

36
1 ejem.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN



MODELO ADMINISTRATIVO PARA EFICIENTAR UNA EMPRESA TEXTIL

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

ADMINISTRACION
P R E S E N T A N
RODOLFO JAVIER GARCIA ORTEGA
OCTAVIO XOCHIHUA CHAVEZ
ASESOR: L. A. E. JOSE FILEMON MONDRAGON DOMINGUEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

C. N. A. M.
UNIDAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DEPARTAMENTO DE
EXÁMENES PROFESIONALES

DR. JAIRE KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
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:
"Modelo administrativo para eficientar una Empresa Textil".

que presenta la pasante: Amida Cervantes Andrade
con número de cuenta: 8705887-1 para obtener el TÍTULO de:
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXÁMEN 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 13 de Noviembre de 1996

PRESIDENTE L.A.E. José Filadelfo Mondragón Domínguez
VOCAL L.A.E. Arturo Sánchez Mondragón
SECRETARIO L.A. Efraín Manroy Guerrero
PRIMER SUPLENTE L.A.I. Ma. de la Luz Estrada Rendón
SEGUNDO SUPLENTE L.A. Regina Quiroz Solís

[Firma]
[Firma]
[Firma]
[Firma]



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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

DEPARTAMENTO DE
EXÁMENES PROFESIONALES

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

Con base en el art. 29 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:
"Modelo administrativo para eficientar una Empresa Textil"

que presenta el pasante: Rodolfo Javier García Ortega
con número de cuentas: 8536425-9 para obtener el TÍTULO de:
Licenciado en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXÁMEN 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 Mex., a 13 de Noiembre de 1996

PRESIDENTE L.A.E. José Filadelfo Montezón Domínguez
VOCAL L.A.E. Arturo Sánchez Montezón
SECRETARIO L.A. Efrén Morcay Guzmán
PRIMER SUPLENTE L.A.I. Ma. de la Luz Estrada Ramírez
SEGUNDO SUPLENTE L.A. Martín Quiroz Solís

[Handwritten signatures and initials over the list of names]



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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

AT'NI: 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:
"Modelo administrativo para efficientar una Empresa Textil"

que presenta el pasante: Octavio Xóchitl Chávez
con número de cuentas: 8518453-6 para obtener el TÍTULO de:
Licenciado en Administración

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

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"
Cuautillan Izcalli, Edo. de Mex., a 13 de Noviembre de 1996

PRESIDENTE	L.A.E. José Filenón Mondragón Domínguez
VOCAL	L.A.E. Arturo Sánchez Mondragón
SECRETARIO	L.A. Efraim Morrey Gascaero
PRIMER SUPLENTE	L.A.I. Ma. de la Luz Estrada Rendón
SEGUNDO SUPLENTE	L.A. Regina Guisón Román

[Firma]
[Firma]
[Firma]
[Firma]
[Firma]

DEDICATORIAS.

A DIOS:

Como un humilde agradecimiento por haberme concedido el Don de la Vida.

A MI MAMA:

Quien se sacrifico siempre por sus hijos ,
que con su ejemplo nos ha encausado -
por el buen camino. y a quien debo algo
más que la vida.

A MIS HERMANOS:

Por los momentos dificiles que hemos
pasado juntos. por su gran apoyo y por
haberme impulsado a seguir adelante.

A MI PAREJA:

Porque siempre ha estado en mis
triumfos y fracasos. por su gran -
comprension y apoyo. que sin él
no hubiera logrado la realización
de este trabajo.

A MI HIJO TRISTÁN:

Que es lo más maravillosos que Dios me ha dado, te dedico esta tesis para que te sirva de ejemplo y motivación para un futuro.

A MI PAPA:

Por sus sabios consejos que son una guía en mi camino.

A MIS FAMILIARES:

A mi abuelita Victoria, mi tía Gloria, mi tío Fernando, mi tía Raquel, mi tío Cacho y mi abuelito Domingo, por sus palabras, consejos y por creer en mí.

A LA U.N.A.M.

Por darme la oportunidad de haber
estudiado en la F.E.S.C.

A LA F.E.S.C.

Por haberme formado en sus aulas
por ser un templo del saber, del que
me llevo recuerdos inborrables.

A MIS PROFESORES:

Por guiarme en el camino de la
superación por inculcarme el amor
al estudio, y que sin ustedes no
hubiera sido posible llegar a esta
Meta.

DEDICATORIAS.

A DIOS:

Como un pequeño atributo en agradecimiento por haberme dado la oportunidad de vivir todos y cada uno de los momentos de mi vida.

A MIS PADRES:

A quienes jamás encontraré la forma de agradecer el cariño, comprensión y apoyo brindado en las derrotas y triunfos obtenidos, haciendo de éste un triunfo más suyo que mío y por la forma en que lo hemos compartido.

A MIS HERMANOS:

Por compartir la vida juntos.

A MIS AMIGOS:

Por los momentos inolvidables que hemos compartido, con -
cariño en especial a: Paco, Rogelio,
Javier y Eduardo.

A MI COMPAÑERA:

Por estar en mis triunfos y derrotas incondicionalmente y por motivarme a superarme día a día.

A JAVIER:

Que me enseñó a ver la vida de un modo diferente y que me hace sentir que estoy vivo.

A LA UNIVERSIDAD:

Con cariño y respeto por darme la oportunidad de lograr una de mis metas, ser profesionalista y por hacerme sentir orgulloso de ser universitario.

A LA F.E.S.C.

Porque en ella aprendí el camino a seguir dentro y fuera de sus aulas, de las cuales me llevó recuerdos inolvidables.
UNIVERSIDAD y F.E.S.C. estoy en deuda con ustedes.

AL LIC. JOSÉ FILEMÓN MONDRAGÓN.

Con admiración y respeto por la aplicación de sus conocimientos experiencias y consejos que me han guiado por el camino correcto para poder hacer realidad este sueño.

AL LIC. ARTURO SÁNCHEZ M.

Por la paciencia y orientación para la elaboración de este trabajo.

AL HONORABLE JURADO:

Gracias por colaborar para la realización de este trabajo.

Conciente estoy de mis limitaciones.

A MIS PROFESORES:

Por sus enseñanzas en cada una de sus etapas, que sin ellos no hubiera sido - posible llegar a esta meta.

DEDICATORIAS

A MIS PADRES:

Por el apoyo y esfuerzo que me han brindado siempre.

A MIS HERMANOS:

Por el ejemplo y el cariño que me han dados.

A EDITH:

Por su gran apoyo comprensión y amor.

A MIS AMIGOS:

Por haber creído en mí.

A LA UNAM:

Con respeto y cariño por haber contribuido a mi formación profesional.

A LA F.E.S.C.

Por albergarme en sus muros para enriquecerme cada día con sus conocimientos.

A MIS PROFESORES:

Con admiración y respeto por trasmitirme la esencia misma del conocimiento para llegar a ser un hombre de provecho digno de la sociedad.

3.3 PROBLEMÁTICA DETECTADA	57
3.3.1 PROBLEMAS RELATIVOS A LA PLANEACIÓN	57
3.3.2 PROBLEMAS RELATIVOS A LA DIRECCIÓN	60
3.3.2.1 PROBLEMA DE DELEGACIÓN	61
3.3.2.2 PROBLEMAS DE COORDINACIÓN DE INTERESES	62
3.3.3 PROBLEMAS RELATIVOS AL CONTROL	63
3.3.3.1 PROBLEMAS EN EL MANEJO DE CONTROLES ACTUALES ... 64	
3.3.3.2 PROBLEMA DE INFORMACIÓN TARDÍA PARA EL CONTROL ADECUADO Y TOMA DE DECISIONES	65
3.3.3.3 PROBLEMA DE AUSENCIA DE PARAMETRIZACIÓN FUNDAMENTAL, PARA EL SEGUIMIENTO DE LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA Y SU EVOLUCIÓN	66
CAPITULO 4: EXPECTATIVAS	68
4.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	68
4.1.1 PREMISAS DE LA PLANEACIÓN	71
4.1.2 ESTRUCTURA Y PROCESO DE PLANEACIÓN COMERCIAL DE UNA COMPAÑÍA	75
4.2 APLICACIÓN DEL MODELO DE ESTRUCTURA Y PROCESO DE PLANEACIÓN COMERCIAL DE UNA COMPAÑÍA A ROARTEXSA	76
4.2.1 ANÁLISIS DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS PRINCIPALES INTERESES EXTERIORES	76
4.2.2 EXPECTATIVAS DE LOS PRINCIPALES INTERESES INTERNOS .. 78	
4.2.3 BASE DE DATOS (ARCHIVO)	78
4.2.3.1: "CUADRO DE EVOLUCIÓN DE ALGUNOS PARÁMETROS IMPORTANTES DE ROARTEXSA"	79
4.2.4 EVALUACIÓN DE AMBIENTE Y COMPAÑÍA	80
4.2.5 ESTRATEGIAS MAESTRAS Y PROGRAMADAS	82
4.2.6 PROGRAMACIÓN A MEDIANO PLAZO	85
4.2.7 PLANEACIÓN Y PLANES A CORTO PLAZO	87

4.2.8 IMPLANTACIÓN DE PLANES, SU REVISIÓN Y EVALUACIÓN	88
4.3 TOMA DE DECISIONES GERENCIALES	89
4.3.1 MODELO DE MINTZBERG	89
4.4 PROPUESTA DE MÉTODO DE TOMA DE DECISIONES PARA ROARTEXSA	90
4.5 PASOS EN EL PROCESO DE CONTROL	95
4.6 SISTEMA DE CONTROL QUE EMPLEARA ROARTEXSA	98
4.7 SISTEMA DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS PARA ROARTEXSA	99
CONCLUSIONES	101
BIBLIOGRAFÍA	105

INTRODUCCIÓN

Vivimos en una época de muy rápidos cambios, adaptarse a ellos implica para las empresas un grado muy alto de conocimientos de su realidad, de su entorno, de sus procesos de cambio y de sus nuevas directrices de oportunidad y de fracaso.

Es indudable que los empresarios además de dirigir las actividades diarias de las empresas, actualmente tienen que realizarlas y transformarlas periódicamente para garantizar su vigencia y competitividad.

En atención a lo anterior, se seleccionó un sector que se distingue especialmente por su dinamismo de cambio, que lo lleva en su esencia, y nos referimos al factor moda en el medio textil. Un medio, que al igual que muchos otros en nuestro país, estuvo bajo las reglas de un mercado cerrado al exterior, a su competencia y a sus oportunidades.

En el caso de "ROARTEXSA" (ROAR Textil, S.A.) nos motivó, el hecho de que había sido y es una empresa con una trayectoria de éxito, característica muy importante para analizarla en su comportamiento ante los cambios acelerados por un proceso de apertura comercial. Queremos añadir también, que otro factor de mucho interés sobre esta empresa es el hecho de ser familiar y con una administración muy tradicionalista.

Se estructuró este reporte de forma tal que permita al lector compartir la experiencia que se tuvo durante el periodo que se trabajó en esta empresa, haciendo investigación de campo en el área administrativa de la misma.

El primer capítulo, está dedicado a ubicar la magnitud y características de la actividad de la Industria Textil en México y su evolución Histórica; esto con el objeto de entender el proceso de entorno sectorial de ROARTEXSA.

En el segundo capítulo, se presenta un marco conceptual de algunos elementos administrativos, a través de los cuales se fue formando un

critorio completo y específico para analizar que estaba ocurriendo en ROARTEXSA.

Así, surge el tercer capítulo, dedicado a ROARTEXSA, a sus antecedentes y a sus actividades, teniendo como parte central la problemática que se detecta. Tener conciencia de los problemas es importante, pero el intentar solucionarlos y conseguirlo es más.

Este trabajo se orientó en el sentido de diseñar una propuesta de solución integral a los principales problemas. Para ello, en el cuarto capítulo, se presenta una verdadera aportación a este trabajo, la aplicación de conceptos y modelos de prominentes autores en materia administrativa que se seleccionaron para la propuesta de solución.

Al final se presentan las conclusiones que se obtuvieron de esta investigación. Esperamos que al lector le resulte de interés y que la lectura de este trabajo le permita llegar también a las suyas propias.

CAPITULO 1: LA INDUSTRIA TEXTIL EN MÉXICO.

En este capítulo se presentará una breve pero completa descripción del desarrollo histórico de la Industria Textil en nuestro país, para tener mejor conocimiento del entorno de la empresa que se estudiará.

1.1 EL HOMBRE Y LAS ARTES TEXTILES

Se puede decir, en sentido figurado, que, hace muchos miles de años, cuando el hombre primitivo descubrió que su primera y mas urgente necesidad, después de la de comer, era cubrir su cuerpo, abrigarse, así nació la Industria Textil y del vestido.

En efecto, tanto para nuestros remotos ancestros como para nosotros mismos actualmente, es decir, para todo el linaje humano a lo largo de la historia, el primer apremio ha sido y es el del estómago, renovado inflexiblemente día tras día; y a su satisfacción se han dedicado nuestras principales energías nuestro sostenido esfuerzo, que debe reiniciarse cotidianamente como máxima prioridad por encima de todas las demás.

Muy cierta y justificada resulta entonces la sabia expresión popular que dice: "primero es comer y después ser buen cristiano", pero no lo es menos la evidencia de que es un mundo hostil el que nos rodea, y para defenderse de él, el hombre cómo miembro del tercer reino de la creación, buscó el abrigo de cuevas y techumbres naturales, la protección de la sombra de los árboles, o la suavidad de la maleza para reposar; pero en su calidad de animal racional descubrió servirse en provecho propio, transformando los recursos que le ofrecía esa misma naturaleza ante la que se encontraba desnudo.

Obligado por el frío, el viento y la lluvia buscó la supervivencia reforzando la endeble defensa que contra esos factores climáticos oponía su delgada epidermis, sobreponiéndole la piel recubierta de pelaje de los cuadrúpedos que cazaba y desollaba. Adaptando bien que mal las formas

de esta a su anatomía, se confeccionó vestimentas elementales que, aunque cumplieran con su función abrigadora, tenían grandes inconvenientes como la rigidez que adquiriría en breve tiempo, la dificultad de añadir unas con otras con el fin de darles mayor superficie cubriente, su peso elevado y su poca duración por falta de un curtido previo.

Sin embargo, es de creerse que el pelo o la fibra que se desprendía de estas pieles pudo ser objeto, una y mil veces y de manera displicente y mecánica, de un manipuleo entre los dedos índice y pulgar lo que imprimía torsión longitudinal a varios de aquellos pelos o fibras, resultando un pequeño tramo de un producto que no sólo era más largo que cada uno de los elementos que la componían, sino también más grueso y más resistente, sin que por ello perdiera flexibilidad.

Con sus facultades de observación y de asimilación, y después de un número infinito de operaciones digitales hechas al azar con pelos de diferentes animales, y aún con los propios cabellos, muchos hombres de diferentes regiones del planeta y en distintas épocas, independientemente unos de otros, pueden haber llegado a las mismas sencillas conclusiones que constituyen uno de los principios del arte de la hilatura: el elemental hilado, que se logra al disponer varios pelos o fibras traslapadas en el sentido longitudinal, retorcerlos sobre sí mismos entre los dedos a la vez que tirando del conjunto hacia afuera y añadiendo nuevos mechones en el extremo opuesto para incorporarlos repitiendo la operación.

La experimentación con la pelambre de conejos, por ejemplo, condujo a mejores resultados que con la de osos o de reses, pero no tan buenos como los que tuvieron con la de ovejas cuyos vellos o fibras, la lana, demostraron ser ideales por muchas razones. Por otro lado, pudieron comprobar que en el reino vegetal se encontraban determinadas plantas que ofrecían, unas en el fruto, otras en las ramas, tallos, pencas o raíces que al ser maceradas producían materiales similares en forma, longitud y grueso a los pelos de los animales; es decir, identificaron las fibras vegetales que también fueron susceptibles de ser hiladas.

En otra etapa de su desarrollo, el hombre que basaba su subsistencia en la recolección de vegetales y en la captura de pequeños animales

comestibles, sintió otra necesidad; la de disponer de recipientes ligeros para ir colocando esos alimentos a medida que los recogía, con lo que dió origen a otro arte utilitario, el de la cestería que viene a ser el antecedente directo del tejido, puesto que la elaboración de canastas consistía en la aplicación de una serie de operaciones de entrecruzamiento longitudinal y transversal de varas, juncos, tules y cañas flexibles, de paja o de lianas.

Las artes de hilar y de tejer, descubiertas en los balbuceos de la civilización, adquirieron el rango de artesanías cuando los adelantos de las tecnologías respectivas permitieron alcanzar un nivel de producción, en calidad y en cantidad, que empezaba a responder a la demanda gracias a la invención de los mecanismos clave, entonces como ahora, en la manufactura de los hilados y de los tejidos: el huso y el telar, respectivamente.

1.2. LA INDUSTRIA TEXTIL EN EL MÉXICO PREHISPÁNICO.

Los principios de la Industria Textil Mexicana los encontramos en la época precortesiana; de manera tal que los españoles a su llegada descubrieron que en estas regiones los indígenas pobladores desarrollaban una actividad muy amplia en el hilado y tejido de algodón la cual era ejecutada principalmente por las mujeres.

En un principio para cubrir sus necesidades de protegerse de las inclemencias del tiempo, los indígenas recurrieron a la caza y a través de ella conseguían pieles de animales que utilizaban como vestimenta. Pero al volverse sedentario y al resultar cada vez mas difícil conseguir dichas pieles, empezaron a elaborar tejidos de fibra. Las primeras fibras empleadas fueron fibras duras como las de agaves (henequén y yute) silvestres o cultivadas y en otras regiones la palma y cortezas de troncos.

Para tejer estas fibras se valieron de la técnica del tejido de dedos o "urdimbre colgante" de lo mas rudimentaria y que prevaleció en algunos grupos aislados hasta la llegada de los españoles sin modificarse. Cabe señalar que una de las mas importantes conquistas técnicas anteriores a la dominación española en México, fue en el sector de

elaboración de hilos y tejidos. No solo descubrieron al algodón como fibra blanda y lo aprendieron a trabajar, sino que inventaron el "huso americano" o "malacatl". Los nahuas lo usaban para hilar, y ante la imposibilidad de tejer mediante "urdimbre colgante" estas nuevas fibras, desarrollaron el "telar americano" o "telar de cintura", el cual hasta la fecha se emplea en algunos lugares.

El huso americano que se empleaba para el hilado del algodón y de las fibras duras, consiste en un disco que por lo general es de barro de forma tronca-cónica que en su parte central tiene un orificio en el cual se insertaba una pieza de madera cuya longitud y grosor variaba, y tenía una musca para enganchar las fibras al extremo del disco. Los malacates que se usaban para hilar algodón, eran de menor diámetro y peso por su resistencia menor a la torsión.

Al telar de cintura también se le conoce como "telar de orate" ya que se emplean pequeños trozos de este, los cuales varían en número y tamaño según sea el tejido que se desea elaborar.

Por mencionar algunas de las prendas que se confeccionaban en el México Prehispánico tenemos: Chincuate (falda de enredo), "Cueitl" (enagua), "Xicolli" (túnica de manga corta), "Maztlatl" (tapa rabos), etc.

Una de las grandes aportaciones del México Prehispánico a la Industria Textil mundial fue en materia de colorantes para las fibras las cuales posteriormente y hasta la fecha, se exportan y son entre otros: para el color rojo la cochinilla de grana; para el azul de añil la planta del "Xiuchquilitl", el naranja para la semilla del "Achote", etc.

1.3 SECTOR TEXTIL DEL MÉXICO COLONIAL.

Una vez consumada la conquista, los españoles introdujeron cambios importantes en el sector textil de la Nueva España. Algunos de ellos, el cultivo de las morenas, gusanos de seda en las regiones de Oaxaca, Puebla y Guerrero, principalmente. Hernán Cortés en lo personal, le dió gran impulso a esta nueva actividad.

Los indígenas con gran habilidad asimilaron perfectamente la técnica del cultivo de la seda y el trabajo de la misma, logrando una calidad que competía perfectamente con la de importación.

A la par, los españoles trajeron consigo las cardas y el telar español que era fijo de madera de 2 y 4 pedales, con julios, bimbaletes, peines y lanzaderas de colillo.

Esta nueva manera de tejer y los volúmenes de producción que se alcanzaban, interesaron a los hombres en la actividad del tejido, relegando a las mujeres a otras actividades textiles como lavado, cardado, etc.

Hacia 1540, se organizaron los primeros gremios de tejedores, siendo estos los de seda formados principalmente por indígenas.

Ajustaban su normatividad a las ordenanzas de Granada, donde se establecían las reglas de trabajo, derechos y obligaciones de maestros y aprendices, normas cualitativas y cuantitativas para los tipos de tejido, de donde se destaca que en los talleres no podían tener más de cuatro telares.

Así como la sericultura tuvo un impresionante despegue y hubiera podido lograr una magnitud muy importante dentro de la vida económica de la colonia, tuvo también un accidentado aterrizaje en el que influyeron a saberse dos factores: la correspondencia comercial de Filipinas a Acapulco, donde traían mucha seda china y segundo, que los que iban a comerciar con estos productos de importación ejercieron tal presión ante el gobierno que lograron la prohibición del cultivo de la morena, y que los

indígenas se vieran obligados a destruir sus plantíos de morales y se paralizara la actividad de los telares de seda.

