



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN**

*"DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO Y
REORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA VENTA DE
CAFÉ PREPARADO"*

DISEÑO DE UN PROYECTO PARA
UNA ORGANIZACIÓN QUE PARA
OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

**CECILIA BUCIO PÉREZ
ANAHÍ COCUYO MOLINA**

ASESOR:

L.A. Y MTRO. ADRIÁN MÉNDEZ SALVATORIO



México, D.F.

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.

"LA SENSACIÓN MÁS HERMOSA
ES EL CONTACTO CON LO DESCONOCIDO.
ES EL ORIGEN DEL ARTE Y DE LA CIENCIA
VERDADERAS
EL QUE NUNCA HAYA TENIDO ESA EXPERIENCIA,
EL QUE NO SEA CAPAZ DE ENTUSIASMARSE
Y QUEDAR PETRIFICADO ANTE EL ASOMBRO,
ESTA MUERTO:
SUS OJOS ESTÁN CERRADOS".
ALBERT EINSTEIN

*A todas aquellas personas que han dejado en mí,
un ejemplo de superación constante y me han
enseñado a hacer que las cosas sucedan.
Por su amor, respeto y honestidad:
¡GRACIAS!*

CECILIA BUCIO PÉREZ

APRENDAMOS QUE "EL TIEMPO ES CUESTIÓN DE
TIEMPO, LA VIDA ES CUESTIÓN DE VIDA, LA VIDA
DURA UN MOMENTO, EL TIEMPO TODA LA VIDA"

*A mis Padres por el apoyo que me han brindado, por
enseñarme a valorar la vida y luchar por lo que uno
quiere .
A mis hermanos por su tolerancia y comprensión.
A mis amigos por animarme a seguir adelante.
¡GRACIAS!*

ANAHI COCUYO MOLINA

Agradecemos profundamente a nuestro Asesor de Proyecto, el Licenciado y Maestro Adrián Méndez Salvatorio, por su tiempo, orientación y dedicación con nuestro trabajo, el cual estaría incompleto sin su ayuda.

A los integrantes de la empresa "Butzan Café" les agradecemos su tiempo, paciencia y la confianza puesta en nosotras para lograr conjuntamente la realización de este proyecto.

ÍNDICE

	Contenido	Página
I.	INTRODUCCIÓN	6
II.	ANTECEDENTES	10
III.	MARCO TEÓRICO	13
	1. Generalidades del Café	14
	2. Generalidades de Chiapas	20
IV.	DIAGNÓSTICO	23
	1. Desarrollo del Diagnóstico	24
	2. Conclusiones del Diagnóstico	50
	3. Recomendaciones	54
V.	REORGANIZACIÓN	56
	1. Objetivo	57
	2. Planeación de la reorganización	58
	3. Planeación estratégica	62
	3.1 Visión	63
	3.2 Misión	63
	3.3 Valores	64
	3.4 Filosofía	65
	3.5 Análisis FODA	67
	3.6 Objetivos generales de la empresa	70
	3.7 Estrategias para cumplir los objetivos	71
	3.8 Políticas generales	74
	4. Estructuración	75
	4.1 Funciones que se realizan en la empresa	75
	4.2 Agrupación y enriquecimiento de funciones	76
	4.3 Estructura Organizacional	78
	4.1 Descripción de funciones	80
	4.2 Asignación de responsables	89
	5. Sistemas y Herramientas Administrativas propuestas por área funcional	90
	5.1 Dirección	91
	5.1.1 Sistema de evaluación para la toma de decisiones	91

5.1.2	Herramientas para la comunicación formal	99
5.2	Finanzas- Compras	100
5.2.1	Formato de registro de ingresos y egresos	100
5.2.2	Punto de equilibrio	103
5.2.3	Formato de desperdicios (materias primas y materiales)	109
5.2.4	Sistema de Control de inventarios	111
5.2.5	Formato de control de inventarios	116
5.2.6	Políticas del área	119
5.3	Ventas-Personal	120
5.3.1	Estándares de venta	120
5.3.2	Capacidad de la Maquinaria	122
5.3.3	Formato de registro de ventas	124
5.3.4	Formato de control de asistencia	127
5.3.5	Reglamento de Presentación del Personal e Higiene	129
5.3.6	Políticas del área	131
6.	Conclusiones de la Reorganización	132
VI.	CONCLUSIONES GENERALES	133
VII.	ANEXOS	137
1.	Anexo A: Información de Regímenes Fiscales.	138
2.	Anexo B: Información de Centros de Asesoría a las Micro y Pequeñas empresas.	146
VIII.	GLOSARIO	156
IX.	BIBLIOGRAFÍA	167

I. INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la carrera de Licenciado en Administración impartida en la Universidad Nacional Autónoma de México por la Facultad de Contaduría y Administración, a través del Diseño de un Proyecto para una Organización el cual a su vez contribuirá al desarrollo de nuestro país, ya que al beneficiar a una Microempresa con las bases Administrativas, se beneficiará a México en su conjunto, debido a que más del 97% de las empresas en nuestro país son Micro y en su mayoría carecen de una estructura organizacional y funcional que les permita enfrentar los retos de un mundo cambiante y Globalizado como en el que hoy vivimos.

El Diseño de un Proyecto para una Organización es una modalidad de la Facultad de Contaduría y Administración para obtener el grado de Licenciado en Administración, el cual representa la prueba escrita del examen profesional.

Este Proyecto lo desarrollamos dos alumnas de dicha Facultad, en un período de cuatro meses de trabajo, quienes preocupadas por retribuir un poco de lo mucho que nuestra Universidad y nuestro país nos han dado, buscamos la forma de contribuir a la sociedad además de poner en práctica los conocimientos adquiridos en las aulas y en los libros, ya que la teoría es incompleta mientras no se lleve a cabo.

Por lo anterior el **Objetivo General** del proyecto es el siguiente: *“Realizar un diagnóstico administrativo y reorganización de una empresa dedicada a la venta de café preparado, aplicando los conocimientos adquiridos durante la Licenciatura en Administración, en un periodo de cuatro meses”.*

Siendo el **Objetivo Particular:** *“obtener el grado de Licenciado en Administración a través del Diseño de un proyecto organizacional en un periodo de cuatro meses”.*

Elegimos como tema principal la Teoría de la Administración y de la Organización debido a que consideramos que ésta es global a la carrera en su conjunto y nos da un panorama general de las empresas.

Este trabajo se desarrolló en la empresa "Butzan Café", dedicada a la venta de café preparado quien tiene una administración informal. Los representantes de esta empresa cuentan con una visión de mejora, es por esto que decidieron abrirnos las puertas de su organización con amplia disponibilidad para trabajar en equipo y establecer las bases administrativas que la conducirán al desarrollo y crecimiento de la misma.

El primer contacto con la empresa se dio en el mes de marzo de 2002 en una Feria del café en el Centro de Coyoacán, en donde conocimos de manera general la operación de la unidad económica, la cual nos pareció sumamente interesante; platicando en ese momento con los representantes de ésta, nos percatamos de la falta de Administración que se tenía y de las oportunidades de mejora tanto para ellos como para nosotras.

Los acercamientos posteriores se dieron al optar por el Diseño de un Proyecto como opción de titulación.

Gracias a la amplia colaboración de dicha organización se pudo llevar a cabo este proyecto, cuyo **Alcance** contempla:

1. Diagnóstico y
2. Reorganización administrativa.

En la primera parte se realizó un Diagnóstico Administrativo para determinar las necesidades, situación y problemática actual, se llevó a cabo a través de cuestionarios y entrevistas con los integrantes de la empresa.

La información recabada se analizó por medio de Diagramas de Causa-Efecto. Posteriormente se definieron las

medidas de solución más convenientes de acuerdo a las características de la empresa.

La segunda parte está representada por los resultados obtenidos a través del Diagnóstico, los cuales muestran la necesidad de una Reorganización Administrativa. Una vez determinado esto, se establecieron las medidas de solución que dicha Reorganización contemplaría, ésta consistió principalmente en realizar la Planeación Estratégica de la empresa, su Estructuración y el diseño de Sistemas y Herramientas Administrativas que le permitirán el logro de sus objetivos eficientemente.

Con lo anterior se busca dotar a la empresa de bases sólidas que le permitan hacer frente a los retos del mundo actual, recordando que las exigencias del mercado son cada vez mayores y la libre oferta de productos y servicios ha provocado que las empresas busquen la mejora continua y sean competitivas para permanecer y desarrollarse a pesar de la competencia.

Se habla de una Reorganización debido a que la empresa tiene operando más de un año, con lo que se considera que se encuentra Organizada aunque sea de forma empírica e informal.

Cabe destacar que la finalidad de este trabajo no es la de convertirse en un Manual de Organización ni Procedimientos, sino establecer las bases administrativas en la empresa que le permitan ser mejor cada día, por lo que deseamos que sea un instrumento para la organización.

II. ANTECEDENTES

II. ANTECEDENTES

La empresa "Butzan Café" inicio sus operaciones en el mes de mayo del 2001. Fundada por tres estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de México, tuvo como giro la venta de café en grano, proveniente de Bachajón, Municipio de Chilón en el estado de Chiapas, de donde es originaria una de sus integrantes.

La Etnia Tzeltal habita el Estado de Chiapas, a esta pertenece el término "Butzan", el cual significa bueno, sabroso, delicioso, es un término de ascendencia maya, que se decidió adoptar como nombre para esta empresa haciendo referencia al "Buen café, sabroso y delicioso".

Comenzó con solo treinta kilogramos de café, que representaron setecientos pesos de inversión; sin embargo, al no tener los resultados esperados se vio en la necesidad de cambiar el giro principal a la venta de café preparado, adquiriendo la maquinaria necesaria para llevar a cabo esta actividad, en cuyo momento la inversión representó veinte mil pesos. Su capital es aportación de sus integrantes.

Se encuentra ubicada en la parte exterior de la casa del señor Carlos Rafael Rodríguez y Bustamante, en la Calle Izcoatl No. 14 Mz. 40, Colonia Santo Isabel Tola, Delegación Gustavo A. Madero, es una empresa de tipo informal ya que a pesar del crecimiento que ha tenido desde su inicio, no se encuentra dada de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, lo anterior aunado a otras causas de carácter principalmente administrativo ha limitado su desarrollo y crecimiento organizacional.

En la actualidad está integrada por cuatro personas, dos de ellas son fundadores y las otras dos personas se integraron posteriormente. El café sigue siendo proveniente de dicho lugar, el tipo que se comercializa pertenece al género *Coffea arábica*.

Se considera una Microempresa de acuerdo a la clasificación establecida por la Secretaría de Economía con base en el número de empleados y el sector económico al que pertenece, en este caso al sector de servicios¹:

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	0 - 30	0 - 5	0 - 20
Pequeña empresa	31 - 100	6 - 20	21 - 50
Mediana empresa	101 - 500	21 - 100	51 - 100

Su mercado es de tipo local dirigido a la Capital del país, además de la venta en mencionado domicilio, vende café preparado en las diversas ferias que son organizadas por parte de las Delegaciones del Distrito Federal.

Entre los productos que ofrece se encuentran principalmente:

- Café americano
- Café expresso
- Café capuchino
- Café turco
- Té

“Butzan Café” es una empresa preocupada por la ecología, por lo que procura día con día contaminar lo menos posible el medio ambiente, tomando medidas como la utilización de vasos de cartón que son menos contaminantes que los vasos de plástico o unicel, y destinar los gabazos de café como fertilizante de plantas.

¹ Fuente: Secretaría de Economía, de acuerdo a la clasificación publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de marzo de 1999, en cuanto al número de sus empleados.

III. MARCO TEÓRICO

III. MARCO TEÓRICO

A través del Marco Teórico se proporciona información sobre el entorno de la empresa, el cual está formado principalmente por el café y el lugar de su procedencia.

En cuanto al café, se describe su historia, características y diferentes tostados que requiere para los diversos usos.

Así mismo se da una breve reseña del Estado de Chiapas, que es el lugar de procedencia del café que utiliza esta empresa.

1. GENERALIDADES SOBRE EL CAFÉ

Clasificación científica: el café pertenece al género *Coffea*, de la familia Rubiáceas (*Rubiaceae*). Las variedades *arábica* corresponden a la especie *Coffea arábica*, las de *canephora*, a *Coffea canephora*, y las de *libérica*, a *Coffea libérica*.²

Café es el nombre común de un género de árboles de la familia de las Rubiáceas y también de sus semillas y de la bebida que con ellas se prepara. De la treintena de especies que comprende el género *Coffea* sólo son importantes tres: *arábica*, *canephora* y *libérica*. El arbusto o arbolillo, de 4.6 a 6 m de altura en la madurez, tiene hojas aovadas, lustrosas, verdes, que se mantienen durante tres a cinco años y flores blancas, fragantes, que sólo permanecen abiertas durante unos pocos días. El fruto se desarrolla en el curso de los seis o siete meses siguientes a la aparición de la flor; cambia desde el verde claro al rojo y, cuando está totalmente maduro y listo para la recolección, al carmesí. El fruto maduro, que se parece

² "Café," *Enciclopedia Microsoft Encarta 2000*. 1993-1999 Microsoft Corporation.

a la cereza, se forma en racimos unidos a las ramas por tallos muy cortos; suele encerrar dos semillas rodeadas de una pulpa dulce.

El café crece bien en las islas de Java y Sumatra, y en Arabia, India, África, Antillas y América Central y del Sur. América, donde se cultivan cafés del tipo *arábica*, produce aproximadamente las dos terceras partes de todo el café del mundo. Es el producto básico de exportación para los países centroamericanos.

