resultó casi nula, ya que la mayoría de dichos implementos, herramientas de trabajo y mobiliario que se consideraban dentro de este rubro, fueron donadas a la empresa por sus integrantes, de acuerdo a las necesidades que se presentaban en el desarrollo operativo de UNICORP.

4.6.4.3.1 Funciones Principales.

Las funciones principales que desempeñó el titular de esta Gerencia, se enlistan a continuación:

- A) *Vigilar los inventarios de materiales.*
- B) *Realizar los planes y programas de compra de materiales.*
- C) *Establecer contacto con los principales proveedores.*
- D) *Realizar las órdenes de compra correspondientes, y solicitar su autorización.*
- E) *Dar el visto bueno de las compras que no se deriven del proceso productivo, y que servirán para el funcionamiento general de la empresa.*

4.6.4.3.2 Objetivo.

El titular de esta Gerencia, tiene como objetivo principal, el de: "Abastecer de los materiales y accesorios necesarios tanto para el desarrollo del proceso productivo, como para el funcionamiento general de la empresa juvenil, a las áreas correspondientes".

4.6.4.3.3 Políticas.

Para el buen funcionamiento de esta Gerencia, se establecieron las siguientes políticas:

- A) *Para la compra de materiales de producción y de cualquier implemento para la empresa juvenil, se requieren dos cotizaciones de diferente proveedor.*
- B) *De las cotizaciones obtenidas, se procederá a la compra de los materiales para la producción, con aquel proveedor que ofrezca los mismos, al mejor precio y a la máxima calidad, de acuerdo a los estándares de la Dirección de Control de Calidad.*

- C) Se nombrarán dos personas para la compra de los materiales, para cada materia prima.
- D) Toda requisición de compra deberá estar debidamente autorizada por el Director del área correspondiente y por el Director de Finanzas.

4.6.4.3.4 Procedimiento de Compras.

El objetivo principal de establecer un procedimiento de compras, fue el de canalizar aquellas necesidades de materiales, utensilios y equipo necesario para el funcionamiento de la empresa juvenil UNICORP, de tal manera que se estableciera el control de egresos de recursos económicos innecesarios en éste.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	
RESPONSABLE	ACTIVIDAD
DIRECTOR DE OPERACIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe solicitud de las demás Direcciones de la empresa, para la compra de implementos que no son derivados de la actividad productiva. 2. Estudia y evalúa las solicitudes, y autoriza las mismas, en caso de ser viables. 3. Canaliza las solicitudes al Gerente de Compras previa autorización de la Dirección de Finanzas.
GERENTE DE COMPRAS	<ol style="list-style-type: none"> 4. Recibe solicitud de compra de materia prima por parte del Gerente de Producción.

<i>RESPONSABLE</i>	<i>ACTIVIDAD</i>
GERENTE DE COMPRAS	<ol style="list-style-type: none">5. <i>Estudia y evalúa las solicitudes.</i>6. <i>Establece contacto con proveedores y evalúa condiciones.</i>7. <i>Solicita al Departamento de Tesorería los fondos necesarios para la compra.</i>8. <i>Decide el proveedor más conveniente y realiza la compra.</i>

Fin del procedimiento.

4.6.4.3.5 Programa anual de Compras.

La Gerencia en cuestión, realizó su programa anual de compras con base al programa anual de producción, como se aprecia en la Figura No. 38.

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

PROGRAMA ANUAL DE COMPRA DE MATERIALES
PARA PRODUCCION

ARTICULO: TARJETAS DE REGALO PARA TODA OCASION

MES	PAPEL COUCHE	PINTURA INFLABLE	SOBRE BOND	SOBRE PVC	PINTURA LACA PERM.	ETIQ. ENGOM.
DIC. '88	310 U.S.	1 PQT.	300 U.S.	1.00 Kg.	3 U.S.	3 PQT.
ENE. '89	310 U.S.	1 PQT.	300 U.S.	1.00 Kg.	3 U.S.	3 PQT.
FEB. '89	310 U.S.	1 PQT.	300 U.S.	1.00 Kg.	3 U.S.	3 PQT.
MAR. '89	310 U.S.	1 PQT.	300 U.S.	1.00 Kg.	3 U.S.	3PQT.
TOTAL	1,240 U.S.	4 PQT.	1,200 U.S.	4.00 Kg.	12 U.S.	12 PQT.

OBSERVACIONES:

- 1.- PAPEL COUCHE: ADQUIRIDO EN PLIEGOS DE 90.8 X 76.8 CMS. Y CORTADO EN TARJETAS DE 22.7 X 17.7 CMS. 16 TARJETAS POR PLIEGO.
- 2.- PINTURA INFLABLE: ADQUIRIDO EN ESTUCHE DE 12 TUBOS DE PINTURA DE DIFERENTES COLORES.
- 3.- SOBRE BOND: ADQUIRIDO EN UDS. DE 18.5 X 12.5 CMS.
- 4.- SOBRE PVC: ADQUIRIDO POR KILO; CADA Kg CONTIENE 315 UDS. DE 23.0 X 13.0 CMS.
- 5.- PINTURA DE LACA PERMEABLE: ADQUIRIDO EN BOTES DE AEROSOL DE 220 ML.
- 6.- ETIQUETAS ENGOMADAS: ADQUIRIDAS EN PAQUETES DE 100 UDS. CADA UNA DE 6.4 X 3.2 CMS.

NOTA: CABE HACER MENCION, DE QUE ESTE PLAN ESTABA REALIZADO PARA LA PRODUCCION DE 1,200 TARJETAS.

Gerente de Compras:

Director de Operaciones:

Director de Control de Calidad:

4.6.4.3.6 Proveedores Principales.

A continuación se enlistan los principales proveedores de la empresa juvenil UNICORP.

A) PAPEL COUCHE:	CASA BERNSTEIN, S.A. CIA. PAPELERA SAN RAFAEL, S.A.
B) PINTURA INFLAMABLE:	PAINT PUFF Co. PLASTI PAINT DE MEXICO, S.A.
C) SOBRES BOND:	M y M S.A. DE C.V. CASA RUIZ, S.A. DE C.V.
D) SOBRES PVC:	BODEGA MERCED, S.A. PLASTICOS Y DERIVADOS ROCHA, S.A.
E) LACA PERMEABLE DE COLOR:	DISTRIBUIDORA COMEX, S.A. BODEGA AURRERA, S.A.
F) ETIQUETAS ENGOMADAS:	BODEGA AURRERA, S.A. PAPELERA ESCOLAR, S.A. DE C.V.

4.6.4.3.7 Resultados de la Gerencia.

Las compras realizadas por esta Gerencia, se muestran claramente en la Figura No. 39, en la que se puede apreciar a su vez, la comparación de lo real y lo programado y por lo tanto, las diferencias existentes.

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

COMPARATIVO DE COMPRA DE MATERIALES DE
PRODUCCION REAL VS. PROGRAMADO

ARTICULO: TARJETAS DE REGALO PARA TODA OCASION

MES	PAPEL COUCHE		PINTURA INFLABLE		SOBRES BOND		SOBRE PVC		PINT.LACA PERMEABLE		ETIQ. ENGOMADA	
	REAL	PROG	REAL	PROG	REAL	PROG	REAL	PROG	REAL	PROG	REAL	PROG
DIC. '88	1,700	310	1	1	500	300	1.05	1.00	3	3	3	3
ENE. '89	0	310	2	1	650	300	1.05	1.00	3	3	3	3
FEB. '89	0	310	1	1	300	300	1.05	1.00	3	3	3	3
MAR. '89	0	310	0	1	0	300	1.05	1.00	0	3	3	3
ABR. '89	0	0	1	0	0	0	0.00	0.00	3	0	0	0
MAY. '89	0	0	1	0	0	0	1.05	0.00	2	0	2	0
TOTAL	1,700	1,240	6	4	1,450	1,200	5.25	4	14	12	14	12
DIF.LIDS		460		2		250		1.25		2		2
DIF. %		37.10%		50.00%		20.83%		31.25%		16.67%		16.67%

Gerente de Compras:

Director de Operaciones:

4.6.5 Dirección de Relaciones Industriales.

4.6.5.1 Dirección de Relaciones Industriales.

Al iniciar las operaciones de la empresa juvenil, una de las áreas que requería conformarse de inmediato fue el área de Relaciones Industriales; ésta representaba para la empresa juvenil lo que para otras empresas corresponde al área de Recursos Humanos. La importancia de ésta fue la administración de los recursos humanos y su mejoramiento continuo. Dicha área cubrió el aspecto de control, manejo, asignación, comunicación interna y desarrollo del personal que conformaría a UNICORP.

Las primeras actividades de esta Dirección al igual que las otras fueron las de establecer su estructura, propósito del área y funciones por cada puesto que la integre.

4.6.5.1.1 Organigrama.

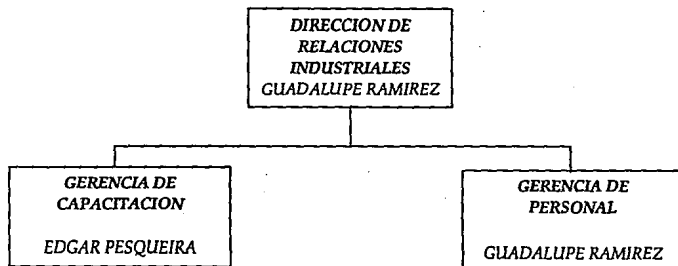
La estructura del área de Relaciones Industriales se integró por una Dirección y las Gerencias de Capacitación y de Personal, las cuales funcionaron sin contar con personal a su cargo, debido al número de personas que integraron la empresa juvenil. Lo anterior puede apreciarse en la Figura No. 40 correspondiente al organigrama de la Dirección de Relaciones Industriales.

4.6.5.1.2 Propósito General y Funciones Principales.

El propósito general de esta Dirección, fue el de establecer las políticas y procedimientos que permitieran el desempeño adecuado de los recursos humanos de acuerdo a los objetivos de la empresa.

UNICORP

DIRECCION DE RELACIONES INDUSTRIALES



Las funciones principales del titular fueron las siguientes:

- A) Elaborar el presupuesto de Relaciones Industriales.*
- B) Establecer las políticas y procedimientos que permitieran mantener la disciplina y un ambiente laboral adecuado por medio del reglamento interior de trabajo.*
- C) Elaborar informe de avance a la Dirección General.*
- D) Participar en reuniones convocadas por el Consejo Administrativo o la Dirección General, dando seguimiento a los acuerdos tomados respecto al área.*
- E) Dar a conocer el organigrama general de la empresa.*
- F) Emitir y difundir el Reglamento Interior de Trabajo, así como observar el adecuado cumplimiento del mismo.*
- G) Evaluar y autorizar cursos de capacitación necesarios para la optimización del recurso humano.*

4.6.5.1.3 Objetivo.

Es importante establecer que en todo proyecto que se emprende es necesaria la fijación de objetivos; una vez que se tiene fijado el Objetivo de la empresa, le corresponde a cada titular en su puesto establecer el objetivo de su área a efecto de contribuir al cumplimiento de lo establecido por la empresa. Es así que el objetivo de la Dirección de Relaciones Industriales es: el "Establecer los lineamientos y mecanismos que coadyuven a la maximización de los recursos humanos proporcionándoles una adecuada capacitación y adiestramiento a fin de poder optimizar todas las funciones proyectadas".

4.6.5.1.4 Presupuesto.

Para el correcto funcionamiento del área se estableció un presupuesto

general que contempló los gastos que esta Dirección tendría, los que se aprecian a detalle en la Figura No. 41.

4.6.5.1.5 Plan de Trabajo.

Contando con una estructura orgánica y con el objetivo del área, la Dirección de Relaciones Industriales elaboró su Plan de Trabajo para el ejercicio, contemplando dentro de éste los siguientes aspectos:

- A) Establecimiento de objetivos y funciones en coordinación con cada uno de los Gerentes de esta Dirección.
- B) Inscripción al programa DESEM.
- C) Contratación de las oficinas administrativas y centro de producción de la empresa.
- D) Establecimiento de lineamientos y normas para el personal.
- E) Determinación de jornadas de trabajo y control de asistencia.
- F) Supervisión de las Gerencias a su cargo.
- G) Elaboración de reportes a la Dirección General.

4.6.5.1.6 Registro de la Empresa Juvenil en DESEM.

Un paso importante en el inicio de la empresa juvenil, a partir de la asignación de los puestos, fue el efectuar los trámites que permitían participar en el ciclo 1988-1989 del programa de empresarios juveniles de DESEM como empresa oficialmente registrada.

Dichos trámites requerían de una serie de documentos los cuales deberían ser entregados en un periodo que no excediera de diez días hábiles.

UNICORP
"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"
 UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

10-Oct.-88

PRESUPUESTO DE LA DIRECCION DE RELACIONES INDUSTRIALES

CONCEPTO	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	TOTAL
SUELDO DIRECTOR DE REL. IND.	640	640	640	640	640	640	640	640	5,120
SUELDO GERENTE CAPACITACION	320	320	320	320	320	320	320	320	2,560
SUELDO GERENTE PERSONAL	320	320	320	320	320	320	320	320	2,560
SALARIO OBREROS									
SALARIO VENDEDORES									
SALARIO ENCUESTADORES									
SALARIO DISEÑADORES									
CURSOS CAPACITACION									
PAPELERIA									
RENTA	1,600	1,840	840	440	440	440	640	440	6,680
EVENTOS	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	16,000
PUBLICACIONES									
PUBLICIDAD									
PROPAGANDA									
OTROS GASTOS (IMPRESIONES)									
MATERIA PRIMA:									
PAPEL COUCHE									
PINTURA INFLABLE									
SOBRES PAPEL BOND									
SOBRES PVC									
LACA FERMEABLE									
ETIQUETA ENGOMADA									
MATERIALES DIVERSOS									
TOTAL:	4,880	5,120	4,120	3,720	3,720	3,720	3,920	3,720	0

Director de Area:

Director de Finanzas:

Los requisitos para la inscripción como participantes fueron los siguientes:

I. Llenar y Entregar a DESEM:

- A) Carta Solicitud de Acta Constitutiva.
- B) Copia del Directorio de los integrantes de la empresa juvenil.
- C) Copia del Organigrama de la empresa con nombres.
- D) Copia del Contrato de Arrendamiento del centro de producción.
- E) Copia del Reglamento Interior de Trabajo.
- F) Copia de la Minuta donde se hace constar la asignación de los cargos a desempeñar.
- G) Dos fotografías infantiles para credencial y solicitud.

II. Llenar Hoja de Registro de Inscripción por cada miembro, la cual se muestra en la Figura No. 42.

III. Obtener Credencial como miembro del programa DESEM, por cada uno de los integrantes de la empresa juvenil.

4.6.5.1.7 Contrato de Arrendamiento.

Después de haber concluido el trámite de inscripción, se informó que las instalaciones de DESEM estaban a disposición de la empresa para realización de juntas administrativas en compañía de nuestro asesor en dichas instalaciones. Posteriormente se confirmó con DESEM los días y horarios en que tendrían lugar las reuniones administrativas.

Fig. 42



DESARROLLO
EMPRESARIAL
MEXICANO, A.C.

EMPRESARIOS JUVENILES

Registro de Inscripción



Nombre: _____
TELEFONO: _____ EDAD: _____

DIRECCION: _____
CALLE Y NUMERO _____

COLONIA _____ CODIGO POSTAL _____

DELEGACION _____ CIUDAD _____

ESCUELA: _____

GRADO QUE CURSA: _____ TRABAJA: _____ (SI o NO)

PUESTO: _____ COMPAÑIA: _____

OTRAS ACTIVIDADES (CLUBES, ASOCIACIONES, ETC.) _____

NOMBRE DEL PADRE O TUTOR: _____

OCUPACION: _____

DIA DE LA SEMANA PREFERIDO PARA REUNION: _____

IDIOMAS: _____ OBSERVACIONES: _____

FIRMA DEL INTERESADO

Una vez asignado el lugar se firmó el contrato de arrendamiento correspondiente que fue elaborado por esta Dirección, quedando estipulado que dentro de horarios no existieran interrupciones pagando una renta fija de \$2,000 pesos, mismos que fueron pagados.

Asimismo se elaboró un contrato de arrendamiento para el centro de producción ubicado en la calle 5 #41 Col. Valentín Gómez Farfás, cabe mencionar que sólo se pagaban \$500 de renta ya que se encontraba en casa de un miembro de la empresa y fue un importe simbólico que cubría el requisito correspondiente.

El formato de contrato de Arrendamiento que se realizó se describe en el Anexo III Dirección de Relaciones Industriales.

4.6.5.1.8 Reglamento Interior de Trabajo.

Al igual que otras empresas, UNICORP requirió para la realización de sus operaciones, de un reglamento interno de trabajo que normara su actividad. Dicho reglamento establecía las condiciones sobre las cuales el personal operativo debía laborar y estaba constituido por una serie de artículos que indican las obligaciones y los derechos que se tienen en la empresa juvenil.

Es importante señalar que no era un reglamento rígido, ni contemplaba todos los artículos de los reglamentos que se tienen en las grandes empresas, ya que no se contó con un sindicato ni la empresa se instituyó con fines lucrativos. Este reglamento se muestra a continuación:

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

CAPITULO I

DECLARACIONES

- A) *El presente reglamento de trabajo se celebra por un periodo de ocho meses a partir del mes de Octubre de 1988.*
- B) *El personal que labora en la empresa se compromete a respetar la normatividad que rige la empresa siendo ésta de carácter obligatorio.*

CAPITULO II

HORARIO DE TRABAJO

- A) *Días de trabajo:*
 - *Para las sesiones productivas queda establecido que los días de trabajo son los sábados.*
 - *Cuando se requiera incrementar la producción se trabajará los domingos, para tal efecto el área de Producción deberá avisar con 24 horas de anticipación al personal.*
- B) *Horario:*
 - *Queda estipulado que existen dos turnos de trabajo, el primer turno tiene un horario de 9:00 A.M. a 2:00 P.M., el segundo turno tiene un horario de 2:00 a 7:00 P.M.*
- C) *Existen 15 minutos de tolerancia después de la hora de entrada.*

CAPITULO III

LUGAR DE TRABAJO

- A) *Ubicación del centro de producción:*
 - *El lugar de reunión para las sesiones productivas estará ubicado en la siguiente dirección:*
Calle Cinco número 41, Col. Valentín Gómez Farías, México, D.F., C.P. 15010.
 - *Cuando no fuera posible trabajar en el centro de producción, el personal se trasladará a Liverpool número 44-A, Col. Juárez, C.P. 06600 (DESEM).*

CAPITULO IV

LIMPIEZA

- A) *El proceso productivo está dividido por fases de trabajo donde cada supervisor vigilará que las herramientas de trabajo se encuentren en óptimas condiciones y en su lugar al inicio y término del turno.*
- B) *El Gerente de Producción será el responsable de seleccionar las personas que harán el aseo del local y supervisar su trabajo.*
- C) *Se seleccionarán tres personas cada sábado para que realicen la limpieza general del centro de producción.*

CAPITULO V

PREVENCION Y ATENCION DE ACCIDENTES

A) Prevención:

- *Se pondrán señalamientos en los lugares que se consideren con mayor índice de riesgo.*
- *La distribución de las mesas de trabajo deberá evitar movimientos innecesarios colocando las herramientas de trabajo en lugares accesibles.*

B) Atención:

- *Se cuenta con un botiquín de primeros auxilios.*
- *Existe una clínica del Seguro Social ubicada a seis calles del centro de producción.*

CAPITULO VI

LUGAR Y DIA DE PAGO

A) Lugar de pago:

- *Centro de Producción.- Calle Cinco No. 41.*

B) Día de pago:

- *El primer sábado de cada mes se entregará la cantidad correspondiente al mes anterior.*

CAPITULO VII

MEDIDAS DISCIPLINARIAS

A) Horario:

- Cuando sea rebasada la tolerancia se cobrará una multa de \$500.00 y ésta aumentará en caso de incidencia.

B) Inasistencia:

- Cada falta deberá de ser justificada, de lo contrario se cobrará una multa de \$1,000.00.

C) Orden:

- Dentro de los horarios de trabajo y en el centro de Producción se prohíbe realizar cualquier otra actividad que difiera de las establecidas para cada sitio.
- Queda prohibida la entrada a las instalaciones a personal en estado de ebriedad o con aliento alcohólico.

C) Respeto:

- Queda estrictamente prohibido faltarle al respeto a los demás compañeros de trabajo.

TRANSITORIOS

La empresa juvenil Universitarios Corporados (UNICORP) es de carácter educativo por lo que en algunos aspectos no se apega a la ley en cuestiones como vacaciones, aguinaldo, primas vacacionales, sanciones legales, IMSS, quiebras, o cualquier norma establecida por este reglamento.

El presente reglamento lo celebran:

POR LA EMPRESA

POR LOS EMPLEADOS

DIRECTOR DE RELACIONES IND.

YLEANA HUERTAS BUENO

Vo.Bo.

DIRECTOR GENERAL

4.6.5.1.9 Informe de la Dirección de Relaciones Industriales.

Al término del ejercicio de la empresa juvenil, esta Dirección realizó una evaluación de los trabajos desempeñados y del logro de los objetivos establecidos al inicio de sus operaciones. Dicha evaluación se entregó a la Dirección General mediante un reporte en el cual se determinó lo siguiente:

- A) El plan de trabajo establecido por esta Dirección y sus Gerencias fue acorde con los objetivos fijados, lográndose la inscripción al programa, la contratación de instalaciones, el establecimiento de controles y la adecuada supervisión a las Gerencias en el desarrollo de sus actividades y proyectos.*
- B) Se mantuvo un sano ambiente de trabajo, tanto en juntas administrativas como en las sesiones productivas, gracias al respeto y cumplimiento de las normas y lineamientos establecidos por esta área.*
- C) Los miembros de la empresa que se inscribieron inicialmente a este proyecto, se mantuvieron durante todo el ejercicio.*

Es relevante señalar que aún cuando las cargas de trabajo escolares ocupaban gran parte del tiempo de cada uno, los integrantes de la empresa juvenil lograron coordinar todas y cada una de sus actividades dentro de ésta, como personal administrativo, operativo y de ventas, así como encuestadores o diseñadores, por lo cual cada miembro de la misma era capaz de cubrir cualquier puesto.

Asimismo cabe mencionar:

- A) Dentro del ciclo no se manejaron aspectos motivacionales, debido a la naturaleza de la empresa y al reducido*

presupuesto, sin embargo es recomendable la implantación de dinámicas de integración y cursos de motivación o acciones que cumplan con este propósito.

- B) *Se requirió la modificación del Reglamento Interior de Trabajo, en el Capítulo II inciso B, el cual se refiere al horario de trabajo. Este no se cumplió al 100% por lo cual se tomó la medida de incrementar una sanción de \$500 a \$1,000.*

4.6.5.2 Gerencia de Personal.

La Gerencia de Personal enfocó su actividad, a la administración de los recursos humanos de la empresa y a la realización de los controles necesarios para ello.

4.6.5.2.1 Propósito General y Funciones Principales.

El propósito general de ésta, fue el de vigilar el cumplimiento del reglamento interior de trabajo, de las políticas y de los procedimientos que afecten al personal de la empresa juvenil.

Las funciones principales que desempeñó el titular, son las siguientes:

- A) *Controlar y registrar la asistencia del personal.*
- B) *Entregar salarios y llevar el control de la nómina de la empresa.*
- C) *Reclutar y seleccionar al personal de nuevo ingreso.*
- D) *Llevar registros, credenciales, altas, bajas y todo el movimiento relacionado con el personal de la empresa.*

- E) *Elaborar reportes a la Dirección del Area.*
- F) *Efectuar las demás funciones que sean inherentes al puesto.*

4.6.5.2.2 Objetivo.

De acuerdo al objetivo establecido por la Dirección de Relaciones Industriales y en relación a las funciones de esta Gerencia, el principal objetivo es el de: "Llevar a cabo los controles del personal de UNICORP, desde su reclutamiento y selección hasta su contratación y la administración del pago de nómina por los servicios prestados a la empresa".

4.6.5.2.3 Plan de Trabajo de la Gerencia.

El plan de trabajo centró sus actividades en la realización de las funciones básicas, abarcando los siguientes aspectos:

- A) *Fijación de política de sueldos.*
- B) *Reclutamiento y selección de personal necesario para el inicio de las operaciones de la empresa.*
- C) *Contratación del personal seleccionado.*
- D) *Control de asistencias del personal.*
- E) *Realización de la nómina mensual.*

4.6.5.2.4 Política de Sueldos.

Para el pago de los sueldos nominales, a los miembros de la empresa, se determinó la política de sueldos que habría de aplicarse antes de pasar a los

demás trámites para la contratación. Teniendo en cuenta que el capital para el inicio de operaciones de la empresa era de \$250,000.00 pesos y considerando como sueldo mínimo de ese tiempo \$8,000.00 pesos, se determinó un porcentaje para el cálculo de cada uno de los sueldos de acuerdo al puesto desempeñado en la empresa.

La propuesta de la política de sueldos se autorizó y estableció por la Dirección de Relaciones Industriales antes de la elaboración de los presupuestos de cada una de las áreas que conformaron la empresa, ya que ésta era la base para la realización de dichos presupuestos, como se apreció en la Figura No. 43.

4.6.5.2.5 Reclutamiento y Selección de Personal.

Es importante señalar que dentro de la empresa juvenil, no existió un proceso de reclutamiento y selección de personal como tal que fuese aplicado, sino que por el contrario, desde el momento en que se concibió a UNICORP, como idea para el desarrollo de una empresa juvenil por parte de uno de los integrantes del grupo informal, éste hizo partícipe de la idea a los demás miembros el grupo, antes de la constitución formal de la organización y quienes fungirían como el personal que se empleó en UNICORP, para su desarrollo.

Sin embargo, es conveniente destacar que las personas invitadas para este proyecto, deberían contar con las siguientes características:

- A) Pertenecer al círculo de amigos.
- B) Estar cursando el cuarto semestre de la carrera de Contaduría o Administración.
- C) Ser alumno regular en sus estudios.
- D) Manifestar sincero interés en el proyecto.