Esto ha supuesto para la Industria Textil de México, un daño irreparable ya que probablemente si no se hubiera aniquilado esta actividad, hoy día, México estaría entre los líderes mundiales de la sericultura.

Así, el rumbo textil de la Nueva España tuvo que volver a virar hacia el algodón y estos telares que habían parado, se tuvieron que adaptar a la producción algodonera aprovechando su proximidad a las grandes regiones productoras de esta fibra: Tehuantepec y Pinotepa (Oaxaca), Costa Chica y Grande de Guerrero, Costa de Sotorrento y los Tuxtlas y Papaloapan en la Costa veracruzana.

Así se empieza a desarrollar la Industria Textil algodonera de tipo artesanal en la provincia y a medida que se empezaron a eliminar los tributos que había que pagar en especies textiles, también los talleres se fueron estableciendo en las ciudades importantes y se fueron organizando los primeros gremios algodoneros a principios del siglo XVII en Puebla y posteriormente en México.

La Industria Textil mexicana se ha marginado desde la época colonial al amplio campo popular ya que si bien durante la primera década de la colonia, la población en general tenía que atenerse casi exclusivamente a la producción local de textiles, luego se organizó el comercio de las telas importadas de España y de diferentes países de Europa, de donde se traían tejidos de lana, lino y seda principalmente, los cuales entre fletes y aranceles adquirirían unos precios que solo españoles y criollos ricos podían pagar, por lo que el resto de la población tuvo que acudir en su mayoría, y con bajo poder adquisitivo, al algodón local.

1.4 LOS TEXTILES EN EL MÉXICO INDEPENDIENTE.

El periodo prolongado de la guerra de Independencia provocó que las actividades productivas sufrieran un gran desequilibrio, desorganizándose y disminuyendo su nivel de producción.

Al consumarse la independencia de México se observa que la fabricación de telas se efectuaba por un gran número de talleres pequeños, debido a que la colonia española había puesto una serie de trabas para evitar que se desarrollara esta industria. Mientras, en otras partes del mundo, a raíz de la Revolución Industrial, la industria textil entre otras había iniciado un periodo de franco desarrollo, México se mantenía muy rezagado.

En 1821, se intentó una política comercial con otros países muy abierta, con bajos aranceles, pero a los tres años se dió marcha atrás y se volvió una política proteccionista, especialmente para manufacturas textiles y diversos renglones de la confección. Esta política de protección se acentuó aun más en 1829 bajo el mandato de Vicente Guerrero quien expidió un decreto bajo pena de decomiso en materia textil a la introducción de diversos artículos.

Dentro de este marco de instituciones políticas desfavorables, de un régimen comercial opresivo, además de un aislamiento total con el exterior, escasez de población (ya que vivía muy dispersa), el monopolio de la riqueza en manos del clero, la Revolución Industrial como fenómeno tardío es mas que explicable.

Antes del movimiento de la Reforma, hubieron tres episodios importantes para la Revolución Industrial de Textiles en México. El Proyecto de Godoy, La Creación del Banco del Avío y la creación de la Dirección de Industria.

Un grupo de inversionistas a los que encabezaba José María Godoy presentaron ante el Congreso de la Unión el llamado "Proyecto Godoy" en el que se comprometían a instalar 1,000 telares modernos de los cuales serían distribuidos e instalados de la siguiente manera: 900 en el Distrito

Federal, 50 en Colima y los restantes en los Estados que los solicitaran. Condicionaron a su oferta que se les otorgara el derecho exclusivo de importar durante 7 años lana y algodón ya preparados para el tejido. Acompañaron su proyecto con un estudio económico donde informaban al gobierno de cual sería su recaudación en estos primeros años por la tributación sobre los beneficios del apoyo.

El Congreso rechazó categóricamente su consentimiento para el proyecto, basándose en las siguientes premisas: Inglaterra se apoderaría de la Industria Textil Mexicana; provocaría desocupación y pobreza entre los artesanos textiles y finalmente se abandonaría el cultivo del algodón al cual se dedicaba gran número de gente.

Sin embargo hicieron conciencia los congresistas de qué la débil e incipiente industria mexicana, tenía que avanzar ya que la de otros países estaba muy adelantada, y para ello la deberían de proteger y fortalecer.

Fue Lucas Alamán, hombre clave para el desarrollo de la Industria Textil en México, quien era ministro de relaciones exteriores en el gobierno de Bustamante, quien derogó la ley proteccionista de 1829 y fundó en 1830 el primer Banco de Avío a fin de apoyar la Industrialización del país. Daría dicho banco preferencia a los créditos para la industria de hilados y tejidos de algodón, lana, cría y elaboración de seda, colmena, fabricación de papel y fomento agrícola.

Así Esteban de Antuñano fundó en el año de 1835 la primera fábrica textil en México que fue "La Constancia Mexicana" en Puebla, algodonera y que sí prosperó.

Lucas Alamán también fundó otra fábrica textil "Cocolapan" en Orizaba, la mas grande del país en su época.

De las 12 empresas textiles apoyadas por el Banco de Avío, 9 llegaron a ser negocios productivos, 7 de las cuales incluían hilados y tejidos.

En el lugar del Banco de Avío se creó la Dirección General de Industria, a cuya cabeza se puso a Don Lucas Alamán. Dicha dirección se propone

fortalecer la economía del país a través de la Industria Textil, y es a partir de este momento cuando realmente comienza el desarrollo industrial en lo que a textiles se refiere en México.

Tenía como funciones las siguientes: desarrollo del sector agrícola; establecer un comercio de manufacturas; políticas de educación y salarios para control de importaciones y exportaciones de materia prima; recoger información estadística de la industria nacional; organizar exposiciones de la industria nacional; creación de cajas de ahorro.

Para el año 1843 la República Mexicana tenía 59 fábricas textiles las cuales cada una tenía 2,709 telares y 106,708 husos, distribuidos en 8 estados, principalmente Puebla, Veracruz, Durango y Jalisco.

Gracias a todo lo anterior la industria algodonera moderna se formó aproximadamente en solo 15 años, de 1830 a 1845. Después el progreso se vuelve mas lento para suspenderse antes de terminar la década y para reanudarse de nuevo hasta por 1880, culminando con la transformación total de la industria.

1.5 EL MÉXICO TEXTIL DEL SIGLO XX.

En la última década del siglo pasado y la primera del presente, se advierte la modernización de la Industria Textil en nuestro país, y en este tiempo también se instalaron un buen número de fábricas de las que forman actualmente esta industria.

Durante el régimen del general Porfirio Díaz, la estructura económica de México, se esforzó para resolver los problemas de los trabajadores, puesto que por primera vez se les permitió manifestar públicamente sus agravios. A la par de estos cambios, la renovación tecnológica en materia textil fue muy notable. Hacia 1889, todas las fábricas textiles de importancia como las de San Lorenzo, Cerritos, Cocoloapan y Río Blanco, y la de tejidos de lana de San Idelfonso empleaban energía eléctrica. De 118 fábricas en 1898, ya para 1901 habían 134 y para 1907, 142.

Por otra parte no hubo crecimiento, sino renovación ya que por ejemplo durante el decenio de 1895 a 1904 el número de telares aumentó de

12,974 a 20,506. De los cuales 7,347 telares antiguos que habían en 1895 disminuyeron a 4,213 en 1904, y los telares modernos a la inversa pasaron de 5,627 en 1895 a 16,293 en 1904. Por telares modernos se comprenden para esta época a los que, en su mayoría ingleses, eran movidos mecánicamente y que pasaban la lanzadera por medio de chicotes.

Asimismo, durante el bienio de 1906-1907 se observa el aceleramiento de este fenómeno 27,621 telares modernos por 2,886 antiguos.

La revolución frenó de golpe este proceso, pero hubo otros acontecimientos durante este periodo dignos de destacar como el de diciembre de 1911 cuando se fundó el Departamento de Trabajo durante el gobierno de Francisco I. Madero, quien trató de lograr una estabilidad, convocando a empleados y trabajadores de la Industria Textil de Puebla y Tlaxcala, con el fin de llegar a establecer un sistema de pago de salarios, así se asignó una máquina o 300 husos por obrero, se fijó la jornada de 12 horas y el salario de 1 peso diario. En julio de 1912 se reunió la primera Concepción Obrera Patronal, donde estuvo representada toda la Industria Textil algodonera de México y la que culminó con el primer contrato colectivo que existió en la Industria Textil de México y en la Industria en general del país.

La nueva etapa de modernización de la Industria Textil apunta sus comienzos a partir de 1933 cuando reconoció la necesidad de modernizar sus equipos de principios de siglo y anteriores. Durante la Segunda Guerra Mundial muchas fábricas lograron ampliar sus servicios y modernizar sus equipos adquiriendo maquinaria de segunda mano en los Estados Unidos.

Durante la Segunda Guerra Mundial, la producción de telas en México aumentó considerablemente llegando a ser un 48% superior a la de 1939. La mayor expansión se logró en hilados y tejidos de algodón a base de mayor utilización del equipo ya existente ya que por primera vez se pasó en forma generalizada del acostumbrado único turno, a las jornadas de dos y tres turnos diarios. La razón básica de este aumento de producción fue que la guerra fomentó condiciones favorables para la exportación; así en 1942 tan solo se exportó el 1% de la producción total, para 1944 el 15% y para 1945-1946 el 32%. Sin embargo, frente al consumo interno siguieron

entrando importaciones textiles al mismo nivel durante la guerra que antes de ella, al nivel del 9% al 12% del consumo interno.

A continuación se presenta un cuadro ilustrativo del crecimiento de las instalaciones textiles en México durante un siglo, hasta el fin de la Segunda Guerra Mundial.

AÑO	HUSOS	TELARES
1843	124,962	2,579
1862	133,122	6,379
1913	700,000	27,019
1929	751,000	29,992
1944	822,000	36,446

Durante los años de 1945 a 1947 se toman en México medidas urgentes para la modernización de la Industria Textil. Se celebran dos importantes convenios en Cuernavaca, Morelos, que culminan con importantes reglas de modernización que incluso se incorporan formalmente al contrato colectivo de 1951.

Pese a que se hicieron importantes esfuerzos para mantener el ritmo de exportaciones después de la segunda Guerra Mundial, y aunque se quitaron impuestos de exportación y el peso mexicano se devaluó, al reiniciar sus actividades productivas otros países, la exportación de textiles mexicanos cayó a niveles muy bajos.

El gran cambio de la Industria Textil de este siglo lo marca el descubrimiento de las fibras químicas, sintéticas o artificiales, las cuales por sus nuevas propiedades y las mezclas que de ellas se hacen con las naturales, revolucionaron totalmente el mundo de los textiles, ya que llegan a convertirse en las más empleadas desplazando inclusive al algodón.

En México la principal fábrica productora de fibras químicas se funda en 1943, pero es hasta 1948 cuando la producción adquiere importancia económica significativamente.

El caso mas destacado es el del polyester que se inventó en 1940 en Inglaterra, la producción industrial comenzó en 1953 y las primeras fibras de polyester producidas en el país se obtuvieron a mediados de 1965.

La producción de polyester, de manera similar, al conjunto de fibras sintéticas, ha crecido en México a mayor ritmo que en el mundo, por lo que nuestra participación en la producción mundial ha ido en aumento.

Desde la Revolución Industrial ha habido una alternada predominancia entre la hilatura y el tejido, el desarrollo en un área ha presionado al desarrollo de la otra y al lograrse este, vuelve a impulsar al anterior en una cadena constante. Los cambios han sido muy importantes desde el "Telar Americano" o de cintura o del "Español", o bien del telar inglés mecánico con lanzadera de chicote y todos los intermedios que han habido se ha llegado al telar sin lanzadera Sulzer (Suizo) o Ruitti y al multifase con una productividad muy considerable y con la incorporación de los avances en sus sistemas de programación y control electrónicos. En el caso de la hilatura, desde los "malacates" o los "husos" en sus diferentes versiones, hasta los actuales hilados por turbina, permiten producciones de muy alto nivel.

También se ha desarrollado muchísimo el área de químicos para acabados tejidos, estampes, etc.

Toda la mira es siempre buscar los procesos productivos de mayor continuidad y de hacerlos económica y comercialmente viables y duraderos, y cada vez se avanza mas en ellos para lograr inclusive mucho mejores costos.

Con la incorporación de algunos de estos equipos de alta tecnología y con toda la gama de los que hemos descrito, nuestra Industria Textil llegó a tocar la puerta de la década de los noventas.

CAPITULO 2: CONCEPTOS ADMINISTRATIVOS.

A continuación se describirán algunos conceptos administrativos que se consideran indispensables para el entendimiento y evitar confusiones dentro del presente trabajo.

2.1 LA PLANEACIÓN.

La planeación es la selección y la relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones con respecto al futuro en la visualización de las actividades propuestas que se creen necesarias para alcanzar los resultados deseados.

Es determinar por adelantado lo que se va a hacer y como se va a hacer. Se puede considerar que la planeación esta formada por un cúmulo de decisiones.

Existen algunos que consideran a la planeación como sinónimo de toma de decisiones. Esto es erróneo; se pueden estar tomando decisiones todo el día pero no se cumple ninguna planeación. Sin embargo, para que se cumpla la planeación, debe tomarse una decisión.

Se podría enunciar un concepto formal de planeación en los siguientes términos:

Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados. Se evitan los posibles obstáculos y si no se pueden evitar, se reconocen como existentes y se incluyen dentro de los planes junto con las previsiones respectivas para enfrentarse a ellos.

Este concepto surge de la recopilación de algunos conceptos de varios autores, y así se obtuvo un concepto muy completo a lo que a planeación se refiere.

La planeación tiene cinco características de especial interés para el estudio de la administración que son:

- 1) La planeación incluye la identificación personal u organización. Un plan es una heliografía para la acción y para que sea completo incluye el curso de acción futuro que emprenderá el planeador.**
- 2) La planeación se relaciona con las condiciones de la incertidumbre. La posibilidad de que suceda un evento o la incertidumbre relativa es dominante para ciertas condiciones, para las cuales se crea la planeación. No podemos estar seguros de que todas las consideraciones incluidas en un plan actúen en la forma supuesta y produzcan los resultados que se planearon.**
- 3) La planeación es intelectual por naturaleza , básicamente es un trabajo mental. Se utilizan el pensamiento reflexivo, la imaginación y la previsión. El planeador visualiza su esquema de actividades propuesto, trata con intangibilidad y equilibra con sus experiencias y conocimientos, sus esfuerzos de planeación.**
- 4) La planeación implica visualizar el futuro. Trata con la futuridad de las decisiones presentes. Por medio de la planeación, los miembros de la gerencia tratan de ver hacia adelante, anticipan las eventualidades, se preparan para las contingencias, trazan las actividades y proporcionan una secuencia ordenada para el logro de los objetivos.**
- 5) La planeación es continua y permea toda la empresa. Todo gerente tiene una función de planeación que ejecutar, precisamente porque es gerente y la planeación es una importante función de la gerencia. La planeación es continua; es una actividad sin fin de un gerente.**

Todos los planes son tentativos y están sujetos a revisión y enmiendas, a medida que se conocen nuevos hechos y se valúan las variantes.

En cuanto a la planeación y el tiempo, la planeación debe proceder a la ejecución física de una acción, resulta mejor formular un plan definido de qué se va a hacer antes de hacerlo. Con frecuencia, en las situaciones reales se dedican esfuerzos físicos antes de que la acción propuesta sea adecuadamente planeada, justificando de que no hay tiempo para planear, que la acción debe emplearse de inmediato.

2.1.1 PRINCIPIOS Y PREMISAS DE LA PLANEACIÓN.

Existen ciertos principios básicos tales como:

a) **PRINCIPIOS DE ALTERNATIVA.** En la planeación se busca en todo momento escoger de las diferentes alternativas presentadas, la mejor para la solución del problema planteado.

b) **PRINCIPIO DE FACTOR LIMITADO.** Al escoger la alternativa que va a resolver en la mejor forma el problema planteado, es conveniente considerar todos aquellos factores que se consideren limitantes o restrictivos en la solución del problema.

c) **PRINCIPIOS DEL COMPROMISO.** Es necesario poner plazos para cumplir con los compromisos proyectados.

d) **PRINCIPIO DE FLEXIBILIDAD.** Es la habilidad que se requiere para que en un momento dado se puedan cambiar los planes existentes, comparando los costos con los beneficios.

e) **PRINCIPIO DEL CAMBIO DEL RUMBO.** En la planeación se requiere de una constante revisión de los sucesos y trayendo como resultado la reformulación de los planes para mantener así la línea de acción hacia lo que se desea.

El llevar a cabo estos sencillos principios nos prometen un buen éxito en la Planeación de cualquier empresa.

Las premisas son suposiciones que proporcionan un fondo dentro del cual tendrán lugar los eventos que afectan a la planeación.

Sentar premisas no es planeación; la planeación entra cuando las diversas premisas están entretrejidas en un curso de acción. Las premisas no generan planes específicos.

Cada uno de los principales planes adoptados por una empresa tiende a convertirse en premisas de la planeación.

Existen varias clases de premisas:

- a) Premisas de gran importancia.**
- b) Premisas de poca importancia.**
- c) Premisas tangibles.**
- d) Premisas intangibles.**
- e) Premisas ajenas a la empresa.**
- f) Premisas concernientes a la empresa.**

Las premisas son necesarias para la planeación, su misma naturaleza requiere que se hagan suposiciones respecto a los acontecimientos futuros.

2.2 LA ORGANIZACIÓN.

La palabra organización viene del griego "órganos" que significa instrumento. Es la asignación de tareas (obligaciones y facultades) y de su coordinación dentro de un grupo de trabajo. La palabra organización se aplica fundamentalmente a la estructura de un organismo social que persigue uno o varios objetivos comunes.

La idea de la organización no puede separarse de la planeación, es en la fase de planeación en donde se fijan los objetivos que se pretenden alcanzar, la organización tiene como finalidad estructurar el organismo social que debe lograr dichos objetivos. La organización es un medio para lograr que los individuos actúen junto con la finalidad, generalmente con una finalidad de negocio. Significa hallar la respuesta, en términos de racionalidad, eficiencia y ambientación a la situación creada sin rigideces de proyectos ya establecidos.

Organizar es nivelar y coordinar los medios a disposición (hombre, capital, técnica, mercado) para alcanzar la producción (bienes, servicios, ideas) en la forma mas económica posible y en el ámbito de los límites fijados por la línea política (interna), creando además los presupuestos y asegurando su mantenimiento a fin de que lleguen al vértice fiel y oportunamente todos aquellos datos que puedan servir de ayuda (tecnología, finanzas, mercado, contenido externo) en la dinámica de la determinación de la línea política; sobre estas bases la organización consigue necesariamente una función con los factores que la determinan.

El manual de organización debe exponer cual es realmente el propósito de la empresa y como su estructura orgánica, su personal y su espíritu están relacionados para poder formar una idea completa de la empresa. El manual definirá además que conceptos tiene la empresa en cuanto a la importancia relativa de las diversas funciones.

"Los organigramas son herramientas útiles para organizar, ayudan a visualizar la organización formal, pero su uso no asegura una buena estructura organizacional".

El organigrama constituye la expresión, bajo forma de documento de la estructura de una organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes componentes. Debe tener claridad en la presentación y facilidad en la lectura, las funciones expresadas, la posición jerárquica y la clase de relaciones que unen las diversas posiciones entre sí.

Los organigramas son una manera característica de describir la estructura de una organización de una manera abstracta y simplificada. En él, se especifican las redes de autoridad y comunicación formales de la organización. El título del puesto identifica de manera general sus actividades y su distancia en relación con la parte superior indica su nivel relativo. Las líneas entre los puestos se utilizan para indicar las interacciones formales prescritas.

La mayor parte de los organigramas son jerárquicos y recalcan las relaciones entre los superiores y sus subordinados directos. No es una representación exacta de la realidad y por lo tanto tienen limitantes.

2.2.1 EFICIENCIA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Se relacionan con la extensión en que todas las formas de rendimiento para la organización son maximizadas, lo que es determinado por una combinación de la eficiencia de una organización como un sistema, y su éxito en obtener condiciones ventajosas o entradas de que necesita. La eficiencia busca incrementos por medio de soluciones técnicas y económicas.

Cuando hablamos de Desarrollo Organizacional, nos referimos al crecimiento de una persona que labora en una empresa en armonía e integración con las metas y objetivos planeados por la institución. Deben existir ciertas condiciones para que se de el Desarrollo Organizacional como: comunicación, motivación, liderazgo, planteamientos o esquemas organizacionales muy claros, involucramiento de los trabajadores y de los directivos para trabajar en un solo equipo, etc.

"El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la eficiencia y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los "procesos" de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento".

El Desarrollo Gerencial tiene por objetivos mejorar las destrezas, habilidades y capacidades de los gerentes que van a cumplir tareas mas amplias, poder avanzar hacia la comprensión de las necesidades organizacionales de sucesión y promoción. Incluye la planeación de carreras, rotación de labores, educación administrativa dentro y fuera de la organización, evolución y revisión.

2.3 LA DIRECCIÓN, SUS ETAPAS Y SUS PRINCIPIOS.

La palabra "dirección" viene del verbo "dirigiré", que significa: regir, gobernar.

En la dirección se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, por medio de decisiones, vigilando el cumplimiento de las ordenes omitidas.