El café necesita para crecer un suelo rico y húmedo, que absorba bien el agua y drene con rapidez el exceso de precipitación. Los mejores suelos son los formados por un pequeño manto de hojas, materia orgánica de otra clase y roca volcánica desintegrada. Aunque las heladas dañan enseguida las plantas del café, éste se cultiva en regiones frías; las temperaturas de crecimiento oscilan entre 13 y 26 °C. Las plantaciones de café ocupan altitudes comprendidas entre el nivel del mar y el límite de las nieves perpetuas tropicales, que se encuentra a unos 1.800 m. Los tipos *canephora* y *libérica* crecen mejor por debajo de los 900 m; las de tipo *arábica* prefieren altitudes superiores. La semilla se planta directamente en el terreno o en semilleros especiales; en este caso, las plántulas jóvenes seleccionadas se trasplantan a pleno suelo pasado cierto tiempo. Se utilizan grandes cantidades de fertilizantes comerciales para estimular el crecimiento de plantas más saludables y para aumentar el rendimiento. Tanto los arbustos como los frutos están expuestos al ataque de insectos y a enfermedades microbianas, que se combaten con tratamientos químicos y técnicas de cultivo adecuadas.



El fruto del cafeto tiene dos semillas cubiertas de pulpa carnososa. El cafeto común, *Coffea arábica*, es una de las dos especies con importancia económica de la treintena de plantas productoras de café. Se cultiva sobre todo en el hemisferio occidental, y de ella procede casi el 80% de la producción cafetera mundial.

Variedades comerciales

Los tipos más importantes de café en el comercio internacional son los *arábica* y *canephora*. En el hemisferio occidental, los *arábica* se subdividen en: brasil (también llamado nacional) y medio. Las variedades robusta se producen exclusivamente en el hemisferio oriental, junto con gran cantidad de tipos *arábica*. Los más importantes cafés de tipo brasil son Santos, Paraná y Río, denominaciones que toman de los puertos desde los que se exportan. Los cafés de tipo medio se identifican por el nombre del país o la región de origen: Medellín, Armenia y Manizales de Colombia, por ejemplo. Del mismo modo se identifican los tipos *canephora* y otras variedades *arábica*.

Normalmente se mezclan y tuestan juntos varios tipos de cafés verdes para elaborar los sabores y aromas preferidos por los consumidores. Las semillas suelen calentarse en tambores horizontales que, al girar, revuelven los granos y evitan que se tuesten de manera desigual o que se quemem. El tueste puede ser ligero, a unos 193 °C, medio, a unos 205 °C, o intenso, a 218 °C. Los granos tostados se enfrían rápidamente y quedan listos para ser envasados y enviados a los comerciantes, que los muelen para sus clientes; también pueden molerse en origen, en máquinas de placa o de rodillo, antes de la exportación.

Si no se envasa en un paquete especial, el café molido pierde el aroma en una semana aproximadamente. Las combinaciones de plástico y papel son medios de empaquetado comunes que protegen bien el café recién tostado y molido. Las latas cerradas al vacío o a presión conservan el frescor del café hasta tres años.

Características químicas

La semilla del café contiene una compleja mezcla de componentes químicos; algunos de ellos no se ven afectados por el tueste, pero otros, en particular aquellos de los que depende el aroma, son producto de la destrucción parcial del grano verde por la torrefacción. Los compuestos que extrae el agua hirviendo se clasifican en componentes de sabor no volátiles y componentes de aroma volátiles. Los compuestos no volátiles más importantes son la cafeína, trigonelina, ácido clorogénico, ácidos fenólicos, aminoácidos, hidratos de carbono y minerales. Entre los volátiles hay ácidos orgánicos, aldehídos, cetonas, ésteres, aminas y unos compuestos de azufre llamados mercaptanos. Los principales efectos fisiológicos del café se deben a la cafeína, un alcaloide con propiedades suavemente estimulantes.

Historia

Se desconoce la fecha exacta en que empezó a cultivarse el café, pero algunos estudiosos sitúan este hecho en Arabia, cerca del mar Rojo, hacia el año 675 d.C.

No obstante, este cultivo fue raro hasta los siglos XV y XVI, cuando se establecieron extensas plantaciones en la región árabe del Yemen. El consumo de la infusión aumentó en Europa durante el siglo XVII, lo que animó a los holandeses a cultivarlo en sus colonias. En 1714, los franceses lograron llevar un esqueje vivo de cafeto a la isla antillana de la Martinica; esta única planta fue el origen de los extensos cafetales de América Latina.

Si no se envasa en un paquete especial, el café molido pierde el aroma en una semana aproximadamente. Las combinaciones de plástico y papel son medios de empaquetado comunes que protegen bien el café recién tostado y molido. Las latas cerradas al vacío o a presión conservan el frescor del café hasta tres años.

Características químicas

La semilla del café contiene una compleja mezcla de componentes químicos; algunos de ellos no se ven afectados por el tueste, pero otros, en particular aquellos de los que depende el aroma, son producto de la destrucción parcial del grano verde por la torrefacción. Los compuestos que extrae el agua hirviendo se clasifican en componentes de sabor no volátiles y componentes de aroma volátiles. Los compuestos no volátiles más importantes son la cafeína, trigonelina, ácido clorogénico, ácidos fenólicos, aminoácidos, hidratos de carbono y minerales. Entre los volátiles hay ácidos orgánicos, aldehídos, cetonas, ésteres, aminas y unos compuestos de azufre llamados mercaptanos. Los principales efectos fisiológicos del café se deben a la cafeína, un alcaloide con propiedades suavemente estimulantes.

Historia

Se desconoce la fecha exacta en que empezó a cultivarse el café, pero algunos estudiosos sitúan este hecho en Arabia, cerca del mar Rojo, hacia el año 675 d.C.

No obstante, este cultivo fue raro hasta los siglos XV y XVI, cuando se establecieron extensas plantaciones en la región árabe del Yemen. El consumo de la infusión aumentó en Europa durante el siglo XVII, lo que animó a los holandeses a cultivarlo en sus colonias. En 1714, los franceses lograron llevar un esqueje vivo de cafeto a la isla antillana de la Martinica; esta única planta fue el origen de los extensos cafetales de América Latina.

Como las exportaciones de café habían cobrado gran importancia económica, varios países latinoamericanos firmaron acuerdos de asignación de cuotas antes de la II Guerra Mundial, de modo que cada uno de ellos tuviera garantizada una parte del mercado de café de Estados Unidos. El primer convenio de cuota se firmó en 1940 y lo administró la llamada Oficina Panamericana del Café. En 1962 se acordó fijar cuotas de exportación de café a escala mundial, y las Naciones Unidas negociaron un convenio cafetero internacional. Durante los cinco años que estuvo en vigor este convenio, aceptaron sus condiciones 41 países exportadores y 25 importadores. El convenio se renegóció en 1968, 1976 y 1983.

Pero en 1989, las naciones participantes no lograron firmar un nuevo pacto, y los precios del café en los mercados internacionales se desplomaron.

El Tostado del café

El secreto en el desarrollo del aroma y sabor del café residen en el tostado de los granos de café. El tiempo y la temperatura de tostado son cruciales en la preparación de una buena taza de café, así como en la determinación de qué características serán realizadas y cuáles serán variadas. Si el tostado es breve, los aceites no saldrán hasta la superficie y el café tendrá un sabor como de nuez y poco cuerpo.

Los granos tostados oscuros contienen menos acidez y un poco menos de cafeína que los granos más claros, aunque también menor período de conservación, debido a la cantidad de aceites en la superficie. En los tostados más oscuros predomina el sabor ahumado, penetrante y quemado, ocultando el verdadero sabor del grano.

El factor determinante del sabor de una taza de café más fuerte es la proporción de agua con respecto al café en el momento de prepararlo.

Los granos tostados claros tienen un sabor más intenso, son más altos en acidez; el café ha sido menos expuesto al calor, por lo cual las cualidades del grano son mejor mantenidas. Los tostados más claros se hacen con granos de más alta calidad, pues en este caso se expone el sabor real del grano.

Existen varios niveles de tostado, cada uno con características propias, que responden a diferentes gustos o usos específicos. Estos son los siguientes:

NIVEL	ASPECTO	CARACTERÍSTICAS
Tueste canela	Tostado claro, tono canela claro	Sabor como nuez pronunciado, alto nivel de acidez en el café
Tueste americano	Tostado mediano, tono castaño	Sabor acaramelado
Tueste de la ciudad	Tostado mediano, tono marrón mediano sin aceites en la superficie	Sabor completo de café con algo menos de acidez
Tueste urbano	Marrón castaño, apenas más oscuro que el tueste de la ciudad	Sabor completo de café con buen balance de azúcar y acidez
Viena	Marrón oscuro, con rastros de aceite en la superficie	Sabor de tostado oscuro
Tueste francés	Marrón oscuro, casi negro, aceitoso en la superficie	Amargo, sabor ahumado y aroma intenso
Italiano	Marrón chocolate amargo, con aceites en la superficie.	Sabor quemado
Expreso	Tostado oscuro, de uso específico para máquinas de expreso	Sabor quemado, fuerte y dulce

2. GENERALIDADES DE CHIAPAS

Estado situado en el sureste de México, al este del istmo de Tehuantepec, dentro de la región Pacífico Sur. Limita al norte con el estado de Tabasco, al este con Guatemala, al sur y sureste con el océano Pacífico, y al oeste con los estados de Veracruz y Oaxaca. Ocupa el octavo lugar en el conjunto del país en cuanto a extensión territorial.

Geografía física

El relieve del estado es bastante heterogéneo, pues se distinguen dos zonas montañosas: la sierra Madre de Chiapas y las montañas del norte, conocidas como sierras de la Independencia y de San Cristóbal. Al sur de estas últimas se encuentra la meseta de San Cristóbal y, entre ella y la sierra Madre, la depresión por donde corre el río Grande de Chiapa. La parte sureste de la sierra Madre, la más elevada, se llama sierra del Soconusco.

Una llanura angosta se ha formado entre la sierra y el litoral. Los recursos hídricos de la entidad son muy abundantes. Los ríos de la vertiente del golfo de México tienen un régimen regular; los dos más importantes son el Grande de Chiapa o Grijalva, sobre cuyo cauce está instalada la presa de Malpaso, fuente importante de generación eléctrica y configurador del cañón del Sumidero; y el Usumacinta, el más caudaloso del país. Por su parte, los ríos de la vertiente del Pacífico son de cursos más cortos y crecidas en verano: Suchiate, Huixtla, Cintalapa, Novillero y Pijijiapan. Las lagunas más importantes son las de Montebello, que suman más de 200 y poseen aguas de diversos colores y tonalidades que cambian dependiendo de la luz del día; dentro de la selva hay numerosos lagos y lagunas, el mayor es el lago de Miramar, famoso porque fue cenote sagrado de los antiguos mayas.

El clima es cálido en las partes bajas y templado en las mesetas y en las montañas, recibe la influencia de los alisios, los nortes y los ciclones tropicales. Junto con los estados de Veracruz y Tabasco, cuenta con la mayor superficie de bosques y selvas tropicales.

Economía

Es considerado como el granero del sureste del país; sus cultivos principales son: maíz, sandía, *café*, mango, plátano, aguacate, cacao, algodón, caña de azúcar y frijol, entre otros. Muchos de estos productos son de exportación. La ganadería es importante; el ganado bovino destinado a la producción de carne y leche es el de mayor peso, incluso a nivel nacional. Existe una explotación relevante de bosques de maderas preciosas y comunes, como pino, encino, cedro rojo, caoba y parota. También destaca la explotación de azufre y el desarrollo de la industria manufacturera, azucarera, despepitadoras de algodón, textil, aserraderos, beneficios de café, elaboración de quesos, química, curtiduría, hule y tabaco. Son numerosos los talleres artesanales.

De interés turístico son las zonas arqueológicas de Palenque, Yaxchitlán y Bonampak, enclavadas en la selva. Tiene 2.290 km. de carreteras pavimentadas y 547 km. de vías férreas. Son dos las carreteras principales que unen a la entidad con el resto del país: la Panamericana y la Costera; además, cuenta con dos aeropuertos de mediano alcance: Tapachula (internacional) y Tuxtla Gutiérrez, y dos de corto alcance, así como con un puerto marítimo y pesquero, Puerto Madero.

El sector primario es vital en la economía chiapaneca, pues representa cerca de la mitad de su producción total. Dentro del sector, las actividades agrícolas suponen casi el 68% en lo relativo al uso del suelo del estado, pese a su carácter montañoso. En el municipio de Chamula, próximo a San Cristóbal de las Casas y dentro de la denominada meseta

de San Cristóbal, los campos de cultivo como el de la imagen alfombran su accidentado paisaje.

Historia

A la llegada de los españoles, en el siglo XVI, el territorio estaba habitado por varias etnias: *tzotziles*, *tzeltales*, choles y coxoh (todos ellos de ascendencia maya), zoques, mixe-zoques y chiapanecas. Se constituyó como estado en 1824, después de incorporarse a México. Chiapas ha sufrido, a lo largo de su historia, una considerable conflictividad social fruto del escaso grado de inserción en el marco político-institucional de su población indígena, así como del nivel de extrema pobreza a la que ésta ha sido sometida por los sucesivos gobiernos con que ha contado México.

Población

Los principales centros de población son: la capital, Tuxtla Gutiérrez, con 289.626 habitantes; Tapachula, con 138.858 habitantes; San Cristóbal de las Casas, con 73.883 habitantes; Comitán de Domínguez, con 48.299 habitantes; Tonalá, con 26.919 habitantes y Huixtla, con 24.980 habitantes. Superficie, 73.887 km²; población del estado para 1990, 3.210.496 habitantes.

Chilón, es un municipio de Chiapas, con una población para 1990 de 64,644 habitantes. Es un lugar montañoso, tiene grandes bosques, clima cálido y muy lluvioso. Entre sus principales cultivos se encuentran: el maíz, frijol y café.

IV. DIAGNÓSTICO

IV. DIAGNÓSTICO

El presente Diagnóstico tiene como finalidad determinar la situación actual de la empresa "Butzan Café", conocer su problemática y las causas de ésta para hacer las recomendaciones y sugerencias pertinentes, además de establecer el alcance que el Proyecto tendrá en la organización.

1. DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico que se llevó a cabo en esta Microempresa es de tipo administrativo, basado principalmente en la metodología que los autores Salvador Valdez y Ofelia Amaro proponen en su libro "Diagnóstico Empresarial: método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas", la cual fue complementada con el libro del autor Víctor M. Martínez, "Diagnóstico Administrativo", apuntes académicos referentes a la materia³, y adaptada a las necesidades de la empresa en cuestión.

Dicha metodología contempla:

- a) Planeación del Diagnóstico.
- b) Identificación de las fuentes de información.
- c) Recopilación de información:
 - o Realización de entrevistas
 - o Observación directa
- d) Análisis de la información a través de diagramas Causa-Efecto
- e) Realización del informe:
 - o Conclusiones
 - o Emitir las recomendaciones pertinentes

³ CERVANTES Hernández, Moisés. Apuntes académicos de la materia Consultoría y Asesoría. Ciclo escolar 2002-2.

OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO

- Determinar la situación actual de la empresa.
- Identificar la problemática de la empresa.
- Determinar las herramientas para la solución de los problemas.

Este Diagnóstico se llevó a cabo en un período de un mes, el cual se describe en el Cronograma de Trabajo que se presenta en la página 26.

ALCANCE DEL DIAGNÓSTICO

Para el desarrollo del diagnóstico se contempló a la empresa en su conjunto, con un enfoque administrativo.

IDENTIFICACIÓN DE FUENTES DE INFORMACIÓN

La empresa no cuenta con información documental como son los Manuales de organización, políticas, procedimientos, entre otros. Por lo que el diagnóstico se llevó a cabo a través de una investigación de campo.

RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se hicieron entrevistas a los integrantes de la empresa aplicando un cuestionario de tipo cerrado y dicotómico (los cuales se presentan posteriormente).

Se realizó observación directa al desarrollo de las actividades de la empresa.

CRONOGRAMA DE TRABAJO

Con el fin de programar las actividades del diagnóstico se les asignó tiempo a través de una Gráfica de Gantt.

CRONOGRAMA DE TRABAJO PARA EL DIAGNÓSTICO

	ACTIVIDAD	T ¹	MAYO 2002															JUNIO 2002																						
			28	29	30	31	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28						
			1	Planeación del Diagnóstico	E																																			
		R																																						
2	Elaboración de cuestionarios	E																																						
		R																																						
3	Realización de entrevistas	E																																						
		R																																						
4	Observación directa	E																																						
		R																																						
5	Análisis de la información	E																																						
		R																																						
6	Realización del informe	E																																						
		R																																						
7	Revisión del informe	E																																						
		R																																						
8	Correcciones	E																																						
		R																																						

¹ T = Tiempo
 E = Estimado
 R = Real

ELABORACIÓN DE CUESTIONARIOS

Una vez determinada la metodología del Diagnóstico, se diseñaron los cuestionarios (ver pág. 28 a 42) que contienen preguntas de tipo cerrado y dicotómico, la respuesta identificada como "SI" representa aquellas actividades que lleva a cabo la empresa, mientras que "NO" representa a aquellas de las que carece.

A través de dichos cuestionarios se llevaron a cabo las entrevistas con los integrantes de "Butzan Café".

Las preguntas se establecieron con base en la información que se requirió conocer acerca de la organización.

Los cuestionarios se dividieron para facilitar su estudio posterior en:

- Evaluación del nivel de administración de la empresa.
- Ventas
- Administración de Recursos económicos y financieros
- Compras y
- Personal

Cada división tiene a su vez subdivisiones que proporcionan mayor especificación a la información.

Además de Cuestionarios se realizó observación directa a las actividades de la empresa con lo que se corroboró y complementó el conjunto de datos obtenido en las entrevistas.

Una vez hecha la recopilación de información se analiza a través de diagramas Causa-Efecto, ya que son una herramienta útil para la simplificación y estudio de la problemática organizacional.

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

CUESTIONARIOS

NIVEL DE ADMINISTRACIÓN.

Objetivo: Evaluar el nivel de administración de la empresa de acuerdo al desarrollo de la misma.

	CONCEPTOS A EVALUAR	NO	SI
Administración informal	1. La organización conoce cómo esta y hacia donde va.	X	
	2. Se tiene comunicación formal.	X	
	3. Se tiene comunicación informal.		X
	4. Están definidos los niveles jerárquicos.	X	
	5. Están definidas las funciones.	X	
	6. Los cambios son planeados.	X	
	7. Cuentan con procesos formales operativos.	X	
	8. Tienen conocimientos acerca del manejo y desarrollo de una empresa.	X	
	9. Se controla el desperdicio de recursos materiales.	X	
	10. Manejan el concepto de calidad en la empresa.		X
	11. Tienen controles de calidad.	X	
	12. Existe selección de proveedores.		X
	13. Existen sistemas de evaluación para la toma de decisiones.	X	

Nivel de Administración (continúa)

	CONCEPTOS A EVALUAR	NO	SI
Formalización de la administración	1. Tienen una misión definida.	X	
	2. Tienen una visión definida.	X	
	3. Tienen objetivos definidos.	X	
	4. Tienen valores definidos.	X	
	5. Diseñan estrategias para alcanzar los objetivos.	X	
	6. Las decisiones claves se basan en planes.	X	
	7. Diseñan acciones de mejora continua.	X	
	8. La selección de proveedores es acorde a la calidad requerida.		X
	9. La selección de proveedores se basa en el precio.	X	
	10. La empresa está dada de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.	X	
	11. El régimen fiscal bajo el que esta dado de alta la empresa va de acuerdo a las necesidades de ésta.	X	

Nivel de Administración (continúa)

	CONCEPTOS A EVALUAR	NO	SI
	10. Se realizan evaluaciones de desempeño.	X	
	11. La calidad es vista como una estrategia de desarrollo.	X	
Desarrollo de La empresa	1. Existen mecanismos de control en la empresa.	X	
	2. Cuentan con técnicas de innovación en los procesos.	X	
	3. Cuentan con técnicas de innovación en los productos.	X	
	4. Considera que los recursos son utilizados óptimamente.	X	
	5. El desarrollo de la empresa va de acuerdo al desarrollo del personal.	X	
	6. Tienen estándares en sus procesos de ventas.	X	
	7. Tienen estándares en sus procesos productivos.	X	
	8. Cuentan con indicadores para evaluar el desempeño de la empresa.	X	

VENTAS

Objetivo: Determinar donde se ubica la empresa en relación con la función de ventas.

	CONCEPTOS A EVALUAR	NO	SI
Planeación y organización.	1. Existen objetivos de ventas.	X	
	2. Los responsables de la función de ventas conocen los objetivos a lograr.	X	
	3. Se cuentan con presupuestos de ventas.	X	
	4. Realizan pronósticos basados en investigación de mercados.	X	
	5. Los presupuestos se basan en los pronósticos.	X	
	6. Se aplican políticas referentes a:		
	a) Volumen de ventas.	X	
	b) Zonas de venta.	X	
	c) Remuneraciones y comisiones al personal de ventas.	X	
	d) Nuevos productos.	X	

Ventas (continúa)

	CONCEPTOS A EVALUAR	NO	SI
Planeación y Organización	7. Se planean las actividades para que se vendan:		
	a) Los productos adecuados.	X	
	b) En el lugar que se necesita.	X	
	c) Oportunamente	X	
	d) En las cantidades convenientes.	X	
	e) A los precios correctos.	X	
	8. Se establecen cuotas de venta para:		
	a) Productos.	X	
	b) Ventas por área geográfica.	X	
	c) Vendedores.	X	
	9. Se cuenta con estrategias de venta.	X	
	10. Realizan actividades para dar a conocer:		
	a) Los productos.	X	
b) La empresa.	X		

Ventas (continúa)

	CONCEPTOS A EVALUAR	NO	SI
	11. Se conocen las ventajas sobre la competencia en:		
	a) Innovación de productos.		X
	b) Capacidad de comercialización.		X
	c) Publicidad efectiva.		X
	d) Capacidad de venta.	X	
	e) Condiciones de venta.		X
	12. Se encaminan los planes de la empresa hacia mejorar:		
	a) La satisfacción de las necesidades del cliente.	X	
	b) El servicio al cliente.	X	
	c) Las ganancias.	X	
	13. Se capacita al personal de ventas.	X	
	14. Los volúmenes de ventas utilizan al máximo la capacidad de la maquinaria.	X	
	15. Los precios de los productos se determinan de tal manera que:		
	a) Sean competitivos en el mercado.		X
	b) Cubran los costos de operación y administración de la empresa.	X	
	c) Generen utilidades.	X	

Ventas (continúa)

	CONCEPTOS A EVALUAR	NO	SI
Dirección	1. Los vendedores conocen las características de los productos.	X	
	2. Los vendedores aportan nuevas ideas a los productos.	X	
	3. Se supervisa la función de ventas.	X	
	4. Se les comunica a los vendedores los cambios de la empresa.	X	
	5. Se ejerce control sobre el cumplimiento de los lineamientos de:		
	a) Metas de ventas.	X	
b) Precio de venta.	X		

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS.

Objetivo: Ubicar a la empresa en el grado en que administra sus recursos económicos y financieros para el desarrollo de la misma.

	CONCEPTOS A EVALUAR	NO	SI
Planeación	1. Existe un responsable de la función financiera.	X	
	2. Existe planeación de los recursos requeridos para la operación de la empresa (capital de trabajo).	X	
	3. Como función financiera realizan:		
	a) Contabilidad.	X	
	b) Pago de impuestos (Fiscal).	X	
	c) Presupuestos.	X	
	d) Pronósticos.	X	
4. Tienen proyectos de inversión a futuro.	X		

**Administración de recursos económicos
y financieros (continúa)**

	CONCEPTOS A EVALUAR	NO	SI
Rentabilidad	1. Esta identificado:		
	a) Costos de Materia prima.	X	
	b) Costos de mano de obra.	X	
	c) Gastos indirectos.	X	
	d) Costos de operación.	X	
	e) Gastos de administración.	X	
	f) Gastos de venta.	X	
	2. Conocen el costo total del producto.	X	
	3. Tienen establecido su punto de equilibrio.	X	
	4. Los precios manejan un margen de utilidad definido.	X	
5. Conocen el rendimiento de la inversión en la empresa.	X		
6. Conocen el riesgo de la inversión.	X		

**Administración de recursos económicos
y financieros (continúa)**

	CONCEPTOS A EVALUAR	NO	SI
Financiamiento	1. Los recursos económicos con los que opera la empresa son propios. 2. La empresa cuenta con financiamiento por parte de: a) Proveedores. b) Instituciones. c) Familiares y/o amigos.	X X X	 X
Evaluación y control	1. Se elaboran estados financieros. 2. Existe control sobre los recursos económicos de la empresa. 3. Se toman decisiones con base a los puntos de equilibrio. 4. Se conoce el ciclo de rotación del efectivo. 5. Se cuenta con un margen de efectivo para contingencias.	X X X X	

PERSONAL

Objetivo: Ubicar a la empresa en relación con la función de Personal.

	CONCEPTOS A EVALUAR	NO	SI
Integración	1. Se cuenta con un proceso de contratación que consta de: a) Reclutamiento b) Selección c) Contratación d) Inducción	X X X X	
	2. El contrato de trabajo se establece por escrito.	X	
	3. Se promueve un clima de buenas relaciones en el ámbito laboral.		X
	4. Se promueve el espíritu de equipo entre el personal de toda la empresa.	X	
	5. El personal cubre el perfil del puesto.	X	
	6. Se conocen las necesidades de los empleados.	X	
Compensaciones	1. Se cuenta con un sistema de registro de pago al personal.	X	
	2. Se mantiene un equitativo nivel salarial entre las diferentes funciones.	X	
	3. Se cuenta con indicadores del porcentaje de rotación del personal	X	

Personal (continúa)

	CONCEPTOS A EVALUAR	NO	SI
Capacitación	1. Se proporciona a los empleados las condiciones materiales adecuadas para el desempeño de sus funciones.	X	
	2. Se aprovecha en forma óptima las capacidades y habilidades individuales de los empleados.	X	
	3. Se asegura al personal un plan de vida y carrera que le permita desarrollar sus capacidades y habilidades en beneficio propio y para su crecimiento conjunto con el de la empresa.	X	
	4. Se establece un plan de desarrollo dentro de la empresa para los empleados.	X	
	5. Existe supervisión en el desempeño de los empleados.	X	
	6. Se realizan evaluaciones de desempeño.	X	

COMPRAS

Objetivo: Ubicar a la empresa en relación con la función de compras.

	CONCEPTOS A EVALUAR	NO	SI
Estrategias de compra	1. Tiene un plan de compras.	X	
	2. Se programan las adquisiciones de acuerdo con:		
	a) Necesidades de ventas.	X	
	b) Necesidades de producción.	X	
	3. Los planes de compras forman parte integral de producción, inventarios y finanzas.	X	
	4. Dentro de los planes se busca:		
	a) Nuevos proveedores.	X	
b) Nuevos materiales.		X	
c) Precios más bajos.		X	
5. Existe una persona asignada a realizar la función de compras.			X
6. Están identificados los productos de uso interno.			X
7. Se aprovechan los descuentos y ofertas por comprar en grandes volúmenes.	X		

Compras (continúa)

	CONCEPTOS A EVALUAR	NO	SI
	8. Se tienen identificados los mejores proveedores de la empresa.	X	
	9. Se obtienen las cotizaciones y condiciones de compra de los diversos proveedores.	X	
	10. Se evalúan las condiciones de compra de los diversos proveedores.	X	
	11. Se evalúan los servicios de los diversos compradores.	X	
Sistemas y procedimientos	1. Se tienen establecidos los procedimientos de compra.	X	
	2. Se tiene un manual de procedimientos de compra.	X	

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El análisis de la información se realizó a través de diagramas Causa-Efecto (ver pág. 44 a 49), el cual es un medio gráfico para analizar los problemas (efectos) y las causas que llevan a estos.