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

POLITICA DE SUELDOS

Octubre 1988

Sueldo Mínimo: \$ 8,000

Salario Mínimo General Vigente en la zona que comprendan	Porcentaje	Sueldo Mensual Personal
Director General.	12%	\$ 960
Directores de Area.	8%	\$ 640
Gerentes.	4%	\$ 320
Vendedores.	0.68%	\$ 55
Personal Operativo.	0.62%	\$ 50
Encuestadores y Diseñadores.	0.37%	\$ 30

Director de R.I.:

Director General:

Para lograr lo anterior, se elaboró una lista de los posibles candidatos y se les invitó personalmente, explicándoles las generalidades del proyecto y la duración que tendría; no obstante, hubo personas quienes no mostraron interés en lo absoluto a la idea, ya que el fin de la empresa no era lucrativo.

Finalmente, doce personas mostraron especial interés en el proyecto, y quienes cubrían los requisitos en su totalidad, siendo éstas las que formarían el grupo que dio origen a UNICORP, aún cuando en ese entonces no se había determinado el nombre de la empresa juvenil.

Selección:

Una vez que se determinó el número de personas que formarían la empresa juvenil pasamos a la etapa en donde quedaría definida el área y el puesto que ocuparía cada uno de los integrantes.

Como se ha mencionado anteriormente, la base del grupo es la amistad, por lo tanto, de común acuerdo se decidió que cada quien se propondría para el puesto que considerara ser más apto, con los conocimientos necesarios sobre el área y que fuera de su agrado.

En los casos en que más de una persona se proponía para un mismo puesto, se hacía una votación secreta de los demás miembros de la empresa juvenil en donde la mayoría de votos determinaba a la persona que se quedaría de titular en el puesto en disputa.

Dentro de esta etapa el área de Relaciones Industriales solicitó a los miembros de la empresa que llenaran su solicitud de empleo anotando el puesto que se les asignó, dicha solicitud se muestra en la figura No. 44.

Examen Psicosométrico y Médico.

Por la naturaleza de la empresa juvenil, su tiempo de duración y las causas que la originaron, no fue necesario la aplicación de los exámenes psicosométricos y médicos.

UNICORP

SOLICITUD DE EMPLEO

Nombre: _____ Puesto que solicita: _____ Fecha: _____

Dirección: _____ Tel.: _____

Calle y Número

Ciudad

Código Postal

Edad: _____ Estatura: _____ Peso: _____ Sexo: _____ Señas particulares: _____

Escuela: _____ Cursa el: _____ Otras Actividades: _____

Nombre del Padre: _____ Ocupación: _____

Nombre de la Madre: _____ Ocupación: _____

¿Vives con tus Padres?: _____

¿Conoces el programa DESEM? _____ ¿Por qué medio? _____

¿Tienes conocidos en la empresa? SI NO Nombre _____ ¿Quién te recomendó? _____

¿Has formado parte de alguna empresa DESEM? SI NO

Nombre de la Empresa _____ Tienes facilidades para:

Nombre de la Empresa

1. _____

2. _____

Describe tus aficiones: _____

DATOS EXCLUSIVOS PARA SER LLENADOS POR LA EMPRESA

Ingresa a partir de: _____ Sueldo: _____

Jefe Inmediato: _____ Autorización: _____

4.6.5.2.6 Contratación de Personal.

Dentro de la empresa juvenil, fue importante formalizar la relación laboral con la empresa, para lo cual se hizo necesario que cada miembro, dejara constancia y determinara sus derechos y obligaciones como trabajador realizándolo a través de un contrato de trabajo que se muestra en el Anexo III Dirección de Relaciones Industriales.

A la firma de los contratos, se entregó a cada uno de los seleccionados su credencial, la cual los identifica como miembros de la empresa UNICORP, tal identificación se muestra en la Figura No. 45.

Generalmente la credencial en algunas empresas se utiliza como control o como requisito para disfrutar algunos derechos como descuentos, servicio de comedor, etc.; en UNICORP se utilizó para identificarse dentro y fuera de las instalaciones.

4.6.5.2.7 Control de Asistencia.

Dentro del periodo de registro y control de asistencias de los miembros de la empresa, se consideró la normatividad estipulada en el Reglamento Interior de Trabajo, ya que en cada sesión administrativa y productiva se tomó lista de asistencia de acuerdo a la Figura No. 46, considerando los quince minutos de tolerancia.

Los horarios manejados en cada una de las reuniones fueron los siguientes:

DIA	HORA	SESION
<i>Martes</i>	<i>16:15 p.m.</i>	<i>Sesiones Administrativas</i>
<i>Sábado</i>	<i>09:15 a.m.</i>	<i>Sesiones Productivas 1er. turno</i>
	<i>14:15 p.m.</i>	<i>Sesiones Productivas 2do. turno</i>

CREDENCIAL DEL PERSONAL**UNICORP**

CALLE # 41. COL. VALENTIN

GOMEZ FARIAS

MEXICO, D.F. C.P. 15010

NOMBRE: _____

PUESTO _____

GERENCIA DE PERSONAL: _____

SOLO PARA FINES DE IDENTIFICACION
 DENTRO DE LA EMPRESA JUVENIL
 UNICORP, PERTENECIENTE AL PRO-
 GRAMA DESEM (Desarrollo Empresarial
 Mexicano, A.C.)

ES PERSONAL E INTRANSFERIBLE

VENCE_____
FIRMA DEL EMPLEADO

UNICORP
"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"
 UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

MES: _____

LISTA DE ASISTENCIA

Núm. Trab.	Nombre	Día Admco.	Día Pdco.	Día Admco.	Día Pdco.	Día Admco.	Día Pdco.	Día Admco.	Día Pdco.	Día Admco.	Día Pdco.	Día Admco.	Día Pdco.	Total Día Admco.	Total Día Pdco.	Observaciones
1	Hernández Flores Alberto															
2	Huertas Bueno Ma. Yleana															
3	Ortiz Estrada Gerardo															
4	Pastrana Luna Jorge															
5	Pesqueira Barragán Edgar															
6	Ramírez Cháidez Ma. Guadalupe															
7	Silas Granados Ma. de Lourdes															
8	Salazar Martínez Luis Manuel															
9	Salud Correa Tomás															
10	Silva Valderrama Alfredo															
11	Villa Villaseñor Rosa Isela															
12	Zitlalpopoca Zacapa Ma. Isabel															

Como medida de control, se determinó que si alguna persona acudía a sus labores, después del tiempo de tolerancia, se hacía acreedor de un retardo; en el caso de reincidencia en retardos, éstos se convertirían en inasistencia. Lo anterior se manifiesta claramente en el Reglamento Interior de Trabajo ya citado.

4.6.5.2.8 Control y Elaboración de Nómina.

Para la elaboración de la Nómina, se consideraron las asistencias del personal y la política de sueldos. Es importante hacer notar, que además de estos dos aspectos, la empresa juvenil se estructuró para ser integrada por un total de 15 plazas administrativas, de las cuales en el transcurso del proceso de constitución, y la estructuración de UNICORP, se retiraron tres de los posibles candidatos quedando un total de doce personas para ocupar las 15 plazas disponibles.

Por lo anterior, tres de los integrantes tuvieron que hacerse cargo de las funciones de los puestos vacantes; ellos fueron las siguientes personas:

EDGAR PESQUEIRA BARRAGAN	GERENTE DE PRODUCCION GERENTE DE CAPACITACION
ALFREDO SILVA VALDERRAMA	DIRECTOR DE OPERACIONES GERENTE DE COMPRAS
GUADALUPE RAMIREZ CHAVEZ	DIRECTOR DE RELACIONES INDUSTRIALES GERENTE DE PERSONAL

Esta situación, propició que las personas anteriormente señaladas, percibían doble sueldo, sin embargo, para efectos del registro contable de las nóminas mensuales, se realizó en un solo pago, el cual fue similar al sueldo de mayor nivel jerárquico.

Asimismo, los rubros que integraron la Nómina fueron los siguientes:

- A) Salario. Cantidad que le correspondía al personal por concepto de su trabajo como personal operativo.*
- B) Sueldo Ventas. En este rubro la columna se dividió en dos (con excepción del mes de Octubre), el área izquierda de la columna se utilizó para registrar el sueldo de los vendedores, ya que no se manejaron comisiones debido al porcentaje de ganancias del producto, el área derecha se utilizó para el registro del pago a los encuestadores y diseñadores.*

En lo relacionado con las deducciones, este rubro no fue tomado en cuenta debido a que el programa de empresarios juveniles de DESEM era de carácter educativo, el formato para el registro de la nómina se muestra en la Figura No. 47.

Las Nóminas elaboradas durante el ejercicio, correspondieron al periodo de Octubre de 1988 a Mayo de 1989, lo cual se detalla en el Anexo III Dirección de Relaciones Industriales.

4.6.5.2.9 Informe de la Gerencia de Personal.

En lo que respecta a la Gerencia de Personal, el plan de trabajo establecido por ésta, se llevó a cabo en su totalidad, cumpliéndose con el objetivo fijado en coordinación con la Dirección de Relaciones Industriales.

El establecimiento de la política de sueldos, el reclutamiento y selección, la contratación y el control del personal, así como el pago de sus servicios, fueron actividades que se desarrollaron sin ningún contrat tiempo y de acuerdo a lo establecido por la empresa. Aunado a lo realizado conforme al plan de trabajo, se desarrollaron otras actividades tales como:

- A) *Elaboración de credenciales de identificación para el personal.*
- B) *Integración de personal para participar en eventos de representación de la empresa.*
- C) *Se llevó el registro y control de los expedientes del personal de la empresa.*

En cuanto a las asistencias del personal a sus labores administrativas, realizadas dentro de los meses de Octubre a Mayo, el mínimo de asistencias fue en los meses de Noviembre y Marzo con un 74.90% de asistencia, lo cual se muestra gráficamente en la Figura No. 48; asimismo, en los meses que se llevaron a cabo sesiones operativas, los meses con menor asistencia fueron Diciembre, Enero y Abril con un 91.60% de asistencia como se muestra en la Figura No. 49. Del resultado anterior se concluye que el porcentaje de asistencias a juntas administrativas fue de un 86% y un 95% de asistencias a sesiones operativas, mismo que se puede apreciar en las Figuras Nos. 50 y 50 A.

En cuanto a la elaboración y pago de nóminas mensuales, se entregó durante el ejercicio, un total de \$67,742.50 por este concepto, el cual se integró de la siguiente manera:

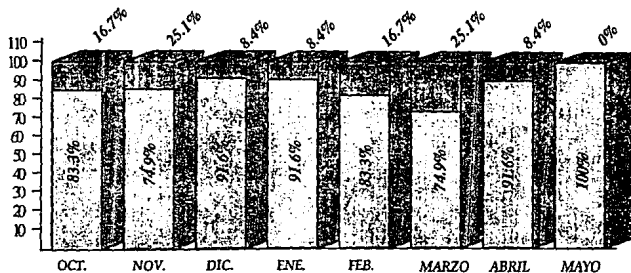
- Sueldos	\$57,280.00
- Salarios	\$ 2,962.50
- Sueldo Ventas	\$ 7,500.00

4.6.5.3 Gerencia de Capacitación.



Al igual que la Dirección de Relaciones Industriales y la Gerencia de Personal, la Gerencia de Capacitación dirigió sus actividades a la administración del Recurso Humano, enfocándose a la capacitación, desarrollo y adiestramiento del mismo, a efecto de contar con la preparación adecuada para desarrollar cada una de las funciones de sus puestos.

PORCENTAJE DE ASISTENCIAS ADMINISTRATIVAS

DIRECCION DE RELACIONES INDUSTRIALES



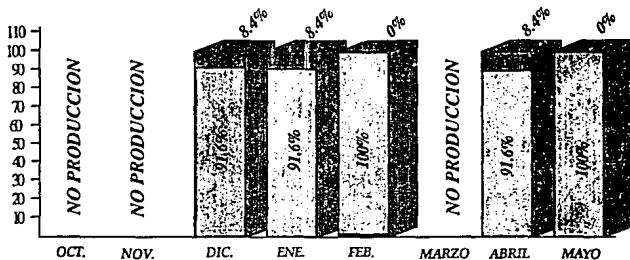
FALTAS	8	12	4	4	8	12	4	0
ASISTENCIAS	40	36	44	44	40	36	44	48

 ASISTENCIAS
  FALTAS

RELACION MENSUAL

PORCENTAJE DE ASISTENCIAS OPERATIVAS

DIRECCION DE RELACIONES INDUSTRIALES

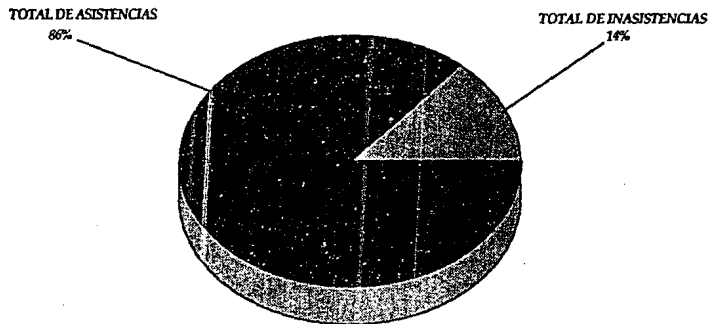


FALTAS	0	0	3	3	0	0	3	0
ASISTENCIAS	0	0	33	33	36	0	33	36

ASISTENCIAS
 FALTAS

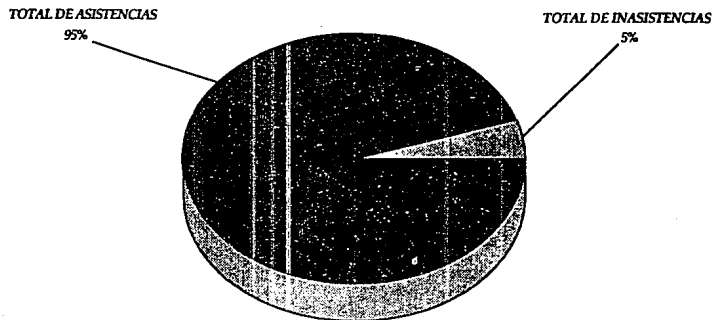
RELACION MENSUAL

PORCENTAJE DE ASISTENCIAS ADMINISTRATIVAS
DIRECCION DE RELACIONES INDUSTRIALES



PORCENTAJE DE ASISTENCIAS OPERATIVAS

DIRECCION DE RELACIONES INDUSTRIALES



4.6.5.3.1 Propósito General y Funciones Principales.

El propósito general de esta Gerencia, fue el de mantener un nivel óptimo de conocimientos sobre el desempeño en el trabajo en los integrantes, por medio de programas de capacitación y adiestramiento en sus funciones.

Las funciones principales que desempeñó el titular, fueron las siguientes:

- A) Realizar el programa anual de capacitación de toda la empresa.*
- B) Establecer un manual de inducción para el personal de nuevo ingreso.*
- C) Motivar la investigación en los empresarios.*
- D) Elaborar informes mensuales a la Dirección de Relaciones Industriales.*
- E) Realizar las demás funciones que sean afines a la Gerencia.*

4.6.5.3.2 Objetivo.

La importancia de esta Gerencia hoy en día es de gran relevancia en cualquier empresa, ya que la capacitación es una de las mejores opciones para incrementar las cualidades, aptitudes y conocimientos del factor humano de una empresa.

El objetivo principal de esa Gerencia es el de: "Incrementar los conocimientos del personal que integró la empresa, mediante la capacitación continua en los aspectos relacionados con su actividad diaria y con lo referente al área a la que pertenecía".

4.6.5.3.3 Plan de Trabajo.

El plan de trabajo de la Gerencia de Capacitación, constó de la elaboración del Manual de Bienvenida de la empresa juvenil UNICORP y de la realización del Programa Anual de Capacitación; estos rubros contemplaban los siguientes aspectos:

- A) Manual de Bienvenida.*
 - a) Elaboración del borrador del manual.*
 - b) Revisión y correcciones al borrador.*
 - c) Carta del Director General.*
 - d) Autorización y difusión.*

- B) Programa Anual de Capacitación.*
 - a) Elaboración.*
 - b) Revisión y autorización.*
 - c) Seguimiento.*
 - d) Resultados de la Capacitación.*

4.6.5.3.4 Manual de Bienvenida.

Para la elaboración de este documento, la Gerencia correspondiente recopiló la información referente a la historia de la empresa, el objetivo y políticas generales de la misma, además de la orientación de carácter general que todo empleado debe recibir al ingresar a una organización. El manual de bienvenida se aprecia en el Anexo III Dirección de Relaciones Industriales.

4.6.5.3.5 Capacitación y Desarrollo del Personal.

Todo miembro de la empresa tiene la necesidad de superación y progreso personal, tanto dentro como fuera del ámbito laboral, por lo que es un

requerimiento indispensable que se implementara un programa de capacitación y adiestramiento del personal de UNICORP, tomando en consideración, que la capacitación se refiere al acrecentamiento del nivel cultural, académico y educacional del individuo, y el adiestramiento está encaminado hacia la elevación de sus habilidades manuales.

En la empresa juvenil, la Gerencia de Capacitación, elaboró un programa que contemplaba los aspectos antes mencionados de tal manera que se desempeñara un trabajo con calidad en el aspecto operativo y administrativo de todas las funciones de cada integrante de la empresa.

La elaboración de un Programa Anual de Capacitación que consideraba tanto a la alta Dirección como a los niveles de supervisión y operativos, fue uno de los propósitos de la Gerencia, con el fin de que la capacitación no sólo se encasillara en ciertas áreas y niveles, sino que fuera transparente y cumpliera con su propósito.

El programa de capacitación constó de los siguientes cursos:

- A) Funciones y Actividades Empresariales. Este curso estaba dirigido a todas las Direcciones y sus Gerencias.*
- B) Curso Empresa. Dirigido a niveles medios y superiores.*
- C) Manejo y uso de pintura. Curso dirigido al personal operativo de Producción y Control de Calidad.*
- D) Proceso Productivo en UNICORP. Al personal de operaciones y supervisores de producción.*
- E) Ventas y Clientes de UNICORP. Al personal del área de Mercadotecnia.*
- F) Ventas al Mayoreo. Personal de la Gerencia de Ventas.*
- G) Conferencia Metropolitana. Areas Administrativas.*

Dicho programa se muestra en la Figura No. 51.

Fig. 51

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION

Curso	Areas	Fecha	Expositor	Duración	Asistentes	Objetivo
Funciones y Actividades Empresariales	Dirección Mercadotecnia	24/oct/88	DESEM	4 HRS.	Director Gerentes	Dar a conocer las funciones y responsabilidades de cada empresario como ejecutivo.
	Producción Control de C.	28/oct/88	DESEM	3 1/2 HRS.	Director Gerentes	
	Rel. Públicas Rel. Indust.	3/nov/88	DESEM	3 HRS.	Gerentes Gerentes	
	Finanzas	9/nov/88	DESEM	4 HRS.	Director Gerentes	
Curso Empresa	Atandos medios y Superiores	25/nov/88	DESEM	3 HRS.	Director, Directores de área y Gerentes	Capacitar a los niveles medios y superiores en el ámbito coordinativo y competitivo.
Manejo y Uso de Pintura	Producción y Control de Calidad	26/nov/88	"Paint Puff"	4 HRS.	Supervisor de Aplicación de pintura. Gerente de producción y Control de Calidad.	Conocer las cualidades y deficiencias de la materia prima, así como su adecuada aplicación.
Proceso Productivo en UNICORP	Operaciones y Producción	03/dic/88	"Gerencia de Producción"	5 HRS.	Operadores y Supervisores de Producción	Crear flujo constante en el proceso productivo y mejorar la calidad de nuestro producto, en puntos de control.
Ventas y Clientes de UNICORP	Mercadotecnia	28/dic/88	"Gerencia de Producción"	3 HRS.	Vendedores y Encuestadores	Facilitar la comunicación con el público y la distribución de nuestro producto.
Ventas al Mayor de UNICORP	Ventas	20/feb/89	"Gerencia de Ventas"	3 HRS.	Vendedores	Dar las bases teórico-prácticas para adecuarse con mayor facilidad a diferentes mercados.
Conferencia Metropolitana	Administrativas	1/abr/89	"Empresas Patrocinadoras"	2 HRS.	Empresarios Juveniles	Fomentar el conocimiento de temas contemporáneos en la cultura empresarial

Gte. de Capacitación:

Dir. de Relaciones Industriales:

Durante el transcurso del ejercicio esta Gerencia dio seguimiento a los cursos de capacitación realizando un Reporte Mensual de éstos, en los meses en que se llevaron a cabo; el cual contenía el nombre del curso, la fecha en que se impartió, el objetivo, el número de participantes, la duración, el área a capacitar y los resultados de la capacitación. Los Reportes Mensuales realizados por esta Gerencia se muestran a continuación en las Figuras Nos. 52.

UNICORP
"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

REPORTE MENSUAL DE CAPACITACION

Mes: Octubre 1988.

Núm.	CURSO	FECHA	OBJETIVO	No. DE PARTICIPANTES	DURACION	AREA CAPACITADA	EXPOSITOR	RESULTADOS
1	FUNCIONES Y ACTIVIDADES EMPRESARIALES.	24 OCT. 88	DARA CONOCER LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE CADA EMPRESARIO COMO EJECUTIVO A FIN DE MEJORAR LA COMUNICACION EN CADA AREA DE LA EMPRESA.	4	4 HRS.	DIRECCION GENERAL Y MERCADOTECNIA	LIC. JORGE RIVAS "DESEM" LIVERPOOL 44-A.	SE ESTABLECIERON FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES QUE CONTRIBUIRIAN A MEJORAR LA COMUNICACION Y LOGRO DE LOS OBJETIVOS POR AREA PERMITIENDO VISUALIZAR Y MARCAR LA SECUENCIA DE ACTIVIDADES DENTRO DE TODA EMPRESA PARA ALCANZAR SU OBJETIVO GENERAL, SU SANO DESARROLLO
		24 OCT. 88		3	3 1/2 HRS.	OPERACIONES Y CONTROL DE CALIDAD	ING. ABEL ESPEJO "DESEM" LIVERPOOL 44-A	
		03 NOV. 88		4	3 HRS.	RELACIONES PUBLICAS Y RELACIONES INDUSTRIALES	LIC. ELSA REYES "DESEM" LIVERPOOL 44-A	
		09 NOV. 88		3	4 HRS.	DIRECCION DE FINANZAS	C.P. HECTOR TORRES "DESEM" LIVERPOOL 44-A	

Gerente de Capacitación:

Director de Relaciones Industriales:

UNICORP
"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"
 UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

Mes: Noviembre 1988.

REPORTE MENSUAL DE CAPACITACION

Núm.	CURSO	FECHA	OBJETIVO	No. DE PARTICIPANTES	DURACION	AREA CAPACITADA	EXPOSITOR	RESULTADOS
1	CURSO EMPRESA	25 NOV. 88	CAPACITAR A LOS NIVELES MEDIOS Y SUPERIORES EN EL AMBITO ECONOMICO Y COMPETITIVO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS Y MICROEMPRESAS, PARA ADECUAR SU ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA OBTENIENDO RESULTADOS MAS FAVORABLES DE ACUERDO AL MERCADO EN EL QUE COMPETE.	12	3 HRS.	DIRECTOR GENERAL DE AREA Y GERENTES	C.P. LAURA GOMEZ Y LIC. RAUL RICARTE "DESEM" LIVERPOOL 44-A	MOTIVACION AL PERSONAL EJECUTIVO ELEVANDO EL NIVEL DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DENTRO DEL AREA ADMINISTRATIVA QUE PERMITIRA MANTENER A LA EMPRESA EN UN NIVEL ADECUADO A SU COMPETENCIA.

Gerente de Capacitación:

Director de Relaciones Industriales:

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

Mes: Noviembre 1988.

REPORTE MENSUAL DE CAPACITACION

Núm.	CURSO	FECHA	OBJETIVO	No. DE PARTICIPANTES	DURACION	AREA CAPACITADA	EXPOSITOR	RESULTADOS
2	MANEJO Y USO DE PINTURA	26 NOV. 88	CONOCER LAS CARACTERISTICAS ESPECIFICAS DE LA MATERIA PRIMA UTILIZADA EN NUESTROS PRODUCTOS PARA APROVECHAR SUS CUALIDADES Y CONSIDERAR LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS QUE SE REFLEJARAN EN LA ELABORACION DE CADA PRODUCTO.	3	4 HRS.	PRODUCCION Y CONTROL DE CALIDAD	SRITA. GABY MARTINEZ C. "PAINT PUFF" CIRCUITO ECONOMISTAS No. 54 CD. SATELITE EDO. MEXICO	CONOCER DISTINTAS TECNICAS DE APLICACION Y TRATAMIENTOS DE LA MATERIA PRIMA QUE SE ADECUARA AL PROCESO Y NECESIDADES DE PRODUCCION A FIN DE REDUCIR COSTOS Y NIVEL DE RECHAZOS EN PRODUCTOS TERMINADOS POR EL AREA DE CONTROL DE CALIDAD.

Gerente de Capacitación:

Director de Relaciones Industriales:

UNICORP
"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

Mes: Diciembre 1988.

REPORTE MENSUAL DE CAPACITACION

Núm.	CURSO	FECHA	OBJETIVO	No. DE PARTICIPANTES	DURACION	AREA CAPACITADA	EXPOSITOR	RESULTADOS
1	PROCESO PRODUCTIVO	03 DIC. 88	CREAR UN FLUJO CONSTANTE EN EL PROCESO PRODUCTIVO ESTABLECIENDO PUNTOS DE CONTROL QUE OPTIMIZEN LA UTILIZACION DE MATERIA PRIMA Y TIEMPOS DE PRODUCCION DE ACUERDO A LOS ESTANDARES ESTABLECIDOS POR LA GERENCIA DE PRODUCCION.	6	5 HRs.	PRODUCCION	EDGAR PESQUEIRA "GERENTE DE PRODUCCION" CALLE S # 41 COL. VALENTIN GOMEZ FARIAS CENTRO DE PRODUCCION	DETERMINAR PUNTOS DE CONTROL QUE FACILITARAN LA SUPERVISION Y CALIDAD DE LOS PRODUCTOS EN SUS DIFERENTES FASES, APROVECHANDO TIEMPOS Y RECURSOS, DISMINUYENDO LOS COSTOS Y ELEVANDO LA PRODUCCION.

Gerente de Capacitación:

Director de Relaciones Industriales:

UNICORP
"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

Mes: Diciembre 1988.