Koontz y O'Donnell definen la Dirección como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados".

Chester Barnard la define como "el coordinar de los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo".

En resumen, se trata de obtener los resultados que se habían previsto y planeado, y para los que se habían organizado e integrado. Pero hay dos formas de obtener estos resultados:

1) Nivel de ejecución (obreros, empleados, técnicos), consiste en "hacer", "ejecutar", "llevar a cabo" aquellas acciones que habrían de ser productivas.

2) Nivel administrativo, consiste en "dirigir" no "ejecutar". El jefe en cuanto tal, no ejecuta, sino hace que otros ejecuten.

Se dirige para coordinar, sería un gran administrador el que logra el máximo de coordinación con el mínimo de dirección o mando.

La dirección es la parte "esencial" y "central" de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

Existen cuatro etapas en la dirección que se mencionarán a continuación:

- a) Delegar autoridad, ya que administrar es "hacer a través de otros"
- b) Ejercer esa autoridad precisándose sus tipos, elementos, clases, etc.

- c) Establecer canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza y se controlen sus resultados.**
- d) Supervisar el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.**

Dentro de los principios de la Dirección, podremos considerar los siguientes:

- a) Principio de coordinación de intereses.** "El logro del fin común se hará mas fácil, cuanto mejor se logren coordinar los intereses de grupo y aun los individuales, de quienes participan en la búsqueda de tal".
- b) Principio de impersonalidad del mando.** "La autoridad en una empresa debe ejercerse, mas como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda".
- c) Principio de la vía jerárquica.** "Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante".
- d) Principio de resolución de conflictos.** "Los conflictos que aparezcan deberán de resolverse lo más pronto posible, y del modo que sin lesionar la disciplina, puedan producir el menor disgusto a las partes".
- e) Principio de aprovechamiento del conflicto.** "Debe procurarse aprovechar el conflicto, para forzar el encuentro de soluciones"

Estos principios al igual que los de la Planeación nos auguran buenos resultados en la Dirección de cualquier empresa.

2.4 LA INTEGRACIÓN, CONCEPTO E IMPORTANCIA.

Concepto de integración.

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

La planeación nos precisa qué debe hacerse, y cuándo.

La organización nos indica quiénes, dónde y cómo deben realizarlo.

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

Su importancia.

- a) Es el primer paso práctico de la etapa dinámica y, por lo mismo, de ella depende en gran parte que la teoría formulada en la etapa constructiva o estática, tenga la eficiencia prevista y planeada.
- b) Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico.
- c) Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social (conseguir personal, maquinaria, dinero, etc..) es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrando el organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc..., como para sustituir a los hombres que han salido por muerte, renuncia, etc..., a las máquinas que se han deteriorado, los sistemas que resultan obsoletos, etc..

2.4.1 PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAS.

De la adecuación de hombres y funciones.

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

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

Pero en términos generales, y sobre todo tratándose de los niveles medios e inferiores, es lógico que lo racional es adaptarse el hombre a la función, y no viceversa, como lo racional es adaptar una llave a una cerradura, y no al contrario, ya que el puesto representa las condiciones teóricamente establecidas y deseables, en tanto que el hombre real, como elemento eminentemente activo, puede ser adaptado a eso que "debe ser". Por eso Drucker ha dicho que la adaptación del hombre al puesto es el problema básico de la industria moderna.

Debe cuidarse de que no se busquen hombres con cualidades excesivamente superiores a las que un puesto demanda, pues también en este supuesto se violaría el principio, ya que quien lo ocupara, carecería de interés para desempeñar dicho puesto.

De la provisión de elementos administrativos.

Debe proveerse a cada miembro de un organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.

Este principio, que podría parecer obvio tratándose de la provisión de elementos materiales como instrumentos, materias primas, etc., no lo es tanto por desgracia, cuando se trata de elementos que la administración exige para la eficiente realización de un trabajo.

De la importancia de la introducción adecuada.

El momento que los elementos humanos se integran a una empresa tiene especialísima importancia, y, por lo mismo, debe ser vigilado con especial cuidado. Si alguien ha señalado que una fábrica puede considerarse como una máquina gigantesca, cuya eficiencia dependerá de la articulación de las diversas partes, con mayor razón podrá decirse que una empresa debe considerarse como una articulación social de los hombres que la forman: desde el gerente hasta el mozo

Es evidente que el momento en que estas partes se van a articular, a introducir a esa empresa, reviste importancia básica. Si tratándose de una máquina, jamás al recibirla se pone a trabajar sin más, sino se le ajusta a su sitio, se le aceita, prueba, conecta, etc., y, hasta que se está seguro de que funciona, perfectamente acoplada a todas las circunstancias que la rodean, se la pone a trabajar en firme, con mayor razón esto debe hacerse tratándose de un hombre, que no es máquina sino persona.

La integración, como veremos adelante, es quizá una de las técnicas más sencillas y de las que más grandes rendimientos puede dar.

2.4.2 PRINCIPIOS DE INTEGRACIÓN DE COSAS.

Der caracter administrativo de esta integración.

Podrá parecer, ante todo, que estudiar sistemas de producción, ventas, finanzas, etc., es problema técnico, mas no administrativo. Así, para la producción, parece más adecuado un ingeniero, que un administrador; para las finanzas, un contador especializado en estados financieros, etc..

La realidad es que estas funciones técnicas, se encuentran elementos esencialmente administrativos, porque miran a la coordinación de los elementos técnicos, entre sí, y con las personas.

Ejemplo: el cambio de maquinaria, la selección de materiales, etc., son funciones indiscutiblemente ingenieriles; pero la simplificación de métodos, la distribución de áreas, el mantenimiento preventivo, etc., son funciones esencialmente administrativas, por que se fundan en la coordinación.

Del abastecimiento oportuno.

Representando todos los elementos materiales una inversión, debe disponerse en cada momento de los precisamente necesarios dentro de los márgenes fijados por la planeación y organización, en forma tal que, ni falten en determinado momento, restando eficiencia, ni sobren innecesariamente, recargando costos y disminuyendo correlativamente las utilidades.

Ejemplo: una inadecuada integración financiera, o bien produce una sobrecapitalización que innecesariamente aumenta costos, o imposibilita hacer frente a demandas extraordinarias e imprevistas de producción.

De la instalación y mantenimiento.

Supuesto que la instalación y mantenimiento de los elementos materiales representa costos necesarios, pero también supone momentos directamente improductivos, debe planearse con máximo cuidado la forma sistemática de conducir estas actividades, en forma tal que esa improductividad se reduzca al mínimo.

Ejemplo: el mantenimiento, cuando no se realiza por un sistema preventivo, obliga a interrupciones más o menos importantes en la producción, sumamente costosas.

De la delegación y control.

Si toda la administración supone delegación, en materia de integración de cosas - aspecto eminentemente técnico -, con mayor razón debe delegar la Gerencia General dentro de un sistema estable, la responsabilidad por todos los detalles, establecidos al mismo tiempo sistemas de control que la mantengan permanentemente informada de los resultados generales.

1.- La centralización en materias técnicas es quizá la más peligrosa de todas las centralizaciones porque:

- a) difícilmente un hombre puede conocer de todo, técnicamente.
- b) supone problemas de detalle, y es imposible controlar detalles con eficiencia, cuando su número y calidad son muy diversos.

2.4.3 REGLAS Y TÉCNICAS DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAS.

Por tratarse de un campo eminentemente "factual", creemos que resulta más claro y objetivo presentar conjuntamente las reglas que presiden el proceso de integración y las técnicas que ayudan a lograrla.

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

- a) Reclutamiento. Tiene por objeto hacer de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario.
- b) Selección. Tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquéllos que para cada puesto concreto sean los más aptos, de acuerdo con el principio enunciado antes. Se le ha comparado con una serie de filtros o cribas que, bajo el criterio de los requerimientos del puesto, vayan desechando a los candidatos inadecuados por diversos conceptos, hasta dejar el apropiado.

- c) **Introducción.** Tiene por fin articular y armonizar el nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada.
- d) **Entrenamiento.** Significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor.
- e) **Desarrollo.** Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

Por el reclutamiento se hace de un extraño un candidato; por la selección se toman de los candidatos a los buenos candidatos solamente; por la introducción se hace de un buen candidato a un empleado; y por el desarrollo se hace de un empleado o trabajador un buen empleado.

2.5 EL CONTROL.

Maddock define al Control como "la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. Es la recolección sistemática de datos para conocer la realización de los planes".

El Control se puede clasificar en dos tipos dependiendo de su forma de operar:

- a) **Control automático (Feedback control)** .- Obtener una "retroalimentación" de las informaciones que resulten del control mismo y utilizarlas para que la acción correctiva se inicie en forma automática, con la cual no hay que esperar hasta que se produzcan íntegramente los resultados para poner en obra la acción correctiva: un procedimiento establecido previamente, va corriendo la acción constante, con base en esos resultados, sin necesidad de detenerla.
- b) **Control sobre resultados (Open control)** .- Aquí sí hay que esperar que se produzcan íntegramente los resultados para poner en marcha la acción correctiva. En el control sobre resultados se compara lo que se ha logrado con lo que se esperaba lograr y se aplican medidas correctivas.

"El control cierra el ciclo de la Administración; pero se da en todas las demás funciones administrativas: hay control en la organización, en la dirección, en la integración, etc. Es por ello un medio para manejarlas o administrarlas. El control ayuda a superar las perversidades o el medio natural o tecnológico del hombre; es hacer que un sistema opere de manera mas deseable: hacerlo mas confiable, mas conveniente o mas económico".

"El control tiene que ver no solamente con los sucesos directamente relacionados para el logro del propósito principal, sino también con el mantenimiento de la organización en condición en la que pueda funcionar adecuadamente para realizar este propósito fundamental".

Existen cuatro principios básicos acerca del control:

a) Del carácter administrativo del control.

Es necesario distinguir "las operaciones" de control, de "la función" de control. "Las operaciones" son de carácter técnico y la "función" es de carácter administrativo.

b) De los estándares.

El control es imposible si no existen "estándares" de alguna manera prefijados, y será tanto mejor, cuanto mas precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

c) Del carácter medio del control.

Un control deberá usarse si el trabajo, gasto, etc., que impone, se justifican ante los beneficios que de el se esperan.

d) Del principio de excepción.

El control administrativo es mucho mas eficaz y rápido, cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, mas bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.

2.5.1 EL CONTROL EN EL TIEMPO Y LA RETROALIMENTACIÓN.

El tiempo es una consideración importante para la teoría del control. Se dedica mucho esfuerzo al precontrol, tratando de garantizar que las operaciones permanecerán dentro de los límites tolerables. Sin embargo, parece inevitable que las operaciones se salgan de control de la vida real. Así, se debe dedicar una considerable atención al postcontrol; esto es, el ajuste de las operaciones

Después del hecho, en el intento de mantener la operación del control en el futuro. El control concurrente de tiempo real se está haciendo cada vez más prevaiente; muchas operaciones se ajustan continuamente e inmediatamente, a medida que las desviaciones de las expectativas suceden.

El flujo de información es parte integral del sistema de control porque suministra los medios de comparación de resultados con los planes: dentro del sistema de control hay flujo de información para implantar cambios al programa basado en la retroalimentación desde el sistema operativo.

Mediante el sistema de control se generan reportes excepcionales, que pasan a formar parte de un proceso de alto nivel de revisión y evaluación, por el cual se puede llegar a la adaptación o innovación de objetivos.

La retroalimentación es un ingrediente esencial en cualquier proceso de control, ya que proporciona la información para las decisiones que ajustan el sistema a través del tiempo.

La retroalimentación se obtiene usualmente en referencia tanto a los fines buscados como a los medios proyectados para lograrlos.

Se pueden proyectar muchas clases de sistemas de retroalimentación para facilitar el control. El tiempo y complejidad de la retroalimentación requerida también depende del grado de interpelación de los subsistemas organizacionales.

El control organizacional es la fase del sistema administrativo, de decisión que ajusta el desempeño y suministra información retroalimentada, la cual puede emplearse para el ajuste tanto de los medios como de los fines. Dados ciertos objetivos y planes para lograrlos, la función del control implica la medición de las condiciones actuales, la comparación de estas contra estándares y la iniciación de la retroalimentación, que puede utilizarse para coordinar la actividad organizacional y enfocarla en la dirección correcta y para facilitar el logro de un equilibrio dinámico.

CAPITULO 3: LA EMPRESA: ROARTEXSA.

Para fines del presente trabajo, se omiten los nombres reales de la empresa, de sus proveedores y clientes. Asimismo las cifras que se manejan serán supuestas, pero próximas en proporciones a las reales.

3.1 ANTECEDENTES.

"ROARTEXSA", es decir, ROAR Textil S.A., es una sociedad fundada a principios de la década de los setentas, siendo desde sus orígenes una empresa familiar cuyo accionista principal era a la vez socio industrial e inició desempeñando el puesto de gerente general de la empresa, que fue la jerarquía máxima dentro de la misma, en aquellos días.

En sus comienzos la empresa arrancó siendo una distribuidora (comercializadora mayorista) de casimires de lana para caballero. La idea surgió de que en México existían ciertas fábricas que no tenían los canales de comercialización adecuados para atender a un mercado potencialmente grande en conjunto pero muy atomizado que era entre otros el de los sastres. Se hizo contacto con las fábricas: "Fábrica Mexicana de Casimires, S.A.", y con "Hilados Laneros, S.A." y se consiguieron ciertas exclusivas y condiciones comerciales preferentes, para poder desempeñar la actividad propuesta.

El ir abriendo mercado fue una tarea ardua, ya que se tuvieron que ofrecer ventas en abonos, a veces las cantidades ordenadas hacia casi incosteable el reparto de la mercancía, pero a la vez también se lograron hacer algunos negocios sanos y ventajosos, por lo que se pudo ir ganando una línea de crédito importante en dichas fábricas, sustentada en el cumplimiento de todos los compromisos adquiridos.

Así funcionó un par de años aproximadamente, hasta que el dueño se le ocurrió aplicar un esquema similar de trabajo a un mercado radicalmente

distinto y del que poco conocía la compañía: el mercado de ropa y telas para dama.

Se estuvo investigando dicho mercado y se fueron contratando vendedores con contactos para el mismo, y así, la empresa comenzó a comercializar productos de "Acripol Textil S.A. de C.V.", "Linfisa, S.A. de C.V." y "Algotel S.A. de C.V."

Estos tres nuevos proveedores supusieron cambios importantes ya que en el caso de Acripol, se empezaron a manejar telas sintéticas de poliéster y acrílico, en el caso de Linfisa se trabajó con telas con lino natural y mezclas del mismo; y en el caso de Agotel, telas de algodón y mezclillas.

Rápidamente la compañía empezó a crecer y se dieron cuenta de la mucha mayor amplitud del mercado de telas para confeccionar ropa para dama con respecto a ropa, para caballeros. Incluso las lanas se empezaron a manejar si bien con los mismos proveedores, ahora enfocados a un mercado para dama.

El mercado para dama, resultó requerir de una gran variedad de moda, y los diseñadores de las fabricas nacionales con los que trabajaba la empresa no satisfacían estas necesidades, por lo que la empresa tuvo que empezar a conseguir dicha información de moda en países extranjeros, básicamente de Europa y de los Estados Unidos.

Al establecer nuevos contactos con fabricantes extranjeros para la información de moda, llegaron a manos de la compañía, telas novedosas que no existían en el mercado nacional, y que no había alguna fábrica en específico que las produjera.

Ante la disyuntiva, la compañía se planteó la tarea de conseguir estos productos en el mercado nacional. Una primera propuesta fue la de montar una pequeña planta textil íntegra, lo cual supondría una inversión muy cuantiosa, el desarrollo de una actividad industrial en lugar de una comercial, sin tener la experiencia adecuada para lo mismo; en resumen, se requería de una nueva organización y se temía caer por la limitante de tamaño en la falta de versatilidad suficiente. En segundo plan, y fue el que

finalmente se siguió con éxito, fue el de la conversión de textiles. De ahí que la compañía adquiriera el nombre que tiene actualmente: ROARTEXSA como nueva razón social en 1978, abandonando el anterior que tuvo desde su fundación y que fue RODITEXSA (y el giro era distribuidora de telas).

La labor de convertidor designa aquella empresa, en este caso textil, que contrata por maquila en diferentes empresas los diversos procesos textiles hasta obtener el producto terminado. Dichos procesos van desde la adquisición de fibra, el hilado de las mismas, para obtener hilos pretelidos o crudos, el tejido de los mismos, el tejido o estampe y el acabado de las telas.

Se hicieron amplios estudios de costeo y se llegó a la conclusión de que si bien era una labor difícil, los costos de producto final que se obtenían eran muy competitivos incluso con los de las fabricas integradas, y así la empresa empezó a manejar productos nuevos y con la exclusividad necesaria para ocupar un lugar preponderante dentro de su mercado.

Desde un principio el centro de operaciones, oficinas y bodegas de producto terminado se ubicó en el Distrito Federal, y mas específicamente en la zona centro de la ciudad, donde se encuentran concentrados gran parte de los confeccionistas de todo el país.

Se empezó a trabajar con empresas de procesos textiles ubicadas en Puebla y en el Estado de México, principalmente, por lo que su ubicación en el Distrito Federal seguía siendo conveniente. Al aumentar el volumen de operaciones de la empresa, se fueron estableciendo representantes en diferentes plazas foráneas y viajeros en ruta para abarcar gran extensión del territorio mexicano. Se fue teniendo acceso a otros mercados complementarios de menor importancia para la compañía, con el de los menudeos, confección de ropa para niño y algunos nuevos de caballero, no casimirros, sino mas bien de telas sintéticas.

El mundo de las telas es muy amplio, y cada fábrica tiene sus propias políticas de comercialización, pero podemos señalar que buena parte de las fabricas competidoras de los proveedores de ROARTEXSA,

empezaron a canalizar el grueso de su producción a través de distribuidores mayoristas, por lo que surgieron en el mercado varios competidores importantes para la empresa, tanto distribuidores como convertidores; y el mercado objetivo fue volviéndose cada vez más maduro, por lo que presentar producto, calidad, precio, moda y servicio para conquistarlo fue indispensable.

Estos son los factores claves que han mantenido a ROARTEXSA como líder en su sector, dentro del ramo.

Anteriormente, las expectativas de moda en México con respecto a otros países más desarrollados, iba atrasada un año, es decir, que lo que resulto exitoso en Europa en el año de 1976, en México se fabricaría y se comercializaría en 1977.

El ángulo financiero y crediticio del negocio ha sido fundamental, ya que en estas dos décadas, la macroeconomía del país ha vivido momentos extremadamente cambiantes y muy agudos, periodos de muy baja inflación, hasta periodos de hiperinflación de tres dígitos, que han repercutido directamente en las condiciones comerciales de operación de la empresa. Así, se ha observado en la empresa, el otorgamiento de créditos a la clientela de hasta 180 días de plazo, siendo que las condiciones normales de operación van de 30 a 60 días de crédito. Es importante señalar que más del 95% de lo que vende la compañía, lo hace otorgando crédito a su clientela, por lo que en la época que se otorgaron créditos a 180 días, el crédito acumulado de un cliente podría ser muy riesgoso, ya que en este lapso podría fincar hasta 6 pedidos mensuales sin haber liquidado siquiera el primero; en cambio en épocas de alta inflación, el costo financiero de tener inventarios y el lapso en recuperación de cartera eran dos factores a cuidar.

Desde su fundación, ROARTEXSA, ha contado con una plantilla de aproximadamente 20 personas, entre personal administrativo, de bodega, reparto y ventas. Han habido dos constantes a lo que en personal se refiere: personal que ha durado mucho tiempo en la compañía, y personal que ha permanecido muy poco en la misma.

Finalmente , dentro de los cambios que ocurrieron en el periodo de antecedentes de la misma, está el de los transportes y la comunicación, señalando que la empresa hacia sus primeros transportes foráneos utilizando el ferrocarril, medio que ya no utiliza para nada, ya que las compañías fletas por carretera, se han adueñado totalmente del transporte de lo que a telas se refiere. Y por ejemplo, sitios que quedaban bastante incómodos por lo incosteable de las grandes distancias, ahora con el servicio del fax quedan bastante integradas.

3.2 DESCRIPCIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA Y DE SUS ACTIVIDADES.

En el inciso anterior se presentó una semblanza de la empresa desde sus comienzos. En esta sección presentaremos la situación actual que vive la misma, sin profundizar ya que en el inciso 3.3. se analizará a detalle la problemática que presenta.

Como se indicó, la empresa fue observando un crecimiento paulatino y relativamente constante, distinguiéndose periodos importantes como cuando dió el giro de caballeros a dama y cuando inició su labor de conversión; sin embargo, ninguna de estas dos transiciones se compara al crecimiento que ha observado en los dos últimos años, debido básicamente a su intenso ataque comercial y al desarrollo de nuevos productos que resultaron exitosos. La compañía goza de prestigio en el medio por su seriedad y buena moda; y cuenta entre sus líneas con varios productos, ya muy acreditados que se han manejado ininterrumpidamente desde hace casi 20 años.