Es una técnica útil para determinar las causas de un problema, debido a la forma de trazarlo se le denomina espina de pescado, diagrama de Ishikawa o diagrama Causa-Efecto.

Las ventajas de esta herramienta son:

- a) Permite identificar las causas y las subcausas de un problema.
- b) Es un instrumento de comunicación para el trabajo en equipo.
- c) Puede aplicarse a diversos temas, como problemas administrativos, descomposturas en las instalaciones, fallas en la atención de los clientes, entre otras.

Para la elaboración de los diagramas se estudiaron los cuestionarios previamente mostrados, en donde se identificaron las causas y subcausas que generan los principales problemas en la empresa "Butzan Café".

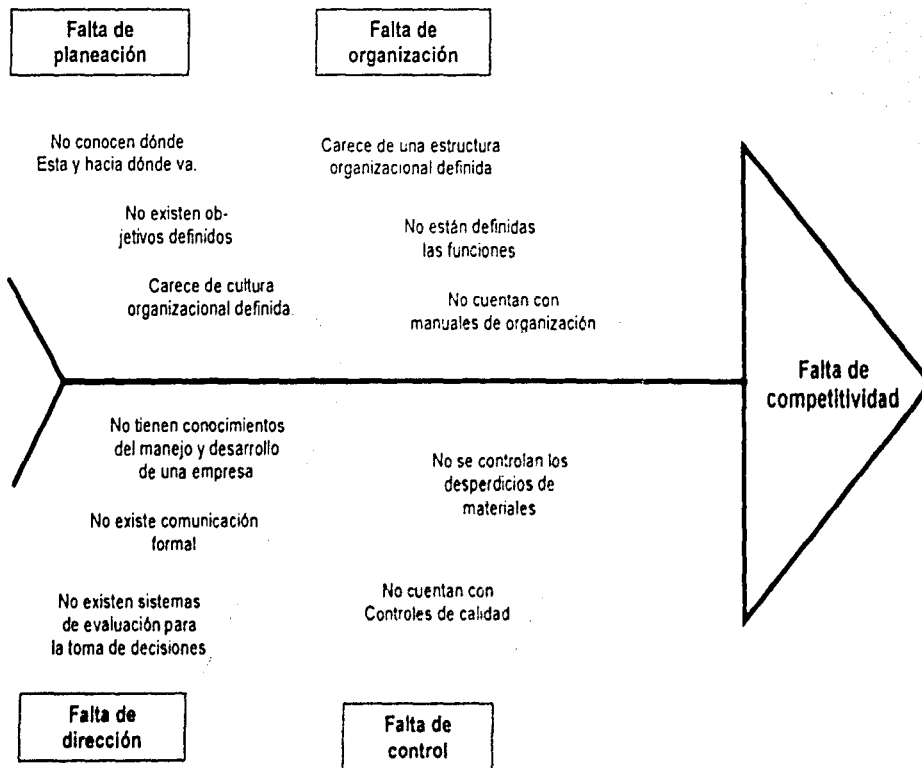
Dicho diagrama se compone de una figura triangular que se sitúa a la derecha de la hoja anotando ahí el efecto, la consecuencia o problema.

Trazando una flecha desde la izquierda se dibujan otras flechas que simulen una espina de pescado, las cuales van a reflejar las principales causas.

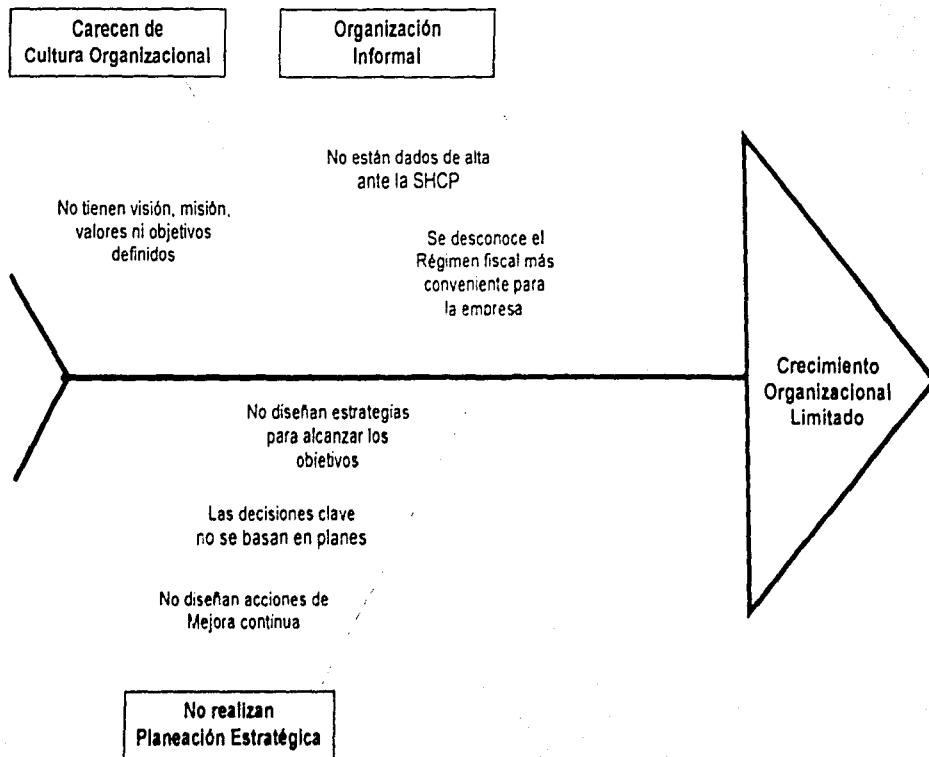
A cada flecha le llegan otras flechas de forma horizontal o vertical que indican la subcausa.

No es conveniente que las causas principales sean más de seis ya que esto hace más complejo el análisis. Para las subcausas o causas secundarias se recomiendan un máximo de cinco.

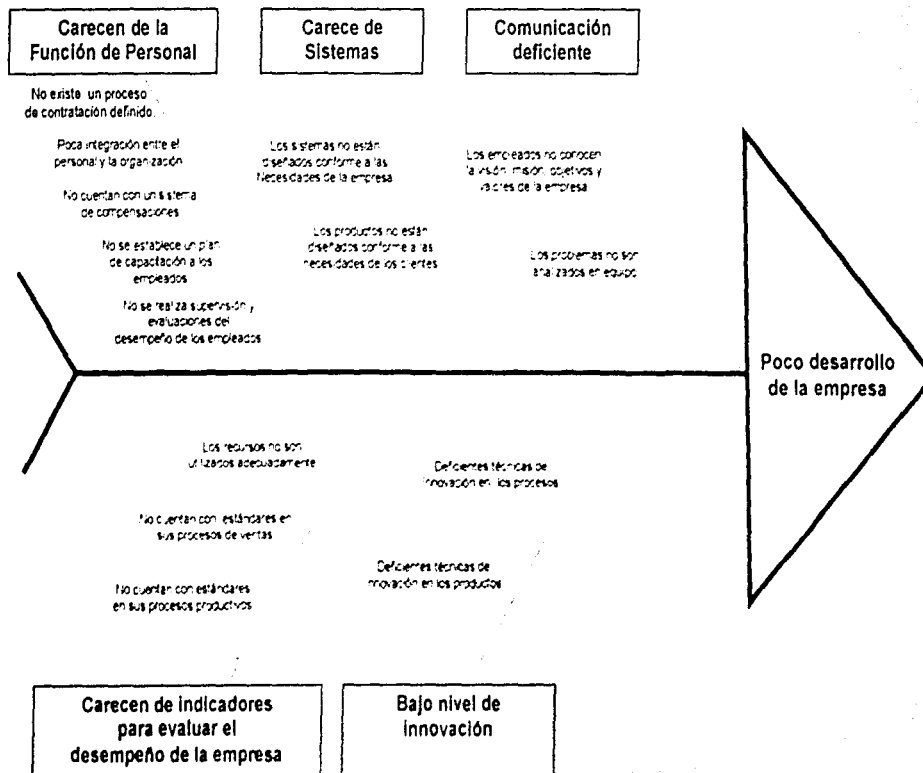
ESQUEMAS DE CAUSA - EFECTO



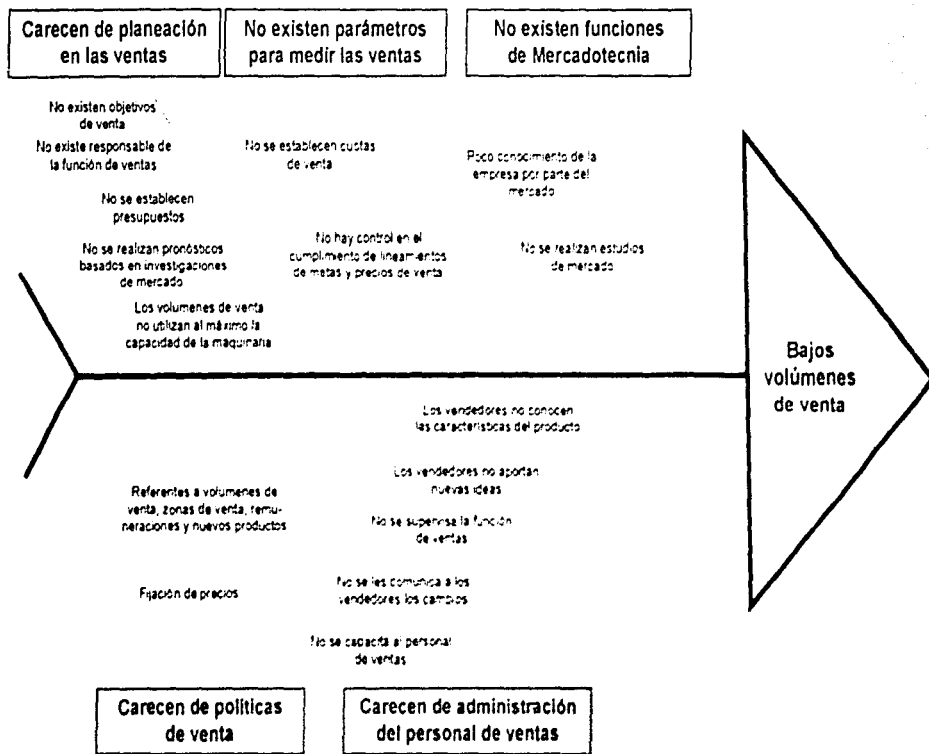
ESQUEMAS DE CAUSA - EFECTO (Continuación)



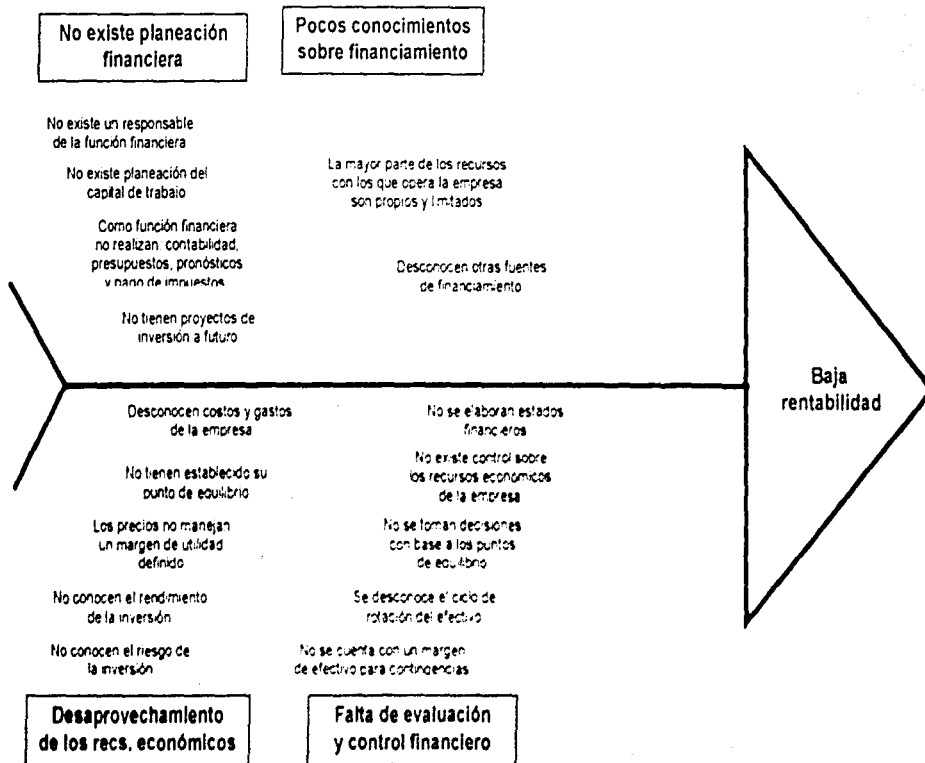
ESQUEMAS DE CAUSA – EFECTO (Continuación)



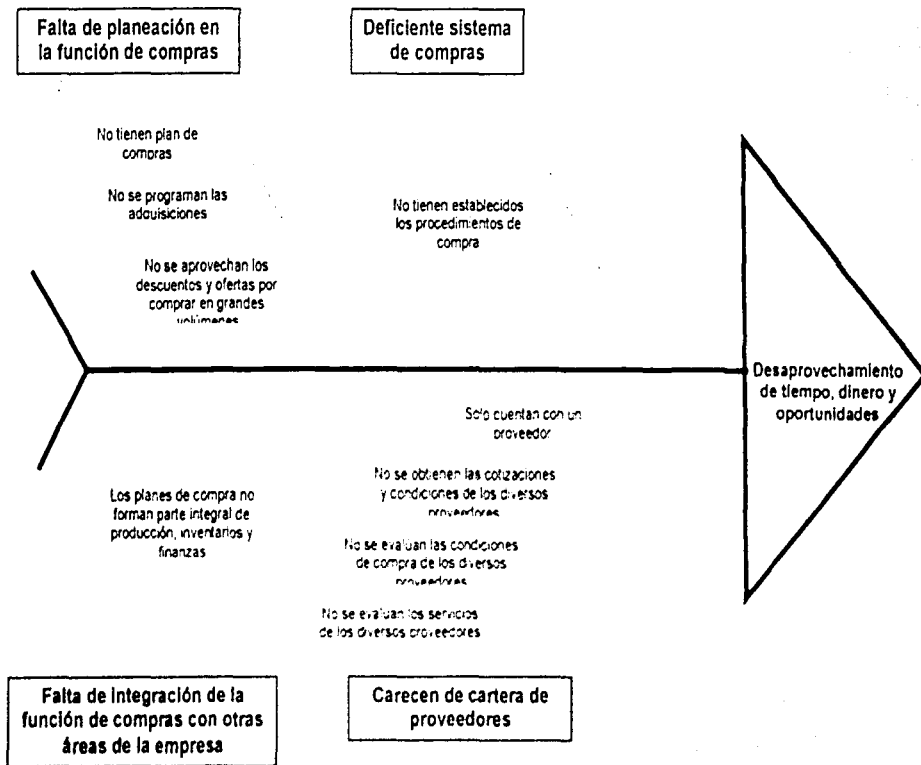
ESQUEMAS DE CAUSA – EFECTO (Continuación)



ESQUEMAS DE CAUSA – EFECTO (Continuación)



ESQUEMAS DE CAUSA - EFECTO (Continuación)



2. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

Una vez realizado el diagnóstico administrativo se puede concluir lo siguiente:

La empresa "Butzan Café" carece de administración en general debido a que no lleva a cabo ninguna de las etapas del proceso administrativo, no cuenta con una cultura y estructura organizacional definida, carece de Planeación Estratégica, es decir, desconoce dónde está y hacia dónde va, además de que las funciones, áreas y jerarquías no están delimitadas.

