



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL**



**TÍTULO
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COMPAÑÍA
"DISEÑOS GRÁFICOS EMPRESARIALES"**

TRABAJO RECEPCIONAL

**SEMINARIO DE ÁREAS SUSTANTIVAS DE TRABAJO SOCIAL
"PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS"
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL**

P R E S E N T A N:

**ILIANA GABRIELA BERSUNZA HERRERA
MARÍA ADRIANA CASTILLO GONZÁLEZ
LUZ MÓNICA JIMÉNEZ VELÁZQUEZ
NORMA PERLA JIMÉNEZ ZÁRATE**

MÉXICO D.F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ABRIL 2002



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.

A mi papá (p. e. p. d.):
Porque nunca se olvidará de decir
T. E. C. M. E. R. C.
Siempre te llevaré en mi corazón.

A mis hermanas:

A mi papá y a mi mamá:
Por que mis abuelos,
esperes y legros
y a veces también.

Janey:
por tu lucha constante ante la vida.
Gabby:
por estar en mí.
Cecilia:
por estar ahí.

A mis tías: Anita, Lita
y a mis primas
Gastón, Honey, Cynthia:
Por su apoyo, comprensión, confianza
y paciencia que me brindan
involuntariamente.

A mis tías Linda, Javier
y mis primas:
Porque sin importar nada
mis deberes se cumplen cuando
más lo necesitamos.

A mi tío Adolfo:
Porque siempre
te he admirado.

A mis tías Gloria y Maga
Gracias

A Norma, Honey y Gabby:
Por enseñarme y darme muchos puntos
a estudiar a través de
distintos para lograr
las metas que deseo.
Gracias por su amistad.

Aliciana

A mis tíos, Laura y Francisco:

*Por su oportuno apoyo y
porque gracias a su cariño y confianza
he logrado alcanzar este objetivo que
siempre me he propuesto.*

A mi madre:

*Porque has sido el gran apoyo
para mí al iniciar este camino en mi vida
el cual te agradezco el legado más
grande que he gozado
podiendo recibir.*

A mi hermano:

*Porque al contáptame
tu alegría y esta necesidad logras
hacerme sentir aún en los
momentos más
difíciles.*

A mi abuela:

*Por tu gran amor y por las
oraciones que estoy segura facilitaron
la realización de este proyecto.*

A mis tíos, Tere, María

y a mis primas

Yolanda, Yvonne:

*Por brindarme su apoyo
en todo momento y por su
gran cariño.*

A ti Eduardo:

*Porque siempre has estado ahí
apoyándome tu amor
para mí y apoyo de manera
incondicional.*

A mis amigas, Lily, Norma y Mary:

*Por su confianza participando
y apoyando en este proyecto y porque
nuestra amistad perdure y se fortalezca
una más a lo largo del tiempo.*

Ilviana Gabriela

A mi hijo, Romeo:

*A quien amo porque impulsa
mi razón de ser y me da la fuerza
y el valor que me lleva cada día de mi vida.*

A mis padres:

*Por su comprensión, apoyo y porque
siempre creyeron y estuvieron a mi lado
para alentarme a seguir cuando
sentía desolación y espejaron mis metas que
ahora comparto con ustedes*

A mi hermano:

*Por tu ayuda y comprensión
aun cuando a veces las cosas
se tornaron difíciles, siempre estabas
a mi lado para culminarlas
hasta el final.*

Al Dr. Carlos Veldiguer, Monroy:

*Por su comprensión y apoyo
y por brindarme siempre todas las facilidades.
Mil gracias*

*A ti Gallego a ti, Sady y a ti
Nirvana:*

*Que compartieron conmigo
todo esta etapa profesional y que esta
experiencia ha fortalecido mi vida
y a que puedo contar con
ustedes siempre que lo necesite.*

A Estela:

*Que siempre creyó en mí y por
lo que yo creo actualmente.*

A Narda y Esperanza:

*Que me alentaron
y apoyaron para continuar adelante.*

Luz Mónica

7

A Dios.
Porque así cuando
que no creemos en nada
El sí mismo, está ahí.

A la Universidad Nacional Autónoma de México

A nuestros maestros:
Porque fueron un gran apoyo
en nuestra formación profesional
al impartir a nosotros sus sabios
conocimientos y sus experiencias.

A División Gráficas Empresariales:

Un agradecimiento especial por
abrirnos las puertas de su empresa
y por las facilidades
de que nos permitió la realización
de este trabajo.

A honorable Jurado
Con respeto y admiración.

Grupo A.C.G.I.S.C.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	10
JUSTIFICACIÓN	13
CAPÍTULO	
MARCO REFERENCIAL	18
CAPÍTULO II	
METODOLOGÍA	41
CAPÍTULO III	
PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN	47
CAPÍTULO IV	
DIAGNÓSTICO	52

CAPÍTULO V

PROPUESTAS	66
CONCLUSIONES	82
ANEXOS	85
BIBLIOGRAFÍA	110

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El espacio en el que actualmente se desempeña el trabajador social incluye diversos ámbitos, siendo uno de ellos el empresarial en donde el campo de acción puede dirigirse hacia la Administración y la Planeación de Recursos Humanos.

El presente trabajo recepcional es resultado del proceso de titulación vía "Diplomado Planeación y Administración de Recursos Humanos", y en el cual se realizó un diagnóstico situacional de la compañía *Diseños Gráficos Empresariales*, lo que permitió como profesionistas obtener una experiencia práctica, además de haber puesto al servicio de la empresa los instrumentos y habilidades obtenidos, tanto en la licenciatura como en el diplomado impartidos por la Escuela Nacional de Trabajo Social.

Se inició con una recopilación de datos para obtener la historia de la empresa, su trayectoria y crecimiento. Posteriormente, se aplicaron instrumentos para detectar la situación en la que se encuentran las áreas de recursos humanos, financieros y materiales, así como los factores que determinan su funcionamiento y de esta manera presentar un diagnóstico en el que se muestre su estado actual.

Por último, se mencionan algunas propuestas realizadas por el GRUPO MOGANO integrado por las pasantes de la Licenciatura de Trabajo Social: Iliana Gabriela Bersunza Herrera, María Adriana Castillo González, Luz Mónica Jiménez Velázquez y Norma Perla Jiménez Zárate; con las cuales se pretende coadyuvar al mejoramiento de la organización, como por ejemplo: establecer una planeación estratégica para que la empresa mejore su funcionalidad organizacional, y en la que se defina la misión, visión y valores, para adquirir una personalidad que los guíe hacia los fines trazados por la empresa, y así consolidarse como una organización firme, segura y que perdure generando empleos dignos y duraderos con los que se mejore el nivel y la calidad de vida de quienes la integran, para ser profesionales y puedan competir en un mercado que cada día exige más.

Se espera que el presente trabajo sienta un precedente para que los futuros egresados de la Licenciatura en Trabajo Social consideren que en el área empresarial hay grandes posibilidades de intervención.

Es importante reiterar que este trabajo es únicamente una investigación que tiene como objetivo diagnosticar el momento situacional de la empresa, para plantear algunas alternativas estratégicas que permitan a la compañía lograr mejores condiciones para su desarrollo.

JUSTIFICACIÓN

JUSTIFICACIÓN

Durante el "Diplomado de Planeación y Administración de Recursos Humanos", se adquirieron nuevos conocimientos e instrumentos que permiten estudiar los procesos productivos, formas de organización, relaciones humanas y laborales de las empresas, con el propósito de producir un cambio en su beneficio y responder a las necesidades sociales que se presenten, reforzando así la formación interdisciplinaria de los trabajadores sociales. De este modo se plantea la posibilidad de realizar un diagnóstico en una microempresa, ya que en la actualidad han proliferado cientos de ellas y aunque su aparición ha sido relevante en el desarrollo del país, siendo éstas las más importantes por su capacidad productiva y por su contribución para generar empleos, se encuentran en desventaja con relación a las medianas y grandes empresas, ya que no cuentan con una estructura organizacional adecuada, ni capital necesario para subsistir.

GRUPO MOGANO considera que, no obstante, la gran importancia de las microempresas los planes de acción establecidos por el gobierno no han favorecido su desarrollo, porque las políticas de fomento empresarial aún cuando están diseñadas correctamente, las fallas en su implementación hacen que no tengan el impacto deseado. Por lo tanto, si se toma en cuenta que con una asesoría adecuada, con metas planteadas claramente y con la capacitación

oportuna, las microempresas pueden desarrollar todo el potencial que tienen para generar un crecimiento que les permita ser competitivas y rentables. Así como ofrecer a sus trabajadores la garantía de un empleo estable para satisfacer las necesidades; no sólo de remuneración económica, sino la de desarrollo personal y profesional, autoestima, pertenencia y sobre todo la de bienestar familiar.

El objetivo de este trabajo es diagnosticar la situación actual de una microempresa dedicada al ramo de las artes gráficas, analizando también los aspectos y condiciones a las que se enfrenta de manera cotidiana y que caracterizan su funcionamiento, así mismo, ofrecer algunas alternativas de solución que mejoren su desempeño.

C
A
B
L
E
S

MARCO REFERENCIAL

MARCO REFERENCIAL

Para efectos de este trabajo, se consideró importante ubicar los orígenes y la evolución que han presentado las empresas a través del tiempo; de esta manera se comprenderá el por qué de su actual situación y de los problemas a los que se enfrentan.

Las empresas guardan estrecha relación con la evolución histórica de los pueblos. En los comienzos de la humanidad la vida era diferente a la actual; cada familia vivía en su propio mundo y tenía que obtener sus alimentos, ropa, calzado, elaborar sus instrumentos de trabajo, construir su casa; es decir, tenía que ser autosuficiente en la satisfacción de sus necesidades, trabajando largas jornadas.

Federico Engels escribió sobre el origen de la división del trabajo, que en un primer momento se realizó de manera espontánea, entre sexos, el hombre se dedicaba a la guerra, caza, pesca, recolección de frutos, y a la producción de los objetos necesarios para conseguir alimentos; la mujer cuidaba de la casa, preparaba la comida, y confeccionaba sus ropas. Posteriormente con el descubrimiento de la agricultura, la domesticación y crianza de animales se dio la primera gran división del trabajo con lo que fue posible, por primera vez, establecer un intercambio regular de productos.

Al descubrirse los telares, el cómo fundir los minerales y el labrado de metales se fue aumentando la forma de riqueza individual; estos trabajos tan variados no podían ser cumplidos por un solo individuo, lo cual produjo la segunda división del trabajo. Con el aumento de la producción de objetos fabricados para el intercambio, la civilización consolida las divisiones del trabajo ya existentes y se añade una tercera con la aparición de los mercaderes o comerciantes.¹

Los mercados a donde concurrían periódicamente esos comerciantes, fue un paso de progreso con relación a los intercambios que en un principio existieron. La importancia de esas transacciones comerciales aumentaron su volumen y fomentaron el desarrollo de establecimientos permanentes donde se depositaban mercancías que después se vendían a las personas que llegaban a esos lugares. Ese fue el inicio de la división del trabajo, el dinero, el comercio y el surgimiento de las primeras empresas en su forma más rudimentaria.²

Tiempo después, en el preludio de la Revolución Industrial "...las primeras formas de producción capitalistas encarnadas en el sistema manufacturero, surgieron en Italia en los siglos XIV y XV, pero la auténtica patria del capitalismo manufacturero fueron los Países Bajos, en los siglos XVI y XVII. A ello se debe que los holandeses del siglo XVII constitulan la nación más desarrollada en el

¹ Engels, Friedrich, *El origen de la familia, de la propiedad privada y del Estado*, Tomo 7, Obras Maestras del Pensamiento Contemporáneo, Editorial Planeta Agostini, España, 1992, pp.270-283.

² Rodríguez, Valencia Joaquín, *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*, Editorial Ecafsa, 4ª edición, México, 1996, p.15.

sentido capitalista. Pero Inglaterra fue la cuna del sistema fabril, una fase más dura del capitalismo, que posibilitó el triunfo general del régimen. La Revolución Industrial en Inglaterra creó las premisas económicas para ello. Cronológicamente coincidió con los grandiosos acontecimientos de la revolución antifeudal de Francia a fines del siglo XVIII, a partir de entonces, se inició la marcha triunfal del capitalismo por el globo ...³ con ello gran parte del mundo cambió radicalmente y aparecieron inventos de todo tipo, hasta llegar a la producción y al consumo en masa que las grandes industrias y comercios proporcionaron, con ello se dio la entrada del mundo moderno.

Mientras tanto México se encontraba en un período de colonización, consecuencia del descubrimiento del nuevo continente. "Al inicio de la colonia la base del trabajo fue la "encomienda" que era el pago del gobierno español a los conquistadores, se les asignaba un número de comunidades indígenas para que les tributaran trabajo y bienes, a cambio el encomendador les daba instrucción religiosa a los indígenas, pero también eran explotados casi sin límite".⁴

Al suprimirse las encomiendas se estableció el sistema de "repartimiento forzoso" por el cual se repartían los indios de los pueblos para los trabajos del campo, de las minas, de los obrajes y de los transportes, debiendo servir temporalmente a un amo mediante un "contrato" y con un "salario" fijo.

³ Poliansky, Avdakov, *Historia económica de los países capitalistas*, Editorial Grijalbo, 3ª edición, México, 1965, p. 257.

⁴ Latapí de Kulman, Paulina, *Las razones de la historia de México*, Ediciones Pedagógicas, 2ª edición, México, 1999, p. 225.

Más tarde, al abolirse los "repartimientos" vino el "peonaje", donde el indio entraba a trabajar libremente sin contrato recibiendo un salario miserable que le era pagado en la "tienda de raya", en donde siempre contraían deudas que los esclavizaban por toda la vida y que heredaban sus hijos al morir.⁵

La economía durante este tiempo, se desarrollaba con mucha lentitud, ya que se encontraba totalmente sometida a los intereses de la Nueva España, se consideraba a las colonias como una fuente de aprovisionamiento; las manufacturas eran escasas y los poderes coloniales frenaban por todos los medios el incremento de la industria con el fin de mantener el monopolio de sus productos. Estas políticas fueron grandes limitantes para el desarrollo económico de las colonias, ya que originó precios muy altos con relación a la capacidad adquisitiva de la población, lo que limitaba las posibilidades de que se crearan pequeñas empresas.