REPORTE MENSUAL DE CAPACITACION

Núm.	CURSO	FECHA	OBJETIVO	No. DE PARTICIPANTES	DURACION	AREA CAPACITADA	EXPOSITOR	RESULTADOS
2	VENTAS Y CLIENTES DE UNICORP	28 DIC. 88	FACILITAR LA COMUNICACION CON NUESTROS CLIENTES Y EL PUBLICO CONSUMIDOR PARA FACILITAR LA VENTA Y DISTRIBUCION DE NUESTRO PRODUCTO, Y COMPRENDER LOS FACTORES QUE DETERMINAN UN RESULTADO FAVORABLE EN EL MERCADO QUE NOS COMPETE.	12	13 HRS.	MERCADOTECNIA	GERARDO ORTIZ "GERENTE DE VENTAS" CALLE 5 # 41 COL. VALENTIN GOMEZ FARIAS CENTRO DE PRODUCCION	INCREMENTO EN LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS. EN CANTIDAD COMO EN CALIDAD DE INFORMACION, ASI COMO EL ALIMENTO SUSTANCIAL EN EL NIVEL DE VENTAS DIRECTAS A CARGO DE LA GERENCIA RESPECTIVA.

Gerente de Capacitación:

Director de Relaciones Industriales:

UNICORP
"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

REPORTE MENSUAL DE CAPACITACION

Mes: Febrero 1989.

Núm.	CURSO	FECHA	OBJETIVO	No. DE PARTICIPANTES	DURACION	AREA CAPACITADA	EXPOSITOR	RESULTADOS
1	VENTAS AL MAYOREO DE UNICORP	20 FEB. 89	DAR LAS BASES TEORICO-PRACTICAS QUE PERMITAN INCURSIONAR A LA FUERZA DE VENTAS EN UN MERCADO RESTRINGIDO HASTA EL MOMENTO EN DISTINTOS SECTORES, COMO LO SON TIENDAS DE AUTOSERVICIO O VENTAS AL MAYOREO.	12	3 HRS.	MERCADOTECNIA	GERARDO ORTIZ "GERENTE DE VENTAS" CALLE 5 # 41 COL. VALENTIN GOMEZ FARIAS CENTRO DE PRODUCCION	CANCELADA A PETICION DE LA GERENCIA DE VENTAS. COMO RESULTADO DE LA NECESIDAD DE ATENDER LOS MERCADOS ACTUALES QUE MANTIENEN UN NIVEL FAVORABLE DE VENTAS QUE NO PUEDEN SER DESATENDIDOS.

Gerente de Capacitación:

Director de Relaciones Industriales:

Fig. 52 E

UNICORP
"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"
 UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

Mes: Abril 1989

REPORTE MENSUAL DE CAPACITACION

Núm.	CURSO	FECHA	OBJETIVO	No. DE PARTICIPANTES	DURACION	AREA CAPACITADA	EXPOSITOR	RESULTADOS
1	CONFERENCIA METROPOLITANA	01 ABR. 89	FOMENTAR EL CONOCIMIENTO DE DIVERSOS TEMAS CONTEMPORANEOS EN LA CULTURA EMPRESARIAL Y EN LA JUVENTUD MEXICANA A FIN DE MANTENER EL INTERES CONSTANTE EN ESTAS AREAS.	12	2 HRS.	EJECUTIVOS DE LA EMPRESA	"EMPRESAS PATROCINADORAS DEL PROGRAMA EMPRESARIOS JUVENILES" UNIVERSIDAD LA SALLE.	REFUERZO EN EL CONOCIMIENTO DE TEMAS ACTUALES PARA LOS JOVENES ESTUDIANTES Y EMPRESARIOS PERMITIENDOLES AMPLIAR SUS HORIZONTES Y METAS MOTIVADAS EN PROGRAMAS EMPRESARIALES Y EDUCATIVOS.

Gerente de Capacitación:

Director de Relaciones Industriales:

4.6.5.3.6 Informe de la Gerencia de Capacitación.

Como resultado de los esfuerzos realizados por la Gerencia de Capacitación, se logró la elaboración de un Manual de Bienvenida, el cual se entregó a todos los integrantes de la empresa al momento de la contratación. En lo referente a la capacitación del personal, se elaboró un programa anual, al que se le dio seguimiento a través de reportes mensuales de capacitación, éstos dieron como resultado que de los cursos programados para el ejercicio se cumplieran, teniendo como propósito el abarcar puntos tales como:

- 1. Funciones y Actividades Empresariales.*
- 2. Curso Empresa.*
- 3. Manejo y uso de pinturas.*
- 4. Proceso Productivo.*
- 5. Ventas y Clientes de UNICORP.*
- 6. Conferencia Metropolitana.*

Quedando cancelado el curso "Ventas al Mayoreo de UNICORP" y dejando los meses de Enero y Marzo sin programa para impartición de curso. Se concluye que el Programa Anual de Capacitación de UNICORP se cumplió en un 85% de lo proyectado.

4.6.6 Dirección de Control de Calidad.

Fue importante tener plena seguridad de que los productos que UNICORP colocó en el mercado estaban al mismo nivel de calidad que los de la competencia; por lo que surgió la necesidad de crear la Dirección de Control de Calidad; esta Dirección fue la que proporcionaría a la empresa esa seguridad de que el producto antes de salir a la venta, pasó por un proceso de producción satisfactorio y posteriormente logró la aceptación del público consumidor.

4.6.6.1 Organigrama.

De acuerdo al organigrama que se presenta en la Figura No. 53, se puede apreciar que la función del área de control de calidad se encontraba separada del área de producción, por lo que las decisiones que tomaba esta Dirección eran apoyadas y supervisadas directamente por la Dirección General de la empresa. Esto garantizaba que la calidad con la que el producto salía al mercado era la mejor, ya que ninguna tarjeta se producía con mala calidad únicamente con el objeto de alcanzar las metas de producción.

4.6.6.2 Funciones Principales.

La función de la Dirección de Control de Calidad comenzó desde la elección de la materia prima que se utilizaba, se vigiló el proceso de producción y se llegó a revisar la tarjeta más allá de la venta ya que se recabaron opiniones de los consumidores para mejorar la calidad.

Por lo anterior podemos puntualizar que las principales funciones son las siguientes:

A) Verificar el cumplimiento de las normas de calidad establecidas en cuanto a la materia prima, material de empaque, proceso y producto terminado.

UNICORP

DIRECCION DE CONTROL DE CALIDAD

**DIRECCION
GENERAL**

JORGE PASTRANA

**DIRECCION DE CONTROL
DE CALIDAD**

LOURDES SALAS G.

- B) *Proponer medidas correctivas en cuanto existan desviaciones a las normas de calidad establecidas.*
- C) *Registrar la lista de proveedores autorizados.*
- D) *Fijar y revisar los estándares de calidad.*

4.6.6.3 Objetivo.

El objetivo de la Dirección de Control de Calidad es: "Asegurarse que la calidad del producto terminado, materia prima y material de empaque se encuentre dentro de las especificaciones establecidas".

4.6.6.4 Políticas.

Para el buen funcionamiento del área se establecieron las siguientes políticas:

- A) *El titular de la Dirección de Control de Calidad podrá revisar los inventarios de materia prima, producción en proceso y artículo terminado cuando lo considere necesario.*
- B) *Las sesiones productivas se detendrán en el momento en que lo indique la Dirección de Control de Calidad, a fin de ajustar el proceso productivo.*
- C) *Las sugerencias respecto al nivel y estándar de calidad deberán hacerse por escrito y entregarse a esta Dirección.*
- D) *Cualquier observación que haga la Dirección de Control de Calidad con respecto al producto, deberá atenderse inmediatamente.*
- E) *Al terminar las sesiones productivas, únicamente podrán*

quedarse en el centro de producción después de la hora de salida, la Dirección de Control de Calidad y la Gerencia de Producción para cotejar cifras.

- F) *La Dirección de Control de Calidad deberá presentar sus reportes al área de Operaciones y a la Dirección General en la primera sesión administrativa posterior a la sesión de producción.*

4.6.6.5 Presupuesto.

Para alcanzar el objetivo esperado de esta Dirección, se presenta en la Figura No. 54 el presupuesto en el cual se contemplan los gastos en que se incurriría.

Este presupuesto a diferencia del de otras áreas, contemplaba un mínimo de gasto debido a que esta área requería de poco personal. Se puede agregar que no existían inspectores de calidad, ya que desde un principio todos los que laboraban como obreros tuvieron el compromiso de supervisar su propio trabajo.

4.6.6.6 Procedimiento de Control de Calidad.

El objetivo principal de establecer un procedimiento de control de calidad, era determinar las normas y estándares de calidad para la elaboración del producto y para la compra de los materiales, utensilios y cualquier otro implemento necesario para la producción.

UNICORP
"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

10-Oct.-88

PRESUPUESTO DE LA DIRECCION DE CONTROL DE CALIDAD

CONCEPTO	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	TOTAL
SUELDO DIRECTOR DE CONTROL C.	640	640	640	640	640	640	640	640	5,120
SUELDO GERENTE									
SUELDO GERENTE									
SALARIO OBREROS									
SALARIO VENDEDORES									
SALARIO ENCUESTADORES									
SALARIO DISEÑADORES									
CURSOS CAPACITACION									
PAPELERIA		200	200	200	200	200	200	200	1,400
RENTA									
EVENTOS									
PUBLICACIONES									
PUBLICIDAD									
PROPAGANDA									
OTROS GASTOS (IMPRESIONES)									
MATERIA PRIMA:									
PAPEL COUCHE									
PINTURA INFLABLE									
SOBRES PAPEL BOND									
SOBRES PVC									
LACA PERMEABLE									
ETIQUETA ENGOMADA									
MATERIALES DIVERSOS									
TOTAL:	640	840	840	840	840	840	840	840	6,520

Director de Area:

Director de Finanzas:

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

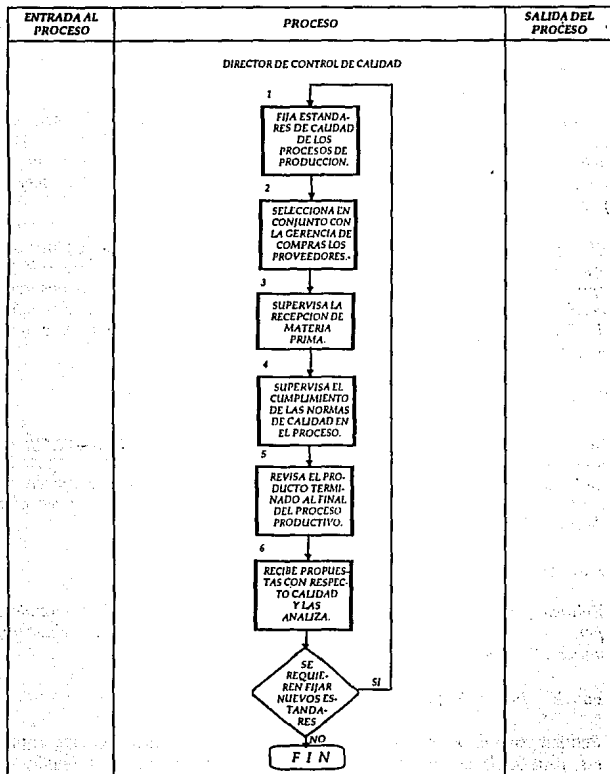
RESPONSABLE**ACTIVIDAD**

**DIRECTOR DE
CONTROL DE CALIDAD**

1. *Fija estándares de calidad en los procesos en los que existe supervisión (materia prima, proceso productivo y producto terminado).*
2. *Selecciona junto con la Gerencia de Compras, los proveedores idóneos, de acuerdo a los estándares de calidad exigidos.*
3. *Supervisa la recepción de materia prima (papel couché, pintura inflable, impresión maquilada, sobres de papel bond y celofán PVC, bote de laca, y etiquetas autoadheribles).*
4. *Supervisa normas de calidad durante las seis fases del proceso productivo.*
5. *Revisa resultados al final de cada sesión productiva.*
6. *Recibe propuestas y sugerencias acerca de la calidad, y las analiza, en caso de ser necesario fija nuevos estándares.*

Fin del procedimiento.

PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE CALIDAD
DIAGRAMA DE FLUJO



4.6.6.7 Fijación de estándares de calidad y especificaciones.

Para lograr el objetivo y los resultados esperados por la Dirección de Control de Calidad, ésta se enfocó a revisar y supervisar la elaboración de tarjetas en tres etapas distintas:

1a. ETAPA.- Control de Calidad en la Materia Prima:

Esta etapa constaba de varios pasos donde el primero consistía en planear junto con la Dirección de Mercadotecnia las medidas y especificaciones que debería tener la tarjeta, el tipo de material, los colores, el empaque y cualquier detalle adicional que brindara al producto, una mejor presentación.

El siguiente paso consistía en escoger al proveedor más idóneo, que se ajustara a la calidad que exigía la empresa. En este punto fue necesaria la opinión de la Gerencia de Compras, que sugería a los proveedores, verificando precio, condiciones y calidad, dejando a criterio de la Dirección de Control de Calidad la decisión de escoger entre esos proveedores el que más conviniera.

2a. ETAPA.- Control de Calidad de la Producción en Proceso:

Se puede considerar que esta etapa fue la más importante en lo que se refiere a creatividad y logro, ya que ambos factores debían existir para alcanzar la meta de calidad fijada. Cabe recordar que el proceso de producción se conformó de varias fases, en las cuales se incluyó la función de supervisión de la calidad, como a continuación se muestra:

Fase A Diseño y elaboración de plantillas guía.

Política general. Obtener diseños acordes a las necesidades del consumidor, perfeccionar la elaboración de los diseños mediante la imaginación, agregando detalles a los diseños existentes.

Fase B Impresión previa del diseño.

Política general. Preservar el papel (tarjeta) en condiciones óptimas durante este proceso de producción, puesto que es delicado, verificar los detalles de

los diseños en comparación con la frase interior de la tarjeta. Tener un mínimo de cinco plantillas por diseño; utilizando una plantilla para elaborar sólo cuatro tarjetas. Verificar que la cara opaca quede hacia adentro, y que el plecado de la tarjeta sea correcto.

Fase C Aplicación de laca.

Política general. Preservar la tarjeta limpia en la parte interior. Esta fase se realizará al aire libre. Al aplicar se debe utilizar una cantidad mínima para evitar la formación de burbujas o el deterioro de la tarjeta. Este proceso sólo lo hará el personal capacitado para ello.

Fase D Aplicación de pintura inflable.

Política general. Se deben aplicar las indicaciones de la orden de producción para combinar los colores adecuadamente. Se deberá revisar constantemente la punta de aplicación para evitar que la pintura se tape o se haga espesa. Deberán utilizarse las puntillas para que la pintura salga fina.

Fase E Secado.

Política general. Preservar la limpieza en el lugar donde se coloquen las tarjetas para su secado y vigilar el tiempo de secado. Poner especial cuidado en colocar las tarjetas separadas entre sí, para evitar que las tarjetas se manchen con la pintura inflable.

Fase F Sellado y empaquetado.

Se colocará un sello que identifique a la empresa en la parte posterior de la tarjeta, poniendo especial cuidado en su posición que deberá ser centrada y vertical.

Una vez seca la tinta del sello se guardará en la bolsa de PVC junto con su sobre blanco y se cerrará dicha bolsa con una etiqueta.

Como se puede observar, las políticas generales establecidas por la Dirección de Calidad eran simples y sencillas, por lo que cualquier persona podía supervisar su propio trabajo y al final de cada sesión productiva se realizaba un reporte de muestreo como lo indica la Figura No. 55, el cual se presentaba durante las juntas administrativas, para recordar a todos los integrantes de UNICORP su compromiso de calidad frente al cliente.

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

REPORTE DE MUESTREO

FECHA	PRODUCTO	CANTIDAD	ACEPTADO / RECHAZADO		RECUPERACION	DESECHO
10 DIC.	TARJETAS	74	72	2	LAS 2 TARJETAS	
15 DIC.	TARJETAS	105	96	9	18 SEPARADORES	0
17 DIC.	TARJETAS	42	41	1	2 SEPARADORES	0
	TOTAL	221				
7 ENERO	TARJETAS	81	77	4	8 SEPARADORES	0
21 ENERO	TARJETAS	119	117	2	4 SEPARADORES	0
28 ENERO	TARJETAS	93	90	3	6 SEPARADORES	0
	TOTAL	293				
4 FEB.	TARJETAS	157	157	0	-----	
14 FEB.	TARJETAS	50	50	0	-----	
18 FEB.	TARJETAS	50	50	0	-----	
	TOTAL	257				
16 ABRIL	TARJETAS	50	50	0	-----	
28 ABRIL	TARJETAS	150	149	1	2 SEPARADORES	0
29 ABRIL	TARJETAS	25	25	0	-----	
	TOTAL	225				
5 MAYO	TARJETAS	125	116	9	18 SEPARADORES	0
6 MAYO	TARJETAS	120	119	1	2 SEPARADORES	0
14 MAYO	TARJETAS	115	110	5	10 SEPARADORES	0
	TOTAL	360				
	GRAN TOTAL	1356	1321	35	70	0

Dir. de Operaciones:

Dir. de Control de Calidad:

3a. ETAPA.- Control de calidad en el Producto Terminado:

Cuando el cliente adquiría su tarjeta, en ocasiones tenía observaciones o sugerencias que podían valorarse y tomarse en cuenta para mejorar el producto. Por lo general, estos comentarios los hacían directamente con las personas que se encargaron de vender el producto y ellos a su vez lo hacían del conocimiento a la Gerencia de Ventas. Por esto era importante mantener siempre abierto el canal de comunicación entre esa Gerencia y esta Dirección, para mejorar los estándares de calidad y dejar satisfecho al cliente con su compra.

4.6.6.8 Conclusiones del área.

Aunque la función de Control de Calidad cubrió el objetivo de supervisión de la producción esperado, faltó el proceso de innovación necesario, para darle al cliente más de lo que pedía.

Se logró un estándar de calidad del 97%, es decir, de 1356 tarjetas sólo 35 de ellas fueron rechazadas por esta Dirección, pudiendo ser recicladas para elaborar separadores, manteniéndose en éstos el mismo porcentaje de calidad. Dichos separadores se entregaron a la Gerencia de Ventas para que fueran utilizados en promociones de la empresa y de las tarjetas.

Las presiones a las que estuvieron expuestos los integrantes de la empresa juvenil, no permitieron que esta Dirección fuera algo más que un simple observador de lo que estaba bien o lo que estaba mal, por lo que faltó crear un comité que, presidido por esta Dirección, integrara los círculos de calidad y las pláticas sobre calidad total o administración con el método Deming, conceptos que en México son relativamente nuevos y que para el tiempo en el cual se participó en el programa (1988-1989), aún no se explotaban, ni en el nivel educativo, ni en el nivel empresarial.

4.6.7 Dirección de Relaciones Públicas.

Las relaciones humanas constituyen el núcleo central de la actividad de una empresa, puesto que todas las funciones que se realizan: producción, distribución, ventas, finanzas, son realizadas por hombres.

Sin embargo, el uso del término "relaciones humanas" ha recibido un incremento en los últimos tiempos, para designar las relaciones que se llevan a cabo en la empresa bajo el criterio de la cooperación, la ayuda mutua, el entusiasmo para trabajar. Así concebidas, se identifican realmente con las relaciones administrativas, ya que la esencia de la Administración es coordinar, logrando la máxima cooperación.

Dentro de las relaciones Administrativas es conveniente distinguir:

- 1) Las que se establecen entre los representantes de la empresa con los diversos jefes, empleados y trabajadores, como medio para realizar las finalidades de la empresa.*
- 2) Una empresa tiene además contactos con otras personas e instituciones distintas, las que, normalmente, se encuentran fuera de ella.*

Como se puede apreciar las primeras se refieren a actividades realizadas por el Area de Relaciones Industriales y las segundas para el Area de Relaciones Públicas, sin embargo en el caso de UNICORP el personal de la empresa fue considerado como un público a atender por esta área, cuidando no entorpecer las funciones de la Gerencia de Personal, es decir, enfocándose únicamente a la organización de eventos sociales para lograr la integración de la empresa juvenil.

La función de Relaciones Públicas se encuentra ubicada dentro de las relaciones administrativas, las cuales buscan coordinar las capacidades, las

actividades y los esfuerzos de cuantos intervienen en la empresa, para lograr la producción de bienes y servicios con el fin de satisfacer un mercado y mediante ello realizar los intereses de las diversas partes que integran esa misma empresa.

4.6.7.1 Definición de la Función de Relaciones Públicas.

Existen diversas definiciones de la función de las Relaciones Públicas, pero para el caso de UNICORP se establece a ésta como:

"El proceso continuo consistente en detectar los públicos con los que la empresa se relaciona y la opinión que cada público tiene de la empresa con el fin de lograr su comprensión, apoyo y reconocimiento, que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa".

A continuación se analizan los principales elementos que forman la definición anterior:

- A) *Las relaciones públicas son esencialmente relaciones humanas.*
- B) *Las relaciones públicas en UNICORP sí se dieron entre los integrantes de la empresa ya que fueron considerados como un público a atender.*
- C) *Las relaciones públicas se establecen directamente con personas físicas o morales que tienen, o pueden tener, contacto con la empresa.*

Las relaciones públicas no buscan forzosa ni directamente promover o acrecentar las ventas. Es obvio y natural que el ambiente creado por las buenas relaciones públicas facilitará la venta de los productos o la colocación de los servicios que brinda una empresa. Pero el campo de aquellas es

mucho más amplio; busca que la empresa conserve la mejor posición posible frente a todas las personas e instituciones con quienes está relacionada.

Por ello las relaciones públicas han sido designadas como "la atmósfera en la que vive una empresa". Si una atmósfera no existe o es inadecuada, una empresa puede perecer, inclusive teniendo una magnífica publicidad de ventas, que se dirige exclusivamente a los consumidores o usuarios.

Lo que para una persona física es la buena fama, elemento necesario para desarrollarse convenientemente dentro de una sociedad, son las relaciones públicas de una empresa.

El deterioro de las relaciones públicas no proviene necesariamente de malas intenciones de una empresa: sus objetivos pueden ser justos, y perfectamente apegados a la moral, y aun benéficos para la sociedad; pero si no sabe presentarlos adecuadamente, si no es capaz de articularlos dentro de un programa apropiado para que dichos objetivos sean bien conocidos, bien interpretados y bien apreciados por todos los demás, fácilmente puede ocurrir que las relaciones públicas se dañen notablemente, a pesar de los buenos deseos y buenas acciones de una empresa.

4.6.7.2 Organigrama.

Existen tres formas básicas de establecer, dentro de una estructura, la función de Relaciones Públicas:

- A) Mediante un departamento, división o persona especial dentro de la empresa, que sirva exclusivamente de ella.*
- B) Mediante la contratación de servicio de una organización asesora independiente, especialista en relaciones públicas, que sirva a diferentes clientes.*

- C) *Mediante la combinación de las dos formas anteriores.*

Para el caso específico de UNICORP, y por la naturaleza del programa empresarial, la función de relaciones públicas se efectuó a través de una Dirección, que reportaba directamente a la Dirección General, como se aprecia en la Figura No. 56.

4.6.7.3 Funciones Principales.

Las funciones que desempeñó el titular de esta área fueron las siguientes:

- A) *Detectar los públicos con los que la empresa juvenil tiene relación.*
- B) *Investigar la opinión que cada uno de los públicos tiene de la empresa.*
- C) *Implementar un programa de actividades con cada uno de los públicos de la empresa.*
- D) *Evaluar y controlar los avances con cada uno de los públicos.*
- E) *Prevenir problemas relacionados con el flujo de la comunicación.*
- F) *Publicar el órgano informativo de la empresa.*
- G) *Elaborar y distribuir cartas de invitación y felicitación a los distintos públicos.*
- H) *Diseñar en colaboración con la Gerencia de Investigación de Mercados y Publicidad, la publicidad institucional.*
- I) *Elaborar el directorio de la empresa y empresas participantes.*

UNICORP

DIRECCION DE RELACIONES PUBLICAS

**DIRECCION
GENERAL**
JORGE PASTRANA L.

**DIRECCION DE
RELACIONES PUBLICAS**
YLEANA HUERTAS B.

- J) *Promover la comunicación ascendente, descendente y horizontal.*
- K) *Reportar a la Dirección General.*

4.6.7.4 Objetivos.

Para el buen funcionamiento de la Dirección, se establecieron los siguientes objetivos:

- A) *Crear y mantener buenas relaciones entre la empresa y sus públicos, a fin de proyectar ante ellos una imagen real y favorable que le permita ganar su aceptación y apoyo.*
- B) *Establecer y mantener relaciones cordiales entre el personal, a través de retroalimentación y acciones que contribuyan a lograr que los miembros de la empresa se encuentren motivados y que sus actitudes hacia la misma sean favorables, creando un buen ambiente de trabajo.*
- C) *Establecer constante comunicación recíproca con los públicos externos de UNICORP, que contribuya a atraer su atención e interés y que logre proyectar una imagen positiva de la empresa.*
- D) *Implementar un flujo de información que permita una comunicación ágil y eficiente con las demás áreas.*

4.6.7.5 Políticas.

Asimismo, se establecieron las siguientes políticas que apoyaron el cumplimiento de los objetivos anteriormente descritos:

- A) *La empresa atenderá a cada uno de sus públicos con esmero y cortesía sin considerar la importancia de los asuntos a tratar.*
- B) *La empresa deberá estar siempre atenta a las opiniones y sugerencias de sus públicos, a fin de implementar los cambios que considere pertinentes.*
- C) *Se deberá implementar un curso de acción que tienda a solucionar los problemas planteados por el personal.*
- D) *Se deberán mantener informados a los miembros de la empresa de los comunicados emitidos por DESEM, por lo que, para tal fin se deberá proporcionar información clara, oportuna y pertinente para la realización de cualquier actividad.*
- E) *La información que genere y proporcione la empresa deberá ser coherente con la realidad y basarse siempre en el uso de la verdad.*
- F) *Se deberá proporcionar toda la información relacionada con la imagen de la empresa, que sea requerida por cualquiera de los públicos.*
- G) *El personal de esta área deberá estar al tanto de las disposiciones que afecten a la empresa, y comunicarlo a las demás áreas.*
- H) *Todas las actividades que organice el área en función de la empresa, deberán estar basadas en preceptos de honestidad y lealtad.*
- I) *El sistema de comunicación deberá ser ágil y eficiente en los diversos niveles jerárquicos.*
- J) *Se deberá difundir con oportunidad entre el personal, los objetivos, políticas y valores de la empresa.*

4.6.7.6 Presupuesto.

Para la adecuada función del área, fue necesario elaborar un presupuesto que considerara gastos para la actividad social. Estos gastos se pueden contemplar en la Figura No. 57.