En cuanto a las instalaciones, no se ha hecho ninguna reforma mayor, y se han ido improvisando áreas para funciones nuevas, pero sin ningún orden establecido. Todo el personal salvo los representantes de ventas foráneos, tienen su lugar de trabajo dentro del mismo local. De un año a la fecha, se ha presentado un fenómeno que será fundamental para el desarrollo futuro de la empresa, que es la apertura comercial de México y el establecimiento formal de un Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos y Canadá. Ya que ha repercutido en la aparición de nuevos y difíciles competidores, y no solo han entrado telas, sino también

prendas confeccionadas, acrecentando el impacto del fenómeno. Sin embargo, existe también el reverso de la moneda, y para la compañía, el TLC, presenta la oportunidad de poder importar y comercializar nuevos productos textiles. Para ello, la empresa se ha ido preparando estableciendo una amplia red de contactos comerciales a través de cámaras especializadas y de acudir a ferias textiles internacionales.

El socio fundador de la compañía, en 1978 transformó junto con el cambio de razón social, su puesto por el de Director General, y asignó con éxito a uno de sus colaboradores del área de ventas, en el de Gerente General.

Debido a las pocas personas que intervienen en la gestión de la empresa, los puestos de mayor jerarquía, especialmente, la Gerencia General, tiene injerencia en la mayoría de las funciones de la misma. Desde hace siete años, el Director contrató a su hijo como brazo derecho de la Gerencia General, trabajando medio tiempo y formándose para la amplia gama de actividades de la misma. En los últimos tres años, ya trabajando tiempo completo, compartió la Gerencia del negocio con la persona que está también en dicho puesto, creándose un interesante sistema dual de Gerencia General, donde se repartieron clientela y proveedores en paquetes de igual magnitud, dando opción de que al haber un mayor desahogo de las funciones, se lograra un mejor desempeño y se aumentara el volumen de operaciones a casi el triple en términos reales. El volumen actual de operaciones de la empresa es bastante importante, ya que sus ventas anuales rebasan los 15 millones de nuevos pesos.

Su necesidad de equipo de transporte para entrega de mercancía, máquinas revisoras, espacios de bodega y personal, se ha incrementado considerablemente.

Se observa un ámbito tenso de trabajo por el grado intenso de ocupación del personal, y se observa un excesivo índice de rotación en el mismo.

Se intentó en fechas recientes separar la labor comercial de la administrativa, para buscar que la mancuerna de la Gerencia General se dedicara a desarrollar comercialmente la empresa, y que todo el soporte

administrativo recayera en una persona con experiencia de trabajo en la empresa, instaurándose una Gerencia Administrativa; pero el plan fracasó.

3.2.1 PRINCIPALES FUNCIONES QUE SE DESEMPEÑAN EN LA EMPRESA.

Las principales funciones que se desempeñan actualmente la empresa son:

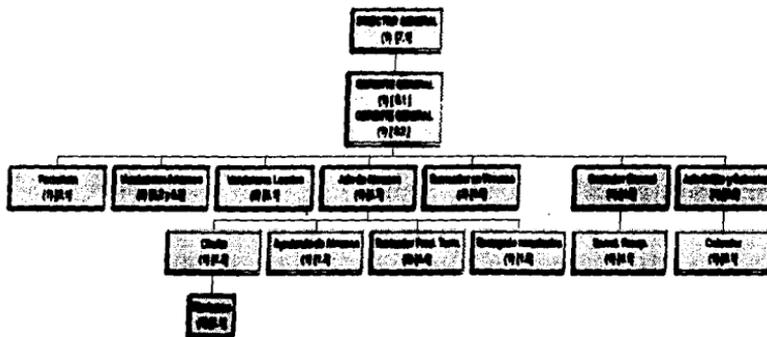
- a) Compras; de producto terminado, de fibras, hilos y contratación de maquila de procesos.
- b) Ventas; de producto terminado a nivel de toda la República, siendo de mayoreo y medio mayoreo.
- c) Crédito y cobranza.
- d) Contabilidad y control de inventarios.
- e) Recepción, revisado, almacenaje y reparto de producto terminado.
- f) Facturación.
- g) Administración general.
- h) Personal.
- i) Mantenimiento y compra de varios.
- j) Revisión y control de calidad de materia en proceso.

El organigrama actual de la compañía se presenta a continuación, para así poder observar con que personal cuenta la empresa para desahogo de sus funciones, indicando en cada puesto el número de personas que intervienen.

Ahora procedemos a la descripción de los puestos del organigrama citado, iniciando por los de menor nivel jerárquico, por departamentos, hasta finalizar con la Dirección General.

Queremos mencionar que no existen manuales de procedimientos ni ningún otro tipo de documentos fuente, por lo que se tuvo que realizar una labor de entrevista a todo el personal y se estuvo haciendo un seguimiento de procedimientos de principio a fin en las diferentes funciones que se llevaron a cabo en la empresa, valorando los resultados con las personas de gerencia y jefes de departamento.

3.2.2. ORGANIGRAMA DE ROARTEXSA



() Número de Personas

[] Ver inciso correspondiente para descripción de puestos

Fuente: Dirección General ROARTEXSA

3.2.3 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE ROARTEXSA.

1.- PERSONAL.

1.1. Puesto: Machetero.

Número de personas actualmente: 1

Jefe inmediato superior: chofer.

Conocimientos especiales: Ninguno.

Funciones principales:

- Ayuda al chofer.
- Carga, descarga y entrega de mercancía.
- Ayuda cuando no realiza reparto al jefe de almacén.

1.2. Puesto: Chofer.

Número de personas actualmente: 1

Jefe inmediato superior: Jefe de almacén

Conocimientos especiales:

- Manejo de vanette con licencia de conducir vigente.

- Conocimiento de la ciudad.

Funciones principales.

- Maneja camioneta.
- Supervisa de que se le haga el mantenimiento adecuado y oportuno a la unidad.
- Responsable ante el jefe de almacén de entregar los comprobantes correctos de entrega de mercancía.
- Limpia la unidad.
- Pasa revista y la verificación de la unidad.
- Comprueba gastos: pago de fletes foráneos, gasolina, etc.
- Verifica número de piezas o bultos que recibe para su despacho.
- Coordina la función del machetero.
- Prepara propuesta de ruta de entrega.

1.3. Puesto: Ayudante de almacén.

Número de personas actualmente: 1

Jefe inmediato superior: Jefe de almacén.

Conocimientos especiales: Experiencia en empaque y manejo de telas en rollo y bastidor.

Funciones principales:

- Empaca y etiqueta pedidos.
- Desplaza la mercancía dentro del almacén (a indicación del jefe inmediato).
- Verifica con el jefe de almacén metrajes, colores y artículos de la mercancía que se manda a facturar, así como de las facturas que se reciben ya hechas antes de despachar.
- Limpia general del almacén.

1.4. Puesto: Revisor de Producto Terminado.

Número de personas actualmente: 2

Jefe inmediato superior: Jefe de almacén.

Conocimientos especiales: Manejo de máquina revisadora y dobladora.

- Mecánica elemental.
- Experiencia en apreciación de calidades de telas similares o iguales de las que se manejan.

Funciones principales:

- Opera máquina revisadora y/o dobladora.
- Verifica calidad de los artículos según normas establecidas, separando la mercancía defectuosa para devolución, la dudosa la checa con el Jefe de almacén y la adecuada la marca con sellos y metrajes para siguientes procesos (stock o surtimiento).
- Elabora la hoja de almacén reportando inmediatamente diferencias toleradas tanto a favor como en contra.
- Supervisa de que se le de el mantenimiento adecuado y oportuno a su maquina.
- Ayuda a movimientos internos de mercancía.
- Auxilia al Jefe de almacén en diferentes funciones.

1.5. Puesto: Encargado de muestrarios.

Número de personas actualmente: 1

Jefe inmediato superior: Jefe de almacén (aunque frecuentemente reporte a Gerencia General).

Conocimientos especiales: Ninguno.

Funciones principales:

- **Selecciona todos los artículos nuevos y/o colores en el libro de referencias** indicando junto a la muestra anexa el nombre original de fábrica de tela, su nombre comercial y su composición, ancho y número de color.
- **Archiva referencias de calidad de todos los artículos del libro de referencias en cajas bien ordenadas de la temporada vigente.**
- **Elabora cartas de colores para clientes.**
- **Elabora muestrarios para vendedores.**
- **Prepara referencias para pedidos a fábrica.**
- **Elabora archivo histórico de muestras.**
- **Controla piezas tipo y corte de muestras para clientes.**
- **Controla existencias mediante conteo físico periódico de artículos limitados o fantasías.**

1.6. Revisor en proceso.

Número de personas actualmente: 2

Jefe inmediato superior: Gerencia General.

Conocimientos especiales: Manejo de máquina revisadora de crudos.

- **Experiencia en el manejo de materias primas textiles, hilo, fibras colorantes, etc.**

Funciones principales:

- **Maneja máquina revisadora y medidora para crudo con pantalla.**
- **Supervisa el crudo para tinter en pieza según normas establecidas evaluando básicamente la limpieza del tejido (ausencia de fallas), ya que hay otro tipo de fallas a nivel de hilos o fibra que solo se aprecian después de desteñir.**
- **Controla los lotes de fibra e hilos que se irán mandando a maquila.**
- **Selecciona las materias primas empleadas.**

1.7. Puesto: Jefe de almacén.

Número de personas actualmente: 1

Jefe inmediato superior: Gerencia General.

Conocimientos especiales: Calidad de los artículos similares a los que se manejan, a un nivel importante.

- **Manejo adecuado de telas en tubo y en bastidor**

Funciones principales:

- Responsable de la mercancía. Revisa todas las entradas y salidas.
- Coordina las actividades de todo el personal del almacén a excepción de revisadores de material en proceso.
- Responsable ante la Gerencia en la terminación de la calidad de los artículos (siempre producto terminado). Si tiene duda consulta.
- Compra materiales de empaque y todo lo necesario para el funcionamiento de la bodega (uniformes, guantes, escalera, etc.).
- Supervisa el mantenimiento de máquinas y unidades de transporte.
- Separa pedidos y según instrucciones de los mismos va mandando a facturar en cuanto se requiere.
- Responsable de la disciplina, puntualidad, etc., del personal del almacén.
- Elabora y verifica la lista de surtimiento para mandar a facturar.
- Revisa las facturas antes de despacharlas.
- Realiza semestralmente inventario físico junto con Gerencia.
- Mantiene limpio y ordenado el almacén por artículo y colores y bien referenciada la mercancía para pedidos.
- Reporta faltantes de mercancía de alta rotación.
- Controla los horarios de recepción de clientes y de compañías de transportes para programar rutas.
- Maneja la caja chica de almacén.
- Vende el material de desperdicio (cartón, plástico, retazo, etc.).
- Responsable ante facturación de las facturas hasta que son devueltas con su adecuado comprobante de entrega o embarque.
- Revisa las notas de crédito por devolución.
- Elabora la solicitud de notas de devolución a proveedores previa autorización de Gerencia y las revisa antes de devolver las piezas.
- Abre el negocio todos los días.

2. PERSONAL DE FACTURACIÓN

2.1. Puesto: Facturista.

Número de personal actualmente: 1

Jefe inmediato superior: Gerencia General.

Conocimientos especiales: Mecanografía y manejo de máquina

sumadora.

Funciones principales:

- **Elabora facturas, notas de cargo y notas de crédito en máquina eléctrica.**
- **Elabora tiras de metrajes para anexar a facturas y pedido. (Equivalente a lista de surtimiento).**
- **Controla las hojas de clientes con datos actualizados para facturación (razón social, dirección, RFC, etc.).**
- **Registra altas de clientes nuevos.**
- **Archiva las copias de cédula fiscales de los clientes.**
- **Registra los precios históricos por cliente en la hoja de precios.**
- **Elabora el reporte diario de facturación en peso y metros.**
- **Relaciona las facturas a entregar a crédito y cobranza, verificando que tenga su nota de cargo correspondiente anexa.**
- **Elabora las etiquetas de embarque y talón de embarque cuando el pedido así lo requiere.**
- **Distribuye las copias de factura.**
- **Archiva los pedidos consecutivos, primero de copias y los originales al ser despachados.**
- **Actualiza manual de pedidos según surtimiento (sin dar baja).**
- **Monitorea pedidos rezagados que no han regresado con su comprobante.**
- **Elabora pagares.**
- **Supervisa que las facturas salgan oportunamente e informa cuando hay una sobrecarga de trabajo.**
- **Supervisa el tener toda la papelería necesaria para sus funciones dentro de los lotes adecuados, avisando oportunamente para su resultado.**
- **Envía a los agentes foráneos relación de embarques de sus pedidos diarios.**

3. PERSONAL DE CRÉDITO Y COBRANZA.

3.1. Puesto: Cobrador.

Número de personal actualmente: 1

Jefe inmediato superior: Jefe de crédito y cobranza.

Conocimientos especiales: Manejo de motocicleta con licencia

vigente.

- Conocimiento de la ciudad.

Funciones principales:

- Recoge correspondencia en el apartado postal
- Recibe y checa la cobranza de día firmando el reporte.
- Realiza ruta según ubicación y horarios.
- Comprueba gastos y solicita el dinero necesario.
- Reporta telefónicamente cada vez que haya alguna irregularidad o en su defecto, si todo va bien periódicamente.
- Maneja la motocicleta.
- Supervisa de que se haga mantenimiento adecuado y oportuno a la unidad, verificaciones y uso de equipo de protección adecuado.
- Recoge y manda sobres en transportes.
- Recoge pedidos en tiendas departamentales.
- Deposita cobros. (no realiza cobros en efectivo).
- Entrega resultados de cobranza diario.

3.2. Puesto: Jefe de crédito y cobranza.

Número de personal actualmente: 1

Jefe inmediato superior: Gerencia General.

Conocimientos especiales: Nociones básicas de contabilidad, manejo de máquina de escribir y sumadora.

Funciones principales:

- Maneja la documentación física (responsable de la cartera).
- Entrega todos los comprobantes firmados a las personas autorizadas.
- Integra el expediente de crédito para cada cliente, anexando referencias verificadas, etc.
- Ajusta monto de crédito autorizado por la Dirección y condiciones de operación (no esta al corriente actualmente).
- Registra y actualiza los kardex de clientes en sus modalidades de cuenta corriente y documentos por cobrar.
- Elaboración de ingresos.
- Prepara envío diario Panamericano.
- Elabora fichas de depósito cuando se requiera.
- Registra los cheques en libro correspondiente (diarios y posfechados).

- Registra consecutivo de documentos recibidos asignándole un número.
- Controla la calendarización de todas las gestiones de cobro y responsabilidad de que todas se realicen oportunamente.
- Elabora la relación de cobranza diaria y reporte de resultados obtenidos.
- Revisa que toda la documentación este en condiciones óptimas y adecuadas de cobro según políticas.
- Reporta inmediatamente cualquier anomalía a Gerencia General.
- Seguimiento de cobranza con abogados (envió documentación requerida).
- Lleva cifras de control
- Envía a los agentes de ventas foráneos la documentación para cobro, llevar el control y seguimiento de la misma.
- Elabora solicitud de notas de crédito por descuento por pronto pago para que amortice Gerencia General.
- Elabora solicitud de notas de cargo por cheques devueltos, intereses moratorios, etc., para que autorice la Gerencia General.
- Supervisa la actividad del cobrador.
- Envía telegramas o fax de recordatorio de pago a clientela foránea, de viajeros en ruta o de clientes directos de la casa.
- Elabora cartas de envió de mercancía y de acuse de recibo de pagos.
- Elabora cartas para recoger paquetes de transporte.
- Apoya telefónicamente la gestión del cobrador de acuerdo a políticas establecidas.
- Presenta reporte de situación de cartera mensual global.
- Revisa y autoriza condiciones de las facturas (al recibirlas).
- Detiene todos los pedidos de clientela con irregularidades en pagos y/o documentación.
- Pone visto bueno al resto de los pedidos para que se puedan facturar.

4. PERSONAL DE CONTABILIDAD.

4.1. Puesto: Secretaria recepcionista.

Número de personas actualmente: 1

Jefe inmediato superior: Contador General.

Conocimientos especiales: Experiencia en el manejo de conmutador multilíneas y mecanografía en máquina eléctrica.

Funciones principales:

- Opera y atiende el conmutador telefónico.
- Recibe todas las llamadas que entran a la compañía.
- Realiza las llamadas que encarga la Gerencia General y la Dirección.
- Registra todas las llamadas que entran y quien las atendió o los recados para al finalizar el día pasar una relación a Gerencia General y a Dirección.
- Registra en el libro de largas distancias las que se aceptan por cobrar o las que se efectúan así como su duración para revisar recibos telefónicos.
- Auxilia a crédito y cobranza en mecanografía de cartas de acuse de recibo y de envío de mercancía, así como la de transportes.
- Coordina los envíos de mensajería (DHL, etc.).
- Recibe a las personas que llegan a la compañía y ponerlas en zonas adecuadas de espera hasta que les atiendan las personas indicadas.
- Mecanografía liquidaciones a asuntos.
- Mecanografía Estados Financieros mensualmente.
- Mecanografía los cheques de pagos programados para los viernes.
- Mecanografía las declaraciones de impuestos.
- Vocea y localiza a los empleados.
- Mecanografía cartas de Gerencia General y Dirección.

4.2. Puesto: Contador General.

Número de personas actualmente: 1

Jefe inmediato superior: Gerencia General.

Conocimientos especiales: Conocimientos de contabilidad general y fiscales actualizados, manejo de computadora.

Funciones principales:

- Elabora y revisa los Estados Financieros mensuales dentro de los 7 primeros días hábiles del mes, con todos sus anexos.
- Maneja y resurte de papelería.
- Realiza conciliaciones bancarias mensuales y revisión de

rendimientos de inversiones.

- Controla libros de bancos al día con saldo disponible real reportado a la Gerencia.
- Maneja y registra los inventarios perpetuos por artículo, así como su costo mensual.
- Reporta mensualmente las ventas por agente (se va haciendo diario) y calculo mensual de comisiones.
- Prepara todos los resúmenes de compras y revisar facturas de proveedores, notas de crédito, notas de devolución y hojas de almacén para que junto con la Gerencia General elaboren los documentos a proveedores.
- Toma revisión a todos los proveedores una vez a la semana.
- Paga a proveedores (varios) una vez a la semana o el resto al vencimiento.
- Analiza con la Gerencia cuadro de ventas: cartera, proveedores e inventarios (chequeo aleatorio del mismo).
- Tramita altas y bajas del personal ante el Seguro Social.
- Recibe toda la asesoría del despacho de contadores que necesite para cubrir con todas las obligaciones fiscales y oficiales.
- Realiza y presenta el pago oportuno de impuestos.
- Codifica adecuadamente las pólizas para enviar a proceso de datos y revisar el mismo (mensualmente).
- Maneja de caja chica para pagos varios, agua, cobrador, etc..
- Lleva control de vacaciones de personal y préstamo a empleados.
- Esta pendiente de la renovación oportuna de los seguros de la compañía previa autorización de Gerencia General.
- Elabora calculo quincenal la nómina.
- Elabora los recibos de honorarios.
- Revisa al momento las facturas hechas antes de que vayan a almacén.
- Supervisa que todas las pólizas de egresos cuenten con su respectivo comprobante con los requisitos fiscales adecuados.
- Archiva los papeles del área.
- Presenta toda la documentación adecuada y en orden a los auditores externos para el dictamen y vigilar dicho proceso.
- Calcula las mermas en proceso de maquila.
- Costea los productos convertidos.

- Ensobrete nómina y hace recibos.
- Proyecta el cash flow (conjuntamente con Gerencia General).
- Presenta la información financiera (conjuntamente con Gerencia General) para líneas de crédito bancarias.

5. PERSONAL DE VENTAS.

5.1. Puesto: Vendedores locales.

Número de personal actual: 2

Jefe inmediato superior: Gerencia General.

Conocimientos especiales: Experiencia en ventas y conocimientos de clientela para el tipo de producto que ofrece la compañía.

Funciones principales:

- Atiende periódicamente a la clientela que tienen registrada como cartera propia (según política).
- Registra pedidos con toda la información requerida.
- Registra alta de clientes nuevos, aportar toda la información complementaria que se solicite.
- Supervisa el surtimiento adecuado de pedidos según fechas de compromiso y existencia.
- Supervisa cualquier problema de no recepción de mercancía por parte de la clientela.
- Controla consecutivo de pedidos propios.
- Registra la hora de asistencia y programación actualizada para hacer venta efectiva.
- Aclara reclamaciones o solicitud de devolución.
- Presenta oportunamente las colecciones de Primavera y de Invierno, y transmitir información sobre productos y ofertas de la competencia, así como tendencias de moda e inquietudes del mercado.
- Elabora diario reporte de visitas.*
- Supervisa todos los días al comienzo y al final de la jornada para comentar estrategias propuestas, plan de visitas, actualización de muestrarios y resultados.*
- Apoya en ciertas gestiones de cobro.*
- Busca nueva clientela mediante investigación de mercado.
- Tiene toda la información requerida y correcta para una venta

adecuada.

- Controla la labor adecuada a los nuevos productos y líneas.
- Trabaja el muestrario de la compañía exclusivamente.*
- * Funciones principales exclusivamente de los vendedores locales.

5.2. Puesto: Vendedores en ruta.

Número de personal actualmente: 2

Jefe inmediato superior: Gerencia General.

Conocimientos especiales: Conocer bien las rutas abarcadas en cuanto a los mercados propios para los productos ofrecidos y la información y/o experiencia sobre la respuesta crediticia de los mismos. Relación buena con la clientela.