Cuando se dio la emancipación de México del yugo colonial, no se efectuó, como se esperaba, una reorganización socioeconómica radical; las posiciones de los terratenientes no fueron debilitadas, es más, fueron fortalecidas por el reparto de tierras entre generales y oficiales que participaron en la Guerra de Independencia. Los once años que duró el movimiento afectaron a los diversos sectores económicos del país, la minería, la industria, las

⁵ Miranda, Basurto Angel, *La evolución de México*, Editorial Herrero, 1ª edición, México, 1974, pp. 237-238.

manufacturas y la agricultura se encontraban en crisis por los constantes ajustes políticos y sociales de la época; y aunque "...el comercio fue declarado libre y abierto a todas las naciones, en la práctica se estableció un sistema proteccionista mediante el cual se impedía la entrada de todo aquello que se producía en el país o que se pensaba podía llegar a producirse "...⁶, afectando gravemente a los sectores ya mencionados.

Una vez lograda la Independencia, el país necesitaba echar andar un modelo de crecimiento económico, construir su propio Estado, su forma de gobierno y sus relaciones con el exterior.

En los años posteriores a la consumación del movimiento se firmaron algunos convenios con países europeos, en 1832 se ratifican acuerdos de desarrollo del comercio con Norteamérica, sin embargo dichos convenios tenían resultados funestos para México. Capital extranjero comenzó a penetrar al país, además de que comenzaron a llegar mercancías baratas y de mayor calidad provenientes de los países más desarrollados, contra las cuales México no podía competir, el nivel de desarrollo de la Industria durante estos años seguía siendo bajo ya que; las principales actividades económicas eran la minería, la

⁶Cué, Cánovas Agustín, *Historia social y económica de México*, Tomo 1, Editorial Trillas, 3ª edición, México, 1991, p. 282.

explotación de minerales preciosos, y la manufactura en pequeños talleres artesanales.⁷

Con el gobierno de Benito Juárez (1857), se inició el periodo conocido como la "República Restaurada" con el cual se sentaron las bases para instaurar el modo de producción capitalista, y se construyeron ferrocarriles, plantaciones agrícolas y las primeras fábricas, todo ello con inversión de capital extranjero o con préstamos del exterior.

Para los años del porfiriato, el modo de producción imperante en el país fue el capitalismo, ya que se comenzó con el proceso de industrialización, aunado a lo anterior, siguieron subsistiendo vestigios del feudalismo, sobre todo en algunas haciendas del centro y sur del país. En México como en todo el mundo, se vivió una etapa de prosperidad sobre todo a partir de 1895 y hasta 1904. Se impulsó a la industria eléctrica, el desarrollo de la manufactura se debió al incremento de la demanda interior, el mercado pasó de ser local a nacional y el mercado nacional se ligó más con el mercado mundial; la extracción petrolera se incrementó de manera considerable, el progreso de la industria, la minería, así como parcialmente el de la agricultura se debieron al capital extranjero. Por otro lado, el ferrocarril se convirtió en impulsor del capitalismo, ya que no sólo fue un medio de transporte, sino que contribuyó a la

⁷ Rodríguez, Valencia Joaquín, *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*, Editorial Ecafsa, 4ª edición, México, 1996, pp. 20-21.

fase de distribución y traslado de mercancías y productos, principalmente rumbo a la frontera norte del país.⁸

En resumen, la situación económica y social de México durante el porfiriato presenta el siguiente panorama: una casta privilegiada y dueña del poder por largo tiempo; la invasión del capital extranjero y su crecimiento a costa del despojo de la riqueza mexicana y de la explotación de los trabajadores; un pueblo oprimido y despojado de sus libertades y de sus derechos. Lo cual trajo por consecuencia la natural indignación de las clases oprimidas y algunas manifestaciones aisladas de insurrección que adquirieron forma definitiva en la Revolución de 1910.⁹

Este movimiento encabezado por grupos burgueses buscaba un reordenamiento político para hacer a un lado a Porfirio Díaz, además se unieron grupos campesinos y populares que exigían reparto y restitución de tierras. Al igual que durante la Independencia, la Revolución afectó las actividades económicas del país hasta que en 1917 se aprobó la nueva Constitución Política con lo que se prepararía al gobierno para institucionalizarse y poner en marcha el proyecto de desarrollo económico capitalista y extenderlo a todas las regiones del país.

⁸ Bolívar, Meza Rosendo, *Historia de México Contemporáneo*, Tomo I, Instituto Politécnico Nacional (IPN) Publicaciones, 1ª edición, México, 1999, pp. 108-125.

⁹ Miranda, Basurto Ángel, *Op.cit.*, p. 447.

Con la crisis internacional de 1929, causada por la sobreproducción de mercancías en los países más industrializados, se lesionó también a la economía mexicana afectando a lo que se vinculaba con el sector externo, como la industria extractiva y algunos productos agrícolas de exportación. México salió de la crisis por el hecho de que más de dos terceras partes de la población trabajadora se encontraba ocupada en la agricultura y ésta casi no estaba ligada al mercado internacional. Fue el propio subdesarrollo de la economía mexicana lo que resultó ser la mejor defensa contra los embates de la catástrofe externa.

La política económica adoptada por el gobierno de Lázaro Cárdenas fue llamada nacionalismo económico, la que sostuvo el interés nacional por encima de cualquier tipo de interés externo y/o privado, tal como lo expresa la Constitución en el Artículo 27.¹⁰ En sí, planteó una real y efectiva intervención de Estado en la economía, a esto se le conoce como capitalismo de Estado.

Con la Ley de Nacionalización y de Expropiación se fomentó el reparto agrario y se transformó radicalmente la estructura de la propiedad rural; por otro lado, la política de industrialización del Cardenismo implicó el desarrollo de la manufactura, esto se logró por el aumento de la inversión pública y de la inversión

¹⁰ *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, 15ª edición, Ediciones Delma, México, 2000, p. 47.

privada durante el sexenio (en 1965 había 6916 empresas, para 1940 el número ascendió a 13,510).¹¹

La situación económica que provocó la Segunda Guerra Mundial fue importante para el desarrollo del país. Mientras las potencias económicas se encontraban en guerra, y estaban imposibilitadas para producir las mercancías necesarias para su abastecimiento, México comenzó a elaborar los productos que anteriormente compraba con el exterior, las exportaciones nacionales se duplicaron, la guerra dio oportunidad al país de aumentar su producción e industrializarse, aunque siguió siendo predominantemente agrícola; el proceso industrial que mantuvo fue en los bienes de consumo no duraderos, como calzado, vestido, etcétera.

En 1955 se promulgó la Ley de Industrias Nuevas y Necesarias lo que permitió que se estableciera un importante número de empresas industriales, fundamentalmente pequeñas y medianas, lo que produjo una expansión económica y las ciudades crecieron, la necesidad de mano de obra y trabajo fueron el motivo para que la gente del campo fuera a la ciudad para trabajar en las industrias.

Para el período de 1958 a 1970 se aplicó la política económica del "desarrollo estabilizador" que consistió en una estabilidad cambiaria y de

¹¹ Bolívar, Meza Rosendo, *Historia de México Contemporáneo*, Tomo II, Instituto Politécnico Nacional (IPN) Publicaciones, 1ª edición, México, 1999, pp. 106-119.

precios, ya que durante estos años no hubo ninguna devaluación. Este período se caracterizó por subordinar la agricultura a la industria, el país dejó de ser autosuficiente en materia alimentaria y tuvo que valerse de la importación. La consecuencia de la aplicación del modelo "desarrollo estabilizador" fue la desigual distribución de la riqueza. A partir de 1970, se manifiesta un agotamiento de dicho modelo, y en su lugar, durante el gobierno de Luis Echeverría Álvarez (1970-1976), se elaboró un nuevo modelo económico llamado "desarrollo compartido" el cual buscaba la modernización de la industria para lograr mayor productividad, aumentar las exportaciones y disminuir las importaciones, sin descuidar el sector agrario; para tal efecto se destinaron préstamos del sector público al campo, a pesar de lo cual la agricultura no se recuperó ya que se seguían exportando productos agrícolas.

Cuando José López Portillo asumió la presidencia en 1976, el país se encontraba en una grave crisis económica manifestándose en una drástica reducción de la inversión y de la producción en todas las áreas de la economía; la política económica adoptada fue la "alianza para la producción", sin embargo durante este sexenio la inflación crece, disminuye la inversión pública y privada, hubo déficit presupuestal, devaluaciones, la deuda pública creció, y se decretó el Impuesto al Valor Agregado (IVA) como medida para que el gobierno se allegara de recursos, finalmente como un intento de frenar la crisis se decreta la nacionalización de la banca, medida que no apoyaron los empresarios, e

iniciaron una fuga de capitales, cierre de empresas, nula inversión y elevación de precios.

Con el gobierno de Miguel de la Madrid se comenzó la aplicación del modelo neoliberal capitalista que tiene como principales características: "frenar la intervención del Estado en la economía, esto es que el gobierno se deshaga de las empresas bajo su control y las venda a la iniciativa privada sin regular las actividades económicas, dejándolas a la libre fuerza del mercado y de las leyes de la oferta y la demanda; además de abrir las puertas del país a la inversión y a los productos extranjeros, así como limitar el gasto social".¹²

Con la entrada de este modelo se marca el inicio del proceso de reestructuración económica y ascienden al poder un nuevo grupo político llamado los tecnócratas (jóvenes economistas formados en universidades extranjeras) quienes están convencidos de que la forma de impulsar el crecimiento económico sostenido es por medio de una estrategia donde el sector privado y la vinculación de la economía con el mercado mundial tienen un papel central; lo que viene a romper el modelo impulsado en México desde la década de los veinte consistente en buscar el crecimiento hacia dentro con la intervención del Estado.

¹² *Idem*, p.135.

Posteriormente, al asumir la presidencia Carlos Salinas de Gortari se profundizó la política neoliberal mediante la reforma del Estado, que intensificó la estrategia de modernización y privatización económica (en 1990 se privatizó de nuevo la banca, Teléfonos de México, entre otras propiedades estatales).

Para 1994, se firmó el Tratado de Libre Comercio (TLC) que entró en vigor a partir del primero de enero de ese mismo año, para el país significó abrir incondicionalmente las puertas para que entraran mercancías e inversiones de capital, conforme a los intereses y necesidades de los inversionistas extranjeros en aquellas ramas de la producción en que tradicionalmente habían invertido, pero también en otras ramas de la producción en las que anteriormente sólo se invertía capital estatal o privado mexicano, como la banca, la petroquímica, la producción agropecuaria y la industria extractiva. Con el TLC se pretende aprovechar lo mejor de cada país en términos de competitividad, para México es benéfico por el bajo costo de la fuerza de trabajo y por la diversidad de recursos naturales mismos que aprovecharán las grandes empresas transnacionales, sin embargo las micro, pequeñas y medianas empresas no saldrán favorecidas ya que no se podría aguantar la fuerte competencia.¹³

En diciembre del 1994 al asumir la presidencia Ernesto Zedillo Ponce de León se puso al descubierto una gravísima crisis financiera y una devaluación

¹³ *Idem*, p. 149.

del 15% de la moneda mexicana provocada por el embarque masivo de capitales en el país, iniciado meses atrás y elevado en las últimas semanas, que totalizo los 24 mil millones de dólares. El peso, puesto en flotación, cayó y perdió el 60% de su valor, convulsionando los mercados internacionales (el comúnmente denominado efecto tequila) y situando al país al borde la quiebra.

La catástrofe pudo evitarse gracias al apresurado plan de socorro internacional que, coordinado por el Fondo Monetario Internacional y encabezado por Estados Unidos, 51 mil millones de dólares a cambio de un drástico plan de austeridad consistente en la subida de los impuestos directos, tarifas del servicio público y la contención de los salarios por debajo de los nuevos precios.

El mercado financiero volvió a estabilizarse, pero 1995 lo cerró México con una recesión económica y tasa de inflación del 52%. Además la restauración del orden financiero condujo a la destrucción o subcontratación de millones de trabajos afectando gravemente al sector empresarial, sobre todo a las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales se enfrentaron a graves problemas financieros debido a la crisis; también se produjo una pérdida masiva del poder adquisitivo de la población, ocasionando que un 40% de la población esté por debajo del umbral de la pobreza y al menos otro 25% en sus límites.¹⁴

¹⁴ Rodríguez, Valencia Joaquín. *Op cit.*, p. 30.

A pesar de los problemas que se suscitaron durante este sexenio, la economía mexicana ha cambiado significativamente hacia una posición más abierta y competitiva gracias a los vínculos con el extranjero y sus capitales de inversión y a la política económica implementada por el gobierno.

Posteriormente, al gobierno zedillista, México enfrentó un cambio presidencial importante al triunfar en las elecciones Vicente Fox Quesada quien proviene de un partido político diferente al que había gobernado el país durante 71 años, y es el que actualmente incide sobre las políticas y condiciones que guiarán a México.

Este gobierno ha propuesto un programa económico para lograr estabilidad en ese rubro a través de la aceleración del ahorro interno, de la implementación de acciones para atraer inversión extranjera directa y de apoyo para el sector industrial y empresarial a todos los niveles.

Con el Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario, las micro, pequeñas y medianas empresas "micropymes" tendrán acceso a créditos que se otorgan a través de microfinancieras establecidas en todo el territorio nacional, las cuales además de otorgar el capital, darán asistencia y capacitación a los microempresarios.

Este programa debería ser de los más impulsados en el gobierno, si se considera que actualmente el 90% de establecimientos en los sectores de manufactura, comercio y servicios son microempresas, y dan empleo al 61% de la población económicamente activa a nivel nacional ¹⁵, por lo que deben ser consideradas como un factor fundamental para el desarrollo del país si se les ayuda para que puedan consolidarse como líderes en su ramo en los mercados internos y externos.

La proliferación de las microempresas se manifiesta como una urgente salida de la crisis económica y como la imperiosa necesidad de muchos mexicanos al subsistir ante la difícil situación a la que se enfrentan, la creación de microempresas se da en condiciones adversas y por ello presentan una problemática que se advierte en:

- ◆ Limitada capacidad de negociar por falta de organización y deficiente dirección.
- ◆ Escasa cultura empresarial.
- ◆ Improvisación y carencia de normas de calidad.
- ◆ Ausentismo de personal.
- ◆ Constante aumento en los precios de la materia prima.
- ◆ Marginación respecto a los apoyos institucionales.
- ◆ Falta de garantías para acceder al crédito.