4.6.7.7 Planeación y Programación de la Dirección de Relaciones Públicas.

Por la importancia del proceso de opinión pública y el cambio de actitudes en la aplicación de la función de Relaciones Públicas, se procederá a definir los siguientes conceptos:

Público:

"Es el conjunto de individuos con intereses similares y quienes tienen una opinión controversial".

Opinión Pública:

"Es un conjunto de creencias, ilusiones, puntos de vista favorables o desfavorables, que expresan las actitudes de los individuos que forman un público.

Es un punto de vista, juicio o evaluación que se forma en la mente en relación a un asunto en particular".

Actitud pública:

"Son predisposiciones, ideas o sentimientos de las personas, hacia los conceptos que aún no se han materializado.

Se dice que existe, cuando un grupo de personas es atraído por intereses definidos en ciertas áreas y tienen determinadas opiniones sobre las cuestiones dentro de ella".

Cada individuo puede formar o estar identificado con uno o más públicos que a su vez se encuentran en proceso de formación de opinión en uno o más temas controversiales.

UNICORP
"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

10-Oct.-88

PRESUPUESTO DE LA DIRECCION DE RELACIONES PUBLICAS

CONCEPTO	OCT.	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	TOTAL
SUELDO DIRECTOR DE REL. PUB.	640	640	640	640	640	640	640	640	5,120
SUELDO GERENTE									
SUELDO GERENTE									
SALARIO OBREROS									
SALARIO VENDEDORES									
SALARIO ENCUESTADORES									
SALARIO DISEÑADORES									
CURSOS CAPACITACION									
PAPELERIA		3,040	40						3,080
RENTA									
EVENTOS	320	17,320	4,320	320	320	320	320	320	23,560
PUBLICACIONES									
PUBLICIDAD									
PROPAGANDA									
OTROS GASTOS (IMPRESIONES)									
MATERIA PRIMA:									
PAPEL COUCHE									
PINTURA INFLABLE									
SOBRES PAPEL BOND									
SOBRES PVC									
LACA PERMEABLE									
ETIQUETA ENGOMADA									
MATERIALES DIVERSOS									
TOTAL:	960	21,000	5,000	960	960	960	960	960	31,760

Director de Area:

Director de Finanzas:

Los grupos en proceso de formación de opinión pública pueden estar limitados, desde 3 ó 4 integrantes hasta millones, concentrándose en un lugar o distribuidos en diferentes lugares.

La opinión normalmente se expresa después de las controversias o debates, sobre algunos asuntos que tienen que ver con el bienestar, con las doctrinas, sistemas o valores del grupo. Para que emerja debe surgir algún suceso de importancia sobre el cual los miembros del grupo pueden estar en desacuerdo.

(22)

Una vez que se ha definido el proceso de formación de opinión, se determinarán los diferentes tipos de públicos o grupos dentro de cualquier organización:

Público interno.- Grupos de personas que tienen una relación estrecha con la organización, por formar parte de ella, en el caso de UNICORP era el personal de la empresa.

Público externo.- Grupos que tienen contacto con la empresa, que se encuentran fuera de la organización, en el caso de UNICORP eran los accionistas y padres de familia, Desarrollo Empresarial Mexicano, las empresas competidoras, la empresa patrocinadora, el asesor interno, los asesores escolares y la Comunidad Universitaria y los clientes.

Los conceptos anteriores sirvieron de base al área de Relaciones Públicas, para poder realizar su programa de actividades.

El programa de actividades de la Dirección de Relaciones Públicas, que se llevó a la práctica en la empresa juvenil, se describe a continuación.

ACTIVIDADES	FECHAS
I. <i>Relaciones con el Personal de la Empresa.</i>	
1) <i>Convivencia con los miembros de la empresa.</i>	Octubre 30, 1988
2) <i>Creación y distribución del órgano informativo</i>	Mensual
3) <i>Buzón de sugerencias.</i>	Revisión mensual
4) <i>Brindis de año nuevo.</i>	Diciembre 30, 1988
5) <i>Convivio del día del amor y la amistad.</i>	Febrero 14, 1989
II. <i>Relación con accionistas y padres de familia.</i>	
1) <i>Presentación de la empresa juvenil UNICORP y del programa DESEM.</i>	Noviembre 12, 1988
2) <i>Envío de cartas y tarjetas de felicitación navideñas.</i>	Diciembre
3) <i>Envío de cartas y tarjetas de felicitación del día del amor y la amistad.</i>	Febrero
4) <i>Informe de resultados obtenidos.</i>	Junio
III. <i>Relación con Desarrollo Empresarial Mexicano, A.C.</i>	
1) <i>Participación en los eventos organizados por DESEM:</i>	

- | | |
|---|----------------|
| a) Encuentro anual de empresarios juveniles. | Enero 14, 1989 |
| b) Conferencia metropolitana de empresarios juveniles. | Abril 01, 1989 |
| c) Conferencia internacional de empresarios juveniles. | Julio 06, 1989 |
| 2) Visitas a directivos de Desarrollo Empresarial Mexicano. | Semanal |
-

IV. *Relación con empresas competidoras.*

- | | |
|---|--|
| 1) Participación en actividades organizadas por otras empresas. | Noviembre 02, 1988
Diciembre 16, 1988
Febrero 14, 1989 |
| 2) Organización de fiesta para empresas competidoras. | Mayo 20, 1989 |
-

V. *Relación con la empresa patrocinadora y su asesor.*

- | | |
|--|---------|
| 1) Visita a las oficinas de General Motors. | Enero |
| 2) Invitación al asesor para conocer el centro de producción de UNICORP. | Febrero |
-

VI. *Relación con el asesor escolar y la comunidad universitaria.*

- | | |
|---|----------------|
| 1) Presentación de UNICORP en la FES-C. | Enero 23, 1989 |
|---|----------------|

- | | |
|--|------------------|
| 2) Entrega de reportaje de UNICORP al órgano informativo de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. | Enero |
| 3) Presentación del programa DESEM en la Facultad de Estudios Superiores. | Febrero 21, 1989 |
-

VII. Relación con clientes.

Para este público no se planeó alguna actividad en específico, únicamente se procuró atenderlo de la mejor manera en todo momento, quedando pendiente el área de cualquier queja o sugerencia.

4.7.7.8 Organización de los Eventos del Area.

La Dirección de Relaciones Públicas reconoció la existencia de cuatro tipos de eventos o actividades:

- A) Eventos organizados por DESEM o por empresas competidoras.
 - B) Eventos organizados por la Dirección de Relaciones Públicas de UNICORP.
 - C) Elaboración del órgano informativo UNICIDAD.
 - D) Elaboración de cartas y comunicados.
-
- A) Eventos organizados por DESEM o empresas competidoras:
 - a) Información a los empresarios de la proximidad de un evento.
 - b) Recopilación de información acerca del evento.
 - c) Asignación de actividades.
 - d) Preparación de propaganda.
 - e) Planeación de horarios y participación.

Cada evento que organizaría DESEM a lo largo del ciclo, era conocido con anticipación por los miembros de UNICORP, sin embargo, era necesario reiterar la fecha y la hora para llegar puntuales y no se deteriorara nuestra imagen como empresa.

El recordatorio de la proximidad de un evento podía hacerse verbal o a través del órgano informativo mensual que publicaba la empresa.

Con una semana de anticipación se preparaba la propaganda necesaria, de acuerdo al evento, que identificaría a la empresa juvenil UNICORP.

B) Eventos organizados por la Dirección de Relaciones Públicas.

- 1. Consulta de la agenda de trabajo.*
- 2. Elección de la fecha adecuada para cada evento.*
- 3. Elección y apartado de la sala o auditorio.*
- 4. Diseño y elaboración de cartelones informativos.*
- 5. Colocación de cartelones en lugares propicios.*
- 6. Elaboración y entrega de invitaciones personales.*
- 7. Acondicionamiento de sala o auditorio.*
- 8. Recepción de invitados.*

Las presentaciones que llevaría a cabo UNICORP, debían comentarse siempre entre los miembros de la empresa para seleccionar el día más propicio. También debíamos estar seguros que el día del evento estaría disponible la sala o auditorio, por lo que con anticipación se tramitaba su uso para el día y hora previamente elegidos.

Para contar con la asistencia del público, se diseñaban cartelones informativos que contenían el nombre del evento a realizar, el lugar donde se llevaría a cabo y la hora, para que una vez terminados se colocaran en lugares estratégicos, para que estuvieran a la vista de los interesados.

Según la naturaleza del evento, se tenían invitados especiales, a los cuales se

les entregaba una invitación personal en propia mano.

Horas previas al evento se acondicionaba la sala poniendo especial énfasis en los siguientes preparativos:

- a) *Distribución de las sillas para el público.*
 - b) *Verificación del sonido.*
 - c) *Preparación de la mesa y artículos solicitados por los expositores (jarra de agua, vasos, gises, borrador, etc.).*
 - d) *En caso necesario, conseguir edecanes que reciban a los invitados y atiendan al público.*
- C) *Elaboración de cartas.*
- 1. *Revisión del programa de Relaciones Públicas.*
 - 2. *Elaboración de carta modelo.*
 - 3. *Determinación del número de copias.*
 - 4. *Ensobretado de las mismas.*
 - 5. *Rotulación de sobres.*
 - 6. *Entrega de cartas.*
- D) *Organo informativo.*
- 1. *Selección de temas.*
 - 2. *Recopilación de información y selección de imágenes.*
 - 3. *Elaboración del diseño y estructura.*
 - 4. *Impresión del modelo.*
 - 5. *Determinación del número de copias.*
 - 6. *Entrega del órgano informativo.*

El desarrollo de las operaciones de UNICORP, no se enfocó exclusivamente a la elaboración de un producto, sino que además, se procuró establecer actividades motivacionales y de comunicación, a través de la participación en la edición de esta publicación, con información diversa y de interés general, el cual fue resultado de la iniciativa de esta Dirección y su correspondiente autorización para su realización.

La denominación que se le designó al órgano informativo fue UNICIDAD, palabra muy afín con el nombre de la empresa juvenil y con un significado muy acorde con los objetivos. Este significado es: "la condición de ser únicos".

La estructura de UNICIDAD estaba conformada por varias secciones las cuales se enumeran a continuación:

I) Había una vez una empresa llamada UNICORP.

El objetivo de esta sección era el de dar a conocer los avances y logros de la empresa, así como reconocer la labor de directores o empresarios, durante el mes.

II) Tema libre.

El nombre de esta sección variaba mes a mes y en él se publicaban artículos relacionados con temas de conocimientos, cultura, motivación y superación personal.

III) Eventos organizados por DESEM.

En esta sección se proporcionaban consejos y sugerencias a los miembros de UNICORP, de cómo debía ser nuestra participación en los eventos que DESEM organizaría, así como una vez realizados, reseñar y comentar nuestra intervención en ellos.

IV) En busca de un ideal.

En esta sección se daba rienda suelta a la creatividad de los empresarios, ya que les daba la oportunidad de ver publicados sus poemas y pensamientos.

V) Detrás de UNICIDAD.

Los artículos que se manejaban en esta sección tenían un formato de tipo

editorial, con un carácter informal, ya que se mencionaban cuestiones personales de los miembros de UNICORP, como fechas de cumpleaños, reconocimientos o datos personales interesantes.

VI) ¿A dónde vamos? ¿Qué hacemos?

El objetivo de esta sección era el de proporcionar consejos y sugerencias acerca de películas, obras de teatro, música, libros y lugares de moda.

VII) Buzón de sugerencias.

Los miembros de UNICORP tenían la oportunidad de manifestar sus sugerencias, quejas o inconformidades a través de esta sección.

4.6.7.9 Resumen de actividades de la Dirección de Relaciones Públicas.

Se presenta a continuación, una semblanza en orden cronológico de todas las actividades llevadas a cabo por la empresa juvenil UNICORP en lo referente a las Relaciones Públicas:

Fecha : Octubre 22, 1988
Evento : Día de campo
Lugar : Parque Naucalli
Objetivo :

Con el fin de lograr la integración entre los miembros de UNICORP, se citó a los empresarios a las 9:00 de la mañana en el parque Naucalli.

Actividades realizadas:

- a) Eventos deportivos*

- b) Juegos
 - c) Concursos
-

Fecha : Octubre 22, 1988
Evento : Elaboración del directorio de UNICORP
Objetivo :

Con la finalidad de que todos los miembros de la empresa juvenil UNICORP, mantuvieran comunicación estrecha para la realización de los eventos derivados del programa, se estableció un directorio, el cual constaba de los siguientes datos:

- a) Nombre completo
 - b) Dirección
 - c) Teléfono
-

Fecha : Octubre 24, 1988
Actividad : Elaboración del directorio de empresas.
Objetivo :

Con la finalidad de mantener relación estrecha con las empresas competidoras inscritas al programa, se estructuró un directorio, el cual constaba de los siguientes datos:

- a) Nombre de la empresa.
 - b) Nombre del Director General.
 - c) Nombre del Director de Relaciones Públicas.
 - d) Teléfono.
-

Fecha : Noviembre 12, 1988.
Evento : Presentación de UNICORP a los padres de familia.
Lugar : Instalaciones de DESEM.

Objetivo :

Para lograr comprensión y apoyo en las actividades que íbamos a desarrollar, era necesario hacer una presentación a los padres de familia de nuestra empresa, para lo cual se les citó a las 12:00 p.m. en un salón adjunto de Desarrollo Empresarial Mexicano.

La presentación consistió en la exposición de los siguientes puntos:

- 1) *Programa de Empresarios Juveniles de Desem.*
 - 2) *Presentación de UNICORP.*
 - 2.1 *Organigrama*
 - 2.2 *Presentación de Directores y Gerentes.*
 - 2.3 *Presentación del producto elegido.*
 - 2.4 *Objetivos de la Empresa Juvenil.*
 - 3) *Agradecimientos.*
-

Fecha : *Diciembre 13, 1988*

Evento : *Elaboración y entrega de cartas y tarjetas navideñas*

Objetivo :

Con motivo de las fiestas decembrinas, se enviaron cartas de felicitación y se diseñaron tarjetas especiales, para los siguientes públicos:

- 1) *Padres de familia.*
 - 2) *Empresa patrocinadora:*
 - 2.1 *Lic. José Luis González, Gerente de Relaciones Públicas de General Motors de México, S.A.*
 - 2.2 *Al asesor Ing. Enrique Baca.*
 - 3) *Personal de Desarrollo Empresarial Mexicano.*
 - 4) *Personal de la empresa.*
-

Fecha : Diciembre 16, 1988.
Evento : Posada organizada por la empresa "Cencalli"
Lugar : Col. Echegaray.
Objetivo :

La empresa Cencalli organizó una posada, para lo cual las empresas asistentes debían diseñar y construir una piñata, que participaría en el concurso de: "La piñata más original".

Para tal fin, con una semana de anticipación se compró el material necesario, y se procedió a construir la piñata que logró el 3er. lugar en el concurso.

Fecha : Diciembre 22, 1988
Evento : Brindis navideño
Lugar : Viveros de la Loma
Objetivo :

Con motivo de las fiestas navideñas, se organizó un brindis especial para los miembros de UNICORP, durante el cual se procedió al intercambio de regalos, previamente organizado, y posteriormente escuchar el discurso que dirigió el Director General.

Fecha : Diciembre 30, 1988.
Evento : Brindis de año nuevo.
Lugar : Viveros de la Loma.
Objetivo :

Una vez más se organizó otro evento para lograr la convivencia de los miembros de UNICORP, a través de este brindis especial de año nuevo.

Fecha : Enero 02, 1989.
Evento : Entrega del 2o. Organó informativo.

Los reportajes publicados en esta ocasión fueron:

- Había una vez una empresa llamada UNICORP.
(La historia continúa).
 - ¿Falta de identidad nacional?
 - El hombre y la juventud.
 - Preparándonos para el Encuentro Anual de Empresarios.
 - El conocimiento del cliente y su actuación en la compra.
 - Detrás de Unicidad.
 - ¿A dónde vamos? ¿Qué hacemos?
 - Buzón de sugerencias.
-

Fecha : Enero 5, 1989.
Evento : Visita a las oficinas de General Motors de México.
Lugar : Lago Victoria #74.
Objetivo :

El Gerente de Relaciones Públicas de General Motors, Lic. José Luis González, hizo extensiva una invitación a los miembros de UNICORP para conocer las oficinas de nuestra empresa patrocinadora. La visita consistió en una entrevista con el Director General de la General Motors de México y una plática acerca de lo que es y hace General Motors.

Fecha : Enero 10, 1989
Evento : Sorteo de lugares para el Encuentro Anual de
Empresarios Juveniles.
Lugar : Instalaciones de DESEM.
Objetivo :

El encuentro anual de empresarios juveniles, tendrá lugar en el teatro "Silvia Pinal", por lo cual era imperativo participar en el sorteo para conocer la ubicación que ocuparía la empresa.

Fecha : Enero 14, 1989.
Evento : Encuentro anual de Empresarios Juveniles.
Lugar : Teatro "Silvia Pinal".
Objetivo :

Este evento tenía como objetivo presentar entre sí a todas las empresas participantes en el ciclo, para lo cual se daba a conocer el nombre de la empresa y el de su Director General.

DESEM solicitó con un mes de anticipación, a cada uno de los Directores Generales de las empresas participantes en el programa, un discurso basándose en la idea de: "El espíritu emprendedor". Del total de discursos se eligieron los seis mejores, entre los cuales se encontraba el del Director General de la empresa UNICORP, permitiendo con ello que se diera a conocer en el primer evento organizado por DESEM.

La secuencia del evento fue la siguiente:

- a) Exposición de los seis discursos elegidos.*
- b) Palabras del Sr. Juan Cintrón, presidente del Sistema Desem.*
- c) Presentación por orden alfabético de las empresas participantes, su giro y el nombre de su Director General.*

Los nombres de las empresas se enlistan a continuación:

Empresa:	Escuela:
Acropolis	CECYT No. 14
Agape	Instituto Juventud

<i>Alush</i>	<i>Universidad Panamericana</i>
<i>Artem</i>	<i>CECYT No. 11</i>
<i>Cencalli</i>	<i>Instituto Juventud</i>
<i>Cernic</i>	<i>CECYT No. 4</i>
<i>Corpa</i>	<i>Padierna</i>
<i>Crystal</i>	<i>Colegio de Bachilleres No. 1</i>
<i>Cheys</i>	<i>CECYT No. 3</i>
<i>D' Cristal</i>	<i>UAM - Azcapotzalco</i>
<i>Dyani</i>	<i>CECYT No. 1</i>
<i>Expression</i>	<i>CECYT No. 13</i>
<i>Genesis</i>	<i>UNAM - FCA</i>
<i>Ideahj</i>	<i>CECYT No. 8</i>
<i>Impressa</i>	<i>UAM - Azcapotzalco</i>
<i>Judvi</i>	<i>CECYT No. 11</i>
<i>Luna Azul</i>	<i>CECYT No. 1</i>
<i>Modacción</i>	<i>UNAM - FCA</i>
<i>Nydea</i>	<i>UAM - Xochimilco</i>
<i>Pixy</i>	<i>UAM - Azcapotzalco</i>
<i>Representaciones Shikara</i>	<i>Universidad Panamericana</i>
<i>Señal</i>	<i>Instituto San Mateo</i>
<i>Sincronfa</i>	<i>C. Universitario Dr. Emilio Cárdenas</i>
<i>Shortaine</i>	<i>CECYT No. 5</i>
<i>Sharanda</i>	<i>Instituto Juventud</i>
<i>Sharday</i>	<i>CECYT No. 13</i>
<i>Soe</i>	<i>CECYT No. 2</i>
<i>Tecnogenesis</i>	<i>CECYT No. 11</i>
<i>Tentyl</i>	<i>Lomas de Chapultepec</i>
<i>Titirimundi</i>	<i>CECYT No. 8</i>
<i>Unicorp</i>	<i>UNAM - FES - Cuautitlán</i>
<i>Wilman</i>	<i>CECYT No. 11</i>

Fecha : Enero 19, 1989

Actividad :

Realización de cartelones y cartas de invitación para la presentación de UNICORP en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. Para lo cual, se utilizaron los siguientes motivos publicitarios:

La invitación a profesores a este cuento se realizó mediante cartas, como la que se muestra en el Anexo IV Dirección de Relaciones Públicas.

Fecha : Enero 23, 1989.

Evento : Presentación de UNICORP en la FES-Cuautitlán.

Lugar : Salón audiovisual de la Facultad de Ingeniería
Mecánica-Eléctrica.

Objetivo :

Para UNICORP, el hecho de presentarse ante maestros y alumnos de la Universidad Nacional Autónoma de México, significaba un gran reto, pues aparte de tener la oportunidad de dar a conocer a UNICORP, su organización, estructura, funciones y giro, permitía crear y fomentar la inquietud de compañeros para que se decidieran a crear su propia empresa.

Afortunadamente se pudo contar con una gran concurrencia, la cual participó activamente en la sesión de preguntas, y pudo disfrutar de la exposición de tarjetas para toda ocasión UNICORP.

La secuencia del evento fue la siguiente:

- 1) ¿Qué es una empresa juvenil?*
- 2) ¿Cómo surgió UNICORP?*
- 3) Organigrama de UNICORP*

- 4) *¿Cómo funciona UNICORP?*
 - 5) *Presentación del producto.*
 - 6) *Sesión de preguntas.*
-

Fecha : Febrero 4, 1989.
Evento : Visita a la planta ensambladora de General Motors de México.
Lugar : Planta de ensamble, Av. Ejército Nacional.
Objetivo :

El Ingeniero Enrique Baca, hizo extensiva una invitación a UNICORP, para conocer el proceso de producción que se sigue en la planta de General Motors México.

Fecha : Febrero 6, 1989.
Evento : Entrega de reportaje de UNICORP, al órgano informativo de la Facultad de Estudios Superiores "Cuautitlán".

El 10 de febrero de 1989, fue publicado en el volumen No. 3 del órgano informativo "Comunidad FES-Cuautitlán", el artículo titulado "Microempresa en la FES-Cuautitlán".

Fecha : Febrero 17, 1989.
Evento :

Elaboración de propaganda con motivo de la presentación del programa de empresarios juveniles de Desem, en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. Para lo cual se utilizaron los siguientes motivos publicitarios:

La invitación para la presentación del programa de Empresarios Juveniles se transcribe en el Anexo IV.

Fecha : Febrero 18, 1989.
Evento : Visita del Lic. José Luis González al centro de
producción de UNICORP.
Objetivo :

Debido al interés mostrado por el Lic. José Luis González hacia UNICORP, se le invitó a conocer y participar en el proceso productivo.

Fecha : Febrero 21, 1989.
Evento : Presentación del programa DESEM en la Facultad de
Estudios Superiores Cuautitlán.
Lugar : Auditorio de la Coordinación de Extensión Universitaria.
Objetivo :

En esta ocasión, el objetivo de la presentación fue el de dar a conocer el Programa de Empresarios Juveniles de Desarrollo Empresarial Mexicano, A.C.; para tal efecto se contó con la presencia del Sr. Mario Rosas Ochoa, Director General de DESEM en la Ciudad de México, Ing. Enrique Baca asesor interno de UNICORP, Lic. Adriana Argays del área de Relaciones Públicas de General Motors de México, Lic. Cecilia Brito Barba y Lic. Marco Antonio Ramírez Reyes O., asesores escolares de UNICORP.

La secuencia del evento, al cual se le denominó "Desarrollo Empresarial Mexicano: Una nueva alternativa", fue la siguiente:

- 1) Palabras de bienvenida.
 - 2) Presentación.
 - 3) Objetivo de la reunión.
 - 4) Perspectivas de las organizaciones:
 - a) UNICORP
 - b) DESEM
 - 5) Sesión de preguntas.
 - 6) Agradecimientos.
-

Fecha : *Febrero 24, 1989.*
Evento : *Entrega del 3er. Organo Informativo.*

Los reportajes publicados fueron los siguientes:

- *Había una vez una empresa llamada UNICORP (III Parte).*
 - *Presentaciones en la Facultad de Estudios Superiores.*
 - *Dueño de mi destino.*
 - *Postales de un transeúnte.*
 - *En busca de un ideal.*
 - *Detrás de unicidad.*
 - *¿A dónde vamos? ¿Qué hacemos? (teatro, cine, libros).*
 - *Buzón de sugerencias.*
-

Fecha : *Marzo 23, 1989.*
Evento : *Entrega del 4to. Organo Informativo.*

Los reportajes publicados fueron los siguientes:

- *Había una vez una empresa llamada UNICORP (IV Parte).*
 - *En qué consiste la Conferencia Metropolitana de Empresarios Juveniles.*
 - *Motivación y liderazgo.*
 - *Detrás de unicidad.*
 - *¿A dónde vamos? ¿Qué hacemos? (teatro, cine, libros).*
 - *Buzón de sugerencias.*
-

Fecha : *Abril 1, 1989.*
Evento : *Participación en la Conferencia Metropolitana de Empresarios Juveniles.*
Lugar : *Universidad La Salle.*

Objetivo :

La Conferencia Metropolitana es un evento que une a las empresas que participan en el programa DESEM. En él conviven las empresas del valle de México, en un clima de sana competencia.

La Conferencia fue estructurada de acuerdo a los siguientes eventos:

I) Barra de Seminarios:

DESEM organizó una serie de seminarios en los que los integrantes de diferentes empresas formaban el auditorio, según un número preestablecido que ya se había otorgado.

En los siguientes eventos organizados por DESEM, cada empresa era libre de elegir en cuál de ellos participaría, para lo cual se requirieron fases preliminares para elegir a los finalistas en cada uno de los concursos.

II) Mejor vendedor:

Consiste en crear un mensaje que logre persuadir al público de los beneficios que ofrece un producto, para lograr motivarlo a su compra.

III) Copa azteca:

DESEM proporciona con anticipación una guía de estudios de conocimientos y cultura general a los interesados en participar en este evento, el cual consiste en integrar equipos conformados por miembros de diferentes empresas juveniles que compite entre sí para elegir a aquel equipo que mayor número de aciertos logre obtener.

IV) Certamen de oratoria:

Cada participante debía elaborar un discurso basándose en la siguiente frase: "JUVENTUD AGENTE DEL CAMBIO" y exponerlo utilizando las diversas técnicas de oratoria.