Funciones principales:

- Todas las de los vendedores locales excepto las marcadas con un " * ".

Además:

- Visita periódicamente las plazas donde se va vendiendo mínimo cuando se cierra el ciclo de vencimiento para cobro, o de necesidad de resurtido. **
- No lleva muestrarios de posible competencia.
- Recibe y lleva toda la documentación para cobro y envía por paquetería o mensajería los resultados de la misma (cheques, etc.).
- Pasa pedidos por fax lo mas pronto que se reciban y luego envía los originales por paquetería.
- Elabora los cambios de muestrario en coordinación con el encargado de muestrarios y acudir a las juntas de arranque de temporada o de varias líneas.
- Comunica el comienzo de labor en plazas principales y antes de salir al viaje.

** Funciones exclusivas de vendedores en ruta.

5.3. Puesto: Vendedores en plazas foráneas.

Número de personas actualmente: 3

Jefe inmediato superior: Gerencia General.

Conocimientos especiales: conocimiento del mercado propio para los artículos de la compañía, experiencia en ventas y buena

relación con la clientela.

Funciones principales:

- Todas las de los vendedores en ruta salvo la marcada con " ** ",
- Además:
- Responsable global de toda la gestión de cobro en la plaza y de mantener informado de la misma a Gerencia General (como si fuera la cobranza que hace la compañía en el D.F.).
- Organiza viaje(s) de Gerencia General para refuerzo de ventas y presentación de colecciones y líneas importantes con clientes principales.
- Procura comunicación directa y por fax.

6. PERSONAL DE GERENCIA GENERAL.

6.1. Puesto: Gerencia General A.

Número de personal actualmente: 1

Jefe inmediato superior: Director General.

Conocimientos especiales: Experiencia en compra-venta comercialización.

- Conocimientos contables y fiscales generales.
- Conocimientos del medio textil y sus características.
- Conocimientos del manejo de personal.
- Conocimientos del proceso de producción de las telas.

Funciones principales:

- Compra de materias primas y encargo de coordinar y contratar servicios de maquila para conversión.
- Realiza las comprar y manejo de relaciones con proveedores de producto terminado.
- Decide calidad y devoluciones de las partidas de los proveedores que atiende.
- Elabora liquidaciones (documentaciones) a proveedores que atiende junto con el contador.
- Controla las mercancías pendientes de recibir y recibida, de los proveedores que se atienden.
- Atiende el 50% de la clientela directa importante local de la casa, según relación específica.
- Mantiene las relaciones y compras con el proveedor principal

- conjuntamente con el Gerente General.
- Supervisa la cobranza de toda la cartera de responsabilidad propia.
 - Investiga el mercado directo y ampliación de cartera directa.
 - Autoriza la apertura de crédito a clientes nuevos junto con el Director General.
 - Aprueba el desarrollo de nuevos productos según características que demanda el mercado.
 - Acude a ferias textiles nacionales e internacionales y revisar publicaciones de muestrarios de intercambio de información de moda para determinar tendencias.
 - Participa en las juntas con la Dirección para fijar políticas.
 - Supervisa a revisores de producto en proceso.
 - Supervisa y se responsabiliza sobre la actualidad del vendedor local número 2 y de los vendedores en plaza foráneas número 2 y 3.
 - Supervisa, autoriza y se responsabiliza del área global de contabilidad.
 - Supervisa, autoriza y se responsabiliza en el área administrativa general, seguros, bancos, notariales, etc.
 - Recluta y contrata en el área de personal.
 - Supervisa, autoriza y se responsabiliza del funcionamiento de la recepcionista.
 - Supervisa, autoriza y responsabiliza del mantenimiento de las unidades e instalaciones.
 - Supervisa los servicios externos.
 - Revisa actualización de pedidos surtidos y bajas de los mismos.
 - Coordina suplencias de personal.
 - Suple al otro Gerente General cuando se encuentre de viaje, vacacionando o por incapacidad.

6.2. Puesto: Gerente General B.

Número de personal actualmente: 1

Jefe inmediato superior: Director General.

Conocimientos especiales: los mismos que el Gerente General A.

Funciones principales:

- Realiza las compras y manejo de relaciones con proveedores de

- producto terminado.
- Investiga el mercado directo y ampliación de cartera directa.
- Autoriza la apertura de crédito a clientes nuevos junto con el Director General.
- Aprueba el desarrollo de nuevos productos según características que demanda el mercado.
- Acude a ferias textiles nacionales e internacionales y revisar publicaciones de muestrarios de intercambio de información de moda para determinar tendencias.
- Conjuntamente con el otro Gerente General, mantenimiento de relaciones y compras con el proveedor principal.
- Supervisa la cobranza de toda la cartera de responsabilidad propia.
- Decide calidad y devoluciones de las partidas de los proveedores que tiene.
- Elabora liquidaciones (documentación) a proveedores que atienden junto con el contador.
- Controla las mercancías pendientes de recibir y recibida de los proveedores que se atienden.
- Supervisa y se responsabiliza sobre la actuación del vendedor local numero 1, de los numero 2, vendedores en ruta y del vendedor en plaza foránea numero 1.
- Atiende el 50% de la clientela directa importante local de la casa según relación específica.
- Atiende la clientela directa foránea de la casa.
- Supervisa la labor del encargado de muestras.
- Supervisa el departamento de facturación.
- Supervisa, autoriza y se responsabiliza del área de crédito y cobranza global.
- Supervisa, autoriza y se responsabiliza de compras varios.
- Supervisa la operación interna de la bodega.
- Participa en las juntas con la Dirección para fijar políticas.
- Suple al otro Gerente General cuando se encuentra de viaje, vacaciones o incapacidad.

NOTA: Los gerentes son socios minoritarios de la empresa y uno de

ellos es hijo del dueño (Gerente A).

7. PERSONAL DE DIRECCIÓN.

7.1. Puesto: Director General.

Número de personal actualmente: 1

Funciones principales:

- Toma de decisiones importantes.
- Supervisa y evalúa el desempeño de la actividad de los Gerentes Generales y de los resultados de sus áreas de responsabilidad.
- Fija políticas comerciales, autorizar volúmenes de descuento para clientes principales, plazos de operación, etc.
- Autoriza niveles de stock, producción y resurtidos.
- Asegura un comportamiento financiero global de la empresa sano, ya que vive del crédito.
- Asegura el cumplimiento de las disposiciones fiscales y oficiales de la empresa.
- Visualiza oportunidades de mercado y diseñar planes de ataque.
- Relaciona con dueños de fabricas y bancos.
- Interviene en la medida de lo necesario en negocios de volumen tanto con clientes como con proveedores.
- Dirige reuniones de ventas y juntas de crédito y cobranza.
- Decide personal de niveles importantes y creaciones de puestos nuevos.
- Califica las tendencias de moda.
- Acude a ferias textiles.

Reporta a :

- Ya que es el socio principal de la compañía y la autoridad máxima de la misma, no reporta a nadie ya que sólo existe Consejo de Administración.
- El Director General posee otros negocios a los que dedica algo de tiempo, aunque los considera de menor importancia siendo su actividad principal la atención de esta compañía.

Conocimientos especiales: Experiencia en manejo global de empresas convertidoras textiles y conocimientos de este sector y su evolución en épocas actuales.

No hay problemas sindicales, ya que prácticamente todo el personal se considera de confianza y no esta sindicalizado.

Hace dos años, ROARTEXSA recibió el premio de Oro Internacional a la Calidad en Textiles en México dado por el Trade Leaders Club (Club de Líderes de Comercio) a donde la invitaron a participar como miembro. Actualmente opera con nueve proveedores de producto terminado y siete proveedores de procesos. Maneja una cartera de clientes superiores a los 500 que operan con cierta continuidad.

Los proveedores extienden plazos de crédito a la empresa, mismos que total o parcialmente se otorgan a la clientela, a la que la compañía frecuentemente incentiva con descuentos por pronto pago, para poder tener la liquidez suficiente para ir cumpliendo con sus compromisos. Siendo una empresa que vive del crédito, el análisis de flujo de caja (cash flow), se convierte en una herramienta muy importante. Ello no implica que eventualmente se tengan que tomar riesgos mayores y comprar partidas de oportunidad al contado.

También la cuestión de la penetración de la moda en México ha cambiado, ya que la moda entra exactamente al parejo que el resto de los países mas avanzados, y las expectativas de moda del mexicano, inclusive de los niños, son ya grandes e importantes; lo cual ha llevado a la empresa a afinar aun mas sus canales de información de moda y a desarrollar para planear sus temporadas, sus productos y nuevas colecciones con una mayor antelación.

Estos han sido a nuestro juicio los aspectos mas relevantes del estado actual de ROARTEXSA y de sus actividades.

A continuación se procederá al análisis de la problemática, para concluir en el siguiente capítulo proponiendo soluciones a la misma.

3.3 PROBLEMÁTICA DETECTADA.

Dentro de los diferentes problemas o manifestaciones de los mismos que se pueden detectar en ROARTEXSA, en este inciso profundizaremos en aquellos relacionados a tres áreas fundamentales del proceso administrativo, por considerarlos como prioritarios para la transformación y mejora de la empresa. Dichas áreas del proceso administrativo son: Planeación, Dirección y Control.

3.3.1 PROBLEMAS RELATIVOS A LA PLANEACIÓN.

Nuestro primer punto de interés dentro de la función administrativa de la Planeación es quien planea en la empresa. La respuesta es inmediata al ver el organigrama de la compañía y al hacer la respectiva investigación de campo; en ROARTEXSA planean; el Director General y los Gerentes Generales, quienes además de sus puestos resultan ser accionistas principales y únicos de la compañía; no existe alguna jerarquía mayor, como un tipo consejo de administración con asesores profesionales que ayuden a planear y a tomar decisiones, ni otros socios que puedan enriquecer estos foros con sus ideas.

Y en cuanto a empleados subordinados a estos puestos, su participación es operativa y dentro de un sistema que se les dicta, no es participativa y no tienen el grado de libertad para planear en situaciones menores o para hacer propuestas de planes.

El segundo punto a analizar es cuando se planea, y la respuesta desgraciadamente no es muy alentadora ya que se planea sobre la marcha, se improvisan tiempos para lo mismo. Mas aun los que planean no tienen (o no se toman) el tiempo para planear.

El tercer punto visto es como se planea, y en la mayoría de las ocasiones se encontró que destinan el mismo tiempo a planear asuntos de poca o de gran importancia. Es decir, no hay una jerarquización clara de los planes ni una consistencia de los mismos con los recursos de los tiempos destinados.

De ahí que no haya una Planeación Estratégica Formal, por lo que la empresa no hace uso, por desconocimiento, de sus fortalezas y no se cuida de sus debilidades en su entorno, y no va adecuando su estructura y capacidades a los ámbitos cambiantes.

Como cuarto punto en cuanto a Planeación quisiéramos mencionar con que mentalidad y a que plazo se planea.

Existe por parte del Director la creencia de que el mundo de la moda es un mundo muy cambiante, y por lo tanto planear a mediano y a largo plazo es perder el tiempo.

Se pudo observar que los gerentes por su saturación de actividades han tomado la postura cómoda de avalar este principio; por lo tanto ROARTEXSA solo planea en la gran mayoría de las ocasiones a corto plazo y, mas aun, en algunas ocasiones en situaciones de emergencia.

Finalmente se vio que hay elementos que se convierten en círculos viciosos y que estos problemas también están íntimamente ligados con problemas de Dirección y de Control, ya que hablando todavía de Planeación se habla de falta de tiempo para planear, se quejan el Director y los Gerentes que están "enganchados" para planear y tomar decisiones, pero se puede señalar que por no tener normatividad clara se pierde autonomía operativa y se dejan de tomar decisiones que debieran ser mecánicas discutiéndose reiteradamente situaciones similares.

A continuación se mencionan algunas situaciones cotidianas que nos tocó observar, que ilustran los puntos mencionados con anterioridad.

El contestador le presenta al Gerente General un análisis de rotación por color de uno de los artículos que mas se trabaja por solicitud del mismo. El Gerente encargado de las compras, trata de discutir con el Director basado en esos datos el establecimiento de puntos de reorden, de acuerdo a ciertos análisis técnicos, recibiendo la siguiente contestación: "pareces nuevo, siempre se te olvida que nuestro negocio es nuevo cada temporada, que de nada sirven las estadísticas en un fenómeno tan cambiante como la moda. Deja ya de perder el tiempo con tus propuestas y en cambio dame

una idea de como vamos a cobrar nuestras cuentas mas atrasadas. Esto si me interesa". El Gerente asiente no muy convencido se aboca al problema señalado...(Mentalidad de Planeación a corto plazo y énfasis en que los planes los proponen y los discuten los Gerentes y el Director, los demás traen datos).

La secretaria a los dos Gerentes que están en diversas actividades para indicarles que el Director solicita su presencia urgente en la sala de juntas número 1. Dejando todo, acuden. El Director toma la palabra y dice: "señores, tenemos que replantear unas cosas, ya que acaban de publicar que van a incrementar los aranceles a los productos que están vinculados de Oriente con "dumping" . A ver si así ya podemos vender los estampes nacionales que tenemos sin poder vender en bodega".

Se cruzan entre todos tres o cuatro argumentos en relación a precios, importe esperado de aranceles, y de repente sale el tema de que uno de los Gerentes va al Bajío y de que como se iban a ofertar estos artículos. Al cabo de tres minutos el tema central en una reunión era el "viaje al Bajío". Llegó la hora de salida y no se volvió a tocar el tema de Oriente, es mas, tres semanas después no se ha retomado el tema...(Se nota claramente que un evento que se podía llevar a un foro de Planeación Estratégica, ya que las repercusiones de este cambio en el entorno se traducen en oportunidades importantes y complejas para la empresa de reactivar producciones, de abastecer demandas pico en el mercado nacional, etc., se reduce a un problema de planeación de ventas de mercancía en stock. Como otro punto a destacar está el hecho del tiempo que se destinó al asunto de "Oriente" en relación al plan del "viaje al Bajío" . También cabe señalar la forma de organizar las juntas de Planeación, sin preparación previa).

Algunos problemas relacionados con la Planeación.

Se reúnen el Director con los Gerentes para ver la situación de la cartera de clientes, en cuanto a su situación de adeudo. El Director saca su relación de las cuentas mas morosas y comienza a preguntar que se ha hecho al respecto en cada caso. Surge el tema de que para que se vaya "X" asunto al Licenciado es mas conveniente tener pagarés o cheques

devueltos. Se solicita una llamada con un asesor legal externo y se procede a hacer la consulta, y obteniéndose la respuesta se fija un criterio. El Director menciona: "No es posible que tengamos que estar reunidos cada vez para discutir el asunto de los Mochis, o la cobranza de Toluca, etc.; tenemos que asignar responsables y desligarlos". Se termina la reunión. A los tres días el Gerente General encargado de cobranza presenta que en la cuenta de Hermosillo Sonora, nos entregaron un cheque posfechado a más de tres semanas preguntando la conveniencia de depositarlo para poder proceder en caso de que lo devuelvan, ya que el cliente ha roto todas sus promesas de pago anteriores.

De nuevo después de discutir diversos ángulos se procede a consultar al asesor y tomar la decisión.

(Se cita esto como ejemplo de que al no haber consejo de Administración donde participen ciertos expertos para planear algunos asuntos que requieren de conocimientos específicos, se recurre constantemente a la asesoría para la toma de decisiones aisladas; y sobre todo también como ejemplo de por no tener una normatividad clara y de documentación formal en este caso, de todos los criterios para el manejo de documentación desde el punto de vista legal de la cartera, se incurre en falta de autonomía y juntas recurrentes para temas similares).

3.3.2 PROBLEMAS RELATIVOS A LA DIRECCIÓN.

Un aspecto fundamental del Proceso Administrativo, como se mencionó en el capítulo 2 es la función de Dirección, ya que es la que se logra a través de coordinar esfuerzos y recursos el cumplimiento de los objetivos y mediante los controles que establece, detecta desviaciones y propone alternativas.

Dentro de ROARTEXSA se detectaron algunos problemas en la labor directiva mismos que tienen un importante impacto en el curso de la empresa, como son: el problema de delegación y el problema de coordinación de intereses.

3.3.2.1 PROBLEMA DE DELEGACIÓN.

Dentro del inciso 2.4 que trata sobre las etapas de la Dirección, se mencionó en resumen que el proceso directivo conlleva en materia de autoridad lo siguiente:

- Dejarla.
- Ejercerla precisando diferencias.
- Establecer canales de comunicación a través de los que se ejerza y controle.
- Finalmente, hay que supervisarla mientras se ejecuta.

Todo lo anterior nos lleva a que una empresa desde su fundación y en su evolución debe tener una estructura organizacional donde se definan elementos como puestos, funciones, niveles jerárquicos, tramos de control, canales de comunicación, etc., es decir, lo que se plasma de forma esquemática en un organigrama, en una descripción de puestos y en un manual de operaciones y procedimientos entre otros.

Como se dijo en el capítulo 3 cuando se describen todos los factores en ROARTEXSA, se mencionó que no había documentos fuente ni antecedentes, es decir, se fueron implementando los puestos sobre la marcha de acuerdo a ciertas características de operación.

Pese al enorme crecimiento del volumen de operación de la empresa su estructura inicial no se ha visto modificada mas que en la cabeza, y en múltiplos de algunos puestos. Con ello se quiere decir, que no ha habido una delegación planeada, mas aun en muchos casos muchas funciones no se han delegado en ROARTEXSA.

Viendo el organigrama actual de la compañía se puede observar una carencia total de mandos intermedios y una estructura de personal muy inestable: ya que por ejemplo en caso de que la facturista se enfermara como ha sucedido, su suplencia sería vía la persona encargada de crédito y cobranza. Si llegase a faltar, en cambio, la persona de crédito y cobranza, el jefe de almacén o el contador, la suplencia tendría que ser directamente de la Gerencia General. El trastorno máximo de suplencia se tiene cuando un Gerente se encuentra de viaje y el otro está supliéndolo en sus

funciones habituales y además supliendo a otro puesto subordinado, ahí hasta el Director se ve obligado a suplir con un altísimo costo para las demandas de actividades del más alto nivel.

Prácticamente, salvo la instancia del jefe de almacén como un mando intermedio para el personal de bodega y la del jefe de crédito y cobranza para el contador; todo el resto de las funciones tienen, en la estructura actual, que ser supervisadas por la Gerencia General, lo cual habla de la saturación de dichos puestos.

Por lo tanto, la cúpula de la empresa en múltiples ocasiones desempeña su función más operativa (nivel de ejecución) a directiva (nivel administrativo), dicho de otra forma, hace más trabajo de cantidad que de calidad.

No es difícil imaginar al citar un ejemplo el día de actividad de cualquiera de los Gerentes o del Director en cuanto a la cantidad y diversidad de operaciones que realizan susceptibles de haberse delegado a un sistema adecuado.

A este respecto queremos mencionar lo siguiente: En ROARTEXSA no hay apertura mental hacia delegar porque existe la creencia de que van a perder el control o la calidad en el desempeño; esto está muy relacionado con lo que trataremos al tocar el tema de problemas de control ya que como se verá se carece de sistemas adecuados de control.

3.3.2.2. PROBLEMAS DE COORDINACIÓN DE INTERESES.

En el inciso 2.4 al hablar de Principios de la Dirección se señaló la necesidad de que para que el logro del fin común fuera más fácil, era necesario coordinar los intereses, y aquí añadiremos las actividades del grupo y de los individuos.

Estrechamente vinculado al problema anterior de Dirección y en parte derivado del mismo, encontramos como se puede constatar el problema de duplicidad de funciones. Dicho problema es más agudo en la Gerencia

General, ya que si vemos la descripción de puestos se observa que prácticamente hacen de todo y lo mismo. Es como si se hubiera partido a la mitad un gran pastel. Ambos compran, ambos venden, ambos administran, etc., aunque no recurran a los mismos clientes o a los mismos proveedores; sin embargo si recurren al mismo personal y a la necesidad de una muy importante actividad de oficina por lo que como no llevan ciclos exactamente paralelos ni rutinas muy similares de día de trabajo (cada uno hace las cosas a su estilo) se podrá imaginar lo difícil que resulta al Director hacer que la empresa tenga representación de primerísimo nivel en la calle por citar un ejemplo. No hay una sana oposición entre compras y ventas o entre ventas y crédito y cobranza, etc. Ambos Gerentes se cruzan servicios y se entienden mutuamente su problemática, por lo que en resumen, no se tiene una adecuada sinergia organizacional.

Tres jefes con tres estilos de mando, con tres requerimientos diferentes causan descontrol en puestos subordinados, la gente no sabe como calibrar las urgencias y las calidades.

3.3.3 PROBLEMAS RELATIVOS AL CONTROL.

Se ha mencionado a lo largo de este capítulo que el desarrollo de ROARTEXSA ha sido improvisado, sin planear. Por otro lado se señaló que uno de los problemas principales es que la mayoría de las funciones están altamente centralizadas en la alta jerarquía; esto ha sido una tradición, las operaciones que se realizan, se hacen "muy bien" ; sin embargo, el precio de saturación y entorpecimiento de procedimientos es muy alto.