¹⁵ Fuente: Censos Económicos del 1999 realizados por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI).

Las micro y pequeñas empresas deberían proporcionar una de las mejores alternativas para la economía nacional, al considerar que este tipo de empresas representa una gran oportunidad para los grupos en desventaja económica, ya que podrían consolidarse por méritos propios y mejorar su calidad de vida.

Ahora es importante identificar los conceptos utilizados en este trabajo para poder determinar la naturaleza y características de las empresas.

EMPRESA:

"Es un ente donde se crea riqueza; éste pone en operación sus recursos (organizacionales, humanos, materiales, financieros, técnicos) para transformar insumos en bienes o servicios, de acuerdo con objetivos determinados por una administración. Entre sus funciones se encuentran: ofrecer servicios, generar empleos, contribuir al crecimiento económico, responder a las demandas concretas de los consumidores, crear nuevos productos y reforzar la productividad".¹⁶

"La empresa es la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios, en la que se interrelacionan elementos humanos, físicos y técnicos para cumplir con un fin o actividad económica determinada que reúne los

¹⁶ Rodríguez, Valencia Joaquín, *Op cit.*, p. 53.

elementos del capital y el trabajo para orientar sus relaciones hacia la producción de bienes y servicios o la distribución en el mercado".¹⁷

MICROEMPRESA:

"Son las empresas industriales y comerciales o de servicios con propietarios y administradores independientes, que no dominan el sector de la actividad en que operan, con una estructura organizacional muy sencilla que ocupa hasta 15 empleados y sus ventas anuales no sobrepasan los 300 millones de pesos."¹⁸

"Las microempresas son aquellas entidades que emplean hasta 10 personas, y cuyo valor de sus activos no rebasa los 200,000 pesos".¹⁹

"Se considera como microempresa a las unidades productivas hasta de 15 personas, en muchos casos es la transición del taller familiar hacia la empresa capitalista e implica la contratación de asalariados y la incorporación de nuevos socios fuera del círculo familiar; y en otros se trata de miembros de una familia extensa y sin trabajo asalariado formal".²⁰

¹⁷ Martínez, Chávez Víctor, *Diagnóstico Administrativo*, Edit. Trillas, 2ª edición, México, 1999, p.288

¹⁸ Rodríguez, Valencia Joaquín, *Op cit.*, p. 54.

¹⁹ "Presencia del Banco Interamericano de Desarrollo en México", www.jornada.unam.mx

²⁰ Méndez, Lugo Bernardo, *Micro y pequeña empresa en México*, Edit. Ecasa, 2ª edición, México 1998, p. 56.

PEQUEÑA EMPRESA:

"Es aquella en que los dueños emplean desde 15 y hasta 100 empleados, y muchas de ellas están conformadas por miembros de una o varias familias; la dinámica de operación de este tipo de empresas está íntimamente relacionada con el grado de unión, apoyo y comunicación entre sus miembros".²¹

EMPRESA FAMILIAR:

"Una empresa familiar es aquella cuyos dueños o accionistas son miembros de una o varias familias. De ellos depende tanto el crecimiento de la empresa como el patrimonio familiar. Los factores críticos en cualquier negocio de este tipo son los de la organización y control de la empresa para que ésta sea rentable, así como los proyectos patrimoniales de sucesión que la familia debe poner en marcha para asegurar la supervivencia de la empresa a través de varias generaciones, cuidando siempre la unión y la armonía familiar".²²

DIAGNÓSTICO:

"Es un proceso de análisis que permite el cambio en la empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento para su adecuada dirección y evaluación".²³

²¹ Grabinsky, Salo, *La empresa familiar*, Edit. Del Verbo Emprender, 4ª edición, México, 1994, p.57

²² *Ídem*, p. 41.

²³ Valdez, Rivera Salvador y Amaro, Martínez Ofelia, *Diagnóstico Empresarial*, Edit. Trillas, 1ª edición, México, 1998, p. 5.

"El diagnóstico está encaminado a lograr la sistematización de un cúmulo de información sobre la situación presente y sus tendencias, a precisar los obstáculos principales de la organización; además de manifestar el conocimiento preciso e integral de la realidad en donde se desean aplicar estrategias de mejoramiento".²⁴

DIAGNÓSTICO SOCIAL:

"Explicación de una situación-problema, realizado con el propósito de servir de base para la elaboración de un plan, programa o proyecto. Todo diagnóstico expresa una situación inicial que se pretende transformar mediante la realización de un proyecto que apunta al logro de un objetivo".²⁵

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

"Es una de las principales funciones administrativas que implica la definición de una misión, visión, valores, objetivos, metas y estrategias con las cuales se determinará el curso de las acciones, la toma de decisiones y los recursos disponibles para cumplir con lo que se ha planeado anteriormente; es el puente entre el punto donde se está y aquél otro hacia donde se quiere llegar".²⁶

²⁴ Martínez, Chávez Víctor, *Op cit.*, p. 23

²⁵ Ander-Egg, Ezequiel, *Investigación y diagnóstico para el Trabajo Social*, Edit. Hvmánitas, 5ª edición, Buenos Aires, 1989, pp. 94-96.

²⁶ Koontz, Harold y Wehrich, Heinz, *Administración, una perspectiva global*, Edit. Mc Graw Hill, 11ª edición, México, 1998, p. 126.

MISIÓN:

"La misión o propósito (términos que suelen usarse indistintamente) identifica la función, tarea básica y/o la razón de ser de la empresa u organización, además ésta debe responder a las necesidades de los clientes para que puedan obtener algún beneficio".²⁷

"Es una síntesis de la naturaleza del negocio. A grandes rasgos: en qué mercado opera la organización, a qué clientes apunta, qué necesidades de los clientes pretende satisfacer, qué clase de productos ofrece, qué propósitos esenciales tienen estos productos. La misión sirve especialmente de marco para las estrategias de planeación a futuro".²⁸

VISIÓN:

"Clarifica lo que la empresa quiere lograr a futuro, a diferencia de la misión, la visión puede ser modificable y puede adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno sin cambiar sustancialmente la razón de ser de la organización".²⁹

²⁷ *Idem*, p. 127.

²⁸ Lazzati, Santiago, *Anatomía de la Organización*, Ediciones Macchi, 1ª edición, México, 1997, p. 89

²⁹ Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, *Op cit.*, 127.

"La visión es la visualización futura y deseable que se aspira lograr en un horizonte más bien lejano, aunque no necesariamente está claro el camino para ello. La idea es que la visión, o mejor dicho la visión compartida, opera como un factor poderoso de motivación para los miembros de la organización. La visión puede contener cualquier tipo de ingredientes, puede referirse a aspectos clasificables como misión, valores, objetivos, metas o estrategias".³⁰

VALORES:

"Son pautas de conducta, principios fundamentales que guían el comportamiento de la organización, como la búsqueda de la excelencia, el cumplimiento de las disposiciones legales, etc."³¹

"Constituyen la forma en que la empresa se percibe así misma y a quienes la integran, da sentido a los cursos de acción, define su filosofía y crea el ambiente organizacional".³²

OBJETIVOS:

"Enuncian los resultados finales hacia los que se dirige la empresa, permiten realizar la parte operativa de la misión y traducirla en acciones tangibles y medibles".³³

³⁰ Lazzati, Santiago, *Op cit.*, p. 89.

³¹ Koontz, Harold y Wehrich, Heinz, *Op cit.*, p. 128.

³² Lazzati, Santiago, *Op cit.*, p. 90.

³³ Koontz, Harold y Wehrich, Heinz, *Op cit.*, p. 128.

"Constituyen el nivel de aspiración sobre el desempeño. Son resultados o atributos a lograr: rentabilidad, flujo de fondos, crecimiento, participación en el mercado, satisfacción de clientes, etc."³⁴

METAS:

"Objetivos expresados en términos específicos y mensurables en el tiempo. Las metas pueden ser cuantitativas, así como también referirse a puntos de avance o a la terminación de un proyecto".³⁵

"Las metas indican los parámetros y condiciones en que deben cumplirse los objetivos, especifican cuánto y cuándo se tienen que realizar las acciones determinadas".³⁶

ESTRATEGIAS:

"Consiste en ver más allá de la acción inmediata, es factor determinante en la definición de los propósitos y objetivos de la empresa, así como de los cursos de acción de la toma de decisiones y de la asignación de recursos para su cumplimiento".³⁷

³⁴ Lazzati, Santiago, *Op cit.*, p. 91.

³⁶ *Idem*, p. 92.

³⁶ Koontz, Harold y Wehrich, Heinz, *Op cit.*, p 129.

³⁷ *Idem*, p. 130

"Las estrategias constituyen el curso de acción elegido frente a un planteo de cursos de acción alternativos. Como parte del denominado planteamiento estratégico es conveniente que la estrategias versen sobre cuestiones clave, donde la elección habrá de tener un impacto significativo sobre el rumbo de la organización".³⁸



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

"Sistema formal de relaciones laborales dentro de una organización, señala las diferentes funciones y posiciones de quienes la integran, por lo general se representa a través de un organigrama".³⁹

³⁸ Lazzati, Santiago, *Op cit.*, p.93.

³⁹ *Idem.*, p. 94.

POLÍTICAS:

"Se refiere a las pautas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas específicas, que se formulan para estimular y apoyar el trabajo hacia las metas fijadas. Son el mecanismo para la ejecución de estrategias y el logro de metas".⁴⁰

CULTURA EMPRESARIAL:

"Conjunto de valores y creencias compartidas que se van desarrollando en una organización a lo largo del tiempo. La cultura influye en la conducta de los empleados al motivarlos para lograr los objetivos establecidos".⁴¹

Si bien es cierto, que hay muchos conceptos para describir la diferencia entre las empresas, las definiciones presentadas son las que se tomaron en cuenta para la realización de este trabajo y las que ayudaron a determinar que la organización *Diseños Gráficos Empresariales* es una microempresa familiar, ya que cuenta con 10 personas que laboran en la misma, y ha tenido una transición del taller familiar hacia la empresa, ahora cuenta con asalariados, aunque no ha incorporado a nuevos socios para incrementar su capital.

⁴⁰ Koontz, Harold y Wehrich, Heinz, *Op cit.*, p. 130.

⁴¹ Stephen, P. Robins y Coulther, Mary, *Administración*, Edit. Prentice Hall, 5ª edición, México 1996, p. 79.

CO
LO
MB
IA

METODOLOGIA

PROCESO METODOLÓGICO

PRIMERA FASE	RESULTADOS
<p>PLANEACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección de la empresa tres opciones { <ul style="list-style-type: none"> Comedor Industrial ubicado en Toluca Banco Santander sucursal Centro Histórico Diseños Gráficos Empresariales <li style="margin-left: 40px;">○ Plan de trabajo • Visita a la empresa <ul style="list-style-type: none"> ○ Presentación del grupo { <ul style="list-style-type: none"> Técnicas: Observación, Recorrido de área y entrevistas informales Instrumentos: Diario de Campo <li style="margin-left: 40px;">○ Recorrido por la empresa 	<p>Selección: Diseños Gráficos Empresariales</p> <p>Planeación del Trabajo</p>
SEGUNDA FASE	
<p>CAPTACIÓN DE LA INFORMACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión bibliográfica / Libros y artículos, <ul style="list-style-type: none"> ○ Fichas bibliográficas • Elaboración de Instrumentos/ Cuestionarios /Cédulas de Diagnóstico <ul style="list-style-type: none"> ○ Aplicación en la empresa ○ Entrevistas informales ○ Herramientas Analíticas / Cuestionarios ○ FODA – Taller para todo el personal de la empresa 	<p>Marco Referencial</p> <p>Antecedentes de la empresa</p> <p>Información sobre la empresa</p>
TERCERA FASE	
<p>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN</p> <p>Diagrama Causa-Efecto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interpretación de los resultados obtenidos en la investigación 	<p>Diagnóstico de la empresa</p>
CUARTA FASE	
<p>PROPUESTAS</p> <p>Propuestas sugeridas a la empresa</p>	<p>Desarrollo de una propuesta</p>

METODOLOGÍA

La metodología utilizada en este trabajo implicó un proceso en el que se eligieron una serie de técnicas e instrumentos, que se consideraron adecuados para obtener los resultados necesarios y con ello presentar el diagnóstico. Los cuestionarios fueron diseñados por GRUPO MOGANO para captar la información necesaria, las Cédulas de Diagnóstico y los formatos para el análisis FODA ya estaban diseñados, se revisaron y se adaptaron para su aplicación, y responder a las necesidades del grupo y de los objetivos del trabajo.

Las otras técnicas e instrumentos como los recorridos de área, la observación sistemática, los diarios de campo y la entrevista, ya conocidos como parte de la metodología empleada por el Trabajo Social, se aplicaron por su gran utilidad y por la experiencia con que se contaba para su utilización; por último el Diagrama de Ishikawa o de Causa-Efecto se empleó porque en él se puede presentar de una manera esquemática y de fácil comprensión el objeto de estudio.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Recorrido de área: esta técnica es para conocer los datos generales de la empresa como su ubicación, las condiciones de las instalaciones y del equipo de trabajo, así como el número de empleados. Utilizando la técnica de

Observación sistemática para identificar evidencias generales del problema, con el apoyo del *Diario de campo* como herramienta de este proceso.

Entrevista: esta técnica es para recopilar información, utilizando como herramienta los **Cuestionarios** (ANEXOS 1, 2 Y 3) con preguntas de *carácter abierto* que permite a los entrevistados dar mayor información y de *carácter cerrado* en donde las respuestas son breves. Éstos se aplicaron a todo el personal con el propósito de conocer los antecedentes y evolución de la empresa, giro comercial, recursos financieros, materiales y humanos, así como el involucramiento de los trabajadores en ella; por medio de la técnica de **Entrevista informal** se obtuvo información adicional que complementó las entrevistas aplicadas.

Cédulas de diagnóstico: (ANEXOS 4, 5, 6, 7 Y 8) que se presentan en forma de listas de verificación y permiten conocer los recursos con los que cuenta la empresa en el área de Recursos Humanos, Recursos Materiales y Ventas; además del Nivel de Desarrollo y Planeación Estratégica. Esta herramienta se aplicó a los socios y así los resultados obtenidos reflejarían las características de la situación organizacional, a partir de la opinión de los involucrados.