V) *Show del talento:*

Este concurso consistió en preparar un musical o una obra original con una duración no mayor a 15 minutos, en la cual los empresarios juveniles expresan sus talentos artísticos.

*Fecha : Abril 24, 1989.
Evento : Junta de preparación del video filmación Sistema DESEM.
Lugar : Centro DESEM Liverpool 44-A, Col. Juárez.
Objetivo :*

DESEM organizó una junta de preparación para las diversas escenas que aparecerían en el video promocional, en el que se mostrarían en forma resumida las actividades realizadas dentro del programa de empresarios juveniles de DESEM.

*Fecha : Abril 25, 1989.
Evento : Entrega del 5to. Organó Informativo.*

Los reportajes publicados fueron los siguientes:

- Había una vez una empresa llamada UNICORP (V Parte).*
 - Cómo nos fue en la Conferencia Metropolitana de Empresarios Juveniles.*
 - Preparándonos para la Feria Anual.*
 - Invierte en tí mismo.*
 - En busca de un ideal.*
 - Detrás de unicidad.*
 - ¿A dónde vamos? ¿Qué hacemos? (teatro, cine, libros).*
 - Buzón de sugerencias.*
-

Fecha : Abril 29, 1989.
Evento : Video filmación Sistema DESEM, A.C.
Lugar : Hotel Emporio, Paseo de la Reforma No. 124.

Para la realización de este video, la cita fue a las 10:30 A.M. y comenzó a las 11:00 A.M.. En este video se explicaba lo que es el sistema DESEM.

Fecha : Mayo 6, 1989.
Evento : Feria anual del Producto.
Lugar : Plaza Universidad.
Objetivo :

- 1) Dar la oportunidad a las empresas participantes en el programa de "Empresarios Juveniles" de DESEM, de vender sus productos en Plaza Universidad.*
 - 2) Proyectar a DESEM, entre el público consumidor, como una institución líder en la educación y promoción de la libre empresa.*
 - 3) Propiciar el interés del público asistente en el programa DESEM, y obtener prospectos para asesores, empresarios y consejeros para el siguiente ciclo.*
 - 4) Fomentar el espíritu de sana competencia y creatividad entre los empresarios juveniles.*
-

Fecha : Mayo 7, 1989.
Evento : Feria anual del producto.
Lugar : Plaza Universidad.
Objetivo :

Continuando con el evento, al día siguiente cada empresa entregó una copia

de la nota de remisión de las ventas efectuadas durante los dos días, se hacía un conteo y se determinaba cuál empresa había realizado mayor cantidad de ventas totales, transacciones, mejor stand, mejor vendedor.

UNICORP logró obtener el premio por mayor número de transacciones realizadas.

Fecha : Mayo 20, 1989.
Evento : Organización de fiesta GUTCI.
Lugar : Lindavista.
Objetivo :

Con el fin de propiciar la convivencia entre las empresas participantes en el programa, se organizó una fiesta especial, con la colaboración de otras 4 empresas, lográndose un sano y divertido ambiente que propició una integración mayor entre las empresas participantes.

Entre las actividades que se planearon estuvieron las siguientes:

- a) Concurso de baile.
 - b) Concurso de vencidas.
 - c) Concurso de bebidas.
-

Fecha : Mayo 22, 1989.
Evento : Entrega del 6to. Organo Informativo.

Los reportajes publicados fueron los siguientes:

- Había una vez una empresa llamada UNICORP (VI Parte).
- Cómo nos fue en la Feria Anual.
- Pensando positivamente.
- En busca de un ideal.

- *Detrás de unicidad.*
 - *¿A dónde vamos? ¿Qué hacemos? (teatro, cine, libros).*
 - *Buzón de sugerencias.*
-

Fecha : Junio 13, 1989.
Evento : Entrega del Reporte Anual de Actividades a DESEM.
Objetivo :

Con el fin de evaluar la participación de las empresas juveniles en el programa, cada una debía presentar un Reporte Anual a DESEM.

Fecha : Junio 20, 1989.
Evento : Entrega del 7o. Organó Informativo.

Los reportajes publicados fueron los siguientes:

- *Había una vez una empresa llamada UNICORP (Ultima Parte).*
 - *En qué consiste la Reunión Anual de Liderazgo Empresarial.*
 - *Posibles candidatos para Empresa del Año.*
 - *En busca de un ideal.*
 - *Detrás de unicidad.*
 - *¿A dónde vamos? ¿Qué hacemos? (teatro, cine, libros).*
 - *Buzón de sugerencias.*
-

Fecha : Junio 30, 1989.
Evento : Fiesta de cierre ciclo 88-89 Generación Avon.
Lugar : Salón anexo de DESEM.
Objetivo :

Desarrollo Empresarial Mexicano, A.C., ofreció una fiesta de clausura del ciclo 1988-1989, en agradecimiento a las empresas que participaron en el programa empresarial.

Fecha : Julio 6, 1989.
Evento : Conferencia Internacional de Empresarios Juveniles.
Lugar : Hotel Ex-Hacienda Cocoyoc.
Objetivo :

El objetivo de este evento es el de estrechar los lazos de amistad entre los diversos centros DESEM:

Del Interior de la República Mexicana: Países Invitados:

- | | |
|----------------------------|-----------------------|
| <i>a) Baja California</i> | <i>a) El Salvador</i> |
| <i>b) Coahuila</i> | <i>b) Puerto Rico</i> |
| <i>c) Distrito Federal</i> | |
| <i>d) Morelos</i> | |
| <i>e) Nuevo León</i> | |
| <i>f) Puebla</i> | |
| <i>g) Tamaulipas</i> | |

Los equipos triunfadores en cada concurso de la Conferencia Metropolitana de Empresarios Juveniles, debían participar en esta ocasión con los equipos triunfadores de cada uno de los centros DESEM.

Fecha : Julio 16, 1989.
Evento : Reunión anual de Liderazgo Empresarial.
Lugar : Hotel Camino Real.
Objetivo :

Con motivo del cierre formal de actividades del ejercicio 1988-1989 de la generación AVON COSMETICS, de empresarios juveniles, se realizó la Reunión de Liderazgo.

Programa del Evento:

- a) *Bienvenida.*
- b) *Presentación de escuelas y empresas juveniles del ciclo 88-89.*
- c) *Presentación de mesa de honor e invitados especiales.*
- d) *Mensaje del Orador huésped.*
- e) *Desayuno.*
- f) *Video promocional de AVON.*
- g) *Mensaje del patrocinador Sr. Fernando Lezama Robles, Presidente corporativo AVON Cosmetics.*
- h) *Reconocimiento a empresas patrocinadoras.*
- i) *Palabras del presidente de la Asociación de Emprendedores DESEM, Ciudad de México.*
- j) *Video: DESEM en acción.*
- k) *Mensaje del Presidente DESEM Cd. de México, Sr. Eugene Latham.*
- l) *Premiación a:*
 - *La empresa del año.*
 - *Mejor Reporte Anual.*
 - *Mejor Dirección de Mercadotecnia.*
 - *Mejor Dirección de Finanzas.*
 - *Mejor Dirección de Operaciones.*
 - *Mejor Dirección de Recursos Humanos.*
 - *Mejor Dirección de Relaciones Públicas.*
- m) *Clausura y despedida de la generación 88-89, a cargo del Sr. Mario Rosas Ochoa, Director Ejecutivo DESEM Cd. de México.*

Premios obtenidos por UNICORP:

- 1) *Nominación en la terna para las mejores empresas del ciclo 1988-1989, obteniendo el segundo lugar.*
- 2) *1er. Lugar Dirección de Relaciones Públicas.*

3) 2o. Lugar Dirección de Mercadotecnia.

4) 3er. Lugar Dirección de Operaciones.

Esta Dirección fue elegida por DESEM para pertenecer al staff de Relaciones Públicas que se encargaría de organizar este evento.

Fecha : Agosto 15, 1989.

Evento : Elaboración de cartas de agradecimiento.

Objetivo :

Con motivo de agradecer a las personas que ayudaron a la realización y operación de la empresa juvenil UNICORP, se elaboraron cartas para tal efecto; la cual se transcribe en el Anexo IV de la Dirección de Relaciones Públicas.

Fecha : Agosto 17, 1989.

Evento : Desayuno de Reconocimiento.

Lugar : Oficinas administrativas de General Motors de México.

Objetivo :

General Motors de México, quiso premiar el esfuerzo realizado por UNICORP, ofreciendo un desayuno en su honor en el comedor de sus oficinas administrativas, obsequiando regalos a cada integrante de la empresa juvenil.

4.6.7.10 Conclusiones del Area.

Un factor importante en gran medida y que dio como resultado el éxito de la empresa juvenil UNICORP y en especial al éxito obtenido por esta

Dirección, fue el hecho de haber comunicado el proyecto en el que el grupo informal estaba participando, a los padres de familia de cada uno de los integrantes, presentándoles todo tipo de información acerca de dicho proyecto; este evento propició una mayor comprensión y apoyo a lo largo del desarrollo y operación de la empresa juvenil, ya que las actividades escolares y empresariales, ocupaban el 100% del tiempo de sus integrantes.

En lo referente a las relaciones entre el personal, desde el inicio de las actividades, existió un ambiente de convivencia sana, debido a que la empresa juvenil surgió de un grupo de amigos, por lo que resultó muy sencillo el proceso de integración entre el personal, sin embargo, se presentaron diferencias de opinión producto de 12 criterios que en su mayoría diferían de los demás, no obstante, el trabajo en equipo siempre prevaleció para obtener resultados favorables para la empresa y para los integrantes de ésta, en forma individual; es decir, en todas las situaciones de problema, se discutían las posibles soluciones, sin afectar la relación de amistad.

En cuanto a la relación existente con las demás empresas participantes en el programa DESEM, ésta fue de lo más cordial, debido a que la gran mayoría de los participantes en el programa empresarial, desarrollaron sus cargos con responsabilidad y respeto existiendo una relación estrecha de comunicación.

La relación existente con Desarrollo Empresarial Mexicano, A.C. como organismo educativo y como juez evaluador de los resultados de las empresas participantes, resultó de mayor importancia para UNICORP, debido a que por ser quien evaluaba a la empresa juvenil y a sus integrantes, se le tuvo que informar de resultados, objetivos, procedimientos y en general toda la información emanada de las operaciones de la empresa juvenil.

Con la comunidad de la Facultad de Estudios Superiores - Cuautitlán, quien de alguna manera mostró interés tanto en el programa empresarial como en

la empresa juvenil que los representaba, a tal efecto, que ella representaba el principal mercado de los productos de UNICORP; asimismo, siempre existió buena comunicación compartiendo las experiencias y situaciones que rodearon a UNICORP, y sobretodo, fomentando la implantación de un programa similar y adecuado para la comunidad universitaria.

Por último, la relación existente con la empresa patrocinadora y en lo particular con el asesor externo, resultó de gran importancia debido a que éste no dirigió a la empresa juvenil sino por el contrario, sólo vertió su experiencia como empleado de una gran organización y como empresario, ejemplificando ciertas situaciones en las que estuvo involucrado para que por criterio propio, los integrantes de UNICORP, resolvieran sus propios problemas; esta situación además, motivó a su integración como otro miembro dentro del grupo informal de amigos.

No obstante lo anterior, las actividades de la Dirección de Relaciones Públicas, pudieron verse beneficiadas aún más con los siguientes factores:

- A) El órgano informativo fue uno de los medios que dio a conocer a la empresa, por lo que resultó importante elaborarlo con el mayor atractivo para el público lector, por lo que se recomienda, que su contenido no se enfoque sólo a tópicos propios de la empresa juvenil, sino que además, se incluya información más general en lo referente a la cultura empresarial en todo sentido.*
- B) El cierre de un círculo de información es importante tan sólo por la retroalimentación que esto proporciona, por lo que hubiese sido aún más satisfactorio que los padres de familia se enteraran de los resultados obtenidos durante el ciclo empresarial por parte de UNICORP, así como se les informó del inicio de un proyecto empresarial.*
- C) Las Relaciones Públicas son la actividad principal de promoción de una empresa, por lo que el desarrollo de esta actividad en UNICORP, resultó incompleta, sugiriéndose que se realicen más actividades tendientes a promocionar ya sea en forma directa o en forma indirecta, a la empresa juvenil, a sus productos y al mismo programa empresarial.*

4.7 Liquidación de UNICORP.

Cualquier empresa o sociedad, sin importar su giro u objetivo tiene un término, mismo que se determina en la Ley General de Sociedades Mercantiles, en su capítulo X; en dicho capítulo se establece que una sociedad se disuelve por expiración en el término del contrato social, por la imposibilidad de seguir realizando el objeto principal de la sociedad, por acuerdo de los socios tomando de conformidad el contrato social y con la ley, porque el número de accionistas llegue a ser inferior al mínimo que se establece o por la pérdida de las dos terceras partes del Capital Social.

En el caso particular de UNICORP, la razón que motivó su disolución fue la expiración en el término del contrato social por el paso de los ocho meses que tenía de duración el programa de Empresarios Juveniles de DESEM, esto ocurrió durante la segunda quincena del mes de mayo.

La liquidación constó de los siguientes pasos:

- A) Disolución de la sociedad. Como lo establecía el acta constitutiva de UNICORP en su cláusula vigésima quinta, la empresa dio por terminadas sus operaciones el día 30 de mayo de 1989.*
- B) Nombramiento de liquidadores; los cuales fueron los Directores de todas las áreas de la empresa, como miembros del Consejo de Administración.*
- C) Conclusión de operaciones sociales. Con el cobro de las ventas pendientes.*
- D) Venta de bienes de la sociedad que consistía únicamente en materia prima y producto terminado ya que no existían activos fijos.*
- E) Elaboración del Balance final de liquidación. En este balance aparecen únicamente los rubros de caja y bancos como activos, y de capital social y utilidad o pérdida como capital contable. Este balance se puede apreciar en las Figuras 30, 30 A y 30 B.*

F) *Elaboración del Reporte Anual.* Este informe debería ser entregado durante los primeros días posteriores al cierre de las operaciones de la empresa. Dicho informe sería estudiado junto con el de las demás empresas para determinar cuáles departamentos serían candidatos a ganar los diferentes premios. En él se presentaban en resumen, los siguientes conceptos.

- a) *Actividades desarrolladas por cada área.*
- b) *Resultados finales por área (cualitativos y cuantitativos).*
- c) *Resultados generales.*
- d) *Resultados de las auditorías aplicadas en las diferentes áreas.*
- e) *Comentarios acerca del programa.*

Cabe mencionar que los resultados del análisis hecho por DESEM fueron ya comentados en su oportunidad.

Posteriormente y a manera de remembranza, se elogiaron los logros obtenidos y se marcaron los errores cometidos durante el desarrollo de las operaciones. Los problemas empresariales y educativos se fueron subsanando a través del trabajo en equipo; se dio un reconocimiento a los miembros que sobresalieron en sus actividades y que le dieron a UNICORP la imagen de una empresa altamente competitiva.

G) *Liquidación de cada socio de su haber social.* Una vez terminado el evento de clausura del programa, se convocó a los representantes de accionistas para la segunda y última Asamblea General de Accionistas; los tópicos tratados en esta asamblea fueron mostrados en el tema 4.6.1 del presente trabajo, por lo que se procederá a analizar la forma en que se repartieron los dividendos obtenidos.

Del total de utilidades obtenidas se dividió el número de acciones repartiéndose el dinero de la siguiente manera:

- a) *Devolución del Capital Accionario.*
\$2,000.00 por acción entregado en paquete a cada representante de accionistas para un total de \$250,000.00.

b) *Reparto de Dividendos.*

\$16,534.05 de utilidad entregado por acción a cada representante de accionistas para un total de \$2'066,756.65, éste se realizó a través del Reporte a Accionistas, mismo que se muestra a continuación.

Con lo anterior se dio por finalizada la participación de UNICORP como Empresa Juvenil del sistema DESEM, A.C.

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

REPORTE A ACCIONISTAS

01/junio/89

ESTIMADO ACCIONISTA:

EN CUMPLIMIENTO A LOS ESTATUTOS, RENDIMOS INFORME DEL ESTADO FINANCIERO DE LA(S) ACCION(ES) ADQUIRIDA(S) POR USTED PARA LA INTEGRACION DEL CAPITAL DE NUESTRA EMPRESA. CON LA PRESENTE DAMOS CONSTANCIA DE LA VERACIDAD, RAZONABILIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACION QUE SE PRESENTA.

AGRADECEMOS LA CONFIANZA DEPOSITADA EN NUESTRA EMPRESA Y CONTINUAREMOS ESFORZANDONOS PARA MEREZER SU APOYO.

ATENTAMENTE

DIRECTOR GENERAL

DIRECTOR DE FINANZAS

**ANEXOS: ESTADO DE RESULTADOS.
BALANCE GENERAL**

* Notas al Capítulo 4.

- 1 Kolasa Blair J., "Individuo, Empresa y Sociedad", Ed. DEUSTO; Bilbao, España, 1975, p. 198.
- 2 IBIDEM.
- 3 IDEM, pp. 290-293.
- 4 IBIDEM.
- 5 Grabinsky Salo, "El Emprendedor", Ed. SITESA; México 1989, p. 3.
- 6 Chiavenato Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración", Ed. MACGRAW HILL; México 1992, pp. 421-425.
- 7 Rodas Carpizo Alejandro, "Administración Básica", Ed. LIMUSA; México 1984, p. 106.
- 8 Reyes Ponce Agustín, "Administración de Empresas", Ed. LIMUSA; México 1989, p. 263.
- 9 Elizondo López, "El Proceso Contable", Contabilidad 1er. nivel, Ed. ECASA, pp. varias páginas.
- 10 Donnelly, Gibson e Ivanicevich, "Fundamentos de Dirección", Ed. UTHEA, México 1984, pp. 336-337.
- 11 IDEM, pp. 62-64.
- 12 Tousley, Clark y Clark, "Principios de Mercadotecnia", Ed. UTHEA, México 1989, pp. 19 y 431.

- 13 Peterson y Plowman, "Organización y Dirección de Empresas", Ed. UTHEA, México 1987, p. 242.
- 14 IDEM, p. 237.
- 15 IDEM, p. 236.
- 16 Donelly, Gibson e Ivanicevich, "Fundamentos de Dirección", Ed. UTHEA; México 1984, p. 235.
- 17 Peterson y Plowman, "Organización y Dirección de Empresas", Ed. UTHEA; México 1987, p. 236.
- 18 Cristóbal del Rto, "Costos I", Ed. ECASA; México 1987, pp. 8-9.
- 19 Peterson y Plowman, "Organización y Dirección de Empresas", Ed. UTHEA; México 1987, p. 271.
- 20 Tousley, Clark y Clark, "Principios de Mercadotecnia", Ed. UTHEA, México 1989, pp. 17 y 142.
- 21 IDEM, p. 431.
- 22 José Luis Cobarrubias, "Apuntes"; Catedrático, Asignatura de Relaciones Públicas 8º Semestre, Licenciatura en Administración. Cuautitlán, Edo. de México, 1990.

CONCLUSIONES

Al cabo de estos cuatro capítulos ponemos a consideración la respuesta a los objetivos planteados al inicio de este trabajo, y al mismo tiempo comprobamos la hipótesis establecida, llegando a los siguientes resultados:

La conclusión principal a la que se llega, y que afirma nuestra hipótesis, es que: "La organización y desarrollo de una empresa juvenil como UNICORP da a sus integrantes la oportunidad de implementar los conocimientos teóricos adquiridos en el salón de clase, en el plano práctico de la organización, y sobre todo se demuestra, que la mejor comprensión de las asignaturas de la Licenciatura en Contaduría y la Licenciatura en Administración, fue gracias a la práctica llevada a cabo dentro de UNICORP, desde su concepción como idea y hasta su liquidación dentro del programa de empresarios juveniles de Desarrollo Empresarial Mexicano, A.C."

Derivado de lo anterior afirmamos que el haber participado en una empresa juvenil, nos proporcionó mayor seguridad como personas y como profesionistas a cada integrante de la empresa juvenil, gracias al tipo de relaciones y actitudes sostenidas con otros empresarios juveniles, debido al ambiente de competencia existente entre las empresas participantes, asimismo, la competencia derivada de las actividades propias del programa de empresarios juveniles; por otro lado, las relaciones y actitudes que se mostraron con altos ejecutivos de las empresas patrocinadoras del programa mencionado, participando en diversas juntas exponiendo nuestro proyecto y sus resultados, y sobre todo, recibiendo de ellos directrices de acción, para el buen funcionamiento de UNICORP. Esto reafirmó el carácter de cada uno motivándolos a mejorar su vida profesional.

El grupo informal de amigos y compañeros de escuela que dio origen a UNICORP, fue capaz de realizar y emprender otros proyectos y actividades dentro y fuera de la escuela, tanto en lo individual como en grupo, ello

gracias al conocimiento entre sus integrantes, en una primera etapa, como personas y estudiantes, y en otra etapa, como empresarios o ejecutivos, estrechando aún más los lazos de amistad de compañerismo existentes.

Asimismo en relación a los objetivos planteados en la introducción aseveramos que:

- A) Una empresa de tipo educativa permite la mejor comprensión de las asignaturas del plan de estudios de la Licenciatura en Contaduría y de la Licenciatura en Administración, ya que parte de la teoría impartida en estas carreras, se experimentan dentro de una empresa juvenil, permitiendo a sus participantes rebatir y opinar sobre ciertos conceptos y situación que se exponen en el salón de clase.*
- B) La participación en una empresa de este tipo permite a cada uno de sus integrantes, tener una visión más amplia de la manera en que se constituye una empresa y los retos y sacrificios que se tienen que enfrentar, desde su capitalización, operación, hasta su liquidación. Es ahora que toca al lector juzgar por sí mismo, si decide complementar su preparación profesional con la práctica que brinda una empresa juvenil.*
- C) Para dar a conocer la experiencia obtenida en la organización y desarrollo de una empresa juvenil el grupo presentó los resultados que a nivel ejecutivo obtuvo, los cuales fueron expuestos en el capítulo IV de esta tesis.*

Es importante señalar que al participar en el programa, los integrantes de UNICORP, eran estudiantes del turno matutino, lo que significaba contar con las tardes para dedicarlas al estudio; esto es importante ya que no todos los estudiantes dedican su tiempo libre a actividades que les beneficie como personas, como estudiantes y como integrantes de una familia.

El dedicarse a una actividad como empresa juvenil, es una manera benéfica

de hacer frente al anterior problema, ya que si un estudiante tiene su tiempo completamente ocupado y lo que es más importante, con la responsabilidad de realizar una tarea encomendada por la confianza de un grupo o una organización, es poco probable que traicione esa confianza y sobre todo que se traicione a sí mismo. Lo anterior comprueba que una actividad empresarial es un agente de cambio en la mentalidad de las personas, ya que la actividad de los integrantes de UNICORP, se tornó como ejecutivos con responsabilidades diversas en la administración de los recursos de la misma y la toma de decisiones, cada uno dentro del cargo que le fue asignado; como obreros, con la responsabilidad de crear y producir bienes con calidad y como vendedores promoviendo y realizando el cierre de la venta.

Cabe hacer referencia a que carreras enfocadas a las ciencias físicas, químicas y biológicas, practican experimentalmente lo expuesto en forma teórica, dentro de laboratorios y talleres llevando a la práctica sus conocimientos y a la vez, obteniendo resultados tangibles, aclarando sus dudas y proporcionando nuevos conocimientos que les permiten encontrar otras alternativas y soluciones a problemas existentes y planteados con anterioridad.

En este sentido, las carreras enfocadas a las ciencias sociales, económicas y administrativas, se ven en desventaja sobre aquellas, debido a que sus talleres son basados en situaciones y resultados ficticios.

Aunado a lo anterior, el material académico con que se cuenta para el estudio de la Contaduría y la Administración en nuestro país generalmente es de procedencia extranjera, de culturas, sociedades y economías diferentes a la nuestra, no queriendo decir con lo anterior, que exista una deficiencia en cuanto al estudio y enseñanza del aspecto teórico de estas carreras, lo que realmente existe entonces, es la falta de oportunidad de experimentación real para su correcta aplicación y comprensión.

Dicho lo anterior, se torna necesario complementar experimentalmente el

aspecto teórico de las carreras en cuestión, reafirmando los conceptos básicos y los aspectos específicos dentro de las diversas áreas de una empresa. Asimismo, el éxito o fracaso de un proyecto de empresa, se deriva del soporte teórico que cada integrante de la misma ha asimilado y aprovechado de la enseñanza recibida en el salón de clase; en otras palabras, la teoría y práctica en el terreno de la Administración y Contaduría, en ningún momento son excluyentes una de la otra, por el contrario, se complementan.

Derivado de lo expuesto en esta investigación, se propone lo siguiente:

Implementar dentro del plan de estudios de las carreras de Licenciatura en Contaduría y Licenciatura en Administración un programa empresarial tendiente a las siguientes finalidades:

- A) Organizar, desarrollar y fomentar la creación de empresas escuela o empresas juveniles durante un periodo determinado, con objetivos puramente educativos.*
- B) Crear y fomentar en el estudiante, una filosofía empresarial de tal manera que sea capaz de realizar proyectos ambiciosos en forma individual o mejor aún, en grupo.*
- C) Fomentar la competencia sana entre estudiantes, empresas y empresarios, dentro de actividades propias del programa empresarial y dentro de las actividades de las mismas.*

Finalmente, reiteramos que el haber participado en una empresa juvenil como UNICORP, nos brindó muchas satisfacciones y deseos de superación, ya que efectivamente la enseñanza recibida en el salón de clase, es base de cualquier proyecto, pero somos nosotros mismos quienes decidimos afrontar los retos y alcanzar nuestros objetivos con la firme convicción de ser mejores cada día.

ANEXO I
INVESTIGACIONES
DE
MERCADO

REQUERIMIENTO DE LA PRIMERA INVESTIGACION PARA LA ELECCION DEL PRODUCTO

México, D.F., a 28 de Octubre de 1988.

Para: *Srita. Isabel Zitalpopoca Z.
Gte. de Inv. de Merc. y Públi.*

De: *Sr. Jorge Pastrana Luna
Director General.*

Asunto: Requerimiento.