Con ello se quiere decir que al no haber encontrado, o ni siquiera haber buscado medios y sistemas alternativos de control, la postura hacia la delegación ha sido simplemente no practicarla.

Es por ello muy importante conocer las características y la problemática de control de ROARTEXSA para ir visualizando su conexión con los problemas de Dirección y de Planeación, en búsqueda de una solución.

3.3.3.1 PROBLEMAS EN EL MANEJO DE CONTROLES ACTUALES.

ROARTEXSA es una empresa que funciona y que opera todos los días desde hace muchos años. Sus operaciones mas simples como: entradas y salidas de almacén, facturación, operación con bancos, horarios de personal, visitas a clientes, actualización de muestrarios, kardex de clientes, por citar algunas: tienen un alto grado de confiabilidad ya que para cada tramo de las mismas existen varios controles que se cruzan para detectar errores. Muchos de estos controles resultan muy laboriosos y en ocasiones duplicados.

En la mayoría de los puntos delicados de control, o de validación de información y/o datos, se ha determinado la intervención de Gerencia General y en algunos de Dirección para garantizar la ausencia de errores. Esto obedece en parte a costumbre, ya que como se mencionó en el presente capítulo, ROARTEXSA inició sin Director, siendo Gerente General el actual Director, con poco personal (y así continúa) y con poco volumen de operaciones. De ahí su alto grado de involucramiento en la mayoría de las operaciones. Creció a base de pelea y de un sello de atención personalizada y absoluto orden: en calidad, medidas de rollos, seriedad en datos y tratos, etc.

En gran parte esta empresa familiar ha atribuido a ello su éxito por lo cual el involucrarla de esta manera a los actuales Gerentes, más aun en un nivel mayor de operaciones, se ve como natural.

Sin embargo, independientemente de luchar continuamente contra el error y casi lograr erradicarlo, la empresa ha caído en un problema análogo al de aquellas que por buscar ser tan eficientes dejan de ser eficaces.

Probablemente en sus orígenes los sistemas de control y de registro de datos eran eficientes, pero hace mucho que dejaron de serlo, ya que se sabe que existen métodos muy convenientes para manejo de datos y reportes con características muy diferentes a las actuales. Hoy en día en ROARTEXSA es complicado cuadrar e integrar información ya que los

datos están muy dispersos y no sincronizados. Al ser manuales existen muchas posibles fuentes de error por lo cual los procedimientos para eliminarlos entorpecen mucho el flujo de la información.

También se encontraron sistemas de control muy curiosos, por ejemplo; el sistema de control mas socorrido para regular el nivel de inventarios y la operación de la bodega era la continua visita ocular, por parte de los administradores. Pero de un tiempo a la fecha al haberse transformado las instalaciones de oficinas y bodega integradas a bodega y por independiente el edificio administrativo y comercial, dicho método de control visual quedó obsoleto, por la frecuencia de visitas que se realizaban y al tener que manejar la bodega a control remoto se tuvieron que generar una serie de nuevos reportes.

En resumen, se puede establecer que los sistemas de control de ROARTEXSA no han evolucionado de acuerdo a la compañía y a las oportunidades de actualización tecnológica.

3.3.3.2 PROBLEMA DE INFORMACIÓN TARDÍA PARA EL CONTROL ADECUADO Y TOMA DE DECISIONES.

Como se mencionó en el inciso anterior, el registro de datos es lento y laborioso, y la información esta muy dispersa en diferentes centros que la generan, por lo que obtener reportes como por ejemplo los estados financieros con cuentas conciliadas resulta un trabajo de titanes.

Siguiendo con el mismo ejemplo, si bien se han llegado a generar y dictaminar todos los estados financieros, esta información ha sido histórica, pasiva, ya que no ha intervenido como debería de haber sido en la toma de decisiones, en el proceso de control de ciertos parámetros de la operación.

Dicho de otra forma, se ha controlado y decidido mas por intuición y por experiencia que por parámetros objetivos.

3.3.3.3 PROBLEMA DE AUSENCIA DE PARAMETRIZACION FUNDAMENTAL. PARA EL SEGUIMIENTO DE LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA Y SU EVOLUCIÓN.

Como se mencionó en este capítulo, ROARTEXSA adolece de analizar su interacción y su status en su entorno, y no define los objetivos ni planes estratégicos. Tampoco tiene un enfoque sistemático de sus funciones internas.

Lo anterior esta íntimamente ligado con el problema de control y de conceptualización de un modelo de sí misma y de sus funciones principales.

Este problema no es otra cosa mas que el que ROARTEXSA no ha evolucionado los problemas del establecimiento de sus parámetros (parametrización) ya que como se dijo, los controles no han evolucionado y tampoco los parámetros iniciales que se controlaban.

A continuación se citarán algunos ejemplos que dejarán ver la trascendencia de esta problemática.

El Director y los Gerentes actualmente saben a cuanto asciende la cuenta de un cliente, como esta integrada y a que precio se le vende, sin embargo desconoce que porcentaje de la venta total de la compañía representa esa cuenta y cual es su productividad real (o utilidad que deja al cabo de un periodo determinado). Todo ello para poder decidir que frecuencia y grado de atención real merece y mas aun en el caso de líneas de producción limitada que tan conveniente resulta ofertarle dichas líneas que otros pudieran consumir.

Los Administradores conocen que cantidad de determinada mercancía tienen y en que colores, sin embargo, desconocen la rotación de un color específico o de toda la línea, por lo tanto para decidir una ampliación o reducción de gama de colores, o el desempeño y la importancia relativa de una línea con respecto al resto del muestrario, se recurre a la percepción a

través de apreciaciones superficiales que van haciendo; por ejemplo, uno de los Gerentes recibe tres pedidos importantes seguidos del mismo color y artículo y se queda con la impresión de que ese color funciona bien; sin embargo, ese color de ese artículo no se mueve en el resto del año trayendo consigo un elevado costo financiero sin que nadie se percate de ello ya que el muestrario global es muy complejo y muy basto de gamas, líneas y artículos de tendencia que se sustituyen continuamente.

De esta forma hemos concluido con la descripción de los principales problemas en tres áreas esenciales para la supervivencia y crecimiento de ROARTEXSA como son SU PLANEACIÓN, SU DIRECCIÓN Y SU CONTROL.

Se trataron de aislar y clasificar los problemas para un mejor entendimiento de los fenómenos que ocurren en torno a ellos; sin embargo, son, como se mencionó también, problemas integrados, integrales y de fondo.

En el siguiente y último capítulo se propondrán alternativas a los planteamientos que han llevado a ROARTEXSA a su status administrativo actual, buscando que con ellas la empresa pueda explotar de una mejor manera el enorme potencial que ha demostrado tener a través de su existencia.

CAPITULO 4: EXPECTATIVAS.

En el capítulo anterior se concluyó en el mismo, describiendo la problemática actual de ROARTEXSA. En este capítulo se propondrá una metodología de solución para la compañía, basándonos en describir modelos teóricos de grandes analistas del proceso administrativo y de las empresas como son George A. Steiner en el área de Planeación Estratégica, J Clifton Williams apoyado por un grupo de colegas para su modelo en el área de Toma de Decisiones y en el área de Bases de Control.

4.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Debido a que cada organización difiere en algunos aspectos de las demás, lo mismo sucede con los sistemas de planeación: no existe un sistema de planeación el cual cada organización debe adoptar, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa.

Para poder entender la Planeación Estratégica George A. Steiner considera cuatro puntos de vista diferentes los cuales se considera que son necesarios para poder entenderla.

1. La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales, también observar las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

2. La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuando y como deben realizarse, quien lo lleva a cabo, y que se hará con los resultados.

La planeación estratégica es sistemática ya que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. Es un proceso continuo, ya que los cambios en el ambiente del negocio también son continuos. Esto no quiere decir que los planes deben cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Representa un proceso mental ya que para lograr los mejores resultados todos los miembros de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

3. Un sistema de planeación estratégica formal reúne planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

La planeación estratégica es el esfuerzo mas o menos formal de una compañía para establecer sus objetivos, metas, y estrategias, básicos para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y básicos de la compañía.

Así podemos llegar a resumir que la planeación estratégica es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr metas dictadas. Es el proceso de seleccionar

las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos específicos en camino hacia esas metas, y establecer los métodos necesarios para asegurarse que las políticas y los programas sean ejecutados.

La planeación trata con el futuro de las decisiones actuales, representa un proceso, una filosofía y un conjunto de planes interrelacionados.

Así podemos concluir que la Estrategia es "el proceso general que se trata para alcanzar los objetivos de una organización y ejecutar así su misión" Propicia una dirección unificada para la empresa en términos de sus muchos objetivos y guía el empleo de los recursos que se utilizan para alcanzarlos; pone los recursos humanos y materiales en juego frente a los problemas y riesgos que plantea el mundo exterior.

Características de la Planeación Estratégica.

1. Ve cuestiones fundamentales o básicas
 - ¿ En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar ?
 - ¿ Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían serlo ?
2. Ofrece un marco para el planteamiento detallado y para las decisiones gerenciales cotidianas. Un gerente debe preguntarse:
 - ¿Cuál de las vías posibles de acción estarán más de acuerdo con nuestra estrategia ?.
3. Implica más tiempo que otros tipos de planeación.
4. Da el sentido de coherencia e impulso a los actos y decisiones de una organización a lo largo del tiempo.
5. Es una actividad de alto nivel. Interviene la alta gerencia y crea un compromiso para generar uno en los niveles inferiores.

Entendiendo estas características, los gerentes encontrarán que definiendo la misión de su empresa en términos específicos les es más fácil imprimirles dirección y propósito y como consecuencia éstas funcionan

mejor y responden adecuadamente a los cambios ambientales. Les ayudará a adquirir un concepto muy claro de su organización, lo cual hará posible la formulación de planes y actividades que los lleven a las metas.

La planeación estratégica no tiene que ser costosa, compleja, cuantitativa y ni siquiera bastante formal. La estrategia debe formularse en la alta gerencia; el buen juicio, la experiencia, la intuición y las divisiones bien dirigidas son la clave del éxito. Es un proceso de aprendizaje, cada vez más acerca de las capacidades y limitaciones de la empresa, de las amenazas y oportunidades del ambiente y acerca del proceso mismo de la planeación.

Se considera que la planeación es de gran importancia ya que en todo momento de la vida de las personas, así como de las organizaciones se esta dando. La planeación es y forma parte integral de nuestras vidas y consecuentemente de las organizaciones.

4.1.1 PREMISAS DE LA PLANEACIÓN.

A continuación se presentarán las premisas de la planeación que muestra el modelo de George A. Steiner en cuanto a la estructura y proceso de planeación comercial de una compañía (ver cuadro "estructura y proceso de planeación comercial de una compañía").

Estas premisas están divididas en dos tipos: el plan para planear y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

En los cuadros 1,2,3 y 4 se muestran las premisas de planeación esenciales. La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada "análisis de situación" , "evaluación corporativa" , "análisis de posición actual" y "premisas de planeación".

Toda empresa pequeña o grande debe de identificar y examinar en forma minuciosa todos los elementos pasados, presentes y futuros que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación; ya que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos.

En el cuadro no. 1 se encuentran las "expectativas de los principales intereses externos". Para una compañía pequeña el enfoque puede ser el interés de los accionistas; pero para una empresa grande es importante saber cuales son los intereses de sus principales elementos, y cómo se espera que cambie.

En el cuadro no. 2 se encuentran las "expectativas de los principales intereses internos". Los directores y empleados de las organizaciones tienen intereses que también deben ser apreciados y considerados en el proceso de planeación; como los que provienen de sus sistemas de valores y los cuales son premisas fundamentales para cualquier sistema de planeación estratégica.

En el cuadro no. 3 se encuentra la "base de datos o archivo" donde se incluye la información acerca de desempeño pasado la situación actual y el futuro. Esta información es esencial para ayudar a aquellos encargados de la planeación para identificar los cursos de acción alternativos y para evaluarlos adecuadamente.

Desempeño del pasado.- Ventas, utilidades, rendimiento sobre inversiones, participación en el mercado, productividad de los empleados, relaciones públicas, capacidad para desarrollar un producto, etc..

Situación actual.- Capacidad directiva, habilidades de los empleados, competencia, imagen corporativa, demandas sociales a la empresa, intereses de los principales clientes, aceptación del producto, etc..

Previsiones.- Pronósticos de los mercados, ventas, tendencias económicas seleccionadas, competencia, tecnología, población, problemas internacionales, reglamentos gubernamentales, etc.

En el cuadro no. 4 se encuentra la "evaluación del ambiente" con sus oportunidades y peligros y la "evaluación de la compañía" con sus potencialidades y debilidades.

Un propósito principal de la planeación estratégica consiste en descubrir las oportunidades y los peligros futuros para elaborar planes ya sea explotarlos o evitarlos.

En el cuadro no. 5 podemos observar el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica que es la formulación de las estrategias maestras como misiones, objetivos y metas básicas; y la formulación de estrategias programadas que se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicas.

Aquí debemos dedicarnos a los principales fines buscados por una compañía y a los enfoques fundamentales para lograrlos. Podemos incluir: Utilidades, gastos capitales, participación en el mercado, organización, precios, producción, mercadotecnia, finanzas, relaciones públicas, personal, capacidades tecnológicas, mejoramiento del producto, investigación, actividades políticas, etc.

En el cuadro no. 6 observamos la "programación a mediano plazo" que es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para misiones objetivos y metas de la compañía a largo plazo.

En el cuadro no. 7 se muestra el siguiente paso, que es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En ocasiones existe similitud entre ellos pero los planes operativos a corto plazo serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

En el cuadro no. 8 se refiere a la implantación de los planes en cuyo proceso están incluidas una serie de actividades directivas tales como la motivación, compensación, evaluación directa y proceso de control.

En el cuadro no. 9 se refiere el autor a la "revisión y evaluación de los planes". No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

En el cuadro no. 10 nos habla de los "flujos de información" en los cuáles se nos enseña que la información "fluye" por todo el proceso de planeación siendo diferente en cada etapa del proceso a la que sirve.

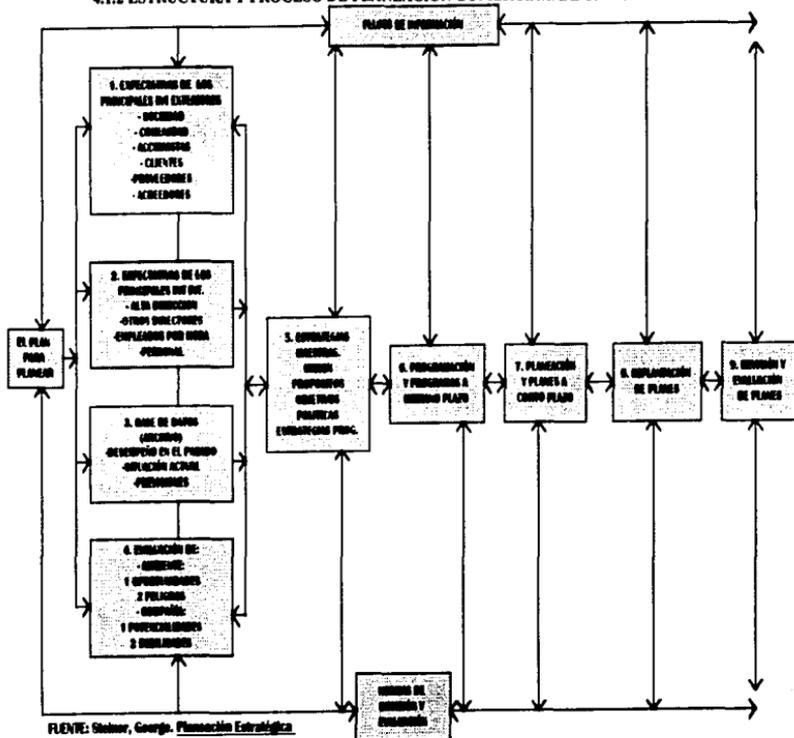
En el cuadro no. 11 nos muestra "normas de decisión y evaluación" que en todo proceso de planeación en necesario aplicarlas. Estas pueden ser cualitativas como los valores de un ejecutivo o cuantitativas como las fórmulas de situación de inventarios o rendimientos sobre inversión.

En este módulo podremos observar el modelo conceptual de la estructura y del proceso de planeación corporativa sistemática y nos muestra el significado de la planeación estratégica y explica como se puede realizar el proceso por que está diseñado para transformar las estrategias en acciones actuales.

Después de haber analizado este modelo consideramos conveniente hacer algunas observaciones.

- 1. El modelo no comprende una sola dimensión en el tiempo; los sistemas de planeación estratégica no tienen una dimensión de tiempo fijo, ya que puede cambiar, modificar o eliminar las metas y los objetivos básicos de la misma.**
- 2. No existe solamente un objetivo; cada organización tiene varios y de diferente importancia en su planeación y operaciones.**
- 3. En el modelo presente se inicia del lado izquierdo y termina del lado derecho, como un proceso conceptual, pero en la práctica el proceso es repetitivo.**
- 4. Es un modelo complejo, pero puede ser ajustado para adaptarse a casi cualquier situación con una alta probabilidad de éxito.**
- 5. No se identifica; lo que puede representar una táctica para un ejecutivo en jefe, puede ser una estrategia para un subordinado.**

4.1.2 ESTRUCTURA Y PROCESO DE PLANEACIÓN COMERCIAL DE UNA COMPAÑÍA



FUENTE: Steiner, George. *Planeación Estratégica*. México, Editorial Continental, 1986. (SIC)

4.2 APLICACIÓN DEL MODELO DE ESTRUCTURA Y PROCESO DE PLANEACIÓN COMERCIAL DE UNA COMPAÑÍA A ROARTEXSA.

4.2.1 ANÁLISIS DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS PRINCIPALES INTERESES EXTERIORES.

ACCIONISTAS. Recordando lo que se mencionó en el inciso 3.3.1 los socios accionistas de la compañía, ocupan los puestos de máxima jerarquía por lo que en este caso estos intereses pueden ser considerados tanto como internos.

Sus principales expectativas que respondieron a pregunta directa son:

- 1. Balancear el grado de dificultad de negocio, el riesgo que conlleva con una rentabilidad adecuada.**
- 2. Lograr una empresa modelo, con la estructura adecuada para el tamaño de la misma.**
- 3. Mantener, y si es posible incrementar, su prestigio y calidad en el desempeño del mercado.**
- 4. Crecer y superar el reto del TLC.**
- 5. Diversificarse.**

SOCIEDAD: México en 1996 presenta una serie de factores inquietantes y ambivalentes. Entre ellos se visualiza un periodo de ajuste social, histórico (cítese Chiapas) por un lado, y segundo un ajuste social al modelo económico del gobierno actual, cuyas decisiones y rumbos que han sido tomados y señalados pero que la estructura social va asimilando a una menor velocidad dando un fenómeno similar al del trueno y del relámpago. (Véase por ejemplo el caso del desempleo y el aumento de la criminalidad).

Hay otro factor importante en el aspecto de la sociedad y es la incipiente conciencia ecológica que gradualmente va en aumento en la sociedad mexicana, la cual sin embargo a nivel mundial ya tiene dimensiones importantes que están repercutiendo en la industria textil y en otras industrias. De forma tal que en la comunidad europea se expiden por ejemplo certificados de "Ecotelas". Dicho certificado avala que la tela con la que fue fabricada alguna prenda en su proceso de fabricación, ha considerado las normas ambientales impuestas a su giro industrial y que no contamina o deteriora en forma importante su medio ambiente.

MODA.- Se ha mencionado en capítulos anteriores la trascendencia del factor moda para la industria textil. Actualmente existe un factor nuevo que debaten los analistas de la moda y es la proximidad al cambio de milenio ante la cual se especula de forma importante si habrá un cambio radical y rápido en diseños y materiales textiles o si el paso a la moda del siglo XXI será un proceso gradual.

AVANCES TECNOLÓGICOS.- Se comenta que actualmente en Lyon Francia en los laboratorios se encuentran en desarrollo las llamadas "telas inteligentes". Dichas telas se denominan de esa manera, porque se dice que serán materiales capaces de ser controlados por encima que serán incorporadas en su estructura y que permitirán, entre otras cosas, olores (aromas) y cambios de color.

MERCADO.- Parece presentar un panorama de una economía desacelerada, tendente a recesiva. Suscrito lo anterior en un contexto mundial de economías de las grandes potencias también recesivas, y acentuado por el proceso de la apertura comercial de México (muy importante en el sector textil), se concluye que el mercado se encuentra altamente contraído, muy competido y con gran falta de liquidez.

Ante la firma del TLC y otros acuerdos comerciales se visualizan oportunidades de nuevos mercados.

PROVEEDORES Y TLC.- La apertura comercial ha sido un factor determinante en la necesidad de volcar a evaluar a detalle la competitividad de los artículos fabricados por los proveedores de

ROARTEXSA, su nivel de calidad para ganar mercados nacionales e internacionales, así como su grado de integración, para observar si cumple o no con las normas de los certificados ante los textiles del TLC.

BANCA.- La banca y el tipo de cambio juegan factores determinantes en la actualidad para determinar la competitividad del sector textil ya que el financiamiento nacional resulta excesivamente caro y el tomar empréstitos en dólares puede crear inestabilidad a la empresa, en caso de repetirse otra devaluación.