FODA es una herramienta analítica, diseñada con la finalidad de establecer un plan estratégico, en donde se describen las **Fortalezas** y **Debilidades** (internas), así como las **Oportunidades** y **Amenazas** (externas) que caracterizan el desarrollo de la empresa.

El **FODA** recibe su nombre por las siglas de los aspectos que identifica, tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en todos los niveles de la empresa y en diferentes unidades de análisis tales como mercados, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios. Este tipo de análisis permite examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual se compete. El **FODA** deberá representar las **Fortalezas** y las **Debilidades** diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las **Oportunidades** y **Amenazas** claves del entorno.

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y debilidades de un negocio, aspectos sobre los cuales se tiene un control.

La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar cualquier negocio en el mercado seleccionado.⁴²

Diagrama Causa-Efecto, de Ishikawa o Espina de Pescado (por su forma), en el cual la espina central constituye el camino que lleva a la cabeza de

⁴² Stephen, P. Robbins y Coulther, Mary, *Op cit.*, pp. 260-264.

pescado, en la que se coloca el problema, defecto o situación que queremos analizar, y las espinas (o flechas) que lo rodean indican las causas y subcausas que contribuyen al defecto, problema o situación crítica sujeto de estudio, se utiliza como herramienta en la prevención y solución de problemas,⁴³ su aplicación es a través de la técnica *Lluvia de Ideas*, en donde se clasifican las causas de un problema determinado.

⁴³ Valdez, Rivera Salvador y Amaro, Martínez Ofella, *Op cit.*, pp. 64-65

C
A
S
O
J
U
D
I
C
I
A

PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN

PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN

El procedimiento para realizar este trabajo fue a través de la selección de una micro empresa de cualquier ramo que aceptara la propuesta de realizar un diagnóstico al interior de su organización, para posteriormente ofrecerles posibles alternativas de solución y lograr cambios en su beneficio.

Así, se consideraron tres opciones las cuales fueron una sucursal de Banco Santander, un Comedor Industrial ubicado en Toluca y la Compañía Diseños Gráficos Empresariales, eligiendo a ésta última por ser la que mostró más disponibilidad y accesibilidad para el desarrollo del trabajo.

El primer acercamiento fue la presentación de las responsables del trabajo con los dueños y trabajadores de la empresa para explicar de una manera específica la propuesta de trabajo, además de mencionar que la información obtenida sería utilizada de manera confidencial.

La primera acción consistió en un recorrido de área en el cual se observaron las condiciones físicas de inmueble, la maquinaria y el material que se emplea para la elaboración de los productos que ofrece la empresa, el número de trabajadores y las actividades que desarrollan cada uno de ellos.

Después, se diseñó y aplicó un cuestionario 1 "PRIMERA PARTE" (ANEXO 1) a los socios de la empresa en donde se les preguntó sobre la fundación, trayectoria y estado actual de la misma, así como los recursos con los que cuentan, cabe mencionar que se aplicó por medio de una entrevista que fue de carácter personal con cada uno de los socios, los instrumentos fueron llenados por las integrantes de GRUPO MOGANO con las respuestas que cada uno mencionaba; al realizar las entrevistas para obtener los antecedentes de la organización se encontró que años atrás los socios tomaron la decisión de cerrarla por diversos problemas que enfrentaron, lo anterior ocasionó que se tuviera que rediseñar un nuevo cuestionario para que se hicieran las preguntas necesarias y conocer a fondo el por qué de esa decisión, es por ello que se presenta una segunda parte del cuestionario 1 (ANEXO 2).

A los empleados se les aplicó otro cuestionario 2 (ANEXO 3) para obtener información sobre el origen de la empresa, la función que desempeñan, estudios, y experiencia laboral.

Posteriormente, se aplicaron unas cédulas de diagnóstico (ANEXOS 4, 5, 6, 7 y 8) para conocer la opinión de los socios sobre los recursos de su empresa en áreas como recursos humanos, financieros, materiales, ventas y en cuanto a la planeación estratégica de la organización, estas cédulas fueron diseñadas por Salvador Valdez Rivera y Ofelia Amaro Martínez⁴⁴, se utilizaron porque se consideraron útiles para elaborar el diagnóstico de la empresa, se presentan

⁴⁴ *Ibidem*, pp. 112-203.

como listas de verificación y se utiliza para revisar si se cuenta o no con los aspectos incluidos en las cédulas, las cuales también fueron llenadas por las integrantes del grupo con la información de los entrevistados.

También se aplicó el análisis FODA para conocer las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, el resultado enriqueció el diagnóstico y permitió realizar las propuestas de mejoramiento a la organización conforme a los datos obtenidos. Con la ayuda de los cuestionarios 3 (ANEXOS 9), 4 (ANEXO 11) y 5 (ANEXO 12) diseñados por el Licenciado Jesús Flores Robledo, el análisis se realizó con todos los colaboradores de la empresa en una sesión especial realizada en la casa de una de las integrantes de este grupo ya que contaba con el espacio necesario para los diez trabajadores de la compañía, además los socios permitieron que en horario de trabajo se realizará dicha sesión, lo que aseguraba la asistencia de todos los colaboradores.

Con la ayuda de ejemplos y de imágenes (ANEXO 10) que se mostraron se logró entender mejor lo que significa el análisis FODA y obtener las respuestas necesarias. Al aplicar el cuestionario 4 se logró definir la misión, visión y valores que identificarán a la empresa. Al finalizar la sesión se ofrecieron algunos bocadillos, café y refrescos, lo que propició un ambiente más relajado y donde pudieron convivir fuera de su lugar de trabajo, las personas que forman parte de *Diseños Gráficos Empresariales*.

Con entrevistas informales se obtuvieron otros datos que no fueron proporcionados con los instrumentos ya aplicados anteriormente, y que eran necesarios al momento de analizar e interpretar la información que se había obtenido.

C
A
S
O
V

DIAGNÓSTICO

DIAGRAMA CAUSA - EFECTO



El diagrama muestra de manera esquemática la situación en la que se encuentra la compañía *Diseños Gráficos Empresariales*

DIAGNÓSTICO (Análisis e Interpretación)

La información que se presenta en este diagnóstico muestra los antecedentes de *Diseños Gráficos Empresariales*, así como su actividad económica, estructura organizacional, recursos con los que cuenta, entre otros aspectos, que describe la situación en la que actualmente se encuentra la empresa.

De los cuestionarios 1 "PRIMERA Y SEGUNDA PARTE" (ANEXOS 1 Y 2) aplicados a los socios, se obtuvieron datos para conocer la evolución de la organización, los cuales se sintetizaron y son presentados en los cuadros comparativos siguientes, donde se observa cómo ha cambiado la empresa en 12 años y ha aumentado los servicios y recursos desde su inicio hasta la actualidad

CUADROS COMPARATIVOS *RECURSOS DE LA EMPRESA*

TIPO DE SERVICIOS	INICIO 1989	REINICIO 1991	ACTUAL 2001
OFFSET (1 Color)	Maquilado de trabajo en forma externa	Maquilado de trabajo en forma externa	El trabajo se elabora en la empresa
OFFSET (Selección de colores)	Maquilado de trabajo en forma externa	Maquilado de trabajo en forma externa	El trabajo se elabora en la empresa
SERIGRAFÍA	Maquilado de trabajo en forma externa	Maquilado de trabajo en forma interna	El trabajo se elabora en la empresa
FORMAS CONTINUAS	Maquilado de trabajo en forma externa	Maquilado de trabajo en forma externa	Maquilado de trabajo en forma externa

SERVICIOS DE LA EMPRESA

TIPO DE RECURSOS	INICIO 1989	REINICIO 1991	2001
Financieros (capital)	Préstamos	Capital propio para invertir	Ganancias
Materiales (papeería, tintas, negativos, etc.)	Compraban material	Compraban el material	Compran el material
Humanos (personal)	2 personas	3 personas	10 personas
Inmueble (establecimiento)	Rentado	Rentado	Propio
Maquinaria (de impresión)	Rentada	Rentada	Propia
Mobiliario y equipo de oficina	Contaban con lo indispensable	Se fue adquiriendo más mobiliario	Cuentan con todo lo necesario
Transporte (vehículos)	1 Propio	1 Propio	3 Propios

Aún con la gran competencia que tiene en el ramo y con los problemas a los que se ha enfrentado, la empresa ha crecido de manera considerable y ha logrado mantenerse vigente.

Toda empresa debe contar con un inventario de recursos humanos, ya que permite conocer las características de los trabajadores, y su actualización permanente facilita la planeación de programas de capacitación. En esta compañía no se contaba con un inventario, por lo que se realizó uno con las respuestas obtenidas en el cuestionario 2 (ANEXO 3).

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

FECHA 28 DE FEBRERO DE 2001

NOMBRE	PUESTO	ANTIGÜEDAD	SEXO	EDAD	ESCOLARIDAD	RELACIÓN LABORAL	EXP. PREVIA
Martín B. G.	Impresor	8 meses	H	39 años	Secundaria	Empleado	2 años
Jesús A. F. y G.	Prentista	6 meses	H	62 años	Primaria	Empleado	6 años
Manuel R. F. A.	Impresor en serigrafía	1 semana	H	32 años	Preparatoria	Empleado	3 años
Fernando G. C.	Diseñador gráfico	1 año 8 m	H	34 años	Pasante D. G.	Empleado	3 años
Edgar J. J. Z.	Vendedor	1 año	H	32 años	Secundaria	Empleado	S/E*
José Alfredo J. Z.	Encargado Producción	9 años	H	40 años	Secundaria	Socio	3 años
Miguel Ángel J. Z.	Encargado Ventas	7 años	H	39 años	Preparatoria	Socio	1 año
Sergio J. Z.	Encargado de Admón.	8 Años	H	43 años	Preparatoria	Socio	S/E*
Fernando S. G.	Acabados	2 años	H	28 años	Secundaria	Empleado	1 año
Elizabeth Z. F.	Secretaria	1 mes	M	22 años	Preparatoria	Empleado	S/E*

* S/E (Sin experiencia previa en el puesto)

Es importante indicar que durante la elaboración de este trabajo se detectaron cambios en el personal en el transcurso de 3 meses, por lo que se consideró necesario actualizar el inventario aplicando el cuestionario 2 a los trabajadores de nuevo ingreso.

ROTACIÓN DE PERSONAL

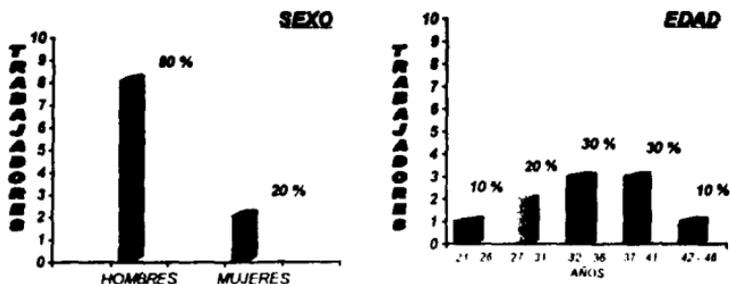
Datos de comparación respecto al cuadro anterior

FECHA 28 DE MAYO DE 2001

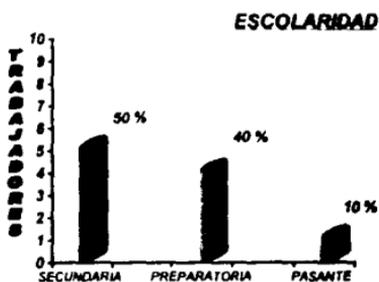
NOMBRE	PUESTO	ANTIGÜEDAD	SEXO	EDAD	ESCOLARIDAD	RELACIÓN LABORAL	EXP. PREVIA
Martin B. G	Impresor	11 meses	H	39 años	Secundaria	Empleado	2 años
Fernando G. C	Diseñador Gráfico	1 año 11 m	H	34 años	Pasante D. G	Empleado	3 años
Alfredo G. H	Impresor	20 días	H	33 años	Secundaria	Empleado	4 años
Edgar J. J. Z.	Vendedor	1 año 3 m	H	32 años	Secundaria	Empleado	S/E*
José Alfredo J. Z.	Encargado Producción	9 años 3 m	H	40 años	Secundaria	Socio	3 años
Miguel Angel J. Z.	Encargado Ventas	7 años 3 m	H	39 años	Preparatoria	Socio	1 año
Sergio J. Z.	Encargado de Admón.	8 años 3 m	H	43 años	Preparatoria	Socio	S/E*
Nora J. M.	Secretaria	2 meses	M	29 años	Preparatoria	Empleado	S/E*
Lourdes O. V.	Ayudante en general	1 mes	M	22 años	Preparatoria	Empleado	S/E*
Fernando S. G.	Acabados	2 años 3 m	H	28 años	Secundaria	Empleado	1 año

* S/E (Sin experiencia previa en el puesto).

El promedio de edad de los trabajadores de la empresa, es de 32 a 41 años, siendo un 80% hombres y el 20% mujeres, se observa una población madura, como se muestra en las gráficas siguientes.



Los promedios de escolaridad más representativos son: el 50% secundaria y 40% en preparatoria, que se muestran en la siguiente gráfica.



En cuanto al personal se detectó que la selección y la contratación no siguen el procedimiento adecuado, porque no tienen una descripción de puestos, que es lo que identifica las funciones y determina las responsabilidades así como sus características esenciales para el desempeño del cargo; al no contratar al personal idóneo las actividades no se realizan eficazmente o se

duplican algunas que bien podrían evitarse, haciendo el análisis y la descripción de los puestos existentes en la empresa.

Se constató que *Diseños Gráficos Empresariales* no ofrece todas las prestaciones de ley, algunas de las que se otorgan son: salario, pago de horas extras, vacaciones, aguinaldo, participación de utilidades, ayuda de gastos médicos e indemnización, no hay contratos individuales de trabajo, ni la inscripción al IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social), al INFONAVIT (Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores), y al SAR (Sistema de Ahorro para el Retiro), lo que genera inseguridad laboral, además de ser una posible causa de rotación de personal, porque los empleados se sienten inseguros dentro de una empresa que no les garantiza estabilidad a largo plazo.