Los efectos que esto ocasiona son principalmente:

- **FALTA DE COMPETITIVIDAD.** Ya que su posición en comparación con otras empresas del mismo giro es inferior. La empresa desconoce a dónde quiere llegar, por lo que sólo se limita a sobrevivir. No tiene la visión de analizar a la competencia para superarla, solo se preocupa por igualar lo que ésta ofrece. La falta de Administración en la empresa le impide sentar bases objetivas que le permitan competir con ventajas comparativas, en una economía globalizada como la que enfrentan en la actualidad todas las empresas, ya no es posible mantenerse aislados, los requerimientos para entrar al mercado son cada vez más en número y en exigencia.
- **POCO DESARROLLO EN LA EMPRESA.** Para que una organización se desarrolle, es necesario que tanto el personal como la estructura involucrada con ésta sea acorde a las necesidades de la empresa y del entorno. Esta microempresa carece de dicha estructura por lo que su nivel de desarrollo es bajo.

- **CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL LIMITADO.** El crecimiento de "Butzan Café" se ha visto limitado (a pesar de existir éste) debido principalmente a la falta de Planeación Estratégica de la empresa, ya que no se tiene bien definido a dónde se quiere llegar y donde se encuentra hoy, además al no estar dada de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ha impedido el acceso a posibles microcréditos que algunas instituciones como Nacional Financiera o la Secretaría de Economía otorgan.
- **BAJOS VOLUMENES DE VENTA.** A lo largo de más de un año de operaciones, "Butzan Café" ha tenido las ventas suficientes para sufragar sus costos, sin embargo, se puede observar que tiene capacidad de expansión en el mercado, podría vender más si se enfocará a planear, organizar, dirigir y controlar éstas.
- **DESAPROVECHAMIENTO DE RECURSOS.** Las compras son un parte esencial para las empresas, éstas deben ser planeadas de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la organización en cuestión, al no existir la adecuada planeación, una función de compras definida ni las actividades que la integran, se desaprovechan oportunidades de descuento por volumen, por pronto pago, entre otras. Además se corre el riesgo de no tener a tiempo los artículos necesarios para la operación de la empresa.
- **BAJA RENTABILIDAD.** La empresa "Butzan Café" desconoce su rentabilidad. No existe planeación financiera lo que limita la optimización de los recursos económicos.
Al no existir evaluación y control financiero hay fugas de dinero que no son administradas eficientemente.
Los pocos conocimientos acerca de financiamiento han impedido que la empresa pueda financiarse con recursos ajenos a los integrantes de la misma, que le

proporcionarían el capital necesario para expandir su capacidad de oferta y los recursos para crecer.

Identificando como principales causas:

➤ **Falta del proceso administrativo:**

Planeación: No cuentan con un conjunto sistematizado de acciones que provienen de una estructura racional de análisis que contiene los elementos informativos y de juicio suficiente y necesario para fijar prioridades, elegir entre opciones, establecer objetivos y metas en el tiempo y en el espacio, ordenar las acciones que permiten alcanzarlas con base en la asignación correcta de recursos, la coordinación de esfuerzos y la imputación precisa de responsabilidades que permiten controlar y evaluar sistemáticamente los procedimientos, avances y resultados para poder introducir con oportunidad los cambios necesarios.

Organización: A pesar de estar constituida por grupos de individuos que establecen relaciones interpersonales de trabajo, no se determinan las divisiones y la especialización de las labores, ni operan bajo una jerarquización formal de posiciones y cargas, al no diferenciar al individuo en el puesto, la función o las actividades que le corresponde desempeñar. Toda la organización se puede considerar como un ente dinámico que mantiene nexos permanentes: con el medio que lo rodea, el que a su vez influye en forma directa e indirecta en su funcionamiento, por lo que no se puede aislar del mismo.

Dirección: Carecen del elemento administrativo mediante el cual se puede lograr la realización de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador. No hay una autoridad y responsabilidad delimitadas.

Control: No se lleva a cabo un proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas.

➤ ***Falta de Planeación Estratégica.***

No se lleva a cabo el proceso de decidir qué se va hacer, cómo se hará, quién y cuándo se hará mediante la implementación de estrategias.

➤ ***Carencia de división de trabajo.***

No se descompone el proceso de elaboración del café y la atención al cliente en varias designaciones específicas para los distintos participantes en el proceso, por lo que no se asume la responsabilidad de llevar a cabo una sola parte de todo el trabajo.

➤ ***Falta de áreas funcionales definidas.***

Las actividades no se encuentran agrupadas de acuerdo a su similitud, así que las áreas como tales no existen, lo que provoca a su vez, duplicidad de funciones.

➤ ***Pocos conocimientos de administración por parte de los responsables de la empresa.***

A pesar de que los representantes de esta empresa son estudiantes universitarios, su carrera difiere de la Licenciatura en Administración, debido a esto se tienen pocos conocimientos sobre esta área.

3. RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones del Diagnóstico, se determina que la empresa "Butzan Café" requiere una Reorganización administrativa, por lo que se establecen las siguientes medidas de solución, las cuales se dividirán de acuerdo a las etapas del proceso administrativo⁴.

PLANEACIÓN:

- Definir la visión de la empresa (cómo se visualiza en el futuro)
- Definir la misión de la empresa (razón de ser).
- Establecer valores y filosofía organizacional.
- Realizar Análisis FODA
- Definir los objetivos de la empresa
- Establecer las estrategias para cumplir los objetivos.
- Establecer las políticas generales de la empresa.
- Darse de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público bajo el régimen fiscal del Pequeño Contribuyente⁵.

ORGANIZACIÓN:

- Delimitar funciones y agruparlas para formar las áreas funcionales.
- Asignar responsables a cada área funcional.
- Establecer el organigrama de la empresa.

⁴ Proceso administrativo según STONER, A. F. y WANKEL, Charles propuesto en su libro "Administración"

⁵ Ver Anexo A: "Información de Regímenes Fiscales"

DIRECCIÓN:

- Crear un sistema de comunicación formal.
- Buscar y recibir asesoría periódicamente.
- Se recomienda tomar asesoría en el Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (CAMYPE) de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México⁶.
- Crear sistemas de evaluación para la toma de decisiones.

CONTROL:

- Crear un sistema de control de inventarios.
- Formato de control de inventarios.
- Crear un formato de desperdicios.
- Diseñar formatos de registro de ingresos y egresos.
- Establecer el punto de equilibrio de la empresa.
- Establecer estándares de venta.
- Crear formato de registro de Ventas.
- Conocer la capacidad productiva de la maquinaria.
- Diseñar formato de control de asistencias del Personal.
- Establecer un Reglamento de Personal.

⁶ Ver Anexo B: "Información de Centros de Asesoría a las Micro y Pequeñas Empresas"

V. REORGANIZACIÓN

V. REORGANIZACIÓN

La reorganización implica hacer modificaciones en relación con una estructura establecida, en cuanto a la dirección e intensidad del uso de instrumentos administrativos para superar gradualmente las restricciones estructurales internas y dar flexibilidad en relación al exterior.

Como se determinó en el Diagnóstico realizado, la empresa "Butzan Café" requiere una Reorganización Administrativa; cabe señalar que el presente trabajo no tiene como finalidad ser un Manual de Organización ni Procedimientos, sino sentar las bases administrativas para que la empresa establezca y cumpla sus objetivos, logrando así, el desarrollo y crecimiento de la misma.

Además se le dotará de Sistemas y Herramientas de carácter también administrativo que le permitan facilitar la realización de sus actividades de forma eficaz y eficiente⁷.

1. OBJETIVO DE LA REORGANIZACIÓN

- Establecer las bases administrativas en la empresa "Butzan Café" en un lapso de dos meses, para lograr el desarrollo y crecimiento de la organización.
- Dotar a la empresa de una estructura organizacional y funcional que le permita el logro de sus objetivos de forma eficaz y eficiente.

Esta Reorganización es una integración de los conocimientos aprendidos durante la carrera y los libros consultados⁸.

⁷ Ver Glosario.

⁸ Ver Bibliografía.

Se determinaron las actividades a realizar con base en el Proceso Administrativo (presentadas previamente en las recomendaciones del Diagnóstico) y se dividieron de acuerdo a la situación de la empresa.

Dicha división contempla:

- a) Planeación de la Reorganización.
- b) Planeación Estratégica de la empresa.
- c) Estructuración.
- d) Sistemas y Herramientas administrativas por Área funcional.
- e) Conclusiones de la Reorganización.

La planeación de la Reorganización se llevó a cabo a través de un Cronograma de trabajo, el cual se presenta a continuación:

CRONOGRAMA DE TRABAJO PARA LA REORGANIZACIÓN

	ACTIVIDAD	T*	JULIO 2002																														
			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
1	Análisis de las conclusiones del Diagnóstico	E	■	■	■																												
		R	■	■	■																												
2	Planeación de la Reorganización	E				■	■																										
		R				■	■																										
3	Establecer la visión, misión, valores y filosofía	E																															
		R					■	■	■	■	■	■	■																				
4	Realizar el Análisis FODA	E																															
		R											■	■	■	■	■																
5	Definir objetivos de la empresa	E																															
		R																															
6	Definir estrategias para cumplir los objetivos	E																															
		R																															
7	Establecer políticas generales	E																															
		R																															
8	Definir las funciones que se realizan en la empresa	E																															
		R																															
9	Agrupación y enriquecimiento de las funciones	E																															
		R																															
10	Establecer el Organigrama de la empresa	E																															
		R																															
11	Descripción de puestos	E																															
		R																															

CRONOGRAMA DE TRABAJO PARA LA REORGANIZACIÓN (Continuación)

	ACTIVIDAD	T*	AGOSTO 2002																														
			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
12	Asignar responsables a cada área funcional	E	■																														
		R	■																														
13	Establecer políticas por área	E		■	■																												
		R		■	■																												
14	Crear herramientas para la comunicación formal	E				■	■	■																									
		R				■	■	■																									
15	Crear Sistema de Evaluación para la toma de decisiones	E							■	■	■	■																					
		R							■	■	■	■																					
16	Crear formato de control de inventarios	E											■																				
		R											■																				
17	Crear sistema de control de inventarios	E												■	■																		
		R												■	■																		
18	Diseñar formato de registro de ingresos y egresos	E														■	■																
		R														■	■																
19	Investigar los regimenes fiscales	E																■	■	■													
		R																■	■	■													
20	Investigar acerca de centros de asesoría a microempresas	E																															
		R																									■	■	■				
21	Determinar los costos de la empresa	E																															
		R																															
22	Establecer Punto de Equilibrio	E																															
		R																															
23	Establecer estándares de venta	E																															
		R																															

CRONOGRAMA DE TRABAJO PARA LA REORGANIZACIÓN (Continuación)

	ACTIVIDAD	T*	SEPTIEMBRE 2002																													
			01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
24	Revisión del informe	E	■																													
		R	■	■	■	■	■																									
25	Correcciones	E																														
		R																														
26	Entrega final	E																														
		R																														

* T = Tiempo

E = Estimado

R = Real

3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Planeación estratégica la podemos definir como el *"proceso de decidir qué se va hacer, cómo se hará, quién y cuándo se hará, mediante la implementación de los planes"*.

Dicha planeación es una poderosa herramienta de análisis, reflexión y toma de decisiones basadas en el quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, logrando la máxima eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Es un proceso por medio del cual los administradores establecen la dirección de una entidad, determinando objetivos, desarrollando estrategias bajo la consideración de las circunstancias internas y externas.

La importancia de ésta para los administradores y para las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los administradores encuentran que definiendo la misión de la empresa en términos específicos les es más fácil imprimirles dirección y propósito, y como consecuencia ésta funciona mejor.

El Diagnóstico previo permitió conocer la necesidad de la empresa respecto a la Planeación Estratégica. Debido a que ésta no determinaba nada por escrito se trabajó conjuntamente para establecer de forma definida y escrita los elementos de la Planeación Estratégica y sentar las bases de una Administración formal.

Cabe destacar que los resultados obtenidos contemplan la Cultura Organizacional de "Butzan Café".