En relación a la última reunión del Consejo de Administración, y tomando en consideración los resultados obtenidos en la misma, se estableció la necesidad de llevar a cabo una investigación de mercado preliminar, con las siguientes características:

- 1. Conocer la imagen que la gente tiene de UNICORP.*
- 2. Identificar los productos con más aceptación por parte de los consumidores, tomando como base la lista emitida por el Consejo de Administración, y considerando los recursos con los que cuenta la empresa juvenil; la lista establecida es:*
 - Tarjetas.*
 - Artículos decorativos.*
 - Muñecas y muñecos.*
 - Bolsa de tela.*
 - Playeras.*
 - Velas.*
 - Plumins.*
 - Sacapuntas.*
- 3. Establecer el precio adecuado, según el producto elegido.*
- 4. Ubicar las posibles plazas en donde debe colocarse el producto.*
- 5. Determinar qué características son de mayor relevancia en el producto para el consumidor.*

Considerando la información antes mencionada, solicito a usted proceda a elaborar la Investigación de Mercados pertinente, para que la Dirección a mi cargo pueda establecer el producto que esta empresa elaborará.

ATENTAMENTE

Sr. Jorge Pastrana Luna.

ccp. *Sr. Edgar Pesqueira B., Presidente Consejo de Admón.
Sr. Luis Manuel Salazar M., Director de Mercadotecnia.*

**CUESTIONARIO DE LA PRIMERA INVESTIGACION
PARA LA ELECCION DEL PRODUCTO**

CUESTIONARIO

UNICORP

*Donde la imaginación
y la realidad se unen.*

Edad _____ Sexo _____

Instrucciones: Anota con claridad las respuestas que se te piden:

1. ¿Con cuál de estos artículos relacionas la palabra UNICORP? ()
 - a) Artículos decorativos.
 - b) Artículos de tela.
 - c) Tarjetas, plumas, artículos escolares.
 - d) Otro _____

2. ¿Cuál de estos artículos te gustaría adquirir? ()
 - a) Tarjetas.
 - b) Artículos decorativos.
 - c) Muñecas y muñecos.
 - d) Artículos de tela: bolsas, playeras.
 - e) Velas.
 - f) Plummas, sacapuntas.
 - g) Otro _____

3. De acuerdo al artículo que elegiste, ¿cuánto estarías dispuesto a pagar por él? _____

4. De acuerdo al artículo que elegiste, ¿dónde te gustaría comprarlo? _____

5. Con respecto al artículo que elegiste, ¿con qué características te gustaría adquirirlo? _____

6. Cuando compras un artículo en el mercado, ¿qué aspecto te parece más importante? ()
 - a) Marca b) Calidad. c) Precio d) Otro _____

7. ¿Has comprado alguna vez un producto con el sello UNICORP? _____ ()
 - a) Sí b) No

8. ¿Qué artículo adquiriste si tu respuesta fue sí? _____

RESULTADOS DE LA PRIMERA INVESTIGACION PARA LA ELECCION DEL PRODUCTO

México, D.F., a 8 de Noviembre de 1988.

Para: Sr. Jorge Pastrana Luna
Director General.

De: Srita. Isabel Zitalpopoca Z.
Gte. de Inv. de Merc. y Públi.

Asunto: Resultados de Investigación.

Con base en el requerimiento hecho por la Dirección General a esta Gerencia, se procedió a elaborar una Investigación de Mercados, con la que se obtuvieron resultados favorables y a través de los cuales, tenemos a bien recomendar lo siguiente:

1. Los artículos con más aceptación en el mercado de los propuestos por la Asamblea de Accionistas son los siguientes:
 - Playeras.
 - Artículos decorativos.
 - Tarjetas.
2. Tomando en cuenta la relación del nombre con el artículo, el consumidor identifica con nuestra marca los siguientes artículos:
 - Artículos decorativos.
 - Tarjetas.
 - Plumas.
 - Artículos escolares.
3. En lo referente al precio del producto se recomienda a la Gerencia de Compras y a la Contraloría, tomar en cuenta los precios de \$1,000 a \$5,000.
4. Por último se recomienda al Consejo de Administración que para la elección del producto, tomen en cuenta las siguientes propuestas:
 - Por su aceptación: Playeras.
 - Por su relación con la marca y su aceptación en el mercado: Tarjetas.

ATENTAMENTE

Srita. Isabel Zitalpopoca Zacapa

ccp. Sr. Edgar Pesqueira B., Presidente Consejo de Admón.
Sr. Luis Manuel Salazar M., Director de Mercadotecnia.

REQUERIMIENTO DE LA SEGUNDA INVESTIGACION PARA LA DETERMINACION DEL PRECIO

México, D.F., a 30 de Noviembre de 1988.

Para: Srita. Isabel Zitalpopoca Z.
Gte de Inv. de Merc. y Publi.

De: Sr. Luis Manuel Salazar M.
Director de Mercadotecnia.

Asunto: Requerimiento.

Le informo, que tomando en cuenta los resultados obtenidos en la primera investigación de mercados, el Consejo de Administración decidió que el producto a elaborar por UNICORP es:

TARJETAS PARA TODA OCASION

Por lo cual es de gran importancia para la Dirección General y el Consejo de Administración, obtener la información que les permita establecer el precio adecuado a las tarjetas, asimismo se requiere que dicho precio esté dentro de un rango de competencia.

Con base en lo anterior le solicito a usted, la realización de una Investigación de Mercados que permita asignar el precio adecuado a las tarjetas de esta empresa.

ATENTAMENTE

Sr. Luis Manuel Salazar M.

**RESULTADOS DE LA SEGUNDA INVESTIGACION
PARA LA DETERMINACION DEL PRECIO**

México, D.F., a 12 de Diciembre de 1988.

*Para: Sr. Luis Manuel Salazar M.
Director de Mercadotecnia.*

*De: Srita. Isabel Zitalpopoca Z.
Gte. de Inv. de Merc. y Públi.*

Asunto: Resultados de Investigación.

Esta Gerencia, de acuerdo con la información requerida, llevó a cabo un recorrido por los principales establecimientos que ofertan al consumidor "Tarjetas de Regalo", de todo tipo y para toda ocasión.

Se recabó información sobre el precio de venta de este artículo en el mercado y dicha información demostró que el precio de venta de las tarjetas UNICORP deberá ser como máximo de \$4,000 y como mínimo de \$2,500 M.N., de estos precios se recomienda el de \$2,500, por poner a nuestras tarjetas en una posición favorable ante el cliente, en comparación con la competencia.

ATENTAMENTE

Srita. Isabel Zitalpopoca Zacapa.

REQUERIMIENTO DE LA TERCERA INVESTIGACION PARA LA DEFINICION DEL MERCADO

México, D.F., a 29 de Diciembre de 1988.

Para: *Srita. Isabel Zitalpopoca Z.
Gte. de Inv. de Merc. y Publi.*

De: *Sr. Luis Manuel Salazar M.
Director de Mercadotecnia.*

Asunto: *Requerimiento.*

Debido a que uno de los factores más importantes dentro del ciclo de comercialización de las Tarjetas UNICORP es el captar un mercado, le solicito lleve a cabo una investigación para conocer el mercado potencial en el cual se pueda desenvolver en el futuro nuestro artículo, además de identificar los posibles clientes.

Dicha investigación deberá tomar en cuenta los siguientes puntos:

- 1. Establecer qué porcentaje de la población del Distrito Federal y área metropolitana compran tarjetas.*
- 2. Identificar entre qué edades se encuentran las personas que adquieren con mayor frecuencia "Tarjetas".*

Por lo anterior, solicito su colaboración en la realización de dicha investigación, que aportará un gran beneficio a la empresa.

ATENTAMENTE

Sr. Luis Manuel Salazar M.

RESULTADOS DE LA TERCERA INVESTIGACION PARA LA DEFINICION DEL MERCADO

México, D.F., a 4 de Enero de 1989.

*Para: Sr. Luis Manuel Salazar M.
Director de Mercadotecnia.*

*De: Srita. Isabel Zitalpopoca Z.
Gte de Inv. de Merc. y Publi.*

Asunto: Resultados de Investigación.

Con base a la investigación realizada por esta Gerencia y a los datos obtenidos en ella, se establece que el porcentaje de personas que compran tarjetas para regalar es del 13.48%, de una muestra de 89 personas (consideradas de la primera investigación de mercados realizada) en el Distrito Federal.

Apoyándonos en nuevos datos se establece que en el área metropolitana existen 16'700,000 habitantes, de los cuales se considera que un alto porcentaje son adolescentes. Por lo que se concluye, que dentro de esta población por lo menos un 13.48% son clientes potenciales y se cuenta con 2'251,160 habitantes a quienes se les puede ofrecer nuestro producto.

Anexo a la presente censo de 1980.

ATENTAMENTE

Srita. Isabel Zitalpopoca Zacapa

RESULTADOS DE LA TERCERA INVESTIGACION PARA LA DEFINICION DEL MERCADO

*Gerencia de Investigación de Mercados y Publicidad
Población por Edad y Sexo
(Según Censo de Población 1980)*

EDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
<i>E.U. Mexicanos</i>	33'039,307	33'807,526	6'846,833
<i>De 0 a 4</i>	4'698,512	4'649,356	9'347,868
<i>De 5 a 9</i>	5'172,933	5'111,032	10'283,955
<i>De 10 a 14</i>	4'574,675	4'519,676	9'094,351
<i>De 15 a 19</i>	3'766,688	3'889,851	7'656,539
<i>De 20 a 24</i>	2'972,174	3'182,353	6'154,527
<i>De 25 a 29</i>	2'325,060	2'479,332	4'804,392
<i>De 30 a 34</i>	1'885,628	1'952,431	3'838,059
<i>De 35 a 39</i>	1'664,573	1'742,361	3'406,934
<i>De 40 a 44</i>	1'359,706	1'180,492	2'745,198
<i>De 45 a 49</i>	1'134,689	1'385,492	2'315,629
<i>De 50 a 54</i>	912,884	951,079	1'863,963
<i>De 55 a 59</i>	732,503	733,400	1'465,903
<i>De 60 a 64</i>	541,862	573,284	1'115,146
<i>De 64 a más</i>	1,204,676	1'356,444	2'561,120
<i>No especificado</i>	92,754	100,495	193,249

Cifra estimada oficialmente para 1985, 78'524,000 habitantes en el país.

Estimado de población para 1989:

1. *Hombres* : 52'668,535
2. *Mujeres* : 51'532,689
3. *Total* : 104'201,224

Población del Distrito Federal: 10'000,000 Habitantes.

Población del área metropolitana: 16'700,000 Habitantes.

según censo de 1980.

REQUERIMIENTO DE LA CUARTA INVESTIGACION PARA LA ACEPTACION DEL PRODUCTO

México, D.F., a 2 de Enero de 1989.

Para: *Srita. Isabel Zitalpopoca Z.*
Gte. de Inv. de Merc. y Públi.

De: *Sr. Luis Manuel Salazar M.*
Director de Mercadotecnia.

Asunto: *Requerimiento.*

Las investigaciones de mercado realizadas anteriormente, ha permitido establecer características de gran importancia para el manejo de nuestro producto, sin embargo, es necesario contar con mayor información que nos ayude a conocer la aceptación que se tiene en el mercado de las tarjetas UNICORP.

Por lo anteriormente expuesto, solicito a usted la elaboración de una investigación que contemple las siguientes características:

- 1. Dar a conocer el porcentaje de personas que regalan tarjetas, considerando para ello que nuestros clientes están comprendidos entre los 17 y 25 años (dato obtenido de la investigación de mercado anterior).*
- 2. Saber qué parte de la población conoce las tarjetas UNICORP.*
- 3. Conocer si los diseños establecidos por UNICORP gustan a los consumidores.*
- 4. Identificar las frases con mayor venta.*
- 5. Conocer si el precio establecido para las Tarjetas es el correcto.*

ATENTAMENTE

Sr. Luis Manuel Salazar M.

**CUESTIONARIO DE LA CUARTA INVESTIGACION
PARA LA ACEPTACION DEL PRODUCTO**

CUESTIONARIO

UNICORP

*Donde la imaginación
y la realidad se unen.*

*Indicaciones: Escribe en el espacio correspondiente las respuestas
que se piden.*

1. *¿Acostumbas regalar Tarjetas? _____ ()*
 - a) *Sí*
 - b) *No*
2. *¿Conoces las Tarjetas con el sello UNICORP? _____ ()*
 - a) *Sí*
 - b) *No*
3. *¿Qué te parecen los diseños de las tarjetas? _____ ()*
 - a) *Me gustan*
 - b) *Me gustan sólo algunas*
 - c) *No me gustan*
 - d) *Otro _____*
4. *De las siguientes frases ¿cuál te gusta más? _____ ()*
 - a) *Cuenta conmigo*
 - b) *Porque eres especial*
 - c) *Pienso en ti*
 - d) *Esta es la ocasión especial*
 - e) *Tenla que decirte*
5. *¿Qué precio estarías dispuesto a pagar por una
tarjeta UNICORP? _____ ()*
 - a) *\$2,000.*
 - b) *\$2,500.*
 - c) *\$3,000.*
6. *¿Tienes algunas sugerencias que te gustaría se incluyeran en
las Tarjetas UNICORP? _____*

RESULTADOS DE LA CUARTA INVESTIGACION PARA LA ACEPTACION DEL PRODUCTO

México, D.F., a 18 de Enero de 1989.

Para: Sr. Luis Manuel Salazar M.
Director de Mercadotecnia.

De: Srita. Isabel Zitalpopoca Z.
Cte. de Inv. de Merc. y Públi.

Asunto: Resultados de Investigación.

Por medio del presente informe hago llegar a usted el resultado de la cuarta investigación de Mercados, la que se llevó a cabo con una muestra de 90 personas, entre los 17 y 25 años de edad, obteniéndose así los siguientes datos:

1. El 86% de las personas regala Tarjetas.
2. El 73% de los encuestados conoce las tarjetas UNICORP.
3. En relación al diseño de las Tarjetas los resultados fueron:
 - a) al 55% le gustan,
 - b) al 31% le gustan sólo algunos,
 - c) al 5.5% no le gustan,
 - d) y el porcentaje restante no especificó.
4. Los porcentajes de las frases que más gustan quedó como sigue:

a) Cuenta conmigo	30%
b) Por que eres especial	28%
c) Pienso en ti	18%
d) Esta es la ocasión especial	13%
e) Tenla que decirte lo	11%
TOTAL	100%
5. Los precios que los encuestados están dispuestos a pagar por las Tarjetas UNICORP son:
 - a) \$2,000.-
 - b) \$2,500.-
 - c) \$3,000.-
6. De entre las recomendaciones que el público consumidor hace a UNICORP, están las siguientes:
 - a) Dar mucho más color a las Tarjetas, es decir, aplicar más pintura.
 - b) Realizar mejores diseños, con un mejor acabado, porque se ven muy sencillas, además, que las frases vayan de acuerdo al diseño.

RESULTADOS DE LA CUARTA INVESTIGACION PARA LA ACEPTACION DEL PRODUCTO

- c) *Aumentar el número de discos.*
 - d) *Implementar fondo de color (laca).*
 - e) *Que se inflen más.*
 - f) *Para el 14 de Febrero (y en general) que no sólo existan tarjetas con temas de amor, sino también de amistad y cumpleaños.*
 - g) *Buscar una mejor combinación en los colores, utilizar buenos contrastes y colores vivos.*
 - h) *Mejorar la calidad en la materia prima.*
 - i) *Poner el logotipo o la marca en la tarjeta.*
 - j) *Utilizar un sobre de celofán más grande o indicar la frase de alguna manera.*
 - k) *No sellar con hojas adheribles el sobre para cerrarlo.*
- Se extiende la presente información para los fines que convengan.*

ATENTAMENTE

Srita. Isabel Zúñiga Zapata

ccp. Sr. Alfredo Silva Valderrama, Dirección de Operaciones.
Sr. Edgar Pesqueira B., Gerencia de Producción.
Srita. Ma. Lourdes Salas Granados, Dirección de Control de Calidad.

REQUERIMIENTO DE LA QUINTA INVESTIGACION PARA LA IMAGEN DE UNICORP

México, D.F., a 13 de Febrero de 1989.

Para: *Srita. Isabel Zitalpopoca Z.
Gte. de Inv. de Merc. y Publi.*

De: *Sr. Luis Manuel Salazar M.
Director de Mercadotecnia.*

Asunto: Requerimiento.

Por medio de la presente le informo que el día 21 de febrero del presente se llevará a cabo en las instalaciones del ex-UB2 de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán la presentación formal de la empresa juvenil UNICORP.

Con base en lo anterior se nos ha solicitado por parte de la Dirección de Relaciones Públicas que elaboremos un cuestionario para captar las opiniones de los asistentes a tal evento. Ya que la importancia de obtener sus opiniones nos beneficiará y ayudará a mejorar a la empresa como tal.

Por tal motivo, solicito a usted llevar a cabo la elaboración de tal cuestionario que permita obtener dicha información.

ATENTAMENTE

Sr. Luis Manuel Salazar M.

CUESTIONARIO DE LA QUINTA INVESTIGACION PARA LA IMAGEN DE UNICORP

CUESTIONARIO UNICORP

*Donde la imaginación
y la realidad se unen.*

PRESENTACION DE LA EMPRESA JUVENIL A LA FES-C

*Indicaciones: Escriba en el espacio correspondiente las respuestas
que se piden:*

1. *¿Considera de interés este tipo de actividades por parte de los alumnos? (¿sí, no, porqué?)* _____

2. *¿Considera a la empresa juvenil como aplicación práctica de la carrera? (sí, no, porqué?)* _____

3. *¿Le pareció importante la plática?* _____

4. *¿Qué opinión tiene sobre la organización de la empresa juvenil?* _____

5. *¿Qué futuro podría usted pronosticar para la empresa juvenil a corto y mediano plazo?* _____

6. *Si le interesa conocer más sobre DESEM o de UNICORP anote sus datos o sus inquietudes para hacerle llegar información al respecto:* _____

RESULTADOS DE LA QUINTA INVESTIGACION PARA LA IMAGEN DE UNICORP

México, D.F., a 28 de Febrero de 1989.

Para: Sr. Luis Manuel Salazar M.
Director de Mercadotecnia.

De: Srta. Isabel Zitalpopoca Z.
Gte. de Inv. de Merc. y Publi.

Asunto: Resultados de Investigación.

A través del presente informe, tengo a bien participar a usted de la serie de felicitaciones que los concurrentes a la presentación de la empresa juvenil en la FES-C hicieron de la misma. Es muy grato encontrar que las respuestas al cuestionario que se aplicó son positivas en todos los aspectos y que la organización se encuentra muy bien establecida. En cuanto al pronóstico del futuro a corto y mediano plazo, los asistentes dieron a UNICORP un seguro éxito en el mercado, y ven en la empresa la realización de nuestros anhelos. Esperan que hagamos un buen papel en el concurso de DESEM y nos desean suerte en él.

Se nos aconseja trabajar arduamente e informar a la comunidad universitaria de nuestros logros y alcances.

ATENTAMENTE

Srta. Isabel Zitalpopoca Zacaña

ANEXO II
REGISTROS
CONTABLES

UNICORP

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

CATALOGO DE CUENTAS:

10 ACTIVO CIRCULANTE

- 1001 FONDO FIJO DE CAJA
- 1002 BANCOS
- 1003 CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES
- 1004 DEUDORES DIVERSOS
- 1005 INVENTARIO DE MATERIA PRIMA
 - 01 PAPEL COUCHE
 - 02 PINTURA INFLABLE
 - 03 SOBRES BOND
 - 04 SOBRES P V C
 - 05 ETIQUETA ENGOMADA
 - 06 LACA
- 1006 INVENTARIO DE PRODUCCION EN PROCESO
- 1007 INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO
 - 01 TARJETA BLANCA
 - 02 TARJETA DE LACA

20 PASIVO CIRCULANTE

- 2001 SUELDOS POR PAGAR
- 2002 ACREEDORES DIVERSOS
- 2003 DIVIDENDOS POR PAGAR

30 CAPITAL CONTABLE

- 3001 CAPITAL SOCIAL
- 3002 UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO
- 3003 UTILIDAD O PERDIDA DE EJERCICIOS ANTERIORES

40 CUENTAS DE RESULTADOS DEUDORAS

- 4001 COSTO DE VENTAS
- 4002 GASTOS DE VENTA
 - 01 SUELDOS
 - 02 SALARIOS
 - 03 CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO
 - 04 PROMOCION
 - 05 PAPELERIA
 - 06 PUBLICIDAD
- 4003 GASTOS DE ADMINISTRACION
 - 01 SUELDOS
 - 02 SALARIOS
 - 03 CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO
 - 04 PROMOCION
 - 05 PAPELERIA
 - 06 PUBLICIDAD
 - 07 RENTA
- 4004 PRODUCCION EN PROCESO
- 4005 MANO DE OBRA
 - 01 MANO DE OBRA DIRECTA
- 4006 GASTOS DE FABRICACION
 - 01 MATERIA PRIMA INDIRECTA
 - 02 MANO DE OBRA INDIRECTA
 - 03 GASTOS INDIRECTOS

50 CUENTAS DE RESULTADOS ACREEDORAS

- 5001 VENTAS
- 5002 OTROS INGRESOS DE OPERACION
- 5003 PRODUCTOS FINANCIEROS

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM



POLIZA DE EGRESOS

FECHA DIA/MES/AÑO 02 05 89		DEPARTAMENTO QUE GENERA LA POLIZA: CONTABILIDAD		NUMERO DE POLIZA: 0501	
No. Cuenta:	CONCEPTO:	PARCIAL	DEBE	HABER	
1001	FONDO FIJO DE CAJA		25,000.00		
1002	BANCOS			25,000.00	
TOTALES:			25,000.00	25,000.00	
CONCEPTO: REEMBOLSO DE FONDO FIJO DE CAJA CORRESPONDIENTE AL MES DE MAYO.					
FORMULO:		REVISO:		AUTORIZO:	

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM



POLIZA DE EGRESOS

FECHA: DIA/MES/AÑO 07 05 89	DEPARTAMENTO QUE GENERA LA POLIZA: PRODUCCION	NUMERO DE POLIZA: 0502		
No. Cuenta:	CONCEPTO:	PARCIAL	DEBE	HABER
4006 4006-03	GASTOS DE FABRICACION GASTOS INDIRECTOS	12,000.00	12,000.00	
1001	FONDO FIJO DE CAJA			12,000.00
TOTALES:		12,000.00	12,000.00	12,000.00
CONCEPTO: REGISTRO POR EL PAGO DE IMPRESION DE TARJETAS CORRESPONDIENTES A LA PRODUCCION DEL MES.				
FORMULO:		REVISO:	AUTORIZO:	

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM



POLIZA DE EGRESOS

FECHA: DIA/MES/AÑO	DEPARTAMENTO QUE GENERA LA POLIZA:	NUMERO DE POLIZA:		
08 05 89	CONTABILIDAD	0503		
No. Cuenta:	CONCEPTO:	PARCIAL	DEBE	HABER
4002	GASTOS DE VENTA		850.00	
4002-05	PAPELERIA	250.00		
4002-06	PUBLICIDAD	600.00		
4003	GASTOS DE ADMINISTRACION		11,190.00	
4003-05	PAPELERIA	11,190.00		
1001	FONDO FIJO DE CAJA			12,040.00
TOTALES:		12,040.00	12,040.00	12,040.00
CONCEPTO:				
PAGO DE PAPELERIA Y GASTOS DE PUBLICIDAD DEL AREA DE MERCADOTECNIA Y PAPELERIA DE LAS DEMAS AREAS.				
FORMULO:		REVISO:		AUTORIZO:

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

E

POLIZA DE EGRESOS

FECHA: DIA/MES/AÑO 10 05 89		DEPARTAMENTO QUE GENERA LA POLIZA: DIRECCION GENERAL		NUMERO DE POLIZA: 0504	
No. Cuenta:	CONCEPTO:	PARCIAL	DEBE	HABER	
4003 4003-08	GASTOS DE ADMINISTRACION OTROS	70,000.00	70,000.00		
1002	BANCOS			70,000.00	
TOTALES:		70,000.00	70,000.00	70,000.00	
CONCEPTO: ENCUADERNACION DEL REPORTE ANUAL DE UTILIDADES.					
FORMULO:		REVISO:		AUTORIZO:	

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

E

POLIZA DE EGRESOS

FECHA: DIA/MES/AÑO	DEPARTAMENTO QUE GENERA LA POLIZA: RELACIONES INDUSTRIALES / OPERACIONES	NUMERO DE POLIZA: 0505		
No. Cuenta:	CONCEPTO:	PARCIAL	DEBE	HABER
4003 4003-07	GASTOS DE ADMINISTRACION RENTA	2,000.00	2,000.00	
4006 4006-03	GASTOS DE FABRICACION GASTOS INDIRECTOS	500.00	500.00	
1001	FONDO FIJO DE CAJA			2,500.00
TOTALES:		2,500.00	2,500.00	2,500.00
CONCEPTO: PAGO DE RENTA A DESEM Y DEL CENTRO DE PRODUCCION CORRESPONDIENTE AL MES DE MAYO.				
FORMULO:		REVISO:	AUTORIZO:	

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM



POLIZA DE EGRESOS

FECHA: DIA/MES/AÑO 15 05 89	DEPARTAMENTO QUE GENERA LA POLIZA: OPERACIONES	NUMERO DE POLIZA: 0506		
No. Cuenta:	CONCEPTO:	PARCIAL	DEBE	HABER
4006 4006-03	GASTOS DE FABRICACION GASTOS INDIRECTOS	220.00	220.00	
1001	FONDO FIJO DE CAJA			220.00
TOTALES:		220.00	220.00	220.00
CONCEPTO: COMPRA DE PAPELERIA PARA EL AREA DE OPERACIONES CORRESPONDIENTE AL MES DE MAYO.				
FORMULO:		REVISO:		AUTORIZO:

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM



POLIZA DE EGRESOS

FECHA: DIA/MES/AÑO 15 05 89		DEPARTAMENTO QUE GENERA LA POLIZA: COMPRAS		NUMERO DE POLIZA: 0507	
No. Cuenta:	CONCEPTO:	PARCIAL	DEBE	HABER	
1005	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA		106,850.00		
1005-02	PINTURA INFLABLE	70,000.00			
1005-04	SOBRES P V C	15,050.00			
1005-05	ETIQUETA ENGOMADA	7,800.00			
1005-06	LACA	14,000.00			
1002	BANCOS			106,850.00	
TOTALES:		106,850.00	106,850.00	106,850.00	
CONCEPTO: COMPRAS DE MATERIA PRIMA CORRESPONDIENTE AL MES DE MAYO.					
FORMULO:		REVISO:		AUTORIZO:	