Otra situación detectada es la falta de programas de Capacitación y Adiestramiento para que se adecuen los procesos de la empresa a lo nuevo que hay en el ramo de las artes gráficas. Cuando no se capacita a los trabajadores no se pueden desarrollar y/o perfeccionar los conocimientos y destrezas que se poseen (que de hacerse resultaría benéfico tanto para la compañía como para los trabajadores); además de que se está infringiendo el Artículo 153, fracción A de la Ley Federal del Trabajo, que dice: "*Todo trabajador tiene derecho a que su*

patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo para elevar su nivel de vida y productividad".⁴⁵

Quando no se realiza lo determinado por dicho artículo, se es acreedor a la sanción dispuesta en el Artículo 153, fracción S de la misma Ley, que menciona: *"Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento dentro del plazo que corresponda, en los términos de los Artículos 153 fracciones N y O, o cuando presentados dichos planes y programas no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de la Ley Federal del Trabajo, sin perjuicio de que, en cualquiera de los casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con las obligaciones de que se trata".⁴⁶*

La capacitación no sólo debe considerarse como un gasto más para la empresa, sino como una inversión, ya que al detectar eficazmente las necesidades de capacitación se pueden encontrar los puntos clave en donde la empresa falla, para corregirlos y elevar así su competitividad.

En cuanto a su estructura organizacional, se detectó que no han delimitado claramente sus áreas y departamentos, ni los puestos existentes en la organización, lo que impide la formación de equipos de trabajo bien integrados que laboren bajo un sistema de calidad, también causa la duplicidad de

⁴⁵ *Ley Federal del Trabajo*, Ediciones Delma, 17ª edición, México 2001, pp. 33-38.

⁴⁶ *Idem*, p. 137

actividades en los empleados ya que no están bien definidas sus responsabilidades, lo que ocasiona pérdida de tiempo, recursos materiales y dinero.

Diseños Gráficos Empresariales es una microempresa familiar, que no cuenta con una jerarquía directiva establecida, porque son tres hermanos quienes llevan el mando, lo que origina un liderazgo múltiple que se manifiesta a través de las diversas órdenes que se ejercen sobre los empleados, los cuales se encuentran ante la disyuntiva de no saber cual orden deben acatar.

En ocasiones se refleja un ambiente hostil en la empresa debido a los problemas familiares que tienen los socios y, que no pueden dejar de lado en sus actividades laborales, esta información fue notificada por los trabajadores al mencionar que algunas veces cuando hay conflictos sus actitudes cambian al dirigirse a ellos.

Al aplicar las cédulas de diagnóstico se encontró que no cuentan con una planeación estratégica en donde se defina la misión, visión y valores de la empresa, además de un plan que incluya objetivos, metas, políticas y estrategias, para analizar la situación presente y la que se espera a futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios para el cumplimiento de la misión.

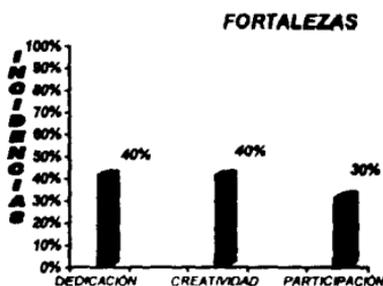
La planeación estratégica no sólo significa planear, sino también analizar cuidadosamente las capacidades y los recursos con los que la empresa cuenta, a fin de lograr que los planes sean realistas y coherentes.

A través del análisis FODA se obtuvieron las *Fortalezas*, *Oportunidades*, *Debilidades* y *Amenazas* que caracterizan el desarrollo de *Diseños Gráficos Empresariales* y que complementaron el diagnóstico, ya que la información que se obtuvo fue proporcionada por los empleados.

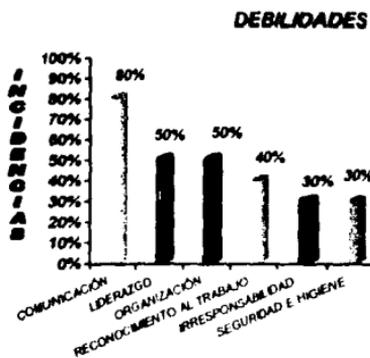
RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Dedicación al trabajo • Creatividad al realizar los trabajos • Participación 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicación • Liderazgo múltiple • Organización deficiente • Irresponsabilidad • Falta de reconocimiento al al trabajo • Falta de normas de seguridad e higiene
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Comercializar servicios en grandes empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia en Servicios y Costos • Aumento en los costos de materia prima • Avance en la tecnología

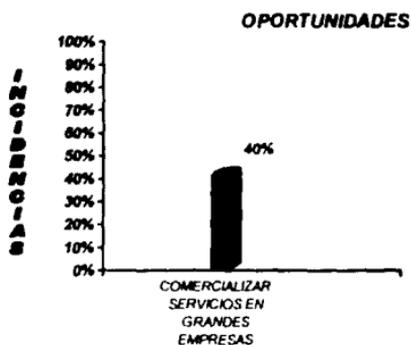
El análisis de las respuestas se realizó tomando en cuenta las respuestas con una incidencia del 30% o más, del cuestionario que se aplicó, durante el análisis, las fortalezas se muestran en la gráfica siguiente y representan las capacidades, valores y cualidades con que cuenta la empresa.



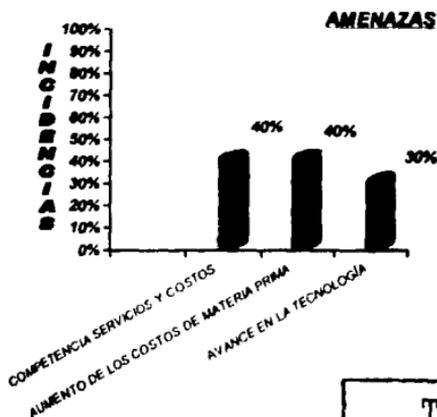
Las debilidades que se mencionaron con mayor incidencia figuran en la siguiente gráfica, y son los puntos débiles que requieren mayor atención por parte de la empresa para convertirlos en fortalezas.



En esta gráfica se observan las oportunidades externas que se mencionaron que de ser aprovechadas serán de gran utilidad para el desarrollo de la empresa.



Las amenazas son los factores que influyen sobre la empresa y que de alguna manera pueden limitar las expectativas de crecimiento.



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Al presentar estas observaciones no se pretende desanimar a quienes conforman *Diseños Gráficos Empresariales*, lo que se desea es que sean reconocidas y aprovechadas las líneas de oportunidad, tanto directivos como empleados asuman su responsabilidad así como que tenga la disponibilidad para consolidar la empresa de manera rápida, sostenida, generando un desarrollo continuo para preservar la fuente de trabajo de las familias que dependen de ella.

C
A
S
O
S
V

PROPUESTAS

PROPUESTAS

Las propuestas que a continuación se presentan, sugieren algunos cursos de acción para modificar, reencausar y reafirmar las tareas esenciales de la microempresa, con el fin de mejorar ésta organización, dichas propuestas se consideraron a partir del diagnóstico realizado a *Diseños Gráficos Empresariales*.

Los cuadros facilitan la comprensión de las propuestas, contienen el propósito y su utilidad organizacional, además de que se explica brevemente el por qué se sugiere su realización.

PROPUESTA 1

PROPUESTA	PROPÓSITO	UTILIDAD ORGANIZACIONAL
<p>OTORGAR PRESTACIONES DE CARÁCTER LABORAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta al IMSS • Contrato individual • SAR • INFONAVIT 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las disposiciones laborales que marca la ley. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar a la empresa de los medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral. • Tener una situación lícita y cumplir con las obligaciones de ley.

Las prestaciones para los trabajadores son beneficios adicionales que se otorgan además del salario pagado por su trabajo, algunas prestaciones varían de acuerdo con el tipo y el tamaño de la empresa; pero otras son establecidas por la Ley Federal del Trabajo y es obligación del patrón proporcionarlas a sus trabajadores. En *Diseños Gráficos Empresariales* se ofrecen algunas prestaciones como: pago de horas extras, vacaciones, aguinaldo, participación de utilidades, ayuda para gastos médicos e indemnización; pero no ofrecen otras que también están establecidas en la ley como la celebración de contrato por escrito y el alta de los trabajadores ante el Instituto Mexicano del Seguro Social IMSS, ante el INFONAVIT y el SAR, dichas prestaciones ofrecen al trabajador asistencia médica, actividades culturales, recreativas y otros medios de subsistencia y beneficios.

Con la implementación de lo descrito anteriormente, la empresa también saldrá favorecida, ya que al ofrecer estos beneficios sociales otorgará mayor seguridad a sus trabajadores y puede disminuirse la rotación de personal, ya que están ligadas al nivel de bienestar y de seguridad que una persona tiene en su trabajo; además de que al utilizar los servicios del IMSS se reducirían costos porque actualmente pagan al trabajador la atención médica privada; si por algún motivo se presenta un accidente grave el gasto que esto representaría a los socios sería bastante fuerte; por ejemplo, si consideran los gastos de hospitalización que se pueden generar. Es por ello, que esta propuesta se

plantea para que la empresa además de funcionar bajo la normatividad vigente, y ofrezca lo indispensable para el mantenimiento de su fuerza laboral.

PROPUESTA 2

PROPUESTA	PROPÓSITO	UTILIDAD ORGANIZACIONAL
<p>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad e Higiene (en el trabajo) • Comunicación • Motivación • Liderazgo • Actualización en procesos de: <ul style="list-style-type: none"> • Impresión • Gráficos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el conocimiento y las habilidades del personal que labora en la empresa según su función y cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modificar aptitudes y actitudes que favorezcan el desarrollo de la organización.

La capacitación y el adiestramiento en las organizaciones deben ser otorgados a los trabajadores como un derecho que marca la Ley Federal del Trabajo en el artículo 153 fracciones A-X, y que entre otros aspectos menciona que: "Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación

y adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad".⁴⁷

Esta propuesta sugieren el establecimiento de un programa de capacitación que abarque varios aspectos para fomentar el adiestramiento en cada una de las funciones así como el desarrollo de aptitudes y actitudes en beneficio de la empresa.

Se consideró importante recomendar un programa de seguridad para adoptar medidas que prevengan accidentes y de higiene para mantener con limpieza y en buenas condiciones las áreas de trabajo, sobre todo porque la empresa maneja papel, solventes y pinturas que son altamente inflamables, lo que representa un constante riesgo para todo el personal, por lo que es indispensable que se establezcan medidas de seguridad y que se den a conocer a todos los empleados de la organización.

De igual manera, se recomienda un programa que fomente la comunicación, la motivación y el liderazgo para mejorar las relaciones de quienes integran la empresa lográndose así un ambiente agradable y participativo.

⁴⁷ *Ley Federal del Trabajo*, Ediciones Delma, 17ª edición, México 2001, pp. 33-38

Por último, se sugiere que todos los que trabajan para *Diseños Gráficos Empresariales* se actualicen en cuanto a los procesos de serigrafía, diseño gráfico e impresión para que se ofrezcan productos de buena calidad y se satisfagan las expectativas de los clientes.

PROPUESTA 3

PROPUESTA	PROPÓSITO	UTILIDAD ORGANIZACIONAL
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
<ul style="list-style-type: none"> • Delimitar áreas y departamentos • Análisis de puesto • Descripción de puesto 	<ul style="list-style-type: none"> • Delimitar por áreas y por departamentos a la empresa para organizar las actividades, definir funciones y establecer responsabilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir una estructura organizacional facilita el cumplimiento de metas y las toma de decisiones para la puesta en práctica de los planes

En esta propuesta se recomienda definir una estructura organizacional ya que es necesario que la empresa delimite bien sus departamentos y áreas, lo que permite el cumplimiento de las metas organizacionales, facilita la toma de decisiones y la definición de estrategias para que se logren los resultados que se esperan, así como considerar posibles innovaciones en los servicios que ofrecen.

Además se sugiere, realizar un análisis y descripción de cada puesto, lo cual evitará la duplicidad de funciones, permitirá contratar al personal que cumpla con las características necesarias del cargo, y establecerá las bases para evaluar el rendimiento o desempeño del ocupante del puesto.

PROPUESTA 4

PROPUESTA	PROPÓSITO	UTILIDAD ORGANIZACIONAL
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		
<ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes • Misión • Visión • Valores • Organigrama • Objetivos • Metas • Estrategias • Políticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una planeación estratégica que permita el establecimiento de los objetivos organizacionales y defina cómo se van a alcanzar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer de una identidad funcional y empresarial a la organización.

Esta última propuesta sugiere el diseño de un proceso de planeación estratégica, ya que es un factor fundamental para toda empresa porque define la identidad y la filosofía que caracterizará a la organización, el modo de conducirse y los cursos de acción necesarios para lograr aquellos objetivos que se han propuesto.

Como parte de este trabajo, se desarrollaron algunos aspectos que son esenciales en el proceso de planeación; con la colaboración del personal y de los socios de la empresa se redactaron los antecedentes, visión, misión y los valores que identificarán a *Diseños Gráficos Empresariales*. Además se estableció el organigrama en el que se indican las relaciones entre empleados y los niveles de autoridad.

ANTECEDENTES

La empresa familiar *Diseños Gráficos Empresariales* inicia en 1989, cuando el Sr. José Alfredo J. Z. decide independizarse y poner su propio negocio, asociándose con un compañero de la empresa en la que ambos habían trabajado durante varios años como vendedores, ofreciendo servicios de impresión en papelería y elaboración de agendas; fue ahí donde adquirieron la experiencia y los conocimientos relativos al proceso de impresión en offset y serigrafía.

Al principio trabajaban en sus respectivos domicilios, por no contar con dinero y un lugar para poder establecer su empresa. Posteriormente, en la Colonia Polanco se les presentó la oportunidad de que les rentaran el lugar a un precio accesible, aún sin contar con los recursos suficientes, los trabajos que

eran solicitados se mandaban maquilar a otras imprentas por no tener la maquinaria adecuada. De esta forma empiezan a tener una cartera de clientes, aumentando el trabajo y los pedidos, por lo que tienen la necesidad de integrar a Sergio J. Z. (hermano de José Alfredo) como socio, desempeñando funciones de vendedor.