4.2.2 EXPECTATIVAS DE LOS PRINCIPALES INTERESES INTERNOS.

PERSONAL.- El personal de la compañía coincidió en su mayoría en las siguientes expectativas:

1. Mantener sus puestos de trabajo.
2. Modificar cargas de trabajo, creando puestos de apoyo, sistemas y procedimientos nuevos.
3. Mejorar el ambiente de trabajo.
4. Establecer canales adecuados de comunicación y de autoridad.

ALTA DIRECCIÓN Y GERENTES.- Trabajar más ordenadamente juntas, toma de decisiones, reportes, etc. (recordar que son accionistas y como tal tienen sus propias expectativas).

4.2.3 BASE DE DATOS (ARCHIVO).

En el capítulo 3 se establecieron los antecedentes y la situación actual de **ROARTEXSA**, por lo que para efectos de este modelo no se repetirán. Sin embargo queremos señalar para efectos de estructurar una planeación estratégica con **ROARTEXSA**, no se cuenta con una base de datos estandarizada, sistematizada y computarizada, por lo que el manejo de sus análisis históricos (financiero, comercial, de personal, de procedimientos, etc.) es muy complejo. La complejidad le viene de que si bien si se tienen los datos éstos han sido fruto de trabajos manuales de diferentes personas con distintas mentalidades y formatos.

Para efectos de este análisis señalaremos algunas proporciones numéricas de la evolución de algunos parámetros de ROARTEXSA importantes para analizar y fijar objetivos y políticas.

En esta tabla podemos observar que el importante crecimiento en materia de ventas en términos reales entre 1992 y 1994 obedece a un intenso ataque y apertura comercial de ROARTEXSA a nuevos clientes fuera de su mercado tradicional. La realidad demostró que es necesaria más cautela ya que entre 1995 y 1996 se pretende retomar el volumen de 1992. Esto por el mal desempeño que se observó en la cartera durante el período recesivo y de falta de liquidez por la que han atravesado (ver rotación de cartera e incremento de cuentas incobrables). A mayor plazo, mayor porcentaje de cuentas perdidas, el riesgo es mucho mayor.

4.2.3.1: "CUADRO DE EVOLUCIÓN DE ALGUNOS PARÁMETROS IMPORTANTES DE ROARTEXSA"

	1992	1993	1994	1995	1996 PROYECCIÓN
VENTAS	100%	147%	214%	156%	120%
NO. DE CLIENTES	174	230	286	255	215
NO. DE PROVEEDORES	8	13	15	16	20
INVENTARIOS (MESES DE VENTAS)	2.3	2.5	3	2.3	1.5
NO. DE ARTICULOS	61	76	87	63	48
ROTACION DE CARTERA PROMEDIO (DIAS)	74	66	97	128	150
CUENTAS INCOBRABLES % SOBRE VENTAS	1.20 %	0.80 %	0.56 %	3.00%	0.50%
PASIVOS BANCARIOS % SOBRE VENTAS	----	----	----	----	----
UTILIDAD SOBRE VENTAS ANTES DE IMPUESTOS	18	20	22	21	21

Hay otros factores importantes a señalar dentro del cuadro como son el hecho de que ante el incremento de competencia por la apertura comercial la empresa cambie su fisonomía tradicional requiriendo un mayor número de proveedores, especializarse en dar servicio a un menor número de

artículos, e inclusive se visualiza una proyección menor a futuro, por lo que se tiene la inquietud de como aumentar sanamente el volumen de operación dada la experiencia mala que se tuvo en ese intento.

La respuesta probablemente será buscar nuevos mercados fuera del país.

4.2.4 EVALUACIÓN DE AMBIENTE Y COMPAÑÍA.

A continuación se presentará en forma esquemática el resumen de los factores externos e internos importantes de ROARTEXSA y de su entorno calificándolos como positivos o negativos para considerarlos como puntos de partida y herramientas de nuestra planeación.

AMBIENTE

Oportunidades.

- ⇒ Nuevos mercados
- ⇒ Inversión extranjera (derrama económica)
- ⇒ Nuevos proveedores
- ⇒ Nuevos productos
- ⇒ Intereses por diversificación

Amenazas.

- ⇒ Mercados más competidos (incluidos los actuales)
- ⇒ Inestabilidad política / social (se traduce en macroeconomía)
- ⇒ Perder proveedores actuales y operaciones con artículos específicos conocidos
- ⇒ Cambios drásticos en la industria. (productos radicalmente nuevos con nuevas políticas de comercialización)
- ⇒ Créditos caros
- ⇒ Falta de liquidez en los mercados
- ⇒ Mercados contraídos
- ⇒ Caída del sector textil a nivel global de operación nacional

ROARTEXSA

Fortalezas.

- ⇒ Crédito comercial (de más de veinte años)
- ⇒ Conocimiento del mercado nacional
- ⇒ Versatilidad en líneas de productos para servir en tendencias de moda
- ⇒ Producto con calidad, precio, destinados a un nicho especial
- ⇒ Cartera con clientes que pagan bien
- ⇒ Personal de antigüedad estable en puestos clave
- ⇒ Buena información de moda
- ⇒ Velocidad de respuesta en producción a pedidos (plazos de programación)
- ⇒ Clientela cautiva por calidad y servicio
- ⇒ Costos competitivos
- ⇒ Toma de decisiones certeras
- ⇒ Buen conocimiento del funcionamiento actual de la empresa y buen manejo de los procedimientos actuales

Debilidades.

- ⇒ Grado de complejidad de la operación
- ⇒ Margen bajo
- ⇒ Dependencia en una labor altamente especializada
- ⇒ Otorgar créditos a clientes que normalmente no calificarían para tenerlos
- ⇒ Estructura organizacional limitada
- ⇒ Desconocimiento de clientes internacionales
- ⇒ Clientes con riesgo de quiebra
- ⇒ Necesidad de stocks altos para dar servicio
- ⇒ Mercado muy atomizado (difícil de atender)
- ⇒ Factor moda que pone en riesgo cada temporada, si no se acierta con él pronóstico
- ⇒ Estructura de las leyes para gestiones de cobro
- ⇒ Estructura financiera muy apalancada, que dificulta obtención de créditos

- ⇒ Poco diferencial y a veces negativo entre plazos de proveedores y los otorgados a los clientes
- ⇒ Alto índice de devoluciones fuera de temporada
- ⇒ Aumento de cuentas incobrables
- ⇒ Sistema de control y de información muy rudimentarios (manuales)
- ⇒ Poca planeación
- ⇒ Ambiente tenso de trabajo

4.2.5 ESTRATEGIAS MAESTRAS Y PROGRAMADAS.

Tomando en cuenta todos los factores para ROARTEXSA descritos en los puntos 4.2.1 y 4.2.4 para nuestro modelo se visualizan las siguientes estrategias maestras:

- 1) Adecuar la estructura interna de la empresa y sus procedimientos de administración y dirección, a fin de conseguir la adaptación a los grandes y rápidos cambios que están ocurriendo en el entorno.
- 2) Buscar una vía de diversificación a la actividad preponderante de la empresa. (Dentro o fuera del sector textil).
- 3) Aprovechar la buena trayectoria y experiencia de más de veinte años para permanecer y si es posible, incrementar posiciones en el mercado nacional sano que sobreviva y buscar un nuevo lugar en el concierto del comercio internacional de textiles.
- 4) Sanear las finanzas de la empresa, reforzar sus procedimientos de otorgamiento de créditos y ser más selectivo en el tipo de operaciones a atender (checar rentabilidad de las mismas).
- 5) Análisis del organigrama y de la división del trabajo dentro de la empresa así como de los factores de toma de decisión y planeación a corto y mediano plazo.

Políticas.

- 1. Los directivos de ROARTEXSA tomarán el tiempo necesario para planear llevando un esquema claro de información importante analizada.**
- 2. Se efectuarán juntas para toma de decisiones con agenda y material previamente preparado.**
- 3. Se estructurará un sistema ágil de información y control.**
- 4. Se fortalecerá la estructura de personal y se analizarán los nuevos puestos a cubrir dentro de una nueva estructura, que permitirá más estabilidad y que favorezca a una mejor utilización de los recursos humanos de la empresa.**
- 5. Se hará énfasis en un nuevo sistema de estímulos y relación para con el personal, que favorezca a una mayor calidad de trabajo en cada puesto, a un mayor grado de responsabilización (por ende de delegar) y un mejor servicio a la clientela.**
- 6. Se evaluarán con expertos los riesgos intrínsecos de cada tipo de transacción comercial que se efectúa, así como la documentación que se maneja de las mismas, para situarse en la posición menos desventajosa dentro del marco legal vigente.**
- 7. Se detectará el tipo de operaciones de alto riesgo en cuanto a fundamento crediticio o comercial y se apoyará de los servicios de compañías expertas en la investigación de créditos.**
- 8. Se establecerá un comité de crédito interno para la aprobación de líneas otorgadas a clientes, el cual señalará al departamento de crédito y cobranzas las reglas aceptadas. Dicho departamento calificará sobre esas bases la operación con la clientela y dará un visto bueno a los pedidos antes de ser facturados, impidiendo que cualquier situación fuera de contexto siga creciendo.**

9. Se evaluarán todas aquellas operaciones de bajo volumen, tanto en artículos clientela para dosificar el grado de apertura de operación, tratando de concentrar y fortalecer las operaciones importantes y las líneas de alta rotación.
10. Se estudiará la manera de bajar inventarios y se nombrará el sistema de resurtidos.
11. Se buscarán nuevos proveedores internacionales para implementar sistemas ágiles de importación y ver la posibilidad de sustituir gradualmente lo que convenga.
12. Se evaluarán los proveedores nacionales y sus productos serán puestos a consideración de la clientela internacional viendo su grado de éxito y de apego a la normatividad de origen del TLC, estableciéndose un departamento de exportaciones, que se deberá mover ágilmente para conocer el mercado norteamericano y otro que vayan suscribiendo acuerdos.
13. Se destacará a uno de los socios gerente para estudiar posibilidades y conveniencia de diversificación.
14. Se hará todo lo posible para que la operación de ROARTEXSA no contemple el uso de líneas de crédito en bancos.
- Para implementar todas estas políticas a través de los programas y planes que mencionarán a continuación se utilizarán los siguientes recursos:
- ⇒ Instalaciones, las actuales excepto que el departamento de exportación se situará anexo a la oficina de Monterrey.
 - ⇒ Se adquirirán equipos de cómputo con el software adecuado para los nuevos requerimientos.
 - ⇒ Se contará con el respaldo de capital por accionistas para el proyecto de diversificación.

El resto de los recursos empleados ya fueron de alguna manera mencionados entre las políticas, metas y objetivos anteriormente citados.

4.2.6 PROGRAMACIÓN A MEDIANO PLAZO.

De acuerdo al tamaño y características de ROARTEXSA, consideraremos los planes a mediano plazo aquellos que deberán cumplirse con un plazo no mayor a un año.

A continuación presentaremos los planes de ROARTEXSA a mediano plazo.

1) Programa de mercados internacionales.

Abarca cuatro sectores:

- a) Fortalecimiento de nexos con proveedores norteamericanos de artículos afines o complementarios a los que trabaja ROARTEXSA actualmente.
- b) Muestreo de mercado, de los artículos más interesantes y con los de mejores resultados iniciar operación.
- c) Establecimiento de la oficina de exportaciones en Monterrey. De donde se harán viajes y se establecerán contactos para conocer clientes nuevos y sus necesidades.
- d) Análisis de productos nacionales en base de la opinión de clientes extranjeros y normatividad del TLC.

2) Programa de diversificación.

Uno de los gerentes será el encargado material de la investigación de posibilidades de nuevos negocios atendiendo a:

- Los criterios de rentabilidad deseados por el grupo de accionistas.
- Nivel de riesgo a asumir.
- Tipo de operación deseada.
- Análisis sectorial de potencial de desarrollo.

3) Programa de mejoramiento del ambiente de trabajo.

Una vez realizado el plan a corto plazo de análisis de puestos y su respectivo reclutamiento de vacantes se procederá a:

- Diseñar y elaborar un manual de operaciones.
- Al nuevo personal se le inducirá la nueva filosofía de información, control y responsabilidad.
- Se pondrán sistemas que incentiven una mayor productividad y calidad en el trabajo y servicio a la clientela y que favorezcan una mejor relación interpersonal.
- Se harán mejoras a las instalaciones actuales procurando un aspecto más agradable y de mejores características para el desempeño de las funciones.

4) Programa de reestructura de los sistemas de información y control.

Una vez realizados los programas a corto plazo de detección de:

- Parámetros principales y sus estándares.
- Requerimientos de información (contenido, extensión, formatos, etc. de la misma).
- Valoración de la información histórica y sus posibilidades de resumir a las nuevas bases de datos, se verá la conveniencia de:
 - 1) Establecer un departamento de sistemas.
 - 2) Apoyarse en consultores externos.
 - 3) En cualquiera de ambos casos, adquirir el equipo de cómputo adecuado y el software comprarlo o desarrollarlo.
 - 4) Se contemplará el período de pruebas en paralelo para su implementación, se verá la mejor manera de incluir la nueva cultura informática en ROARTEXSA.

5) Programa de sancamiento financiero de ROARTEXSA.

Abarca todos los planes y medidas tocantes a la optimización del manejo de los recursos financieros de la empresa y de la educación de sus políticas comerciales a la misma.

El objetivo final es no utilizar apoyos de bancos, en la medida de lo posible.

Contempla entre otros los siguientes planes:

- ⇒ Plan de eliminación de gastos innecesarios.**
- ⇒ Transformación de las políticas de créditos.**
- ⇒ Análisis de rentabilidad de operaciones y artículos.**
- ⇒ Obtención de mayores plazos con proveedores.**

4.2.7 PLANEACIÓN Y PLANES A CORTO PLAZO.

Para efectos de análisis se considerará "corto plazo" de cero a tres meses.

Debido a todo lo que se ha señalado en este desarrollo de planeación estratégica para ROARTEXSA; se observa que se tendrán que atacar muchos frentes de forma simultánea y rápida ya que se encuentra en riesgo, entre otras cosas, la supervivencia de la empresa.

Relación de planes a corto plazo:

- 1) Plan de análisis de puestos y reclutamiento.**
- 2) Plan de detección de parámetros principales y sus estándares.**
- 3) Plan de análisis de otorgamiento de créditos.**
- 4) Plan de programas de juntas de dirección y su metodología.**
- 5) Plan de análisis de inventarios.**
- 6) Plan de requerimientos de información.**
- 7) Plan de estructurar el departamento de exportación.**
- 8) Plan de análisis de factores a considerar para el proyecto de diversificación.**

Estos serían los primeros a implementar entre los muchos que habrá que desarrollar durante el año.

4.2.8 IMPLANTACIÓN DE PLANES. SU REVISIÓN Y EVALUACIÓN.

En toda actividad empresarial lo más importante es llevar las cosas de la manera más correcta de la teoría a la práctica cuando se habla de planes, políticas, etc. De ahí que la implantación de los mismos es el motor que genera la actividad organizacional que determina su desempeño estratégico.

La metodología de la implantación de los planes de ROARTEXSA que se propongan serán muy simples, y se mencionaran a continuación.

A cada plan, y sobre todo a cada programa se le asignará un responsable directo en gerencia y un segundo corresponsable. Si el caso lo amerita, en el responsable de área. Ambos estructurarán el desarrollo de actividades concretas y la calendarización, y dejarán definidos los objetivos concretos a cubrir dentro de dicho plan, considerando los lineamientos que para el mismo determine la dirección de ROARTEXSA.

En caso de existir rezagos, o imposibilidades técnicas o de cualquier índole se deberá reportar de inmediato a la dirección a fin de conseguir el apoyo y los recursos necesarios para solventarlo.

Se elaborarán reportes sencillos y concretos que permitan a la dirección y a un consejo integrado por el director y los dos gerentes, evaluar de forma sencilla y expedita periódicamente el grado de avance de las experiencias que va aportando a fin de determinar su continuidad o los cursos alternativos de acción.

El aspecto de la retroalimentación es fundamental en todo este proceso, el actuar en planes concretos no exige a que la dirección de la empresa y la alta jerarquía estén pendientes del proceso interno de la empresa y de el entorno de la misma.

4.3 TOMA DE DECISIONES GERENCIALES.

Los investigadores en el campo de la teoría decisional han intentado desarrollar modelos de solución de problemas mediante los cuales se pueden enseñar algunos aspectos de cómo tomar decisiones efectivas.

En este inicio se mostrarán las investigaciones de Mintzberg en el proceso decisional, así como los diferentes tipos y estilos de decisiones gerenciales y por último se darán unas guías para mejorarlas.

Para hacer efectivos al máximo, los gerentes necesitan entender los enfoques alternos a la toma de decisiones y especialmente necesitan estar conscientes de sus propias predisposiciones y prejuicios. El derecho a decidir no produce necesariamente la decisión correcta.

Decidir es seleccionar un curso de acción entre dos o más alternativas; el proceso de tomar decisiones es una secuencia de pasos que están dirigidos a esa selección. En ocasiones, la decisión de no actuar puede en si misma ser una poderosa forma de acción.

4.3.1 MODELO DE MINTZBERG.

Henry Mintzberg describe un enfoque común a la toma de decisiones estratégicas que incluye tres fases distintas:

- 1) Fases de identificación. - En la cual se reconocen y diagnostican las oportunidades, los problemas y las crisis. Esto requiere la mayor comprensión posible de los síntomas del problema y de sus causas.
- 2) Fase de desarrollo.- Es el corazón de este modelo decisional. Aquí se desarrollan una o mas soluciones a través de una de las dos técnicas: la investigación o el diseño.

Fase de selección. - Se selecciona la mejor alternativa. Esta fase involucra una serie de pasos de selección que están ligados a la fase de desarrollo. Estos pasos están ligados a las "rutinas de autorización" en las cuales se

busca la aprobación de los superiores antes de continuar con nuevos pasos o ciclos de toma de decisiones. El modelo de Mintzberg intenta descubrir cómo los gerentes realmente toman decisiones, más bien como deberían tomarlas. En muchos casos este modelo puede ser sumamente exitoso y por lo tanto, tiene su mérito.

4.4 PROPUESTA DE MÉTODO DE TOMA DE DECISIONES PARA ROARTEXSA.

Las decisiones organizacionales están inevitablemente influenciadas por las características personales de los gerentes, sin tener en cuenta cuánto sepan ellos sobre la toma efectiva de decisiones. Analizaremos cuatro atributos personales de los tomadores de decisiones que muy probablemente pueden influenciar en la calidad de sus decisiones.

- 1) Impulsividad.- Una persona impulsiva es aquella que tiene una capacidad inadecuada para memorar la acción.**
- 2) Exceso de cautela.- Es la tendencia de ser demasiado cauteloso. A demandar demasiada información antes de decidir. Hasta cierto punto, el exceso de cautela está relacionado con la poca confianza en sí mismo, pero también puede ser una función de "compulsión" una necesidad de ser minucioso, de considerar todos los hechos para desempeñarse a la perfección cuando ser meramente bueno o adecuado sería más apropiado.**
- 3) Defensa de ego.- En tales casos, los gerentes se sienten amenazados personalmente, y por lo consiguiente están más motivados por un deseo de auto elevamiento, que por tomar buenas decisiones. La defensa del ego tiende a convertirse en un filtro que distorsiona la percepción la lógica.**
- 4) Inteligencia.- Los gerentes varían grandemente en la rapidez de aprender, la retención de datos y otros factores que influncian la calidad de las decisiones. Algunos gerentes tienen gran dificultad con el "razonamiento abstracto" otros tienen un limitado "juicio práctico" o**

capacidad de razonamiento con sentido común. Tales cualidades son extremadamente difíciles de modificar que raramente los programas de desarrollo gerencial las enfocan.

La mayoría de los gerentes tomadores de decisiones tienen sus propios y únicos estilos personales que probablemente no cambian dramáticamente. Sin embargo, pueden mejorar su toma de decisiones siguiendo varias pautas que han sido formuladas por teóricos de la decisión.

La importancia de la teoría decisional está en la creencia de que los pasos para tomar decisiones deben ser explícitos, expresados abiertamente, con precisión y claridad. Las decisiones complejas deben ser racionalmente divididas en una serie de pequeñas decisiones lo suficientemente simples para hacer mantenidas en la conciencia y lógicamente manipuladas. Sin embargo, los buenos procesos decisionales no siempre producen buenos resultados porque no siempre se pueden pronosticar futuros sucesos importantes como recesiones o acciones de los competidores.

Se presentarán algunos pasos que probablemente puedan producir buenas decisiones, que en el lenguaje de la teoría decisional constituyen un modelo de solución de problemas.

A continuación se presenta una aplicación del método de toma de decisiones partiendo de las influencias personales en el estilo de decisión para una situación cotidiana descrita en el inciso 3.3.1, por ejemplificar.

Consideramos que la esencia de la mayoría de los problemas presentados en el capítulo 3, son decisiones que no se han tomado o que no se han tomado con la metodología correcta. También debemos recordar que es importante cuando se reúnen ejecutivos para tomar decisiones, hacerlo de forma ordenada y programada, en la medida de lo posible, trayendo trabajo previamente preparado y concentrándose en el tema a discutir.

Del inciso 3.3.1, resulta obvio que el asunto del viaje del gerente al bajo se debería dejar para después y avocarse en la toma de decisión sobre el asunto del "dumping" en oriente.