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

D

POLIZA DE DIARIO

FECHA: DIA/MES/AÑO 29 05 89		DEPARTAMENTO QUE GENERA LA POLIZA: PERSONAL		NUMERO DE POLIZA: 0508	
No. Cuenta:	CONCEPTO:	PARCIAL	DEBE	HABER	
4002 4002-01	GASTOS DE VENTA SUELDOS	1,020.00	1,020.00		
4003 4003-01	GASTOS DE ADMINISTRACION SUELDOS	6,080.00	6,080.00		
4005 4005-01	MANO DE OBRA MANO DE OBRA DIRECTA	600.00	600.00		
4006 4006-02	GASTOS DE FABRICACION MANO DE OBRA INDIRECTA	1,280.00	1,280.00		
2001	SUELDOS POR PAGAR			8,980.00	
TOTALES:		8,980.00	8,980.00	8,980.00	
CONCEPTO: REGISTRO DE LA NOMINA CORRESPONDIENTE AL MES DE MAYO.					
FORMULO:		REVISO:		AUTORIZO:	

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM



POLIZA DE EGRESOS

FECHA: DIA/MES/AÑO 30 05 89		DEPARTAMENTO QUE GENERA LA POLIZA: PERSONAL		NUMERO DE POLIZA: 0509	
No. Cuenta:	CONCEPTO:	PARCIAL	DEBE	HABER	
2001	SUELDOS POR PAGAR		8,980.00		
1010	FONDO FIJO DE CAJA			8,980.00	
TOTALES:			8,980.00	8,980.00	
CONCEPTO: PAGO DE LA NOMINA CORRESPONDIENTE AL MES DE MAYO.					
FORMULO:		REVISO:		AUTORIZO:	

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM



POLIZA DE INGRESOS

FECHA: DIA/MES/AÑO 30 05 89		DEPARTAMENTO QUE GENERA LA POLIZA: VENTAS		NUMERO DE POLIZA: 0510	
No. Cuenta:	CONCEPTO:	PARCIAL	DEBE	HABER	
1002	BANCOS		288,000.00		
1003	CUENTAS POR COBRAR			288,000.00	
TOTALES:			288,000.00	288,000.00	
CONCEPTO: COBRANZA CORRESPONDIENTE A LAS VENTAS EFECTUADAS EN EL MES DE ABRIL.					
FORMULO:		REVISO:		AUTORIZO:	

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM



POLIZA DE DIARIO

FECHA: DIA/MES/AÑO	DEPARTAMENTO QUE GENERA LA POLIZA:	NUMERO DE POLIZA:		
30 05 89	PRODUCCION	0511		
No. Cuenta:	CONCEPTO:	PARCIAL	DEBE	HABER
4004	PRODUCCION EN PROCESO		227,120.40	
1005	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA			227,120.40
1005-01	PAPEL COUCHE	25,412.40		
1005-02	PINTURA INFLABLE	109,566.00		
1005-03	SOBRES BOND	33,357.60		
1005-04	SOBRES P V C	16,387.20		
1005-05	ETIQUETA ENGOMADA	16,380.00		
1005-06	LACA	26,017.20		
TOTALES:		227,120.40	227,120.40	227,120.40
CONCEPTO:				
TRASPASO DE MATERIA PRIMA A LA PRODUCCION EN PROCESO CORRESPONDIENTE AL MES DE MAYO.				
FORMULO:		REVISO:		AUTORIZO:

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

D

POLIZA DE DIARIO

FECHA: DIA/MES/AÑO 30 05 89	DEPARTAMENTO QUE GENERA LA POLIZA: PRODUCCION	NUMERO DE POLIZA: 0512		
No. Cuenta:	CONCEPTO:	PARCIAL	DEBE	HABER
4004	PRODUCCION EN PROCESO		600.00	
4005	MANO DE OBRA			600.00
4005-01	MANO DE OBRA DIRECTA	600.00		
TOTALES:		600.00	600.00	600.00
CONCEPTO: TRASPASO DE LA MANO DE OBRA DIRECTA APLICADA A LA PRODUCCION EN PROCESO.				
FORMULO:		REVISO:	AUTORIZO:	

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

D

POLIZA DE DIARIO

FECHA: DIA/MES/AÑO 30 05 89	DEPARTAMENTO QUE GENERA LA POLIZA: PRODUCCION	NUMERO DE POLIZA: 0513		
No. Cuenta:	CONCEPTO:	PARCIAL	DEBE	HABER
4004	PRODUCCION EN PROCESO		14,000.00	
4006 4006-03	GASTOS DE FABRICACION GASTOS INDIRECTOS	14,000.00		14,000.00
TOTALES:		14,000.00	14,000.00	14,000.00
CONCEPTO: TRASPASO DE LOS GASTOS DE FABRICACION DEL MES A LA PRODUCCION EN PROCE- SO.				
FORMULO:	REVISO:	AUTORIZO:		

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

D

POLIZA DE DIARIO

FECHA: DIA/MES/AÑO 30 05 89	DEPARTAMENTO QUE GENERA LA POLIZA: PRODUCCION	NUMERO DE POLIZA: 0514		
No. Cuenta:	CONCEPTO:	PARCIAL	DEBE	HABER
1007 1007-02	INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO TARJETA DE LACA	241,720.40	241,720.40	
4004	PRODUCCION EN PROCESO			241,720.40
TOTALES:		241,720.20	241,720.40	241,720.40
CONCEPTO: TRASPASO DE LA PRODUCCION EN PROCESO AL ALMACEN DE PRODUCTOS TERMINADOS DE 360 TARJETAS DE LACA.				
FORMULO:		REVISO:		AUTORIZO:

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM



POLIZA DE INGRESOS

FECHA: DIA/MES/AÑO 31 05 89	DEPARTAMENTO QUE GENERA LA POLIZA: VENTAS	NUMERO DE POLIZA: 0515		
No. Cuenta:	CONCEPTO:	PARCIAL	DEBE	HABER
1002	BANCOS		1,018,000.00	
5001	VENTAS			1,018,000.00
TOTALES:			1,018,000.00	1,018,000.00
CONCEPTO: REGISTRO DE LA VENTA DE 331 TARJETAS DE LACA A \$3,000 c/u Y DE 10 TARJETAS BLANCAS A \$2,500 c/u.				
FORMULO:		REVISO:	AUTORIZO:	

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

D

POLIZA DE DIARIO

FECHA: DIA/MES/AÑO	DEPARTAMENTO QUE GENERA LA POLIZA: CONTABILIDAD	NUMERO DE POLIZA: 0516		
31 05 89				
No. Cuenta:	CONCEPTO:	PARCIAL	DEBE	HABER
4001	COSTO DE VENTA		228,439.80	
1007	INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO			228,439.80
1007-01	TARJETA BLANCA	5,875.40		
1007-02	TARJETA LACA	222,564.40		
TOTALES:		228,439.80	228,439.80	228,439.80
CONCEPTO: REGISTRO DE LA VENTA DE 331 TARJETAS DE LACA A COSTO PROMEDIO DE \$672.40 c/u Y DE 10 TARJETAS BLANCAS A COSTO PROMEDIO DE \$587.54 c/u.				
FORMULO:		REVISO:		AUTORIZO:

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

TARJETA DE ALMACEN

ARTICULO: <u>TARIETALACA</u>					NUM. <u>001</u>				
MATERIA PRIMA <input type="checkbox"/>			PROD. PROCESO <input type="checkbox"/>			ART. TERMINADO <input checked="" type="checkbox"/>			
FECHA	REF.	UNIDADES			COSTO		VALORES		
		ENTRADAS	SALIDAS	EXISTENCIA	UNITARIO	PROMEDIO	DEBE	HABER	SALDO
31-01-89	0112	243		243	653.12	653.12	158,707.42		158,707.42
31-01-89	0114		89	154		653.12		58,127.68	100,579.74
31-02-89	0213	182		336	660.27	656.99	120,168.67		220,748.41
31-02-89	0215		210	126		656.99		137,967.90	82,780.51
31-03-89	0308		47	79		656.99		30,878.53	51,901.98
31-03-89	0411	225		304	680.79	674.60	153,177.75		205,079.73
31-04-89	0413		148	156		674.60		99,840.80	105,238.93
31-04-89	0514	360		516	671.44	672.40	241,718.40		346,957.33
31-05-89	0516		331	185		672.40		222,564.40	124,392.93
TOTALES:		1,010	825	185			673,772.24	549,379.31	124,392.93

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

TARJETA DE ALMACEN

ARTICULO: <u>TARJETA BLANCA</u>					NUM. <u>002</u>				
MATERIA PRIMA <input type="checkbox"/>			PROD. PROCESO <input type="checkbox"/>			ART. TERMINADO <input checked="" type="checkbox"/>			
FECHA	REF.	UNIDADES			COSTO		VALORES		
		ENTRADAS	SALIDAS	EXISTENCIA	UNITARIO	PROMEDIO	DEBE	HABER	SALDO
31-12-88	1212	221		221	777.93	777.93	171,922.50		171,922.50
31-12-88	1214		200	21		777.93		155,585.98	16,336.53
31-12-88	1216		20	1		777.93		15,558.60	777.93
31-01-89	0112	50		51	580.85	584.71	29,042.85		29,820.25
31-01-89	0114		39	12		584.71		22,803.69	7,016.56
28-02-89	0213	75		87	587.99	587.54	44,099.81		51,116.37
28-02-89	0215		5	82		587.54		2,937.70	48,178.67
31-03-89	0308		3	79		587.54		1,762.62	46,416.05
31-05-89	0516		10	69		587.54		5,875.40	40,540.65
TOTALES:		346	277	69			245,065.16	204,523.98	40,541.18

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

30/05/89

LIBRO DIARIO

N° CTA.	CUENTA	REF.	DEBE	HABER
1001	FONDO FIJO DE CAJA			
	REEMBOLSO FONDO FIJO	PE0501	25,000.00	
	IMPRESION DE TARJETAS	PE0502		12,000.00
	COMPRA DE PAPELERIA	PE0203		12,040.00
	PAGO DE RENTA	PE0505		2,500.00
	COMPRA DE PAPELERIA OPERACIONES	PE0506		220.00
	PAGO DE NOMINA DE MAYO	PE0509		8,980.00
	TOTAL MOVIMIENTOS		25,000.00	35,740.00
1002	BANCOS			
	REEMBOLSO FONDO FIJO	PE0501		25,000.00
	ENCUADERNACION REPORTE ANUAL	PE40504		70,000.00
	COMPRA DE MATERIA PRIMA	PE40507		106,850.00
	REGISTRO COBRANZA DEL MES	PI 0508	288,000.00	
	REGISTRO VENTAS CONTADO	PI 0515	1,018,000.00	
	TOTAL MOVIMIENTOS		1,306,000.00	201,850.00
1003	CUENTAS POR COBRAR			
	REGISTRO COBRANZA DEL MES	PI0509		288,000.00
	TOTAL MOVIMIENTOS			288,000.00
1005	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA			
	COMPRA DE MATERIA PRIMA	PE0507	106,850.00	
	TRASP. DE MAT. PRIMA A PROD. EN PROC.			227,120.40
	TOTAL MOVIMIENTOS		106,850.00	227,120.40

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

30/05/89

LIBRO DIARIO

N° CTA.	CUENTA	REF.	DEBE	HABER
1007	INVENTARIO DE PROD. TERMINADO			
	TRASP. DE LA PROD. EN PROC. DE T.LACA	PD0514	241,720.40	
	REG. DE LAS VENTAS A PRECIO DE CTO.	PD0516		228,439.80
	TOTAL DE MOVIMIENTOS		241,720.40	228,439.80
2001	SUELDOS POR PAGAR			
	REG. NOMINA CORRESP.AL MES MAYO	PD0508		8,980.00
	PAGO DE LA NOMINA DEL MES DE MAYO	PE0509	8,980.00	
	TOTAL MOVIMIENTOS		8,980.00	8,980.00
4001	COSTO DE VENTAS			
	REG. DE LAS VENTAS A PRECIO DE CTO.	PD0516	228,439.80	
	TOTAL MOVIMIENTOS		228,439.80	
4002	GASTOS DE VENTA			
	COMP. DE PAPELERIA Y GTOS. PUBLIC.	PE0503	850.00	
	REGISTRO DE NOMINA DEL MES	PD0508	1,020.00	
	TOTAL MOVIMIENTOS		1,870.00	
4003	GASTOS DE ADMINISTRACION			
	COMPRA DE PAPELERIA	PE0503	11,190.00	
	ENCUADERNACION REPORTE ANUAL	PE0504	70,000.00	
	PAGO DE RENTA DEL MES	PE0505	2,000.00	
	REGISTRO DE NOMINA DEL MES	PD0508	6,080.00	
	TOTAL MOVIMIENTOS		89,270.00	

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

30/05/89

LIBRO DIARIO

N° CTA.	CUENTA	REF.	DEBE	HABER
4004	PRODUCCION EN PROCESO			
	TRASPASO DE MATERIA PRIMA A PROC.	PD0511	227,120.40	
	TRASPASO DE MANO DE OBRA DIRECTA	PD0512	600.00	
	TRASPASO DE GTOS. DE FABRICACION	PD0513	14,000.00	
	TRASP.DE PROD.PROC.AL ALM.DE TERM.			241,720.40
	TOTAL MOVIMIENTOS		241,720.40	241,720.40
4005	MANO DE OBRA			
	REGISTRO DE LA NOMINA	PD0508	600.00	
	TRASPASO DE MANO DE OBRA A PROC.	PD0512		600.00
	TOTAL MOVIMIENTOS		600.00	600.00
4006	GASTOS DE FABRICACION			
	IMPRESION DE TARJETAS PARA PROD.	PE0502	12,000.00	
	RENTA DE CENTRO DE PROD. DEL MES	PE0505	500.00	
	PAPELERIA PARA PRODUCCION	PE0506	220.00	
	REG. DE MANO DE OBRA INDIRECTA	PD0508	1,280.00	
	TRASP.DE LOS GTOS.IND.A PROD.PROC.	PD0513		14,000.00
	TOTAL MOVIMIENTOS		14,000.00	14,000.00
5001	VENTAS			
	REG. DE LAS VENTAS DEL MES	PI0515		1,018,000.00
	TOTAL MOVIMIENTOS			1,018,000.00
	SUMAS TOTALES		4,528,901.20	4,528,901.20

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

BALANZA DE COMPROBACION AL 31 DE MAYO 1989

BALANZA DE CIERRE

No. Cuenta:	C U E N T A :	SALDO INICIAL	MOVIMIENTOS		SALDO FINAL
			DEBE	HABER	
1001	FONDO FIJO DE CAJA	33,782.50	0.00	0.00	33,782.50
1002	BANCOS	2,044,913.00	0.00	0.00	2,044,913.00
1003	CUENTAS POR COBRAR	0.00	0.00	0.00	0.00
1005	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	73,125.60	0.00	0.00	73,125.60
1007	INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO	164,935.58	0.00	0.00	164,935.58
2001	SUELDOS POR PAGAR	0.00	0.00	0.00	0.00
3001	CAPITAL SOCIAL	-250,000.00	0.00	0.00	-250,000.00
3002	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	0.00	1,050,743.32	3,117,500.00	-2,066,756.68
3003	UTILIDAD O PERDIDA DE EJERC. ANTERIORES	0.00	0.00	0.00	0.00
4001	COSTO DE VENTAS	738,344.72	0.00	738,344.72	0.00
4002	GASTOS DE VENTA	65,623.60	0.00	65,623.60	0.00
4003	GASTOS DE ADMINISTRACION	246,775.00	0.00	246,775.00	0.00
4004	PRODUCCION EN PROCESO	0.00	0.00	0.00	0.00
4005	MANO DE OBRA	0.00	0.00	0.00	0.00
4006	GASTOS DE FABRICACION	0.00	0.00	0.00	0.00
5001	VENTAS	-3,117,500.00	3,117,500.00	0.00	0.00
TOTALES:		0.00	4,168,243.32	4,168,243.32	0.00

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

BALANZA DE COMPROBACION AL 31 DE MAYO 1989

BALANZA FINAL

No. Cuenta:	C U E N T A :	SALDO INICIAL	MOVIMIENTOS		SALDO FINAL
			DEBE	HABER	
1001	FONDO FIJO DE CAJA	44,522.50	25,000.00	35,740.00	33,782.50
1002	BANCOS	940,763.00	1,306,000.00	201,850.00	2,044,913.00
1003	CUENTAS POR COBRAR	288,000.00	0.00	288,000.00	0.00
1005	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	193,396.00	106,850.00	227,120.40	73,125.60
1007	INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO	151,654.98	241,720.40	228,439.80	164,935.58
2001	SUELDOS POR PAGAR	0.00	8,980.00	8,980.00	0.00
3001	CAPITAL SOCIAL	-250,000.00	0.00	0.00	-250,000.00
3002	UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	0.00	0.00	0.00	0.00
3003	UTILIDAD O PERDIDA DE EJERC. ANTERIORES	0.00	0.00	0.00	0.00
4001	COSTO DE VENTAS	509,904.92	228,439.80	0.00	738,344.72
4002	GASTOS DE VENTA	63,753.60	1,870.00	0.00	65,623.60
4003	GASTOS DE ADMINISTRACION	157,505.00	89,270.00	0.00	246,775.00
4004	PRODUCCION EN PROCESO	0.00	241,720.40	241,720.40	0.00
4005	MANO DE OBRA	0.00	600.00	600.00	0.00
4006	GASTOS DE FABRICACION	0.00	14,000.00	14,000.00	0.00
5001	VENTAS	-2,099,500.00	0.00	1,018,000.00	-3,117,500.00
T O T A L E S :		0.00	2,264,450.60	2,264,45.60	0.00

ANEXO III
DIRECCION DE
RELACIONES INDUSTRIALES

CONTRATO DE ARRENDAMIENTO

Que celebran por una parte _____, quien en lo sucesivo se le llamará "El arrendador", y por la otra UNICORP Empresa Juvenil Desem, representada en el presente acto por _____ quien en lo sucesivo se llamará "El arrendatario" quienes se sujetan a las siguientes cláusulas:

- 1o. El presente contrato tiene por objeto el arrendamiento del local ubicado en _____ en la ciudad de _____.
- 2o. El arrendatario pagará al arrendador o a quien sus derechos represente la cantidad de _____ por el arrendamiento mensual de la localidad mencionada arriba, que se cubrirá en moneda nacional con toda puntualidad por meses adelantados, en el domicilio del arrendador, que comenzarán a contarse desde la fecha en que se firma este contrato.
- 3o. Conviene el arrendatario en que todo mes de arrendamiento le es forzoso y que lo pagará íntegro aun cuando ocupe la localidad un solo día; y que por falta de pago de una sola prestación podrá el arrendador solicitar la desocupación, rescindiéndose el contrato.
Conviene asimismo que en caso de desahucio se le embarguen bienes, muebles u objetos que se encuentren en la localidad arrendada, cubriendo en este caso por falta puntual de pago de rentas, intereses o por incumplimiento de cualquiera de las cláusulas de este contrato la cantidad de _____ como pena convencional, debiendo cubrir los gastos y costas legales correspondientes.
- 4o. El arrendatario tiene expresamente prohibido traspasar o subarrendar en todo o parte la localidad arrendada y en caso de hacerlo será previo permiso por escrito del arrendador, pero conservando en todo caso las

responsabilidades que contrae por este contrato.

- 5o. El local arrendado objeto de este contrato sólo podrá ser utilizado para _____ sometiéndose a la fracc. II del Art. 2489 del Código Civil.
- 6o. El arrendatario no podrá sin consentimiento expreso por escrito del arrendador, variar la forma de la localidad arrendada y si lo hace debe restablecerla al estado en que la recibió.
- 7o. El término forzoso del arrendamiento será _____.
- 8o. El arrendamiento concluye el día prefijado sin necesidad de desahucio, pero si el arrendatario desocupare por cualquier causa no se considerará prorrogado el contrato, no obstante lo cual subsistirá la obligación del pago de rentas hasta no ser devuelta del inmueble arrendado renunciando expresamente a los artículos 2485, 2486 y 2487 del Código Civil.
- 9o. El arrendatario no podrá bajo ningún título retener la renta, parcial o totalmente, sino que la pagará íntegramente y en la fecha estipulada, llenando además las obligaciones que previenen los artículos 2425, 2426 y 2427 y renunciando expresamente a los beneficios que le conceden los artículos 2412, 2413 y 2414 del Código Civil.
- 10o. Queda prohibido hacer uso de los patios, corredores y escaleras si no es únicamente para el tránsito o para el servicio de la localidad y en este caso se le prohíbe tener animales.
- 11o. Le está prohibido al arrendatario tener sustancias peligrosas, corrosivas o deletéreas.
- 12o. El arrendatario conviene en que la localidad arrendada la recibe en

buen estado, teniendo todos los servicios sanitarios al corriente, aceptando lo ordenado por el artículo 2444.

14o. *El arrendatario declara de acuerdo con el artículo 2442 haber recibido el siguiente inventario:* _____

Los contratantes declaran conocer el contenido y compromiso legal de todas y cada una de las cláusulas contenidas en este contrato, manifiestan que no tienen impedimento legal para celebrarlo y conocen todos y cada uno de los artículos que se citan.

Este contrato se celebra en la Ciudad de México el día ____ de _____ de 19____.

ARRENDADOR

ARRENDATARIO
(Inquilino)

**CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR 8 MESES,
QUE CELEBRAN POR UNA PARTE _____
A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARÁ EL
"TRABAJADOR", Y POR OTRO A UNICORP, EMPRESA
JUVENIL, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMI-
NARA EL "PATRON", AL TENOR DE LAS SIGUIENTES
DECLARACIONES Y CLAUSULAS:**

DECLARACIONES

- I.- Declara el "TRABAJADOR" que:
- Es originario de:
 - Nació el:
 - Estado Civil:
 - Sexo:
 - Con domicilio en:
 - Con Registro Federal de Contribuyentes:
 - Con número de afiliación al IMSS:

II.- Declara el "PATRON" que es una empresa juvenil, legalmente constituida; con domicilio en CALLE 5 No. 41 COL. VALENTIN GOMEZ FARIAS, MEXICO, D.F., para efectos de este contrato. Que está representada en su acto por el Sr. Jorge Pastrana Luna, en su carácter de DIRECTOR GENERAL.

III.- Ambas partes en este acto reconocen mutuamente la personalidad que ostentan, con capacidad para celebrar el presente contrato, y convienen en obligarse voluntariamente en los términos de las siguientes:

CLAUSULAS

PRIMERA.- El presente contrato se celebra por 8 meses, a partir de su celebración, sujeto a las condiciones que en este documento se determinen. Para lo no establecido se aplicarán las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo.

SEGUNDA.- El TRABAJADOR se obliga a desempeñar las funciones (o el cargo) de _____ debiendo llevar a cabo las actividades que se deriven de la naturaleza de sus servicios, por lo que ejemplificativamente, se señalan las siguientes:

TERCERA.- El presente contrato sólo podrá modificarse, suspenderse, rescindirse o terminarse, en los casos que precisa la Ley Federal del Trabajo y siempre que se satisfagan las condiciones que en ese ordenamiento se determinan. Cualquier circunstancia violatoria queda de inmediato sin efecto y no producirá consecuencia legal alguna.

CUARTA.- Las partes convienen en que el TRABAJADOR puede llevar a cabo, cuando lo determine el PATRON, cursos de enseñanza o capacitación, en los lugares y dentro de las horas de trabajo, por el tiempo que se señale en los cursos o programas sin exceder de 8 meses contratados a partir de la fecha en que se inició la relación laboral durante ese tiempo, el TRABAJADOR percibirá el salario que corresponde a la categoría o puesto que se refiere este contrato. Si no cumple el TRABAJADOR con la obligación del curso, o no aprueba el mismo, el PATRON podrá dar por terminada la relación de trabajo, con base en las evaluaciones del curso.

QUINTA.- El TRABAJADOR se obliga a presentar sus servicios personalmente, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.

SEXTA.- El TRABAJADOR y el PATRON convienen en que el primero puede cambiar de lugar de trabajo, dentro de la jurisdicción del Distrito Federal, mediante un aviso que al efecto le extienda por escrito el PATRON por medio de su representante. Cuando se trate de traslados temporales fuera de esta entidad, el TRABAJADOR se obliga a efectuarlos, corriendo por cuenta del PATRON los gastos de traslado, estancia, alimentos y gastos que debe efectuar durante el tiempo que sea requerido. En ningún caso podrá afectarse el salario ni la naturaleza de los servicios.

SEPTIMA.- El TRABAJADOR firmará las listas de asistencias respectivas a la entrada y salida de sus labores. En caso de no hacerlo, se computará como falta injustificada para todos los efectos legales a que haya lugar.

OCTAVA.- Se conviene que el TRABAJADOR tendrá un salario mensual de \$ _____ mismo que se pagará en las oficinas o el lugar en el cual se encuentre prestando los servicios. El pago será mensual, con periodo de vencimiento del día 30 de cada mes. Si esta fecha cayera en día de descanso o no laborable, el pago se hará el primer sábado inmediato posterior.

NOVENA.- El salario se pagará directamente al TRABAJADOR, a menos que designe apoderado por encontrarse enfermo. Cuando falte sin justificación el TRABAJADOR en un día de pago, el PATRON no incurrirá en responsabilidad alguna al pagarle cuando regrese a laborar, queda a disposición del TRABAJADOR el importe correspondiente. El salario convalidado incluye el pago correspondiente a los días laborados.

DECIMA.- Ambas partes declaran que conocen sus obligaciones y prohibiciones, por lo que respecta al PATRON de los artículos 132 y 133 de la Ley Federal de Trabajo, y por lo que se refiere al TRABAJADOR los artículos 134 y 135 de dicho ordenamiento legal.

DECIMA PRIMERA.- El TRABAJADOR tendrá derecho a participar en las utilidades de la Empresa, en la forma y términos que se precisan en la Ley Federal del Trabajo. Este derecho sólo se reconoce a los trabajadores que hubieran laborado más de 30 días del periodo del ejercicio.

EL PRESENTE CONTRATO SE CELEBRA EN LA CIUDAD DE MEXICO, DISTRITO FEDERAL, A LOS ____ DIAS DEL MES DE _____ DE 199__, POR TRIPLICADO, ENTREGANDOSE COPIA DEL MISMO AL TRABAJADOR.