Las exigencias por parte de los clientes originaron mayores gastos de producción debido a que les eran solicitados diferentes materiales como papel, tintas e impresión de alta calidad. Asimismo, se compraron máquinas para solucionar la demanda de pedidos, contratando para ello personal que realizara los trabajos. Esto provocó que se endeudaran y no tuvieran el capital suficiente para la compra de material, lo que propició que no hubiera seriedad en la entrega de trabajos según los tiempos pactados con los clientes, así como no pagar los salarios a los empleados; éstas situaciones los llevaron a tomar la decisión de cerrar el negocio y vender el equipo para solventar las deudas que habían contraído.

Una vez finiquitado el negocio, José Alfredo siguió trabajando en diferentes lugares durante año y medio. Cabe mencionar que solamente cuenta con estudios de preparatoria y los lugares en los que trabajó en ese lapso, no satisfacían sus expectativas a futuro, sobre todo las económicas y las de tener su propia empresa. Logró ahorrar dinero suficiente para reiniciar nuevamente el

negocio de impresión, ya que su experiencia laboral lo había especializado en este ramo.

A finales de 1991, al contar con el capital suficiente, decide asociarse con sus hermanos Sergio, Miguel Ángel y su antiguo socio Fernando G. T., instalando la oficina en un departamento ubicado en Avenida de los Insurgentes. Poco a poco empiezan a recuperar a sus antiguos clientes, ofreciendo los servicios de impresión.

Sin contar con un programa estructurado reinician su negocio, teniendo por ende, una carencia en sus Recursos Financieros, Materiales y Humanos.

Esta estructura organizacional tan endeble trajo consigo una serie de consecuencias que tuvieron que enfrentar, como la de los trabajos que se tenían que maquilar en otros lugares, lo que ocasionaba mayores gastos en la producción y en consecuencia el aumento en el costo de los productos. Ante esta situación, Fernando decide retirarse de la asociación.

José Alfredo y sus hermanos siguieron trabajando de la misma manera con el firme deseo de que su situación mejorara. Paulatinamente, logran aumentar la cartera de clientes y las cosas empezaron a cambiar, lo que les permitió contar con recursos suficientes para cambiarse de ubicación.

En 1995, cambian de domicilio estableciéndose en el Centro de Tlalpan, en un lugar más grande. Adquieren una máquina de impresión offset para realizar ellos mismos los trabajos que les solicitaban, pero la falta de conocimiento en el manejo de la máquina, los obliga a contratar a personal calificado para sacar los pedidos y satisfacer las necesidades de sus clientes.

Aún cuando no se contaba con una delimitación de las funciones siguieron adelante con la empresa, prestando los servicios e incrementando su cartera de clientes, reflejando una mejora en su situación financiera. Asimismo, esa estabilidad económica les permitió tener una alternativa más de crecimiento, que se tradujo en la adquisición de un inmueble propio.

En 1999, se establecieron en la Colonia San Isidro (al sur de la ciudad), en una casa que acondicionaron como oficinas y taller, y en la actualidad es donde se encuentran laborando. Comercializan servicios de impresión en offset y serigrafía en papelería corporativa y productos de publicidad, además de que se produce una línea de agendas.

El número de empleados ha aumentado, otro hermano de José Alfredo se integra desempeñando funciones de vendedor; actualmente son 10 personas las que laboran en *Diseños Gráficos Empresariales*.

Se definieron las áreas que conforman la organización de la empresa con sus respectivos responsables, para lograr organizar el trabajo de una manera más equitativa: José Alfredo es el encargado del proceso de producción, Sergio maneja el área contable (crédito y cobranza) y Miguel Ángel es quien se encarga de la cartera y la atención a clientes, además de que los tres toman las decisiones que rigen a la empresa. Cuentan también con un vendedor, un Diseñador Gráfico, una secretaria, dos prensistas, un serigrafista y un auxiliar en general. Asimismo, la empresa tiene 3 vehículos y un equipo de diseño por computadora que es de reciente adquisición.

Cabe mencionar que la empresa no está constituida legalmente, ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y no brinda las prestaciones de ley a los trabajadores como IMSS, SAR, INFONAVIT. Además de contar con una estructura organizacional incipiente, y no tener reglamento interno, manual de organización, de procedimiento, de atención al cliente, de higiene y seguridad, de inducción al puesto y capacitación para los trabajadores.

Actualmente, la empresa *Diseños Gráficos Empresariales* se encuentra ubicada al sur del Distrito Federal, en la Calle Vicente Leñero, Manzana. 6, Col. San. Isidro, Código Postal 13410, en la Delegación Xochimilco; la actividad que desempeña la compañía es comercializar servicios de impresión en papelería y publicidad corporativa.

Cuentan con una cartera de clientes, en la que se incluyen algunas empresas de reconocidas marcas, por ejemplo: Alimentos del Fuerte S.A. de C.V., Clorox de México S.A. de C.V., Firestone de México S.A., Pacific Stars S.A., Ardysa, S.A. de C.V., Tinas Spa, entre otras. Asimismo los requerimientos o servicios, solicitados por los clientes son atendidos y elaborados por los 10 colaboradores de la empresa.

FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

Definiciones obtenidas de la información del cuestionario 4

MISIÓN

" Somos una empresa que elabora productos de impresión en papelería corporativa y publicidad, adaptando la tecnología existente y buscando conquistar nuevos nichos de mercado ofreciendo creatividad e innovación, superando las expectativas del cliente y proponiéndonos ser participantes activos en la construcción de un país competitivo. "

VISIÓN

" Nuestro propósito es ser la empresa líder a nivel nacional, siendo competitivos en el ramo de servicios de impresión en papelería corporativa y productos de publicidad con gran creatividad en el diseño, ponderando la calidad y la excelencia, para trascender en nuestro ámbito y que nuestros clientes nos identifiquen plenamente. "

VALORES**RESPECTO**

Al valorar las capacidades de las personas que colaboran en la empresa y brindarles un trato justo a todos aquellos con los que tenemos relación

HONESTIDAD

En el trato ético y profesional hacia nuestros colaboradores, clientes, proveedores y a la comunidad en general a quienes está enfocado nuestro servicio

COMPROMISO

Estar permanentemente dispuestos a dar lo mejor de nosotros, participando activamente con la empresa para el cumplimiento de los objetivos

CALIDAD

Es el producto o servicio que supera las expectativas del cliente

RAPIDEZ

Responder de manera oportuna a los compromisos con los clientes

HIGIENE

Mantener en orden y con limpieza nuestra área de trabajo, los materiales y equipo para dar una buena imagen

EL SERVICIO SOCIAL
DE LA BIBLIOTECA

ORGANIGRAMA

Lo anterior se entregará a la empresa para que forme parte del plan estratégico, y una vez definido lo que se quiere lograr, se proceda a determinar los objetivos, metas, políticas y estrategias para conseguirlo.

Como ya se mencionó, estas propuestas son sólo sugerencias que el grupo de investigación consideró adecuadas para disminuir los problemas de la organización, la empresa puede o no llevarlas a cabo, según su determinación.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo se presentó un esbozo de lo que son las microempresas y de sus condiciones a través del tiempo, lo que permitió entender que han sido precisamente éstas las más afectadas por las constantes crisis económicas y políticas de nuestro país, y no obstante (como ya se mencionó anteriormente) su gran capacidad para generar empleos, son las menos favorecidas por los planes de financiamiento, situación que propicia grandes dificultades para que puedan sobrevivir en un mercado que cada día exige más.

Se presentó un caso práctico realizando un diagnóstico en una microempresa, en la que se analizaron los factores y condiciones que la caracterizan; se advirtió que a pesar de ser una organización pequeña y que refleja grandes carencias, han podido mantenerse como muchas otras con similares características, al margen de los apoyos y proyectos gubernamentales utilizando los pocos recursos que poseen. Lo anterior, muestra que si lograron mantenerse de esa manera, con apoyo y asesoría pueden consolidarse y alcanzar un desarrollo que les permita ser competitivos y rentables.

GRUPO MOGANO espera que las propuestas que se sugieren en el capítulo anterior, se tomen en cuenta para su aplicación, y de este modo *Diseños Gráficos Empresariales* se consolide como una organización estable y pueda ser la fuente de empleo para varias familias.

Por último, se considera que todavía falta mucho por hacer e investigar en materia de microempresas, ya que la constante dinámica que éstas presentan hacen difícil su estudio, aún así, se debe destacar su gran importancia en la economía nacional para que se les brinden apoyos reales que satisfagan sus necesidades y les permitan aprovechar el potencial que tienen.

ANEXOS

CUESTIONARIO 1 "PRIMERA PARTE"

OBJETIVO: Obtener información de los antecedentes, evolución y situación actual de la empresa
APLICADO A LOS DIRECTIVOS

NOTA: La Información proporcionada será utilizada de manera confidencial

Fecha: _____

Nombre del entrevistado: _____

1. ¿Cuál es el origen de la empresa?

2. ¿En qué año nació la empresa?

3. ¿En qué domicilio se ubicó la empresa?

4. ¿De quién fue la idea para fundar la empresa?

a) Individual _____ b) Socios _____

c) Familiares _____ d) Otros _____

5. ¿Cuál es el giro de la empresa?

6. ¿Qué lo motivó a incursionar en ese negocio?

7. ¿Con qué finalidad se formó la empresa?

a) Subsistencia familiar _____ b) Inversión de capital _____

c) Tener un negocio propio _____ d) Otro _____

8. ¿Qué metas personales tenía al iniciar a la empresa?

9. ¿De qué recursos disponía al iniciar la actividades?

Financieros aproximadamente(\$). _____

Materiales papel () tintas () herramientas () otros _____

Rec. Humanos ¿cuántos?. _____

Inmueble propio () prestado () rentado () otros ()

Equipo de transporte si () no () No. vehículos _____

Mobiliario y equipo si () no () Cuáles _____

Maquinaria si () no () Cuáles _____

10. ¿Cómo organizaron sus tareas y actividades?

11. ¿Cómo formaron su cartera de clientes?

a) Por recomendaciones b) Visitas a empresas c) Buscando en el directorio

d) Propaganda o publicidad e) Otros _____

12. ¿En que consistían sus primeros pedidos?

13. ¿Tuvieron algún problema para satisfacer las necesidades de sus clientes?

a) si ¿cuáles? _____

b) no ¿por qué? _____

14. ¿Qué tipo de problemas tuvieron?

a) Financieros

b) Maquinaria

c) Materiales _____

d) Recursos Humanos

15. ¿Cómo los solucionaron?

16. ¿Qué repercusiones tuvieron con esos problemas?

a) Pérdida de clientes y disminución en las ventas

b) Producción con baja calidad

c) Falta de liquidez

d) Otra. _____

17. ¿Cuánto tiempo pasó para que fuera solvente la empresa?

a) 1 a 6 meses

b) 6 a 1 año

c) 1 a 3 años

d) más de 3 años

e) otro. _____

18. ¿Continúa siendo solvente la empresa?

a) Sí

b) No ¿Por qué? _____

19. ¿Qué estrategias utilizaron? (si fue solvente)

20. ¿Qué decisión tomaron? (en caso de no solvencia)

CUESTIONARIO 1 "SEGUNDA PARTE"

Nota: La información proporcionada será utilizada de manera confidencial

Nombre del entrevistado: _____

1. ¿Por qué se tomó la decisión de reiniciar?

- a) Porque tenían un nuevo capital b) Porque era lo único que sabía hacer
 c) Por necesidad económica d) Por tener un negocio
 e) Otro _____

2. ¿Quién reinició la empresa?

- a) Individual (¿quién) _____ b) Nuevos socios (¿cuántos?) _____
 c) Familiares ¿cuántos? _____
 d) Otro _____

3. ¿Cuánto tiempo tomó reiniciar la empresa?

- a) De 1 a 6 meses b) De 6 meses a 1 año
 c) De 1 a 3 años d) Más de 3 años

4. ¿Con qué recursos contaba en ese momento?

- a) Recursos humanos _____
 b) Recursos materiales _____
 c) Recursos financieros _____

5. ¿Se implementaron cambios en la empresa?

- a) Giro _____ b) Servicios _____
 c) Recursos Humanos _____
 d) Ubicación _____ e). Recursos materiales _____
 f) Equipo de transporte _____ g) Otros _____

6. ¿Cómo reorganizaron sus tareas y actividades?

7. ¿Se recuperaron los clientes anteriores?

- a) Si ¿Cómo? _____
 b) No ¿Por qué? _____

8. ¿Cómo se formó una nueva cartera de clientes?

- a) Por recomendaciones b) Visita a empresas
 c) Promoción de servicios d) Buscando en el directorio
 e) Otros _____

9. ¿Se han presentado problemas que afecten el desarrollo de la empresa?

No ()

Si ¿cuáles? _____

10. ¿Qué tipo de problemas tuvieron?

a) Financieros _____ b) Falta de material _____

c) Falta de recursos humanos _____

d) Otros _____

¿Cómo los solucionaron? _____

11. ¿Cuánto tiempo pasó para que fuera solvente la empresa?

a) 1 a 6 meses b) 6 meses a 1 año c) 1 a 3 años d) más de tres años

12. ¿Continúa siendo solvente la empresa?

Si ()

No ()

13. ¿Con cuántos clientes cuentan actualmente?

14 ¿Qué servicios ofrecen actualmente?

15. ¿Se tiene organigrama de la empresa?

Si ()

No ()

16 ¿Se cuenta con algún tipo de instructivos o manuales?

Si ¿cuáles? _____

No ()

17. ¿Están por escrito las políticas y los objetivos?

Si ()

No ()

18. ¿Sabe que es una estrategia?

Si ()

No ()

19. ¿La empresa cuenta con filosofía?

Si ()

No ()

20 ¿Misión?

Si ()

No ()

21 ¿Visión?

Si ()

No ()

22 ¿Valores?

Si ()

No ()*

CUESTIONARIO 2

OBJETIVO: Obtener información sobre las funciones de los empleados y su relación con la empresa.

APLICADO SÓLO A LOS EMPLEADOS

Nota: La información proporcionada será utilizada de manera confidencial

Fecha: _____

Nombre del entrevistado: _____

Puesto: _____

1.- ¿Sabe cuál es el origen de la empresa?

Si () No ()

2.- ¿Sabe cuál es el giro de la empresa y los servicios que ofrece?

Si () No ()

3.- ¿Qué lo motivó a ingresar en *Diseños Gráficos Empresariales*?

4.- ¿Cuál es su horario de trabajo?

5.- ¿Quién es su jefe inmediato?

6.- ¿Qué escolaridad tiene usted?

7.- ¿Cuál es su edad, y estado civil?