3.1 VISIÓN

Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura y en especial discernir entre lo que ella es hoy y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a sus capacidades y oportunidades.

De esta forma la visión de la empresa "Butzan Café" se establece de la siguiente manera:

"El desarrollo, crecimiento y mejora continua tanto a nivel organizacional como personal en el esquema de cadena de cafeterías, siendo reconocida por su alta calidad y servicio".

3.2 MISIÓN

Expresa las razones que justifican la existencia de la empresa, el propósito o la función que desea satisfacer, su base principal de consumidores y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito.

La misión de "Butzan Café" es:

"Brindar un servicio de calidad, agradable y accesible a aquellas personas que gustan del buen café, contribuyendo a la integración, convivencia grupal y personal".

3-3 VALORES

En las organizaciones debe existir una escala de valores que sirvan de guía para lograr las aspiraciones de ésta, obteniendo así la autorrealización tanto de la empresa como del individuo. Por esta razón los valores organizacionales determinan la conducta de los integrantes de la misma.

Para "Butzan Café" los valores considerados son la honestidad, confianza, respeto, responsabilidad, lealtad y puntualidad, los cuales se definen de la siguiente manera:

- **Honestidad:** actuar con integridad cumpliendo con la responsabilidad asignada dentro de un marco ético.
- **Confianza:** creer en uno mismo y en el equipo de trabajo.
- **Respeto:** fomentar un ambiente de libre expresión de ideas y opiniones, evitando en todo momento la desvalorización de estos.
- **Responsabilidad:** compromiso para realizar las actividades asignadas, contribuyendo al logro de los objetivos.
- **Lealtad:** "amor a la camiseta", identificarnos con la organización.
- **Puntualidad:** conscientizarse de la importancia del tiempo para los individuos, empresa y clientes.

3-4 FILOSOFÍA

La filosofía empresarial refleja un conjunto de convicciones y valores, que a través de la ideología formada como consecuencia de los esfuerzos del grupo que integra a la organización, permite a ésta afrontar su entorno.

El mejoramiento continuo es una filosofía que trasciende a todos los aspectos de la vida y no sólo al plano empresarial. Esta base filosófica hace que la mejora continua se convierta en una "cultura para ser mejores" que va más allá del ámbito económico.

La filosofía del Kaizen aportada por Masaaki Imai, de origen japonés, supone que nuestra forma de vida, sea nuestra vida de trabajo, vida social o familiar, merece ser mejorada de manera constante. Kaizen es un enfoque humanista porque espera que todos participen en él, está basado en la creencia de que todo ser humano puede contribuir a mejorar su lugar de trabajo.

El objetivo de esta filosofía, es la mejora constante. En el contexto organizacional significa que todos, altos directivos, jefes, supervisores y empleados están comprometidos en un proceso de mejora continua.

El Kaizen se enfoca en la GENTE y en el PROCESO y no en los resultados inmediatos, si nosotros nos enfocamos en mejorar estos dos puntos tan importantes los resultados serán obviamente buenos y duraderos.

Para entender mejor el mensaje de esta filosofía es preciso seguir los pasos que marca el Kaizen y empezar por comprender el concepto de Cambio. Hay dos tipos de cambio, el rápido y drástico (concepto entendido en el mundo de la calidad como INNOVACIÓN) y el cambio gradual (KAIZEN).

El cambio de Kaizen expresa la idea de una mejora constante en la empresa a través de cambios sensibles dirigidos a perfeccionar, evolucionar y desarrollar tareas y alcanzando un mayor nivel de satisfacción del cliente.

LOS CINCO PASOS DE KAIZEN SON:

El movimiento de 5-s toma su nombre de cinco palabras japonesas que principian con "s": seiri, seito, seiso, seiketsu y shitsuke.

- ✓ Paso 1: seiri (enderezar)
Diferenciar entre lo necesario y lo innecesario y descartar lo innecesario.
- ✓ Paso 2: seiton (poner las cosas en orden)
Las cosas deben mantenerse en orden de manera que estén listas para ser utilizadas cuando se necesiten.
- ✓ Paso 3: seiso (limpieza)
Mantener limpio el lugar de trabajo.
- ✓ Paso 4: seiketsu (aseo personal)
Hacer del aseo y de la pulcritud un hábito, principiando con la propia persona.
- ✓ Paso 5: shitsuk (disciplina)
Seguir los procedimientos en el lugar de trabajo.

Se considera que la filosofía Kaizen puede ser adoptada por la empresa "Butzan Café" debido a que la mayor preocupación de los integrantes de ésta es la mejora continua.

A pesar de que ellos no lo establecen como tal, la similitud que se encontró entre la ideología de la empresa y el Kaizen permite sugerir que sea adoptada por la misma.

Así mismo, otra de las razones por la cual se recomienda la filosofía Kaizen para esta microempresa es que se concentra en mejoras pequeñas y frecuentes con una inversión financiera mínima. Además propone un cambio gradual por parte del personal, recordando que la resistencia al cambio es una característica de la población mexicana, por lo tanto al ser gradual se minimiza esta resistencia.

3.5 ANÁLISIS FODA

El nombre de "FODA" proviene de las iniciales de los cuatro elementos que intervienen en su aplicación:

- ✓ F de fortaleza
- ✓ O de oportunidades
- ✓ D de debilidades
- ✓ A de amenazas

Como definición podemos decir que: *"es un dispositivo para determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y debilidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de objetivos organizacionales"*.

Para lograr una mejor comprensión es necesario definir los anteriores componentes:

- **Fortalezas.** Son aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales.
- **Oportunidades.** Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales.

- **Debilidades.** Son aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales.
- **Amenazas.** Son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales.

Si reagrupamos esos conceptos desde la óptica de la empresa, dos componentes son de naturaleza interna: "fortalezas y debilidades". Mientras que los otros dos componentes son de naturaleza externa a la empresa "oportunidades y amenazas".

El análisis FODA nos permite determinar las reales posibilidades que tiene la empresa para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente, así como crear conciencia en los integrantes de la organización sobre los obstáculos que deberán afrontar, haciendo que se exploten los factores positivos y neutralicen o eliminen los efectos de los factores negativos.

Es por esto que se recomendó trabajar primero en la determinación de las debilidades y amenazas, para continuar con las fortalezas y oportunidades de "Butzan Café"

Para mostrar de una forma práctica el análisis FODA que se realizó en esta empresa se presenta el siguiente esquema con los resultados obtenidos.

Es necesario hacer notar que se han colocado en la parte izquierda los dos componentes positivos y en la parte derecha los componentes negativos.

<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de proceso administrativo y cultura organizacional definida, lo que no permite que haya un desarrollo ya que se ignora a dónde quieren llegar. • No están delimitadas las áreas y funciones, por lo que existe duplicidad de funciones. 	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tienen disponibilidad para el cambio, es decir, buscan ser mejores y aceptan asesoría externa. • Realizan mantenimiento preventivo constantemente lo cual favorece que su maquinaria siempre esté en buen estado. • Todos los integrantes de la organización están involucrados con el concepto de calidad.
<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No manejan una cartera de proveedores, lo que representa un riesgo para la empresa, ya que en el caso de fallar su único proveedor se detendrían las operaciones de la organización. • Deficiente conocimiento de la competencia. • La apertura del mercado a empresas extranjeras provoca mayor competencia. 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al aceptar asesoría externa permite que se establezca en primera instancia la administración formal, lo que posteriormente favorecerá su desarrollo y crecimiento. • Cuentan con un proveedor de café de confianza, debido a que es familiar directo, lo que garantiza la preocupación por la calidad del producto. • Existe un aumento constante de los consumidores, por la población juvenil.

3.6 OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA

Los Objetivos son la expresión cualitativa del propósito o los propósitos que se pretenden cumplir, especifican con claridad el qué y para qué se proyectó y se debe realizar una determinada acción. Establecer objetivos significa predeterminedar qué se quiere lograr. La determinación del objetivo general de una institución se hace con apego a las atribuciones de cada organización y se vincula con las necesidades sociales que se propone satisfacer.

Por lo anterior, es indispensable para "Butzan Café" el establecimiento de sus objetivos de forma clara y escrita, ya que es la guía de lo que se quiere alcanzar. Al no saber a dónde se dirigen los esfuerzos de una Organización no se pueden encaminar estos en la dirección que le permita a dicha empresa ser mejor cada día.

De acuerdo a los requerimientos de esta empresa se determinaron cinco objetivos generales:

1. Proporcionar a nuestros clientes un servicio y producto de calidad de acuerdo a sus expectativas.
2. Contribuir al desarrollo e integración del personal en la organización.
3. Lograr que la rentabilidad de la empresa sea superior a la inflación anual.
4. Contribuir al desarrollo e integración de nuestros proveedores a los fines de la empresa para conseguir un abastecimiento satisfactorio en términos de calidad, precio y servicio.
5. Contribuir al bien común con un compromiso económico, ecológico y social.

3-7 ESTRATEGIAS

Una estrategia es el conjunto de medidas flexibles que adopta una organización con el fin de resistir y superar las amenazas del ambiente con la finalidad de desarrollar una posición más favorable que la lleve al logro de sus objetivos.

Es por eso que el concepto de estrategia considera varias dimensiones, así por ejemplo, la definición de los objetivos y sus correspondientes estrategias permitirán seleccionar las actividades prioritarias para el mejoramiento de la organización y aprovechar las ventajas que estén relacionadas con su actividad.

De acuerdo a los objetivos establecidos anteriormente se consideraron las siguientes estrategias:

1. **Objetivo:** Proporcionar a nuestros clientes un servicio y producto de calidad de acuerdo a sus expectativas.

Estrategias:

- a) Identificar las necesidades de los clientes a través de una sencilla investigación de mercado (preguntas directas, cuestionarios y observación).
- b) Dirigir el esfuerzo del personal a satisfacer las expectativas de los clientes.
- c) Aplicar el concepto de calidad a toda la organización (materia prima, materiales, personal, procedimientos, espacio físico y cualquier actividad de la empresa).

2. **Objetivo:** Contribuir al desarrollo e integración del personal en la organización.

Estrategias:

- a) Llevar a cabo programas de capacitación dirigidos a los procedimientos para la elaboración del café, servicio al cliente y desarrollo del personal dentro de la empresa.
- b) Hacer una revisión y actualización constante de los programas de capacitación.
- c) Aplicar los programas de capacitación por lo menos dos veces al año.
- d) Integrar el personal a la empresa a través de manuales de inducción, organización y procedimientos.
- e) Crear un ambiente de trabajo agradable a través de la confianza, honestidad y respeto.

3. **Objetivo:** Lograr que la rentabilidad de la empresa sea superior a la inflación anual.

Estrategias:

- a) Determinar y conocer el punto de equilibrio.
- b) Establecer el margen de utilidad que se desea ganar.
- c) Establecer el precio de venta de acuerdo al punto de equilibrio, margen de utilidad y el mercado.
- d) Hacer revisiones constantes del punto de equilibrio, margen de utilidad y el precio, para adecuarlas a las necesidades cambiantes del entorno.
- e) Realizar proyecciones de egresos e ingresos semestralmente para tener control de los recursos económicos.
- f) Establecer estándares de ventas como parámetro de comparación entre lo planeado y lo realizado.

4. **Objetivo:** Contribuir al desarrollo e integración de nuestros proveedores a los fines de la empresa para conseguir un abastecimiento satisfactorio en términos de calidad, precio y servicio.

Estrategias:

- a) Contar con una cartera de proveedores, investigando sus condiciones en cuanto a calidad, precio, tiempo, servicio y crédito.
- b) Estar comprometidos con los proveedores en cuanto al pago oportuno y las condiciones establecidas.
- c) Identificar a los proveedores con la empresa, es decir, hacerles ver la importancia de su participación en el desempeño de las actividades de la misma.

5. **Objetivo:** Contribuir al bien común con un compromiso económico, ecológico y social.

Estrategias:

- a) Darse de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con la finalidad de realizar el pago de sus contribuciones.
- b) Generar fuentes de empleo.
- c) Utilizar materiales reciclables con el fin de cuidar el medio ambiente.
- d) Fomentar el desarrollo del estado de Chiapas a través del consumo del café en grano de esta zona geográfica.

3.8 POLÍTICAS GENERALES

Las políticas generales constituyen un instrumento de gran ayuda para la Dirección, ya que contienen disposiciones que regulan el comportamiento de los integrantes de la empresa, por lo que se consideró necesario establecer políticas generales para "Butzan Café", las cuales se presentan a continuación:

Es Política de la empresa:

- ❖ Asistir al lugar de trabajo en el horario establecido.
- ❖ Usar el uniforme indicado en el horario de trabajo.
- ❖ Utilizar los recursos materiales y técnicos de forma indicada.
- ❖ Realizar las actividades conforme a la capacitación recibida.
- ❖ Mantener relaciones interpersonales cordiales tanto con los compañeros de trabajo como con los clientes.
- ❖ Tomar en cuenta las quejas y sugerencias, las cuales representarán oportunidades de mejora para la empresa.
- ❖ Evitar fumar, consumir alimentos o bebidas en el área de atención al cliente.
- ❖ Evitar distraerse en pláticas o juegos ajenos al trabajo durante el horario de atención al cliente.

4 ESTRUCTURACION

La organización en una empresa es de vital importancia por lo que coordinarla a través de la división del trabajo se vuelve indispensable. Es por eso, que toda empresa debe contar con una estructura organizacional en donde se definen los niveles de comunicación, líneas de autoridad, funciones, jerarquías, entre otras.

Al no existir en "Bunran Café" tal estructura se presentan duplicidad de funciones lo que ha atrasado el desarrollo de la misma, debido a que no aprovechan al máximo sus recursos.

De acuerdo a lo anterior, se considero necesario hacer una estructuración de la empresa en su conjunto, la cual se presenta a continuación.