A opinión de algunos japoneses un problema está resuelto en un 70% si se llega a definir correctamente.

- 1. Conciencia de la situación: El gobierno no anuncia la subida de aranceles a los productos provenientes de oriente (China principalmente) para evitar prácticas desleales de comercio denominadas "dumping" .**

Por otro lado, se ha tenido mercancía de estampe en bodega sin poderse vender por problemas de precio.

- 2. Definición del problema y/o oportunidad: El problema es que haya mercancía en la bodega que no se ha podido vender por no poder competir en precio contra los productos que entran de oriente.**

La oportunidad radica en que dicha oferta de productos de oriente sufrirá modificaciones substanciales por lo que se abren accesos al consumo natural de este tipo de productos en México para la mercancía que se tiene en stock en bodega y para toda aquella de producción nacional con características de calidad similares.

- 3. Criterios decisionales, deben considerar las siguientes preguntas:**

- a) ¿Interesa únicamente salir de las partidas que se tienen en bodega o interesa también volver a incursionar en un mercado del que se había desistido por características que se han transformado ya substancialmente?.**
- b) ¿Cuándo se van a sentir en la práctica las repercusiones de las decisiones del gobierno?.**
- c) ¿Qué posibilidades tiene de resurgir la industria algodonera y rayonera mexicana?.**
- d) ¿Cuánto impactará el ajuste arancelario en los precios ofertados nacionales, ya que había quién estaba vendiendo abajo del costo ?.**

e) ¿Hubo alguna otra razón de peso para abandonar el mercado del estampe?.

4) Soluciones alternativas:

a) Manejar exclusivamente los 50,000 metros que se tienen en bodega para salir lo más pronto de ellos, ya que es marzo y se tiene solo hasta el mes de mayo para ubicarlo en los puntos de venta naturales. (Sin importar vender al costo).

b) Procurar en la partida de los 50,000 metros una utilidad "X" , no importando si para ello se incurre en el riesgo de salirse de la temporada.

c) Buscar un rápido abastecimiento para cubrir demanda especulativa que se generará en el mercado de inmediato a la puesta en vigencia de las medidas.

d) Acercarse a la clientela de este tipo de artículos para comprometer y ofertar un servicio de continuidad regular a mediano plazo.

5) Evaluación de alternativas:

a) Se presenta esta como la alternativa más atractiva para quienes toman la decisión, ya que se observa un panorama incierto y de alta especulación. Se observa que podrán venir mercancías trianguladas por otros países e inclusive en prendas. La industria nacional del ramo, se observa renuente a reiniciar operaciones importantes. Se considera para esta decisión la carga financiera que actualmente lleva la empresa y que se acentúa por el mantenimiento de stock como éstos.

b) Con esta medida se perdería la oportunidad de un rápido impacto por precio; y el salir de temporada implicaría una carga financiera hasta el año que viene que se traduciría en una cantidad mayor a " X ".

c) No se visualiza que el precio se sostenga para vender más que con un margen ínfimo en las primeras operaciones por lo que esta medida elevaría a una medida como a la de la propuesta "b", pero con un volumen mayor de riesgo.

d) Se descarta por el momento esta opción aunque se seguirá de cerca el mercado y a que la única razón por la que se abandonó éste, fue por resultar no competitivos en precio. Sin embargo, se considera que no se tienen actualmente elementos claros y concretos que señalen que se modificará permanentemente la situación no deseada a mediano y largo plazo.

6) Decidir/tomar acción:

En este foro se decide que se modifica la lista de precios que llevan a todos los agentes en relación a estos artículos bajándolos a costo para operaciones de entrega inmediata.

Se analiza intensificar la oferta de los mismos a los puntos naturales de gran consumo, como es el caso de León, Monterrey, D.F., etc., publicitando el nuevo precio y la situación de las medidas del gobierno.

7) Decisiones de seguimiento:

Se comisiona a la gerencia de ventas y de compras a dar seguimiento a mercado de estampe para así determinar si se dan las circunstancias adecuadas para volver a incursionar de manera importante en el mismo.

Esta sencilla metodología aplicada a una situación ya tratada en el capítulo 3, le da nuevas dimensiones a una situación. Si bien se llega a conclusiones que pudieran parecer similares o iguales "vender ya a menor precio y aprovechar el viaje a León". Queremos señalar que se estructuró precisamente este ejemplo de forma tal que el lector pueda percatarse igual que nosotros lo hicimos, que una decisión puede ser buena aunque no este fundamentada; sin embargo, lo valioso es tener procesos internos que permitan tomar decisiones correctas y

fundamentadas y no obtener resultados buenos atribuibles a buena suerte o a intuición.

4.5 PASOS EN EL PROCESO DE CONTROL.

El proceso de control consisten en tres pasos :

- 1) Establecimiento de estándares de ejecución o desempeño - Define el estado de equilibrio, los estándares se expresan en muchas formas tales como metas, especificaciones de producto, guías de inventario, reglas de trabajo, etc.**

Un estándar es un nivel de ejecución establecido para que sirva de modelo, criterio o expectativa. La unidad de medición que expresa cambia de una situación a otra.

- 2) Medición de la ejecución real en relación con los estándares establecidos - Presume que han habido actividades que resultan en algo susceptibles de medición. Esta medición, adopta diferentes formas, tales como el número de unidades producidas, unidades rechazadas, (como sub-estándar, días perdidos a causa de accidentes y gradación del desempeño del empleado).**

Los problemas de medición son definidos y algunas veces parcialmente resueltos, mediante la manera en que se definen los estándares.

- 3) Toma de acción correctiva. - Es hacer algo para restaurar el equilibrio pero requiere la toma de decisiones ejecutivas y un reacondicionamiento de los recursos de la empresa.**

Aquí se caracteriza el trabajo que realiza el atareado gerente de línea, una persona que hace que las cosas sucedan. Sin acción no hay control. Las acciones tomadas son el resultado de decisiones ejecutivas y, como tales reflejan la personalidad del gerente que las emprende y están también determinadas por factores ambientales o situacionales.

Dentro del ciclo del control, después de que la gerencia descubre la causa de la ejecución deficiente, el proceso de control llama a una acción correctiva que requiere una toma de decisión y por ello, es un contribuyente crítico a la efectividad de la gerencia.

Los controles se muestran claramente como un medio para un fin. Los gerentes pierden de vista ese hecho, y actúan como si los controles fueran un fin, por lo que los controles se convierten a menudo en una carga que obstruye en vez de contribuir al logro de las metas.

Quienes controlan las organizaciones dependen necesariamente de la organización como son los contralores financieros, los gerentes de operaciones, los planificadores, los gerentes de controles especiales y potencialmente todo empleado de la organización. Idealmente un trabajador de la línea de montaje o una secretaria se sienten motivados a contribuir en forma significativa a los procesos de control; los miembros de la junta de directores deberían tener funciones de control definidas. Los accionistas tienen responsabilidad o control, y quizás especialmente ellos, deben participar del control organizacional.

Un control de efectivo es sólo posible si es ampliamente distribuido a mucho personal a través de toda la organización.

"Debido a que nadie es perfectamente moral, disciplinado, motivado y sabio, todos necesitan y tienen estándares externos y alguna forma de control externo".

Existen una serie de características para que un control sea efectivo, en cada situación en que se aplican controles es única; estas características son:

OPORTUNIDAD.- La información de control más útil debería pronosticar desviaciones de los estándares antes de que ocurran; el proceso de pronosticar y revisar obliga al gerente a desarrollar y depender de la información oportuna si hay que escoger entre lo oportuno y lo exacto de la información de control debe hacerse énfasis en lo oportuno del control de las operaciones actuales.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y PRACTICAS GERENCIALES EFECTIVAS.- La función de control no puede compensar una estructura organizativa deficiente o prácticas gerenciales deficientes. La cuestión es qué controles de inventarios sofisticados no pueden compensar un sistema de producción que, aún en condiciones óptimas requiere un inventario excesivo. El éxito de un sistema de control formal, como el éxito de las leyes públicas, depende del apoyo de una mayoría sustancial de personas sobre las cuales se aplica.

UBICACIÓN ESTRATÉGICA.- Es imposible establecer controles para todos los aspectos de una empresa, aún cuando sea pequeña o mediana, debido a su complejidad. Por ello, se hace necesario establecer controles en ciertos puntos seleccionados de la operación siguiendo criterios de valor estratégicos. Unas pocas medidas de la ejecución bien escogidas son generalmente suficientes para un control global de las operaciones en empresas medianas.

ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DE LOS COSTOS.- Además de sus efectos entorpecedores sobre el esfuerzo humano, el control excesivo puede ser oneroso. Algunas veces el conocimiento de la presencia de una desviación del estándar y su dirección, más bien que la magnitud precisa de la desviación, es suficiente para propósitos de control.

REVELACIÓN DE TENDENCIAS ASÍ COMO DE STATUS.- Los controles que muestran el estado actual de una fase específica de una operación son relativamente fáciles de preparar, ya que todo lo que se necesita son estados periódicos de la actividad particular en cuestión, sin embargo, el establecer y mostrar las tendencias de unas funciones empresariales específicas no siempre proporcionan suficiente información de apoyo que esté íntimamente relacionada con la función primordial bajo observación. Los datos de control que muestran la posición en el mercado, deberían incluir información sobre los artículos competitivos, así como sobre la posición en el mercado de los competidores.

ÉNFASIS DE LA EXCEPCIÓN.- La cantidad de información generada, aún, en las organizaciones pequeñas es tan grande que se hace difícil manejarla. Cuando la información que enfatiza la excepción es presentada

al gerente, su atención es dirigida hacia aquellas cuestiones que quieren una acción correctiva.

Se ejerce un control efectivo, ya sea probando o desaprobando la acción excepcional, antes de su ocurrencia. Cuando se asignan responsabilidades, se delega autoridad dentro de límites preescritos, con el fin de que aquellas puedan ser cumplidas (principio de paridad) . Los límites de autoridad claramente definidos, y el requisito de aprobación previa para ir más allá de estas limitaciones, permiten el control de la excepción antes de que se produzca. El concepto de control por excepción es utilizado para controlar las desviaciones de estándares antes de que se produzca la excepción y también para poner en relieve aquellas áreas en que se necesita una acción correctiva.

4.6 SISTEMA DE CONTROL QUE EMPLEARA ROARTEXSA.

En el capítulo 3 se señaló que ROARTEXSA tenía problemas relativos a la planeación, dirección y control.

En este capítulo se presenta el primer intento de una planeación estratégica para ROARTEXSA, de donde el modelo aplicado se concluye en una serie de planes a corto y mediano plazo, a ser implementados los cuales para su éxito requieren del establecimiento de una rutina de control y evaluación sobre los mismos.

El método que pensamos más adecuado para ello es el que se presente al final del inciso anterior llamado Modelo del ciclo de control gerencial.

Todo plan para ser evaluado debe describirse a detalle y atender los objetivos a cubrir y señalar los recursos y procedimientos que se emplearán para llevarse a cabo. Un sistema viene siendo desde ese punto de vista y para ese caso concreto, un plan implementado; por lo que a continuación describiremos el nuevo sistema propuesto de otorgamiento de créditos de ROARTEXSA.

4.7 SISTEMA DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS PARA ROARTEXSA.

Parámetros de ejecución a medir para obtener control.

- P1 - En el sistema de registro (base datos) de los auxiliares de cartera en el departamento de crédito y cobranza.**
Parámetro: ¿ Señala adecuada y claramente los clientes con problemas de cualquier tipo o no ?.
Medida: si o no.
- P2 - Parámetro:** Visto bueno de crédito y cobranzas.
Medida: ¿ Dio su visto bueno bien o mal ?.
- P3 - Parámetro:** Decisiones del comité de crédito.
Medida: ¿ Seguimiento de primeras operaciones. Bien o mal ?. de P7 y P8
- P4 -Parámetro:** Problemas en la aceptación de cheques simples para operaciones sin crédito.
Medida: Número de cheques devueltos.
- P5 - Parámetro:** Visto bueno gerente de ventas.
Medida: ¿ Dio su visto bueno bien o mal ?.
Se hará un formato especial donde se explique el problema que tiene el cliente y se evaluarán las consecuencias de la decisión. Para controlar este parámetro.
- P6 - Parámetro:** Calidad de los reportes DBS.
Medida: ¿ Es confiable o no ?.
- P7 - Parámetro:** Nivel de atraso de cuentas.
Medida: Rotación de cartera.
- P8 - Parámetro:** Nivel de cuentas perdidas.
Medida: Monto en estado de resultado.

P9 - Parámetro: Cuentas problemáticas.

Medida: Procesos legales iniciados.

P10-Parámetro: Volumen de ventas perdidas.

Medida: Archivo de pedidos rechazados por cuestiones de crédito.

Lo único que restaría para el proceso del ciclo de control, es analizar por parte, en este caso, de la dirección de ROARTEXSA y por los miembros de comité de crédito cuando se detectan niveles o valores de parámetro no deseados, si lo que está fallando es la información (o la medida) habría que cambiar el estándar. En cambio, si está funcionando habría que analizar si el problema es de ejecución. Si ambos están bien y el problema persiste, se tiene un problema de fondo, donde hay que revisar los fundamentos del plan o sistema en general o en el sector específico.

De esta manera concluye la propuesta de solución a la problemática de ROARTEXSA.

Se hizo una planeación estratégica que nunca se había hecho en la empresa para ilustrar la forma adecuada de planear y para entender lo importante que es que los planes individuales se suscriban a un plan general. Más aún lo importante que es tomar tiempo para planear.

Por otro lado repasamos una manera correcta de tomar decisiones; y finalmente en los últimos dos incisos, la manera adecuada de controlar la empresa, sus planes y actividades.

CONCLUSIONES.

Este trabajo resulto una experiencia muy enriquecedora para nuestra formación profesional, ya que recorrimos dos ciclos completos de teoría-práctica, uno para diagnóstico y otro para solución.

Ello nos enseñó antes que nada la aplicabilidad y trascendencia de la teoría administrativa y sus modelos en la gestión empresarial.

De la investigación de la industria textil en nuestro país se puede afirmar que México desde la etapa precolonial fue textilero. Al igual que en otros países fue esta industria "punta de lanza" de la revolución industrial. Que su incidencia en la actividad económica del país a sido y sigue siendo muy importante. Sin embargo, resulta lamentable observar como algunos factores tales como la prohibición del cultivo de la seda por los españoles, la falta de apoyo a hombres claves en el desarrollo de la industria (como Lucas Alamán) y sobre todo el no haber aprovechado épocas como la post-guerra (segunda guerra mundial) para haber impulsado y desarrollado nuestra industria textil, nos colocó como una industria de mercado localista protegida y debilitada, donde actividades paralelas y de apoyo muy importantes como la producción algodonera se fueron desplomando.

Ahora en un periodo de apertura comercial, de lenta reconversión por el rezago en el punto de partida, y de actividad económica recesiva, el sector textil se observa muy golpeado y en un periodo de transformación, depuración interna y sobrevivencia.

Hay dentro de este sector empresas como ROARTEXSA, con más de veinte años de permanencia en el mercado. Que vistas superficialmente se observan sólidas ya que han ido creciendo año con año e incluso aceleradamente los últimos años. Que han demostrado tener la capacidad de sortear periodos inflacionarios, aprovechando oportunidades de mercado como su giro al sector dama. Que han desarrollado su estructura

de manera que el gerente crece su puesto a director y que han incorporado gente a la gerencia con muy buenos resultados. Ha sido una empresa seria en su actividad y ha llegado a obtener incluso un premio internacional de calidad. Sin embargo, se insiste, estos aspectos son importantes, pero superficiales.

Al iniciar un diagnóstico administrativo de la empresa y empezar a adentrarse a su metodología, a su filosofía, a su esencia de empresa familiar, a su manera de planear y de operar cambios, al cuestionar sus posibilidades de visualizar necesidades de cambio, peligros y oportunidades no evidentes de su entorno y su capacidad de adaptación a los mismos; se llegan a cuestionamientos y respuestas muy interesantes.

Es realmente estable, sostenible e incluso oportuna la trayectoria de ROARTEXSA en relación a los acontecimientos macroeconómicos ?.

No es acaso la actividad empresarial la suma de las decisiones tomadas y sus acciones ejecutadas en apego o no a ellas ?.

No representa un cambio, un riesgo, pero una oportunidad ?.

No hay procesos que estén ordenados o disciplinados que den aspectos de estar controlados pero sus principales parámetros se desconocen o escapan de una injerencia directa sobre ellos ?.

Podríamos, y así lo hicimos a lo largo de este trabajo, plantear muchas más interrogantes a ROARTEXSA, sin embargo, para efectos de conclusiones, basta decir, que un mercado abierto es substancialmente diferente a uno tradicionalmente cerrado. Que conocer la esencia de la empresa y establecer un modelo de información y control sobre la misma es imperioso. Que continuamente hay que revisar los conceptos y actualizarlos. Cuestionar más allá de lo que aparente. Como ejemplo citamos en atender a un cliente porque es cliente hace mucho tiempo, y ha sido bueno porque ha cumplido sus compromisos y que demanda mucha atención. Sin embargo, que pasa con la rentabilidad de las cuentas, la optimización de nuestros tiempos invertidos en cada cliente y la mejor manera de potenciarlos hasta su nivel de máximo desarrollo permisible.

Debe entrar más gente o no, y la que entra que va hacer. El repartir el trabajo inteligentemente puede ser una de las mejores armas de la empresa. Recuérdese que el factor humano muchas veces es el que marca la diferencia. Si no se delega, y si se duplican funciones como sucedía en ROARTEXSA, se generan vicios, se desperdician recursos y sobre todo se amplifican otros problemas. Aquí queremos mencionar que una de las conclusiones importantes que se obtuvo de este trabajo es que los problemas se pueden aislar conceptualmente para entenderlos, pero nunca hay que olvidar su interconectividad con una problemática integral. A la empresa hay que enfrentarla con un enfoque sistemático y dinámico.

ROARTEXSA tiene que replantear su forma de decidir ya que al abrir su marco de decisión se produce un efecto de abanico que le da mayor alcance a sus decisiones, aumenta sus posibilidades de éxito y sobre todo las direcciona y las integra a un contexto general de empresa que le da fuerza para implementarlas. Las decisiones buenas son importantes, pero si no son frutos de procesos correctos y lógicos puede llegar el día que no se den. Si uno en el caso de ROARTEXSA, como el de cualquier otra empresa (y aquí nos gustaría señalar que todas estas conclusiones que se obtengan de ROARTEXSA son aplicables a otras empresas) distingue en sus procesos los puntos claves de control y entiende sus implicaciones, dosifica los recursos y se maneja dentro de los parámetros correctos puede ayudar a entender la mecánica que explica lo que está ocurriendo y aumenta las posibilidades de éxito.

La empresa debe de efectuar los cambios y rápidamente, hoy día demanda de una capacidad creativa y de improvisación importante, sin embargo, el no planear o el no hacerlo correctamente puede hundir a la empresa.

Quizá el factor que más nos llamo la atención es como ROARTEXSA nunca había llevado a cabo una planeación estratégica. Después de proponer un intento de nuestra parte, preguntamos a sus dirigentes: seguiría teniendo las mismas posibilidades de éxito ante todos los cambios en el entorno y en su interior? .

Factores como una necesidad de diversificación, tomar en cuenta la ecología, el siglo XXI para la moda, la transformación de algunas fuerzas en debilidades y viceversa y el surgimiento de nuevas; y sobre todo, el observar la cantidad de frentes a atacar simultáneamente y secuencialmente dan a la planeación estratégica y a todos los principios y conceptos administrativos su lugar.

BIBLIOGRAFÍA.

Ackoff, Russell. Un concepto de planeación de empresa.
México, Limusa, 1994.

Clifton, Williams J. Administración y Organizaciones.
E.U.A., Harper Collins, 1991.

Everaert, Luis. Compañía Industrial de Orizaba. Centenario (1889-1989).
México, 1991.

Fayol, Henry. Administración Industrial y General
México, Herrero Hermanos, Sucesores, S.A., 1967.

Fernández Arena, José Antonio. 99 Principios Administrativos
México, Diana, 1983.

Hernández y Rodríguez, Sergio. Fundamentos de Administración
México, Nueva Editorial Interamericana, 1995.

Jiménez Castro, Wiburg. Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa.
México, Limusa, 1993.

Kast & Rosenzweig. Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas.
México, McGraw Hill, 1994.

Kepner Charles. Higgins. El Nuevo Directivo Racional
México, McGraw Hill, 1994.

Koontz, Harold y Weihrich. Administración. Una perspectiva global.

México, McGraw Hill, 1994.

Kramis Joubanc, José Luis. Sistemas y Procedimientos Administrativos. Métodos para su aplicación en instituciones privadas y públicas.

México, Pac, 1989.

Lapidus, Mary. Glosario bilingüe de Técnicas Administrativas

México. Instituto Nacional de Administración Pública, 1988.

Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna.

México. Limusa, 1995.

Sallenave, Jean Paul. Gerencia y Planeación de Empresas.

México, Norma, 1993.

Steiner, James. Planeación Estratégica. Lo que todo Director debe Saber.

México, CECSA, 1983.

Stonner, James. Administración y Planeación

México, Continental, 1983.

Strauss, George/ Sayles, Leonard. Los Problemas Humanos de la Dirección.

México. Herrero Hermanos, Sucesores, S.A., 1974