8.- ¿Cuáles son las actividades que realiza de manera cotidiana?

9.- ¿Realiza algunas actividades extras? (¿Cuáles y cada cuándo?)

10.- ¿Cuáles son las decisiones más importantes que deben tomarse en el desempeño de su trabajo?

11.- ¿Qué tipo de errores pueden cometerse comúnmente en el desarrollo de sus actividades, cómo y a quienes afectan, y a quién recurre en caso de que cometa algún error?

12.-¿Con quienes tiene algún tipo de relación laboral (mencione compañeros de trabajo, clientes, proveedores, autoridades, etc.)?

13.- ¿A cuántas personas supervisa? (¿Quiénes y con qué frecuencia?)

14.- ¿Qué equipo de trabajo utiliza y está bajo su responsabilidad? (maquinaria, equipo de cómputo y/o papelería, etc.)

15.- ¿Ha tomado alguna capacitación para desarrollar mejor sus actividades? (cuál)

16.- ¿En alguno de sus empleos anteriores tuvo el mismo puesto, o uno similar?

17.- ¿Qué espera de *Diseños Gráficos Empresariales*?

CÉDULA DE DIAGNÓSTICO "A"**NIVEL DE DESARROLLO**

OBJETIVO: Conocer la opinión de cada uno de los socios en cuanto a los aspectos de la empresa que permitan detectar su nivel de desarrollo organizacional

APLICADO SÓLO A LOS DIRECTIVOS

NOMBRE	INDICADORES A EVALUAR	FECHA	
		SI	NO
	1. La organización desconoce cómo está y hacia dónde va.	_____	_____
	2. Se tiene poca comunicación formal y predomina la comunicación informal.	_____	_____
	3. Los niveles jerárquicos y sus funciones no están acordes ni definidos	_____	_____
	4. La administración es tipo ruleta, es decir, efectúa cambios con la esperanza de acertar al ganador, utilizando mal sus recursos	_____	_____
	5. Carece de sistemas y procesos formales operativos y administrativos	_____	_____
	6. La educación (respecto al conocimiento de la empresa), capacitación, adiestramiento e instrucción son mínimos o nulos.	_____	_____
	7. El desperdicio de los recursos humanos, materiales y financieros es elevado o no se controla	_____	_____
	8. El desarrollo del personal se da en función del nivel jerárquico, más no de la capacitación con que se cuenta para cubrir el perfil del puesto	_____	_____
	9. Falta de descripción de puesto y de definición clara de responsabilidades	_____	_____
	10. La calidad se da en una función y no en toda la empresa	_____	_____
	11. No existe selección ni evaluación de proveedores	_____	_____
	12. Existen sistemas de evaluación y de información para la toma de decisiones	_____	_____
	13. Se tiene conocimiento del concepto organizacional del cliente-proveedor interno	_____	_____
	14. La empresa tiene definida una misión	_____	_____
	15. La empresa tiene definida la visión	_____	_____
	16. La empresa tiene objetivos	_____	_____
	17. La empresa tiene metas	_____	_____

CÉDULA DE DIAGNÓSTICO "B"

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Objetivo: Conocer la opinión de cada uno de los socios en cuanto a las estrategias de planeación de acuerdo al desarrollo de la empresa

APLICADO A LOS DIRECTIVOS

NOMBRE	INDICADORES A EVALUAR	FECHA	
		SI	NO
	1. Se realiza la planeación estratégica de la empresa	_____	_____
	2. Se fundamenta el plan estratégico de la organización con la participación activa del personal	_____	_____
	3. Se tienen bien definidos:		
	a) Los objetivos de la empresa en general y de los departamentos	_____	_____
	b) Las metas de la empresa		
	❖ A corto plazo.	_____	_____
	❖ A plazo largo	_____	_____
	c) Las metas abiertas "dase mundial"	_____	_____
	d) Las metas específicas "calidad dentro de un rango específico"	_____	_____
	e) La políticas generales de la empresa	_____	_____
	f) Las políticas departamentales	_____	_____
	4. Se entiende qué es un estrategia en todos los departamentos de la organización.	_____	_____
	5. Se utiliza la planeación estratégica como medio para conseguir el fin deseado que responda a las necesidades del entorno	_____	_____
	6. Se tienen criterios y medidas estratégicas de la empresa.	_____	_____
	7. Se tienen identificadas áreas claves de competitividad	_____	_____
	8. Se tienen identificados los procesos clave	_____	_____
	9. Se tiene identificada la vulnerabilidad de las áreas y de los procesos clave	_____	_____
	10. Se conocen las oportunidades y amenazas del entorno para la empresa	_____	_____
	11. Se cuenta con la tecnología adecuada para ser una empresa competitiva	_____	_____
	12. Se cuenta con un análisis profundo y concreto de los proveedores actuales y de posibles proveedores	_____	_____
	13. Se dan a conocer los servicios y/o los productos que ofrece la empresa o negocio	_____	_____
	14. Se hace una selección de los clientes de la empresa	_____	_____

INDICADORES A EVALUAR	SI	NO
15. Se establecen criterios de desempeño	_____	_____
16. Se tiene definido cómo lograr los objetivos	_____	_____
17. Se tienen definidos los recursos necesarios para lograr los objetivos y las metas	_____	_____
18. Se tienen definidas las formas de financiamiento	_____	_____
19. Se tiene un organigrama bien definido	_____	_____
20. Se tienen estrategias bien definidas en las áreas de:	_____	_____
a) Recursos Humanos	_____	_____
b) Tecnología	_____	_____
c) Finanzas	_____	_____
d) Mercadotecnia	_____	_____
21. Se cuenta con indicadores de:	_____	_____
a) Tiempo promedio en responder a la demanda de clientes (servicio-tiempo)	_____	_____
b) Eficiencia y efectividad	_____	_____
c) Niveles de inventario	_____	_____
d) Velocidad óptima de producción	_____	_____
e) Sistemas de aseguramiento de la calidad	_____	_____
f) Calidad en:	_____	_____
❖ Servicio	_____	_____
❖ Producto	_____	_____
❖ Integridad de datos	_____	_____
❖ Procesos	_____	_____
❖ Tiempo	_____	_____

CÉDULA DE DIAGNÓSTICO "C"**RECURSOS HUMANOS**

OBJETIVO: Conocer la opinión de cada uno de los socios en cuanto al aprovechamiento y control de los Recursos Humanos

APLICADO A LOS DIRECTIVOS

NOMBRE	INDICADORES A EVALUAR	FECHA	
		SI	NO
	1. Se cuenta con un control de necesidades de recursos humanos.	_____	_____
	2. Se tiene registro de las necesidades de recursos humanos cubiertas.	_____	_____
	3. Tiene registro de las necesidades de recursos humanos por cubrir.	_____	_____
	4. Se cuenta con indicadores del porcentaje de rotación de personal.	_____	_____
	5. Se mantiene un registro de los puestos que presentan un mayor porcentaje de rotación.	_____	_____
	6. Se efectúa el reclutamiento del personal considerando la cartera de candidatos que se tiene disponible.	_____	_____
	7. Cuando se cuenta con una vacante, se considera primeramente al personal interno de la empresa para promocionarlo.	_____	_____
	8. En caso de que el personal interno no cubra el perfil requerido por el puesto, se selecciona al personal externo a la empresa.	_____	_____
	9. Se mantiene un registro del potencial humano destinado a cubrir posibles cargos o funciones a futuro.	_____	_____
	10. Para la adecuada selección del personal se aplican los exámenes generales, médico, psicométricos y de habilidades pertinentes.	_____	_____
	11. Para la formal contratación del personal es firmado por ambas partes (patrón y trabajador) el respectivo contrato de trabajo.	_____	_____
	12. Todos los contratos de trabajo para personal de nuevo ingreso se hacen por un periodo no inferior a treinta días ni superior a noventa días, para probar sus capacidades.	_____	_____
	13. Al momento de efectuarse la firma del contrato del trabajo se requieren del trabajador los documentos que acreditan su personalidad, domicilio, registros, antecedentes, referencias, etc.	_____	_____
	14. Inmediatamente después que es contratado el trabajador, se produce a realizar los trámites requeridos para su afiliación ante las instancias respectivas: IMSS, INFONAVIT, SHCP, SSA, ETC.	_____	_____
	15. A todo empleado de nuevo ingreso se le proporciona la inducción adecuada para su integración a la empresa o negocio.	_____	_____

INDICADORES A EVALUAR	SI	NO
16. Se remunera al personal de forma justa y adecuada, de acuerdo con: a) Los servicios prestados b) La oferta y demanda del mercado c) La disponibilidad financiera de la empresa	_____ _____ _____	_____ _____ _____
17. Se mantiene un equitativo nivel salarial entre las diferentes funciones, respetando las variaciones del mercado de trabajo de las diferentes áreas geográficas.	_____	_____
18. Se tienen implantados programas que tienen como fin proporcionar a los empleados beneficios de tipo: a) Educacional b) Financiero c) Médico-hospitalario d) De seguridad social	_____ _____ _____ _____	_____ _____ _____ _____
19. Se proporciona a los empleados las condiciones materiales adecuadas para el desempeño de sus funciones.	_____	_____
20. Se aprovechan en forma óptima las capacidades y habilidades individuales de los empleados.	_____	_____
21. Se promueve un clima de buenas relaciones en el ámbito laboral.	_____	_____
22. Se promueve el espíritu de equipo entre el personal de toda la empresa o negocio.	_____	_____
23. Se estimula la alta participación de los empleados en la resolución de los problemas de la empresa o negocio.	_____	_____
24. Se proporcionan cursos de adiestramiento adecuados a todo el personal de la empresa o negocio para el buen desempeño de sus funciones y desarrollo continuo.	_____	_____
25. Se mantiene actualizado al personal, de tal forma que satisface las necesidades a corto, mediano y largo plazo de la empresa o negocio.	_____	_____
26. Se otorgan aumentos salariales como incentivo al realizar las promociones del personal.	_____	_____

INDICADORES A EVALUAR	SI	NO
27. Se asegura al personal un plan de vida y carrera que les permita desarrollar sus capacidades y habilidades en beneficio propio y para su crecimiento conjunto con el de la empresa o negocio.	_____	_____
28. Se lleva algún control de:	_____	_____
a) Presupuesto de personal	_____	_____
b) Control de plaza	_____	_____
c) Nómina	_____	_____
d) Tarjetas de asistencia	_____	_____
e) Rotación de personal	_____	_____
f) Ausentismo	_____	_____
g) Accidentes de trabajo	_____	_____

CÉDULA DE DIAGNÓSTICO "D"**RECURSOS MATERIALES**

Objetivo. Conocer la opinión de cada uno de los socios en cuanto al aprovechamiento y el control de Recursos Materiales de la empresa
 APLICADO A LOS DIRECTIVOS

NOMBRE	INDICADORES A EVALUAR	FECHA	
		SI	NO
	1. Se efectúa la conservación y el mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles, para proteger la inversión de la empresa o negocio.	_____	_____
	2. Se cuenta con el equipo de seguridad adecuada para hacer frente a cualquier siniestro.	_____	_____
	3. Se vigila la fecha de caducidad de extintores para tenerlos siempre en óptimas condiciones.	_____	_____
	4. Se cuentan con programas de mantenimiento preventivo.	_____	_____
	5. El presupuesto asignado al mantenimiento preventivo está acorde y proporcional al monto total de la inversión de la infraestructura y equipo de la empresa o negocio.	_____	_____
	6. Se realiza la planeación y el control para la adquisición y el suministro de los bienes, y se supervisa que las inversiones sean acordes a las operaciones.	_____	_____
	7. Se hacen por escrito todas las cotizaciones como medida de control para determinar quiénes son los mejores proveedores en cuanto a la calidad del producto, precios y tiempo de entrega.	_____	_____
	8. El responsable del área de compras es la única persona encargada de realizar estas funciones, para que al centralizar esta función se tenga una mayor confiabilidad en cuanto al control interno, tanto en el sistema como en los registros.	_____	_____
	9. Se tienen prohibidas las adquisiciones por personas ajenas al área de compras.	_____	_____
	10. Todas las formas utilizadas en el área de compras están membreteadas y prenumeradas para el control de sus actividades.	_____	_____
	11. Se tiene el control donde se registran los pedidos surtidos y los que están pendientes de surtir para vigilar la entrega oportuna y completa de los proveedores.	_____	_____
	12. Se vigila el material de consumo y su existencia, en tal forma que se surta oportunamente para poder satisfacer los pedidos de los clientes.	_____	_____

INDICADORES A EVALUAR	SI	NO
13. Se supervisan las actividades del área de control de existencias.	_____	_____
14. Se elaboran Informes periódicos respecto a los movimientos de entradas y salidas del material	_____	_____
15. Se vigila que sean debidamente manejados los documentos que representan valores, como pedidos, facturas, remisiones, reportes de recepción.	_____	_____
16. Se revisa que los pedidos de material se efectúen de acuerdo a su consumo.	_____	_____
17. Se vigila el tiempo que transcurre entre las fechas que se ordena el material y el tiempo en que se surte para evitar carencias del mismo.	_____	_____
18. La asignación de espacios dentro de la empresa se realiza en función del tamaño de cada una de las máquinas, material y solventes que se manejan.	_____	_____
19. Existe un espacio físico para los artículos como tintas, papel, etc., separados de los solventes y se tiene un estricto control de los mismos para evitar accidentes.	_____	_____
19. Se tienen establecidos controles del teléfono para capturar las llamadas de los clientes en donde se especifiquen todos los datos de la empresa que está solicitando los servicios.	_____	_____
20. Se tiene una bitácora para conocer el número de clientes que solicitan informes sobre los servicios, el estado de avance de los trabajos e información en general.	_____	_____