4.1 FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN LA EMPRESA

Para poder determinar la estructura organizacional es necesario conocer las funciones que ésta realiza. Por lo que junto con los integrantes de la empresa se definieron estas, quedando las siguientes:

- Compra de materia prima.
- Compra de materiales.
- Pago a proveedores.
- Proceso de preparación del café.
- Capacitación del manejo de maquinaria y procedimientos de preparación del café.
- Higiene.
- Mantenimiento de maquinaria y equipo.
- Análisis de la competencia.
- Desarrollo de nuevos productos.

Las funciones que se presentaron anteriormente son las que se realizan en la empresa, de acuerdo a las necesidades de ésta se agruparon en áreas enriqueciéndolas con funciones sugeridas con base en el análisis previo.

DIRECCIÓN:

- Planeación estratégica de la empresa.
 - ✓ Realizar proyectos de inversión.
- Evaluación y toma de decisiones.
- Realización de programas de mejora continua.
- Análisis de problemas.
- Análisis de quejas y sugerencias.
- Vigilar que el desarrollo del personal vaya de acuerdo al desarrollo de la empresa.
- Llevar a cabo reuniones de retroalimentación.
- Analizar las medidas correctivas.
- Vigilar que las políticas se cumplan.
- Establecer y actualizar los objetivos específicos.

ÁREA DE FINANZAS:

- Control de ingresos y egresos.
- Elaboración de presupuestos.
- Contabilidad.
 - ✓ Pago de impuestos.
 - ✓ Realización y revisión de estados financieros.
- Planeación de los recursos requeridos para la operación de la empresa (capital de trabajo).
- Revisión y actualización del punto de equilibrio.
- Investigación constante de fuentes de financiamiento externo.
- Establecer y actualizar objetivos específicos.
- Realizar diariamente cortes de caja.

ÁREA DE COMPRAS:

- Compra de materia prima y materiales.
- Investigación y actualización de la cartera de proveedores.
- Control de inventarios de materia prima y materiales.
- Pago de proveedores.
- Mantenimiento de maquinaria y equipo.
- Programación de compras.
- Establecer y actualizar objetivos específicos.

ÁREA DE VENTAS:

- Control de calidad.
- Manejo de desperdicios.
- Promoción y publicidad.
- Identificar las necesidades de los clientes.
- Establecer y supervisar los estándares de venta.
- Análisis constante de la competencia.
- Análisis y actualización de los precios de venta.
- Investigación y desarrollo de nuevos productos.
- Establecer y actualizar los objetivos específicos.

ÁREA DE PERSONAL:

- Capacitación del proceso de preparación del café y manejo de maquinaria.
 - ✓ Conocer la capacidad productiva.
- Capacitación de servicio al cliente.
 - ✓ Escuchar quejas y sugerencias.
- Pago de sueldos y salarios.
- Reclutamiento, selección, contratación e inducción.
- Seguridad e higiene.
- Mantener informado al personal.

- Revisión y actualización de las descripciones de puesto.
- Identificar al personal con la cultura organizacional.
- Evaluar el desempeño de los empleados.
- Identificar las necesidades de los empleados.
- Establecer y actualizar los objetivos específicos.

ASISTENTES OPERATIVOS:

- Reportar las quejas y sugerencias.
- Brindar información a los clientes acerca de los productos con lo que cuenta la empresa.
- Mantener limpia el área de trabajo y equipo de trabajo.
- Preparar los distintos estilos de café de acuerdo a los estándares de calidad.
- Proporcionar atención a los clientes de manera cordial.
- Recibir el pago del consumo de los clientes.

4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

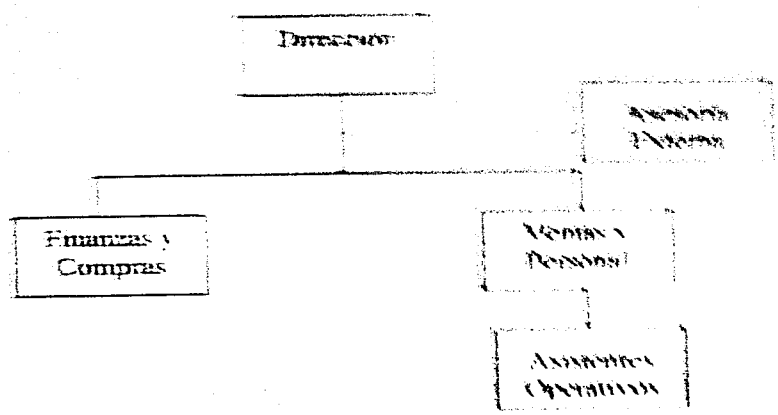
Debido a la afinidad de las principales funciones que se realizan en la empresa y al tamaño de la misma, la estructura organizacional se presenta a continuación:

- a) **Dirección:** Se encargará de la toma de decisiones y el diseño de estrategias.
- b) **Área de Finanzas y Compras:** que integrará ambas funciones.
- c) **Área de Ventas y Personal:** que integrará ambas funciones.

~~ASISTENTE ADMINISTRATIVO~~ ~~ASISTENTE ADMINISTRATIVO~~ ~~ASISTENTE ADMINISTRATIVO~~ ~~ASISTENTE ADMINISTRATIVO~~ ~~ASISTENTE ADMINISTRATIVO~~

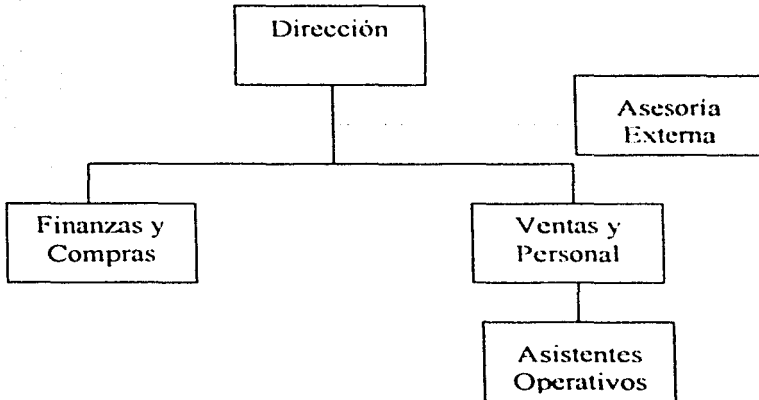
~~ASISTENTE ADMINISTRATIVO~~ ~~ASISTENTE ADMINISTRATIVO~~ ~~ASISTENTE ADMINISTRATIVO~~ ~~ASISTENTE ADMINISTRATIVO~~ ~~ASISTENTE ADMINISTRATIVO~~

ORGANIGRAMA



- d) **Asistentes:** compuesto por el personal que está en contacto directo con el cliente.
- e) **Asesoría externa:** esta área se establece debido a que se le dará seguimiento a la empresa una vez concluido el Diseño del Proyecto para una organización.

ORGANIGRAMA



4.4 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Una vez determinada la estructura organizacional, se consideró importante definir las principales funciones que realizaría cada área, con la finalidad de que no se dupliquen éstas y se aprovechen los esfuerzos del personal existente.

La descripción de funciones sirve para delimitar las actividades que agrupará cierta función. Es por esta razón que se estableció cuidadosamente el objetivo, la especificación de las actividades que se realizarán, las relaciones y el perfil de la persona que se requiere para llevar a cabo dicha función, mostrando la información de la siguiente forma:

1. *Relaciones*: indica el nivel jerárquico al que debe reportar y quiénes le reportan.
2. *Objetivo*: establece lo que debe aportar la función a la organización.
3. *Actividades*: las operaciones por las que se hace responsable la persona que realiza la función.
4. *Perfil*: menciona las características personales, en cuanto a conocimientos, habilidades y capacidades que debe tener la persona responsable de determinada función.

De esta forma se presentan a continuación las descripciones de las funciones que existen en "Butzan Café" de acuerdo al organigrama establecido.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DE DIRECCIÓN

Reporta a: -----

Le reportan: Coordinador del área de Finanzas – Compras y
Coordinador del área Ventas – Personal.

Objetivos:

- Realizar la Toma de Decisiones en forma objetiva, planeada y estratégica.
- Dirigir los recursos de la Organización al cumplimiento de los objetivos de la misma.

Funciones:

- Planeación estratégica de la empresa.
- Realizar proyectos de inversión.
- Evaluación y toma de decisiones.
- Realización de programas de mejora continua.
- Análisis de problemas.
- Análisis de quejas y sugerencias.
- Vigilar que el desarrollo del personal vaya de acuerdo al desarrollo de la empresa.
- Llevar a cabo reuniones de retroalimentación.
- Analizar las medidas correctivas.
- Vigilar que las políticas se cumplan.

Perfil:

Sexo: Indistinto

Edad: Mayor de 22 años

Escolaridad: Titulado

Experiencia: 1 año en manejo de microempresas.

Características:

- Capacidad de negociación.
- Capacidad de dirigir a las personas.
- Habilidad para influir en las personas.
- Habilidad para tomar decisiones que influyan en el desarrollo de la empresa.
- Capacidad para asumir riesgos.
- Conocimiento en el área administrativa.
- Organizado
- Innovador
- Analítico

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Nombre del puesto: Coordinador **Clave:** 001

Área: Finanzas - Compras

No. de plazas: 1

Reporta a: Dirección

Le reportan: -----

Objetivos:

- Obtención, administración y aplicación de los recursos económicos.
- Optimizar los recursos económicos para el logro de los objetivos organizacionales.
- Adquirir bienes y servicios bajo las mejores condiciones respecto a calidad, tiempo, servicio, precio y oportunidad.

Funciones:

- Control de ingresos y egresos.
- Elaboración de presupuestos.
- Contabilidad.
- Pago de impuestos.
- Realización y revisión de estados financieros.
- Planeación de los recursos requeridos para la operación de la empresa (capital de trabajo).
- Revisión y actualización del punto de equilibrio.
- Investigación constante de fuentes de financiamiento externo.
- Establecer y actualizar objetivos específicos.
- Realizar diariamente cortes de caja.

- Compra de materia prima y materiales.
- Investigación y actualización de la cartera de proveedores.
- Control de inventarios de materia prima y materiales.
- Pago de proveedores.
- Mantenimiento de maquinaria y equipo.
- Programación de compras.
- Establecer y actualizar objetivos específicos.

Perfil:

Sexo: Indistinto

Edad: Mayor de 20 años

Escolaridad: Estudiante a nivel licenciatura o pasante

Experiencia: Seis meses mínimo en el área de Contabilidad y/o Compras

Características:

- Capacidad de negociación.
- Conocimiento de contabilidad, finanzas, cotizaciones y manejo de proveedores.
- Organizado

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Nombre del puesto: Coordinador **Clave:** 002

Área: Ventas - Personal

No. de plazas: 1

Reporta a: Dirección

Le reportan: Asistentes Operativos

Objetivos:

- Maximizar la colocación y aceptación del producto con un servicio de calidad, destacando las ventajas competitivas de la Organización.
- Coordinar el desarrollo del personal con el desarrollo de la empresa.
- Obtener y conservar un equipo humano de trabajo satisfactorio y satisfecho.

Funciones:

- Capacitación del proceso de preparación del café y manejo de maquinaria.
- Conocer la capacidad productiva.
- Capacitación de servicio al cliente.
- Escuchar quejas y sugerencias.
- Pago de sueldos y salarios.
- Reclutamiento, selección, contratación e inducción.
- Seguridad e higiene.
- Mantener informado al personal.
- Revisión y actualización de las descripciones de puesto.
- Identificar al personal con la cultura organizacional.
- Evaluar el desempeño de los empleados.
- Identificar las necesidades de los empleados.
- Establecer y actualizar los objetivos específicos.

- Control de calidad.
- Manejo de desperdicios.
- Promoción y publicidad.
- Identificar las necesidades de los clientes.
- Establecer y supervisar los estándares de venta.
- Análisis constante de la competencia.
- Análisis y actualización de los precios de venta.
- Investigación y desarrollo de nuevos productos.
- Establecer y actualizar los objetivos específicos.

Perfil:

Sexo: Indistinto

Edad: Mayor de 20 años

Escolaridad: Estudiante a nivel licenciatura o pasante

Experiencia: Seis meses mínimo en el área de ventas, mercadotecnia y/o personal.

Características:

- Capacidad de negociación.
- Habilidad para relacionarse.
- Habilidad para influir en las personas.
- Conocimiento de publicidad, ventas, contratación y en la Ley Federal de Trabajo.
- Manejo de personal.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Nombre del puesto: Asistente Operativo **Clave:** 003

Área: Ventas - Personal

No. de plazas: 2

Reporta a: Coordinador del área de Ventas - Personal.

Le reportan: -----

Objetivos:

- Ofrecer un producto y servicio de calidad de forma rápida y eficaz.

Funciones:

- Reportar las quejas y sugerencias de los clientes.
- Brindar información a los clientes acerca de los productos con lo que cuenta la empresa.
- Mantener limpia el área y equipo de trabajo.
- Preparar los distintos estilos de café de acuerdo a los estándares de calidad.
- Proporcionar atención a los clientes de manera cordial.
- Recibir el pago del consumo de los clientes.

Perfil:

Sexo: Indistinto

Edad: Mayor de 18 años

Escolaridad: Nivel bachillerato.

Experiencia: Mínimo seis meses en atención a clientes.

Características:

- Trato amable con los clientes.
- Ser proactivos.
- Actitud de servicio.

4.5 ASIGNACIÓN DE RESPONSABLES

De acuerdo a la descripción de funciones realizada, las responsabilidades en la empresa "Butzan Café" se asignan de la siguiente manera:

a) Dirección:

- Carlos Rafael Rodríguez y Bustamante

b) Coordinador del Área de Finanzas-Compras:

- Carlos Rafael Rodríguez y Bustamante

c) Coordinador del Área de Ventas-Personal:

- Rosalba Gómez Gutiérrez

d) Asistentes Operativos:

- Miriam Gómez Gutiérrez
- Jonathan García Buitrón

5. SISTEMAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PROPUESTAS POR ÁREA FUNCIONAL

Como parte de la Reorganización se consideró necesario dotar a "Butzan Café" de Sistemas y Herramientas de tipo Administrativo que le permitan realizar sus actividades de forma eficiente, así como llevar control de las mismas.