EL PATRON

EL TRABAJADOR

Sr. PASTRANA LUNA JORGE

TESTIGO

TESTIGO

Srita. ROSA I. VILLA V.

Srita. MA. GUADALUPE
RAMIREZ CHAVEZ.

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

Nómina - Lista de Raya

30 de Noviembre de 1988

Nombre	Núm Trab.	Días	Percepciones			Otros	Total	Deducciones			Pago Neto	Firma
			Sueldos	Salarios	Sueldo Ventas			I.S.R.	Ant.	Otras		
HERNANDEZ FLORES ALBERTO	1		\$ 320	- 0 -	\$55 \$30		\$ 405				\$ 405	
HUERTAS BUENO MA. YLEANA	2		\$ 640	- 0 -	\$55 \$30		\$ 725				\$ 725	
ORTIZ ESTRADA GERARDO	3		\$ 240	- 0 -	\$55 \$30		\$ 325				\$ 325	
PASTRANA LUNA JORGE	4		\$ 960	- 0 -	\$55 \$30		\$1,045				\$1,045	
PESQUEIRA BARRAGAN EDGAR	5		\$ 640	- 0 -	\$55 \$30		\$ 725				\$ 725	
RAMIREZ CHAVEZ MA. GUADALUPE	6		\$ 960	- 0 -	\$55 \$30		\$1,045				\$1,045	
SALAS GRANADOS MA. DE LOURDES	7		\$ 640	- 0 -	\$55 \$30		\$ 725				\$ 725	
SALAZAR MARTINEZ LUIS MANUEL	8		\$ 640	- 0 -	\$55 \$30		\$ 725				\$ 725	
SALUD CORREA TOMAS	9		\$ 320	- 0 -	\$55 \$30		\$ 405				\$ 405	
SILVA VALDERRAMA ALFREDO	10		\$ 720	- 0 -	\$55 \$30		\$ 805				\$ 805	
VILLA VILLASEÑOR ROSA ISELA	11		\$ 480	- 0 -	\$55 \$30		\$ 565				\$ 565	
ZITLALPOCOCA ZACAPA MA. ISABEL	12		\$ 320	- 0 -	\$55 \$30		\$ 405				\$ 405	
TOTAL			\$6,880		\$660 \$360		\$7,900				\$7,900	

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

Nómina - Lista de Raya

31 de Diciembre de 1988

Nombre	Núm Trab.	Días	Percepciones			Otros	Total	Deducciones			Pago Neto	Firma
			Sueldos	Salarios	Sueldo Ventas			I.S.R.	Ant.	Otras		
HERNANDEZ FLORES ALBERTO	1		\$ 320	\$ 50	\$ 55 \$ 30		\$ 455				\$ 455	
HUERTAS BUENO MA. YLEANA	2		\$ 640	\$ 50	\$ 55 \$ 30		\$ 775				\$ 775	
ORTIZ ESTRADA GERARDO	3		\$ 320	\$ 50	\$ 55 \$ 30		\$ 455				\$ 455	
PASTRANA LUNA JORGE	4		\$ 960	\$ 37.5	\$ 55 \$ 30		\$ 1,082.5				\$ 1,082.5	
PESQUEIRA BARRAGAN EDGAR	5		\$ 640	\$ 50	\$ 55 \$ 30		\$ 775				\$ 775	
RAMIREZ CHAVEZ MA. GUADALUPE	6		\$ 960	\$ 50	\$ 55 \$ 30		\$ 1,095				\$ 1,095	
SALAS GRANADOS MA. DE LOURDES	7		\$ 480	\$ 50	\$ 55 \$ 30		\$ 615				\$ 615	
SALAZAR MARTINEZ LUIS MANUEL	8		\$ 640	\$ 50	\$ 55 \$ 30		\$ 775				\$ 775	
SALUD CORREA TOMAS	9		\$ 320	\$ 50	\$ 55 \$ 30		\$ 455				\$ 455	
SILVA VALDERRAMA ALFREDO	10		\$ 960	\$ 50	\$ 55 \$ 30		\$ 1,095				\$ 1,095	
VILLA VILLASEÑOR ROSA ISELA	11		\$ 640	\$ 50	\$ 55 \$ 30		\$ 775				\$ 775	
ZITLALPOPOCA ZACAPA MA. ISABEL	12		\$ 320	\$ 50	\$ 55 \$ 30		\$ 455				\$ 455	
TOTAL			\$7,200	\$587.5	\$660 \$360		\$8,807.5				\$8,807.5	

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

Nómina - Lista de Raya

31 de Enero de 1989.

Nombre	Núm Trab.	Días	Percepciones			Otros	Total	Deducciones			Pago Neto	Firma
			Sueldos	Salarios	Sueldo Ventas			I.S.R.	Ant.	Otras		
HERNANDEZ FLORES ALBERTO	1		\$ 320	\$ 50	\$ 55 \$ 30		\$ 455				\$ 455	
HUERTAS BUENO MA. YLEANA	2		\$ 640	\$ 37.5	\$ 55 \$ 30		\$ 762.5				\$ 762.5	
ORTIZ ESTRADA GERARDO	3		\$ 320	\$ 50	\$ 55 \$ 30		\$ 455				\$ 455	
PASTRANA LUNA JORGE	4		\$ 960	\$ 50	\$ 55 \$ 30		\$ 1,095				\$ 1,095	
PESQUEIRA BARRAGAN EDGAR	5		\$ 640	\$ 50	\$ 55 \$ 30		\$ 775				\$ 775	
RAMIREZ CHAVEZ MA. GUADALUPE	6		\$ 720	\$ 50	\$ 55 \$ 30		\$ 855				\$ 855	
SALAS GRANADOS MA. DE LOURDES	7		\$ 640	\$ 50	\$ 55 \$ 30		\$ 775				\$ 775	
SALAZAR MARTINEZ LUIS MANUEL	8		\$ 640	\$ 50	\$ 55 \$ 30		\$ 775				\$ 775	
SALUD CORREA TOMAS	9		\$ 320	\$ 50	\$ 55 \$ 30		\$ 445				\$ 445	
SILVA VALDERRAMA ALFREDO	10		\$ 960	\$ 50	\$ 55 \$ 30		\$ 1,095				\$ 1,095	
VILLA VILLASEÑOR ROSA ISELA	11		\$ 640	\$ 50	\$ 55 \$ 30		\$ 775				\$ 775	
ZITLALPOPOCA ZACAPA MA. ISABEL	12		\$ 320	\$ 50	\$ 55 \$ 30		\$ 455				\$ 455	
TOTAL			\$7,120	\$587.5	\$660 \$360		\$8,727.5				\$8,727.5	

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

Nómina - Lista de Raya

28 de Febrero de 1989

Nombre	Núm Trab.	Días	Percepciones			Otros	Total	Deducciones			Pago Neto	Firma
			Sueldos	Salarios	Sueldo Ventas			I.S.R.	Ant.	Otras		
HERNANDEZ FLORES ALBERTO	1		\$ 320	\$ 50	\$ 55 \$ 30		\$ 455				\$ 455	
HUERTAS BUENO MA. YLEANA	2		\$ 640	\$ 50	\$ 55 \$ 30		\$ 775				\$ 775	
ORTIZ ESTRADA GERARDO	3		\$ 320	\$ 50	\$ 55 \$ 30		\$ 455				\$ 455	
PASTRANA LUNA JORGE	4		\$ 960	\$ 50	\$ 55 \$ 30		\$1,095				\$1,095	
PESQUEIRA BARRAGAN EDGAR	5		\$ 480	\$ 50	\$ 55 \$ 30		\$ 615				\$ 615	
RAMIREZ CHAVEZ MA. GUADALUPE	6		\$ 960	\$ 50	\$ 55 \$ 30		\$1,095				\$1,095	
SALAS GRANADOS MA. DE LOURDES	7		\$ 640	\$ 50	\$ 55 \$ 30		\$ 775				\$ 775	
SALAZAR MARTINEZ LUIS MANUEL	8		\$ 640	\$ 50	\$ 55 \$ 30		\$ 775				\$ 775	
SALUD CORREA TOMAS	9		\$ 240	\$ 50	\$ 55 \$ 30		\$ 375				\$ 375	
SILVA VALDERRAMA ALFREDO	10		\$ 960	\$ 50	\$ 55 \$ 30		\$1,095				\$1,095	
VILLA VILLASEÑOR ROSA ISELA	11		\$ 640	\$ 50	\$ 55 \$ 30		\$ 775				\$ 775	
ZITLALPOPOCA ZACAPA MA. ISABEL	12		\$ 320	\$ 50	\$ 55 \$ 30		\$ 455				\$ 455	
TOTAL			\$7,120	\$600	\$660 \$360		\$8,740				\$8,740	

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

Nómina - Lista de Raya

31 de Marzo de 1989

Nombre	Núm Trab.	Días	Percepciones			Otros	Total	Deducciones			Pago Neto	Firma
			Sueldos	Salarios	Sueldo Ventas			I.S.R.	Ant.	Otras		
HERNANDEZ FLORES ALBERTO	1		\$ 240	- 0 -	\$55 \$30		\$ 325				\$ 325	
HUERTAS BUENO MA. YLEANA	2		\$ 640	- 0 -	\$55 \$30		\$ 725				\$ 725	
ORTIZ ESTRADA GERARDO	3		\$ 240	- 0 -	\$55 \$30		\$ 325				\$ 325	
PASTRANA LUNA JORGE	4		\$ 960	- 0 -	\$55 \$30		\$1,045				\$1,045	
PESQUEIRA BARRAGAN EDGAR	5		\$ 640	- 0 -	\$55 \$30		\$ 725				\$ 725	
RAMIREZ CHAVEZ MA. GUADALUPE	6		\$ 960	- 0 -	\$55 \$30		\$1,045				\$1,045	
SALAS GRANADOS MA. DE LOURDES	7		\$ 640	- 0 -	\$55 \$30		\$ 725				\$ 725	
SALAZAR MARTINEZ LUIS MANUEL	8		\$ 640	- 0 -	\$55 \$30		\$ 725				\$ 725	
SALUD CORREA TOMAS	9		\$ 240	- 0 -	\$55 \$30		\$ 325				\$ 325	
SILVA VALDERRAMA ALFREDO	10		\$ 960	- 0 -	\$55 \$30		\$1,045				\$1,045	
VILLA VILLASEÑOR ROSA ISELA	11		\$ 640	- 0 -	\$55 \$30		\$ 725				\$ 725	
ZITLALPOPOCA ZACAPA MA. ISABEL	12		\$ 320	- 0 -	\$55 \$30		\$ 405				\$ 405	
TOTAL			\$7,120		\$460 \$360		\$8,140				\$8,140	

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

Nómina - Lista de Raya

30 de Abril de 1989

Nombre	Núm Trab.	Días	Percepciones			Otros	Total	Deducciones			Pago Neto	Firma
			Sueldos	Salarios	Sueldo Ventas			I.S.R.	Ant.	Otras		
HERNANDEZ FLORES ALBERTO	1		\$ 320	\$ 50	\$ 55	\$ 30	\$ 455				\$ 455	
HUERTAS BUENO MA. YLEANA	2		\$ 640	\$ 50	\$ 55	\$ 30	\$ 775				\$ 775	
ORTIZ ESTRADA GERARDO	3		\$ 320	\$ 50	\$ 55	\$ 30	\$ 455				\$ 455	
PASTRANA LUNA JORGE	4		\$ 960	\$ 50	\$ 55	\$ 30	\$1,095				\$1,095	
PESQUEIRA BARRAGAN EDGAR	5		\$ 640	\$ 50	\$ 55	\$ 30	\$ 775				\$ 775	
RAMIREZ CHAVEZ MA. GUADALUPE	6		\$ 960	\$ 50	\$ 55	\$ 30	\$1,095				\$1,095	
SALAS GRANADOS MA. DE LOURDES	7		\$ 640	\$ 50	\$ 55	\$ 30	\$ 775				\$ 775	
SALAZAR MARTINEZ LUIS MANUEL	8		\$ 640	\$ 50	\$ 55	\$ 30	\$ 775				\$ 775	
SALUD CORREA TOMAS	9		\$ 320	\$ 50	\$ 55	\$ 30	\$ 455				\$ 455	
SILVA VALDERRAMA ALFREDO	10		\$ 960	\$ 50	\$ 55	\$ 30	\$1,095				\$1,095	
VILLA VILASEÑOR ROSA ISELA	11		\$ 640	\$37.5	\$ 55	\$ 30	\$762.5				\$762.5	
ZITLALPOPOCA ZACAPA MA. ISABEL	12		\$ 240	\$ 50	\$ 55	\$ 30	\$ 375				\$ 375	
TOTAL			\$7,280	\$587.5	\$660	\$360	\$8,887.5				\$8,887.5	

UNICORP

"DONDE LA IMAGINACION Y LA REALIDAD SE UNEN"

UNA EMPRESA JUVENIL DESEM

Nómina - Lista de Raya

31 de Mayo de 1989

Nombre	Núm Trab.	Días	Percepciones				Otros	Total	Deducciones			Pago Neto	Firma
			Sueldos	Salarios	Sueldo Ventas				I.S.R.	Ant.	Otras		
HERNANDEZ FLORES ALBERTO	1		\$ 320	\$ 50	\$55 \$30		\$ 455					\$ 455	
HUERTAS BUENO MA. YLEANA	2		\$ 640	\$ 50	\$55 \$30		\$ 775					\$ 775	
ORTIZ ESTRADA GERARDO	3		\$ 320	\$ 50	\$55 \$30		\$ 455					\$ 455	
PASTRANA LUNA JORGE	4		\$ 960	\$ 50	\$55 \$30		\$1,095					\$1,095	
PESQUEIRA BARRAGAN EDGAR	5		\$ 640	\$ 50	\$55 \$30		\$ 775					\$ 775	
RAMIREZ CHAVEZ MA. GUADALUPE	6		\$ 960	\$ 50	\$55 \$30		\$1,095					\$1,095	
SALAS GRANADOS MA. DE LOURDES	7		\$ 640	\$ 50	\$55 \$30		\$ 775					\$ 775	
SALAZAR MARTINEZ LUIS MANUEL	8		\$ 640	\$ 50	\$55 \$30		\$ 775					\$ 775	
SALUD CORREA TOMAS	9		\$ 320	\$ 50	\$55 \$30		\$ 455					\$ 455	
SILVA VALDERRAMA ALFREDO	10		\$ 960	\$ 50	\$55 \$30		\$1,095					\$1,095	
VILLA VILLASEÑOR ROSA ISELA	11		\$ 640	\$ 50	\$55 \$30		\$ 775					\$ 775	
ZITLALPOPOCA ZACAPA MA. ISABEL	12		\$ 320	\$ 50	\$55 \$30		\$ 455					\$ 455	
TOTAL			\$7,360	\$600	\$660 \$360		\$8,980					\$8,980	

UNICORP

MANUAL DE BIENVENIDA



UNICORP

Empresa Juvenil

**Conocer tu Empresa es
Tu Primer Tarea**

Mensaje del Director:

A nuestros nuevos compañeros de trabajo:

En nombre de todos y cada uno de los miembros de la empresa, recibe la más cordial bienvenida a esta organización.

El que tú hayas sido seleccionado para formar parte de nuestro equipo de trabajo es un hecho que nos satisface plenamente, ya que sabemos de tus cualidades y de tu disposición para colaborar con nosotros en el engrandecimiento de nuestra fuente de experiencia, trabajo y superación.

Reitero nuestra bienvenida y hacemos votos porque tu permanencia entre nosotros corresponda a tus expectativas de futuro y desarrollo.

Cordialmente

Director General

Historia de la Empresa:

En el año de 1988, un grupo de estudiantes de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, decidieron unir sus ideas para crear una empresa que pudiera ser la base de una organización de mayores proyecciones.

El primer paso fue el estudio de las propuestas sobre el giro de la futura empresa. La decisión no era nada fácil, ya que el capital reunido era escaso y la competencia en los mercados era demasiada. Las posibilidades de los productos que se mencionaron fueron analizadas cuidadosamente hasta llegar a la selección final.

Así se decidió optar por la creación de una empresa dedicada a la producción de tarjetas conmemorativas para fechas especiales y textos afectivos para obsequiar a familiares y amigos. Se decidió que la producción fuera de tipo artesanal, manufactura que se consideró ideal por las características del producto y el reducido costo de la fuerza de trabajo, toda vez que ésta se distribuyó entre los propios socios de la empresa mediante votación.

En cuanto al nombre de la razón social de la naciente organización, se votó por el nombre de UNICORP, denominación que se deriva de UNIversitarios CORporados como un recordatorio de la extracción y origen de los fundadores de la empresa.

Por otra parte, se decidió también la utilización de un logotipo que proyectara la imagen de nuestra organización.

El logotipo seleccionado se basó en la figura estilizada de una cabeza de unicornio a manera de un caballo de ajedrez. La selección obedeció a diversas razones que coincidían con la mística de la organización y ciertas

similitudes afortunadas que a continuación se señalan:

- *Similitud fonética entre unicornio y el nombre de la empresa.*
- *El unicornio representa la imaginación, la creatividad.*
- *El ajedrez sugiere inteligencia.*
- *El caballo es símbolo de fuerza, lealtad y elegancia.*

Finalmente se acordó integrar al logotipo el lema "Donde la Imaginación y la Realidad de Unen". Este lema enfatiza el origen del grupo y su deseo de crear una empresa que respondiera el reto que la misma nos planteaba. Una empresa hacia el futuro; de un futuro que desde hoy, compartes con nosotros.

Posteriormente se asignaron funciones y responsabilidades conforme a la integración de nuestro organigrama; asignaciones que también se determinaron mediante votación.

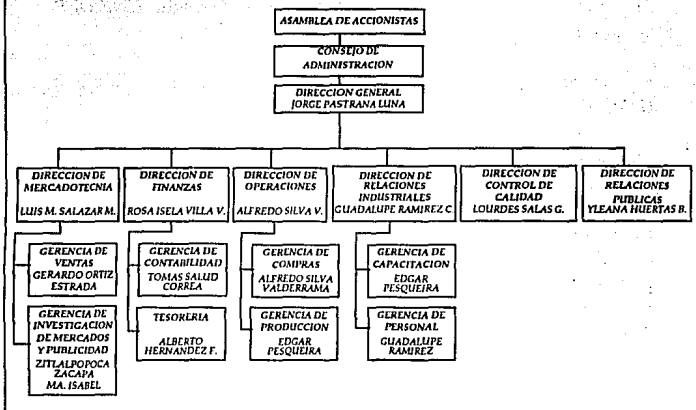
El siguiente paso fue la contratación de un local adecuado, la tramitación de permisos y licencias y la adquisición de equipos y de los materiales necesarios para comenzar nuestra producción.

Los resultados obtenidos en la primera etapa de producción y ventas fueron altamente satisfactorios, motivo que nos impulsó a iniciar la segunda etapa antes del tiempo calculado. El éxito se repitió y se llegó a la consolidación conforme a lo preestablecido en nuestros programas de trabajo.

Para entonces UNICORP se integraba en el siguiente organigrama:

UNICORP

ORGANIGRAMA GENERAL



Esta organización hizo factible que la producción de tarjetas alcanzara un promedio de 1,400 unidades anuales que en ventas netas produjeron ingresos de 3.12 millones de pesos y proporcionan empleo a 12 personas.

Objetivo y Políticas Generales.

UNICORP tiene por objetivo fundamental el capacitar a sus miembros para incursionar en el ámbito empresarial mediante la experiencia práctica de sus conocimientos.

Con la aceptación y creciente demanda de sus productos, UNICORP pretende ser empresa líder en su ramo.

Al incrementar su producción para atender esta demanda, UNICORP iniciará su primera etapa de expansión.

La siguiente etapa contempla un cambio de instalaciones para adecuar a UNICORP a necesidades futuras.

En el largo plazo, UNICORP ampliará su organización para incursionar en nuevos mercados.

Las políticas de la empresa se concretan en la observación de conductas y actitudes que contribuyan a la buena imagen de la organización ante propios y extraños. Asimismo, se establece que los empleados de todas las áreas y a todos los niveles se conducirán conforme a las normas de honestidad y decencia que la sociedad impone. El aseo personal, la cortesía y el uso de un lenguaje apropiado, son también normas que deben observarse. El respeto a los superiores y demás compañeros de labores, así como la disciplina y diligencia en el cumplimiento de las órdenes recibidas, son fundamentales, tal y como en las normas y políticas que se consignan en nuestro reglamento interno de trabajo.

ORIENTACION GENERAL:

El nombre completo de nuestra razón social es:

UNICORP, Empresa Juvenil DESEM.

Dirección:

*Calle 5 No. 41,
México, D.F., C.P. 15010
Teléfonos: 7 94 35 80 y 7 62 05 54*

Horario de Labores: Martes de 16:00 a 18:00 Hrs, y Sábados de 9:00 a 14:00 Hrs. ó 14:00 a 19:00 Hrs.

La paga de sueldos y salarios se efectúa el primer Sábado de cada mes, o antes si es día festivo. El pago se hace por conducto de la empresa en cada una de las áreas de trabajo.

El pago de salarios es siempre en efectivo y se entrega en sobres especiales en los que se detallan los diversos conceptos.

La empresa no otorga todas las prestaciones que la Ley establece y no tributa.

Si requieres mayor información, acude a nuestra Gerencia de Personal.

¡ BIENVENIDO !

ANEXO IV
DIRECCION DE
RELACIONES PUBLICAS

**Invitación a la Presentación de UNICORP
en la F.E.S. Cuautitlán.**

Cuautitlán Izcalli, Estado de México, a 19 de enero de 1989.

INVITADO

Presente.

La presente es con el fin de invitarle a la presentación: "UNICORP: una Empresa Juvenil".

El evento se llevará a cabo el día 13 de enero, de las 11:00 a las 13:00 Hrs. en el salón audiovisual de la Facultad de Ingeniería Mecánica.

El programa consistirá de los siguientes aspectos:

- 1) *¿Qué es una Empresa Juvenil?*
- 2) *¿Cómo surge UNICORP?*
- 3) *Organigrama de UNICORP.*
- 4) *¿Cómo funciona UNICORP?*
- 5) *Presentación del producto.*
- 6) *Sesión de preguntas y respuestas.*

Agradecemos de antemano su atención al presente.

Atentamente

Yleana Huertas Bueno
Dirección de Relaciones Públicas.

**Invitación a la Presentación del Programa de
Empresarios Juveniles a la F.E.S. Cuautitlán.**

Cuautitlán Izcalli, a 19 de febrero de 1989.

INVITADO
Presente.

Por medio de la presente nos permitimos invitarlo al evento:

DESARROLLO EMPRESARIAL MEXICANO: Una nueva alternativa.

Evento que se llevará a cabo el próximo 21 del presente mes de las 11:00 a las 13:00 Hrs. en el Auditorio de la Coordinación de Extensión Universitaria.

El programa de actividades consistirá en lo siguiente:

- 1) Bienvenida.
- 2) Presentación.
- 3) Objetivo de la reunión.
- 4) Perspectivas de las Organizaciones.
 - DESEM
 - UNICORP
- 5) Participación del público.
- 6) Agradecimientos.

Evento organizado por L.A. Cecilia Brito Barba y UNICORP.

Agradeceremos su amable asistencia y participación en el mismo.

Atentamente

L.A. CECILIA BRITO BARBA
Asesor Escolar

JORGE PASTRANA LUNA
Director General de UNICORP

Carta de Agradecimiento.

***L.A. Cecilia Brito Barba
C.P. Marco Antonio Ramírez R.
Asesor Escolar de UNICORP***

Presente

La presente es con el fin de agradecerles su comprensión y apoyo durante el ciclo 88-89, ya que sin ustedes nuestra participación en el programa no hubiera obtenido tan buenos resultados como los que ahora tenemos:

- 1) Nominación como Empresa del año.***
- 2) 2do. lugar al área de Mercadotecnia.***
- 3) 3er. lugar al área de Operaciones.***
- 4) 1er. lugar al área de Relaciones Públicas.***
- 5) Mayor número de transacciones realizadas en la Feria Anual.***
- 6) Primer lugar en el concurso "Copa Azteca".***

Su labor ha tenido fruto.

GRACIAS.

Atentamente

***Ma. Yleana Huertas Bueno
Dirección de Relaciones Públicas***

BIBLIOGRAFIA.

- Chiavenato, Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración", Ed. MACGRAW HILL; México 1992.
- Cortina Ortega Gonzalo, "Prontuario Bursátil y Financiero", Ed. TRILLAS, México, 1988.
- Cristóbal del Rfo, "Costos I", Ed. ECASA, México, 1987.
- Donelly, Gibson e Ivanicevich, "Fundamentos de Dirección", Ed. UTHEA, México, 1984.
- Elizondo López, "El Proceso Contable", Contabilidad, 1er. Nivel, Ed. ECASA.
- Fenton, John, "Cómo Vender en un Mercado Competitivo", Ed. NORMA, Serie Desarrollo Gerencial, México, 1990.
- Fernández Arenas José A., "El Proceso Administrativo", Ed. DIANA, México, 1984.
- Grabinsky Salo, "El Emprendedor", Ed. SITESA, México, 1990.
- Guzmán Valdivia, Isaac, "La Sociología de las Empresas", Ed. JANIS, México, 1989.
- Kolasa Blair J., "Individuo, Empresa y Sociedad", Ed. DEUSTO, Bilbao, España, 1975.
- Ley de Sociedades Mercantiles, Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, Ed. Porrúa, México, 1989.

- Méndez Morales, José S., "Economía y la Empresa", Ed. MACGRAW HILL, México, 1988.
- Münch Galindo Lourdes, "Fundamentos de Administración", Ed. TRILLAS, México, 1982.
- Nacional Financiera, "El Mercado de Valores", México, 1992.
- Peterson y Plowman, "Organización y Dirección de Empresas", Ed. TRILLAS, México, 1987.
- Rodas Carpizo, Alejandro, "Administración Básica", Ed. LIMUSA, México, 1984.
- Rogers Carl R., Artículo "Barreras y Acceso de la Comunicación", Revista Expansión, México, 1989.
- Rosenberg, "Diccionario de Administración y Finanzas", Ed. OCEANO, España, 1984.
- Tousley, Clark y Clark, "Principios de Mercadotecnia", Ed. UTHEA, México, 1989.