CÉDULA DE DIAGNÓSTICO "E"**VENTAS**

Objetivo: Conocer dónde se ubica la empresa en relación con la función de ventas

APLICADO A LOS DIRECTIVOS

NOMBRE	INDICADORES A EVALUAR	FECHA	
		SI	NO
	1. Los responsables de la función de ventas tienen presentes los objetivos a lograr, los cuales son congruentes con el objetivo general de la empresa y están aprobados por la dirección de la misma.	_____	_____
	2. Se cuenta con presupuestos detallados de ventas, que sirven de base para preparar los demás presupuestos	_____	_____
	3. La gerencia de ventas propone objetivos respecto a:	_____	_____
	a) Nivel de servicio	_____	_____
	b) Crecimiento de ventas	_____	_____
	c) Ganancias	_____	_____
	d) Determinación de precios	_____	_____
	e) Tipos de productos	_____	_____
	f) Distribución	_____	_____
	g) Canales de ventas	_____	_____
	4. Se aplican políticas referentes a:	_____	_____
	a) Volumen y frecuencias de las ventas	_____	_____
	b) Zona de ventas	_____	_____
	c) Remuneraciones y comisiones al personal de ventas	_____	_____
	5. Se planean las actividades para que se vendan:	_____	_____
	a) Los productos adecuados	_____	_____
	b) En el lugar que se necesitan	_____	_____
	c) Oportunamente	_____	_____
	d) En las cantidades convenientes	_____	_____
	e) A los precios correctos	_____	_____
	6. Se cuenta con políticas para la elaboración de nuevos productos, y para ello se identifican las necesidades de los clientes, sus preferencias y las condiciones del mercado.	_____	_____
	7. Se cuenta con estrategias, políticas de ventas y servicios para promover el crecimiento futuro.	_____	_____
	8. Se conocen las ventajas sobre la competencia en:	_____	_____
	a) Innovación de productos	_____	_____
	b) Capacidad de comercialización	_____	_____
	c) Publicidad efectiva	_____	_____
	d) Buena capacidad de ventas	_____	_____
	e) Condiciones de ventas	_____	_____

INDICADORES A EVALUAR	SI	NO
9. Se cuenta con personal de ventas capacitado.	_____	_____
10. Se tiene estructurado un plan de compensación que alienta ventas:		
a) Inmediatas	_____	_____
b) A mediano plazo	_____	_____
c) A corto plazo	_____	_____
11. Los precios de los productos se determinan de tal manera que:		
a) Sean competitivos en el mercado	_____	_____
b) Cubran los costos de operación y de administración de la empresa	_____	_____
c) Generen utilidades satisfactorias	_____	_____
12. Intervienen los vendedores en decisiones importantes cuando se ven afectados directamente sus esfuerzos de ventas.	_____	_____
13. Se capacita a los vendedores para lograr sus objetivos.	_____	_____
14. Se vigila el adecuado orden de los procesos para la realización de la venta, desde el momento en que se finca el pedido, hasta su entrega a satisfacción de las expectativas del cliente.	_____	_____
15. Se cuenta con un programa que permite mantener o mejorar las relaciones con los clientes.	_____	_____

CUESTIONARIO 3 "FODA"

Objetivo: Identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que condicionan o que caracterizan el desarrollo de la empresa

APLICADO A DIRECTIVOS Y EMPLEADOS

Empresa: Diseños Gráficos Empresariales

Fecha: _____

FORTALEZAS

¿Qué elementos consideras que caracterizan a *Diseños Gráficos Empresariales*?
(Piensa en todas aquellas cualidades que impulsan y permiten el buen funcionamiento de la organización y le permiten ser diferente)

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

DEBILIDADES

¿Qué elementos condicionan o limitan el buen funcionamiento de tu organización?
(Reconoce aquellos aspectos negativos que impiden la optimización de resultados en la empresa)

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

CUESTIONARIO 3 "FODA"

ANEXO 9

APLICADO A DIRECTIVOS Y EMPLEADOS DE LA EMPRESA

OPORTUNIDADES

¿Qué hechos o situaciones se presentan actualmente en la organización y que pueden fortalecer el desarrollo de la empresa?

(Identifica aquellos aspectos que pueden ser una posibilidad para que la empresa mejore)

AMENAZAS

¿Cuáles pueden ser los riesgos que amenazan el trabajo de la empresa?

(Enlista todos aquellos aspectos que pueden causar daño al funcionamiento de la empresa)

Imágenes y descripciones que se utilizaron con la finalidad de facilitar el entendimiento del método del FODA

(cabe mencionar que cada una de ellas se mostró por separado)

FORTALEZAS



Son todas las capacidades, valores y cualidades con las que contamos; es decir lo que sabemos hacer y todo aquello que nos es útil

HOJA 1

OPORTUNIDADES



Son los factores externos que si sabemos aprovechar, pueden ayudarnos a nuestro desarrollo y crecimiento

HOJA 2

DEBILIDADES



Representan nuestros puntos débiles, lo que nos cuesta hacer, lo que nos impide crecer y desarrollarnos.

HOJA 3

AMENAZAS



Son los factores que influyen sobre nosotros y que de alguna manera pueden limitar nuestro trabajo

HOJA 4

CUESTIONARIO 4 "A" "MISIÓN"

Objetivo: Recopilar información para la definición de una misión
 APLICADO A DIRECTIVOS Y EMPLEADOS

REFLEXIÓN	DESCRIPCIÓN	DEFINICIÓN
¿A qué se dedica <i>Diseños Gráficos Empresariales</i> ?	Actividad fundamental que desarrolla la empresa	
¿Cuáles son los productos específicos que proporciona?	Principales productos, o bienes que entrega a la sociedad	
¿Qué beneficios sociales y/o económicos ofrece?	Beneficios que adquiere el cliente cuando solicita los servicios de <i>Diseños Gráficos Empresariales</i>	

CUESTIONARIO 4 "B" "VISIÓN"

**Objetivo: Recopilar información para la definición de una visión
APLICADO A DIRECTIVOS Y EMPLEADOS DE LA EMPRESA**

PREGUNTA REFLEXIVA

¿Cuáles son los alcances que puede tener *Diseños Gráficos Empresariales*?

¿Qué puede llegar a ser?

CUESTIONARIO 4 "C" "VALORES"

Objetivo: Identificar las cualidades que caracterizan a la empresa
APLICADO A DIRECTIVOS Y EMPLEADOS

¿Cuáles son las cualidades que deben caracterizar a su área de trabajo para conseguir la visión y ser congruente con la misión?

CUALIDAD	POR QUÉ (JUSTIFICACIÓN)
Ejemplo: Servicio	Sólo así se logra dar una imagen profesional a nuestros clientes

**CUESTIONARIO 5
INVOLUCRAMIENTO PERSONAL**

APLICADOS A DIRECTIVOS Y EMPLEADOS DE LA EMPRESA

Contesta las siguientes preguntas reflexivas:

1.- ¿Cuál es mi función dentro de la empresa *Diseños Gráficos Empresariales*?
(Descripción de actividades esenciales de mi trabajo personal)

2.- ¿Cómo lo estoy haciendo?
(Reflexión de mi actuación y mi productividad)

3.- ¿Cómo puedo ayudar a conseguir la visión de *Diseños Gráficos Empresariales*?
(A qué me puedo comprometer personalmente)

4.- ¿Qué necesito de parte de la empresa para cumplir mis compromisos?

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- ❏ Ander-Egg, Ezequiel, *Diccionario de Trabajo Social*, 10ª. Edición, Edit. Humanitas, Buenos Aires, 1988.
- ❏ Ander-Egg, Ezequiel, *Administración y Ejecución de Programas de Trabajo Social*, 5ª edición, Edit. Humanitas, Buenos Aires, 1987.
- ❏ Ander-Egg, Ezequiel, *Metodología de Trabajo Social*, 7ª edición, Edit. El Ateneo, Buenos Aires, 1988.
- ❏ Ander-Egg, Ezequiel, *Investigación y diagnóstico para el Trabajo Social*, 5ª edición, Edit. Humanitas, Buenos Aires, 1989.
- ❏ Arias, Galicia Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, 5ª edición, Edit. Trillas, México, 2001
- ❏ Arias, Galicia Fernando, *Introducción a la Metodología de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento*, 5ª edición, Edit. Trillas, México, 1999.
- ❏ Baena, Guillermina y Montero, Sergio, *Cómo hacer una tesis en 30 días*, 14ª reimpresión, Editorial Mexicanos Unidos, México, 1998.
- ❏ Bolívar, Meza Rosendo, *Historia de México Contemporáneo*, Tomo 1, 1ª edición, Instituto Politécnico Nacional (IPN) Publicaciones, México, 1999.
- ❏ Cué, Cánovas Agustín, *Historia Social y económica de México*, Tomo 1, 3ª edición, Edit. Trillas, México, 1991.

-
- Cantú, H. Guillermo, *Vicente Fox propone*, 1ª edición, Ediciones 2000 S.A. de C.V., México, 2000.
- Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 5ª. edición, Edit. Mc Graw Hill, Brasil, 1999.
- Dussel, Peters Enrique, *Claroscuros. Integración exitosa de las pequeñas y medianas empresas en México*, Edit. JUS, 1ª edición, México, 2001.
- Engels, Friedrich, *El origen de la familia, de la propiedad privada y del Estado*, Tomo 7, Obras Maestras del Pensamiento Contemporáneo, Editorial Planeta Agostini, España, 1992.
- Ferrer, Pérez Luis, *Guía Práctica de Desarrollo Organizacional*, 1ª edición, Edit. Trillas, México, 1982.
- Gersik, Kelin, E., et al, *Empresas Familiares generación a generación*, Edit. Mc Graw Hill, México, 1997.
- Grabinsky, Salo, *La Empresa Familiar*, 4ª edición, Edit. Del Verbo Emprender, México, 1994.
- Grabinsky, Salo, *Ideas para pequeñas empresas*, 3ª edición, Edit. Del Verbo Emprender, México, 1997.
- Herrera, Loyo Angélica, *Trabajo Social Empresarial*, Editorial ENTS-UNAM, México, 1998.
- Koontz, Harold y Wehrich, Heinz, *Administración, una perspectiva global*, 11ª. edición, Edit. Mc Graw Hill, EUA, 1998.

-
- ❏ Latapl, de Kulman Paulina, *Las razones de la historia de México*, 2ª edición, Ediciones Pedagógicas, México, 1999.
- ❏ Lazzati, Santiago. *Anatomía de la organización*, 1ª edición, Ediciones Macchi, México, 1997.
- ❏ Maureen, Bennett, *Gula para el crecimiento de la pequeña empresa*, 3ª edición Edit. CECSA, México, 1997.
- ❏ Manual del Diplomado: *Planeación y administración de recursos humanos*, ENTS-UNAM, México, 2000.
- ❏ Martínez, Chávez Víctor Manuel, *Diagnóstico administrativo*, 2ª edición, Edit. Trillas, México, 1999.
- ❏ Martínez, Chávez Víctor Manuel, *Teoría y práctica del diagnóstico administrativo (un enfoque de sistemas)*, 2ª edición, Edit. Trillas, México, 1989.
- ❏ Méndez, Lugo Bernardo, *Micro y pequeña empresa en México*, 2ª edición, Edit. Ecasa, México, 1998.
- ❏ Mendoza, Núñez Alejandro, *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo (NDC)*, 4ª edición, Edit. Trillas, México, 2000.
- ❏ Mendoza, Núñez Alejandro, *Capacitación para la calidad y la productividad*, 2ª edición, Edit. Trillas, México, 2000.
- ❏ Miranda, Basurto Angel, *La evolución de México*, 1ª edición, Edit. Herrero, México 1974.

-
- Poliansky, Avdakov, *Historia económica de los países capitalistas*, 3ª edición, Edit. Grijalbo, México, 1965.
- Rodríguez, Estrada Mauro, Del Campo, de del Río Leonora y Treviño, de Carvajal Raquenal, *La entrevista productiva y creativa*, Edit. Mc Graw Hill, México, 1996.
- Rodríguez, Estrada Mauro, *La Psicología del Mexicano*, Edit. Mc Graw Hill, México, 1995.
- Rodríguez, Valencia Joaquín, *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*, 4ª edición, Edit. Ecafsa, México, 1996.
- Saavedra, M. Alfredo, *Vocabulario de Trabajo Social*, 3ª Edición, Colección Literaria de Médicos, Edit. Estela, México, 1978.
- Sánchez, Rosado Manuel, *Manual de Trabajo Social*, 1ª edición, Edit. ENTS-UNAM, México, 1996.
- Sherman, Arthur, Bohlander George, y Snell Scott, *Administración de Recursos Humanos*, 11ª edición, International Thomson Editores, S.A. de C.V., México 1999.
- Stephen, P. Robins, y Coulther, Mary, *Administración*, 5ª edición, Edit. Prentice Hall, México, 1996.
- Silva, Arciniega Ma. Del Rosario, *Apuntes para la realización de un proyecto de investigación social*, editado por ENTS-UNAM, México, 1997.
- Valdez, Rivera Salvador, y Amaro, Martínez Ofelia, *Diagnóstico empresarial*, 1ª edición, Edit. Trillas, México 1998.

- Walker, Melisa, *Cómo escribir trabajos de investigación*, 1ª edición, Edit. Gedisa, Barcelona, 2000.
- Wendell, L. French, Cecill, H. y Bell Jr., *Desarrollo Organizacional*, Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, 5ª. Edición, México, 1996.
- Zorrilla, Arena Santiago, *Introducción a la metodología de la investigación*, 20ª edición, Aguilar León y Cal Editores, S.A. de C.V., México, 1998.

Leyes y Estadísticas

- *Censos económicos 1999*, publicados por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).
- *Ley Federal del Trabajo*, 17ª edición, Ediciones Delma, México 2001.
- *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, 20ª edición, Ediciones Delma, México, 2001.

Artículos consultados en Internet

- @ "Trabajo social de empresa y/o entorno laboral", www.rrhmagazine.com.
- @ "Diagnóstico situacional estratégico", www.media.payson.tulane.edu.
- @ "El análisis FODA", www.dequate.com.
- @ "Cómo planear para el futuro", www.erc.msh.org.
- @ "Diagnóstico situacional estratégico", www.media.payson.tulane.edu

-
- @ "La matriz FODA y los objetivos estratégicos", www.fisicc-ufm.edu.
 - @ "El mito de la pequeña empresa familiar", www.competir.com,
 - @ "Benchmarking: aplicación mediante un enfoque sistémico y efecto "parte I y II", www.competir.com.
 - @ "Microempresas para la cultura en México, Alejandro Sandoval Ávila", www.acude.com.mx.
 - @ "Contrasta el Banco Mundial la cifra de pobres con", www.jornada.unam.mx avances económicos.
 - @ "Presencia del Banco Interamericano de Desarrollo en México", www.transparencia.org.mx.
 - @ "Los apoyos a las microempresas de jóvenes en México", www.cinterfor.org.uy.