Dichos Sistemas y Herramientas fueron divididos de acuerdo a las áreas funcionales de la empresa, con la finalidad de facilitar su utilización.

Se presentan a continuación aquellos que de acuerdo al Diagnóstico realizado previamente se estiman de mayor importancia; cabe mencionar que estos no son limitativos ni excluyentes, ya que pueden adoptarse otros que la empresa requiera de acuerdo a las circunstancias y conveniencia de la misma.

5.1 DIRECCIÓN

La Dirección es una parte trascendental de la organización, debido a que ella debe vigilar el buen funcionamiento de la misma. Es por esto que se recomiendan algunas herramientas que facilitarán esta tarea.

5.1.1 SISTEMA⁹ DE EVALUACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES

Objetivo:

Valorar las diferentes alternativas que existen al tomar una decisión para elegir la mejor de acuerdo a las necesidades y circunstancias de que se trate.

Ya que las decisiones que se tomen afectan el desempeño de la organización, es importante conocer dichas alternativas, analizarlas, evaluarlas, compararlas y elegir la más conveniente para la empresa.

De acuerdo a lo anterior se proponen dos métodos para dicha evaluación:

a) Método por puntos, el cual consiste en los siguientes pasos:

1. Establecer las diferentes alternativas.
2. Determinar los factores a evaluar, es decir, los elementos que influyen al tomar una decisión.

⁹ Sistema: debido a que se integra a toda la organización y las decisiones que se tomen repercuten en ésta en su conjunto.

3. Asignar puntos a los factores a valorar, es decir, los evaluadores determinarán la importancia que cada factor tiene en esa decisión y le otorgarán determinado porcentaje dependiendo de dicha importancia.

Se sugiere que el porcentaje total de los factores sea el 100%

4. Calificar el factor de cada alternativa, lo cual quiere decir, que se asignará un valor numérico del cero al diez, dependiendo de las expectativas que cada uno cubra (cero será la calificación más baja, mientras que diez será la más alta).
5. Multiplicar la calificación por el porcentaje asignado previamente, sumar el resultado de cada factor, lo que otorgará la calificación final que servirá de base para tomar la decisión.
6. Se elegirá la alternativa con una puntuación mayor.

Se presenta un ejemplo de este método a continuación:

Decisión a tomar: elegir entre la feria del café en el centro de Coyoacán y la feria en la Delegación Gustavo A. Madero.

Factores a evaluar	Ponderación	Feria del Café (Coyoacán)	Feria (G. A. Madero)
Transportación	25%	$9^{10} \cdot .25 = 2.25$	$7 \cdot .25 = 1.75$
Número de Asistentes.	10%	$7 \cdot .10 = 0.70$	$8 \cdot .10 = 0.80$
Capacidad de compra.	20%	$10 \cdot .20 = 2.00$	$7 \cdot .20 = 1.40$
Costumbres del lugar.	30%	$9 \cdot .30 = 2.70$	$6 \cdot .30 = 1.80$
Conocimiento de la feria	15%	$8 \cdot .15 = 1.20$	$10 \cdot .15 = 1.50$
TOTAL	100%	8.85¹¹	7.25

¹⁰ Calificación numérica asignada, la cual se multiplica por el porcentaje establecido previamente.

¹¹ Calificación final, que servirá de base para la toma de la decisión.

De acuerdo al método anterior la primera alternativa representa el mejor curso de acción a seguir.

b) Método Costo/Beneficio

El Análisis Beneficio/Costo (B/C) o Costo/Beneficio (C/B) como comúnmente se conoce, es un método útil para determinar los efectos que una acción específica tiene sobre los beneficios, es decir, cada alternativa que se tiene al tomar una decisión implica diferentes niveles de costos y diferentes niveles de retribuciones, por lo cual, este método es de trascendental importancia para la Dirección de una empresa.

A continuación se presenta una breve explicación del mismo y se ejemplifica a través de dos alternativas que tiene la empresa "Butzan Café" para tomar una decisión.

La relación Beneficio-Costo (B/C)

Este indicador expresa la relación entre los beneficios y los costos de un proyecto generalmente a valores actuales (el valor del dinero en el momento de llevar a cabo un proyecto o la decisión). Si la relación B/C es mayor o igual a uno, el proyecto deberá aceptarse por cuanto indica que sus beneficios son mayores que sus costos o equivalentes a la tasa de oportunidad, que es la conveniente para los inversionistas.

Si el indicador es menor a uno, se debe rechazar el proyecto. Lo anterior se calcula a través de la siguiente ecuación:

$$\frac{B}{C} = \frac{\sum_{j=0}^{j=n} \frac{BB}{(1+i)^j}}{\sum_{j=0}^{j=n} \frac{1}{(1+i)^j} + \sum_{j=0}^{j=n} \frac{CO}{(1+i)^j}}$$

Donde:

BB = Beneficios Brutos

CO = Costos de operación

I = Costos de inversión

i = Tasa de actualización seleccionada.

n = vida útil del proyecto

BB = Se hace la estimación de los ingresos totales que generaría cada alternativa.

CO = Se consideran los costos que implica la preparación del café y los materiales para dar el servicio.

I = Se consideran los costos que implica cada alternativa en cuanto al desembolso que requiere independiente al costo de operación, por ejemplo el transporte de la maquinaria.

i = Se selecciona una tasa de actualización, la cual la establecen los responsables de la toma de decisiones y se recomienda que sea superior a la tasa de CETES.

n = Se determina el tiempo que durará el proyecto o en este caso, la decisión que se tome. Pueden ser días, semanas, meses o años.

** NOTA: Las variables que se consideran deben ser expresadas en la misma unidad de tiempo, es decir, días, semanas, meses o años, así por ejemplo, la tasa anualizada contemplará lapsos de tiempo también anuales, si se trata de meses se dividirá la tasa anual entre 12 meses que tiene un año y los períodos serán a su vez expresados en meses y así sucesivamente dependiendo de la unidad de tiempo que se trate.*

Ejemplo:

La empresa “Butzan Café” debe elegir entre asistir a la Feria de Café en Coyoacán y la Feria en Milpa Alta que se llevará a cabo los días viernes 25, sábado 26 y domingo 27 de Octubre del 2002, debido a que ambas ferias se realizarán en la misma fecha sólo pueden escoger una de las opciones.

La Dirección solicita una tasa de actualización del 12% (anual).

Se presentan los datos que se contemplan para cada alternativa:

Feria del Café en Coyoacán:

- Transportación al lugar del evento de la maquinaria, materia prima y materiales = \$80 diarios.
- Renta del stand: \$200 diarios.
- Costos de la materia prima y materiales necesarios: viernes \$800, sábado \$1200 y domingo \$1000.
- Se estima que se obtendrán los siguientes ingresos totales diarios, considerando la venta del 90% de los productos ofrecidos (con base en la experiencia anterior y la competencia del lugar). Viernes \$1275, sábado \$1912 y domingo \$1593.

Feria en Milpa Alta:

- Transportación al lugar del evento de la maquinaria, materia prima y materiales = \$200 diarios.
- Renta del stand: \$150 diarios.
- Costos de la materia prima y materiales necesarios: viernes \$800, sábado \$1200 y domingo \$1000.
- Se estima que se obtendrán los siguientes ingresos totales diarios, considerando la venta del 75% de los productos ofrecidos (con base en las costumbres del lugar y el número de asistentes). Viernes \$1062, sábado \$1593 y domingo \$1328.

Solución:**Alternativa A : Feria del Café en Coyoacán:***Datos:*

- Costo de Inversión (I) = \$80 de transportación + \$200 de renta del stand
= \$ 280 diarios
- Costo de operación (CO):
 - Viernes = \$ 800
 - Sábado = \$1200
 - Domingo = \$1000
- Beneficios Brutos (BB) :
 - Vienes = \$1275
 - Sábado = \$ 1912
 - Domingo = \$ 1593
- Tasa de actualización (i) = 12% anual = 12% / 360 días = .03% diario
- Periodo (n) = 3 días

Aplicando la fórmula de la Relación B/C

$$\frac{B}{C} = \frac{\sum_{j=0}^{j=n} \frac{BB}{(1+i)^j}}{\sum_{j=0}^{j=n} \frac{I}{(1+i)^j} + \sum_{j=0}^{j=n} \frac{CO}{(1+i)^j}}$$

$$\frac{B}{C} = \frac{\frac{1275 + 1912 + 1593}{(1+.0003)}}{\frac{280 + 280 + 280}{(1 + 0.0003)} + \frac{800 + 1200 + 1000}{(1 + 0.0003)}} = \frac{\frac{4778}{1.0003}}{\frac{840}{1.0003} + \frac{3000}{1.0003}}$$

$$= \frac{4778.566}{3838.848} = 1.24$$

Alternativa B : Feria de Milpa Alta :

Datos:

- I = \$200 de transportación + \$150 de renta del stand = \$ 350 diarios
- CO:
 - Viernes = \$ 800
 - Sábado = \$1200
 - Domingo = \$1000
- BB :
 - Vienes = \$1062
 - Sábado = \$ 1593
 - Domingo = \$ 1328
- $i = 12\%$ anual = $12\% / 360$ días = $.03\%$ diario
- $n = 3$ días

Aplicando la fórmula de la Relación B/C

$$\frac{B}{C} = \frac{\sum_{j=0}^{j=n} \frac{BB}{(1+i)^j}}{\sum_{j=0}^{j=n} \frac{I}{(1+i)^j} + \sum_{j=0}^{j=n} \frac{CO}{(1+i)^j}}$$

$$\frac{B}{C} = \frac{\frac{1062 + 1593 + 1328}{(1+0.0003)}}{\frac{350 + 350 + 350}{(1+0.0003)} + \frac{800 + 1200 + 1000}{(1+0.0003)}} = \frac{\frac{3983}{1.0003}}{\frac{1050}{1.0003} + \frac{3000}{1.0003}}$$

$$= \frac{3981.805}{4048.785} = .976$$

Conclusiones

Alternativa A	Alternativa B
Relación B/C = 1.24 Se acepta debido a que es mayor a 1.	Relación B/C = 0.976 Se rechaza ya que es menor a 1.

De acuerdo a la tabla anterior se puede concluir lo siguiente:
La alternativa A representa beneficios para la empresa mientras la alternativa B representa perdidas. Por lo que se elige asistir a la Feria del Café en Coyoacán.

En caso de que ambas alternativas fuesen superiores a uno, se elegiría la que presenta la relación mayor de B/C ya que proporcionaría beneficios más altos a la organización.

5.1.2 HERRAMIENTAS PARA LA COMUNICACIÓN FORMAL

Objetivo:

Mantener informado al personal, en forma constante y oportuna de las actividades y cambios que se realizan en la empresa.

La comunicación formal es importante para el adecuado desempeño de las actividades de la empresa, a través de ella se asegura que la información fluya conforme a la estructura organizacional, llegando a la persona indicada en el momento oportuno. Por lo que se establecen las siguientes herramientas:

- a) **Boletines informativos**, los cuales se harán por escrito en hojas tamaño carta y notificarán aspectos relevantes de la organización, como son:
- Nuevas estrategias.
 - Cambios de estándares.
 - Programación de actividades.
 - Promociones.
 - Entre otros.

Se sugiere que se realicen cada que sea necesario.

- b) **Juntas de trabajo**, que tendrán como finalidad:
- La retroalimentación por parte del Personal.
 - Comunicación de quejas y sugerencias por parte de los clientes.
 - Aportación de nuevas ideas.
 - Revisión del desempeño de la organización.
 - Entre otras.

Se sugiere que se lleven a cabo una vez al mes, así mismo realizar una minuta que contenga los aspectos más importantes de la Junta.

5.2 FINANZAS - COMPRAS

El adecuado desempeño de esta área es trascendental para el crecimiento de la empresa, por esto se diseñaron sistemas y herramientas que permitan obtener y analizar la información necesaria para tomar mejores decisiones, así como controlar la realización de sus actividades con la finalidad de evitar el desaprovechamiento de recursos y corregir desviaciones en caso de ser necesario.

5.2.1 FORMATO DE REGISTRO DE INGRESOS

Este formato tiene como objetivo general llevar a cabo un control eficiente de la entrada de recursos económicos a la empresa, ya sea a través de ventas o cualquier otra fuente que proporcione algún tipo de entrada para la organización.

Esta información servirá de base para planear y tomar decisiones sobre datos reales y cuantificables.

El formato de Registro de Ingresos consta de un espacio para establecer el período por el cual se está llevando dicho registro; una columna que describe el concepto del cual proviene el ingreso, ésta incluye los elementos que le proporcionan entradas y que pueden ser incrementados a través de otros aspectos que en su caso se anotarían en el renglón "Otros ingresos" especificando su respectivo rubro.

Posteriormente existen columnas para anotar la cantidad en unidades que fue vendida, el precio unitario de cada concepto y el subtotal de cada uno de ellos, al sumar estos se obtiene el Total que arrojará la cantidad en pesos que se obtuvo durante dicho período.

Período de:

al:

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Subtotal
➤ Ventas			
▪ Café preparado (us ^a .)			
▪ Café en grano (gr.)			
▪ Panes (us.)			
▪ Cigarros (us.)			
➤ Otros ingresos			
TOTAL ..			

FORMATO DE REGISTRO DE EGRESOS

El formato de Registro de Egresos permitirá conocer la cifra monetaria que se requiere para el desempeño de las actividades de la empresa en un determinado período, así como controlar las salidas de dinero al delimitar los rubros que requieren este recurso, evitando el gasto en aspectos ajenos a la organización.

Lo anterior, proveerá la información necesaria para planear y tomar decisiones sobre bases sólidas y objetivas.

Al igual que el formato de Registro de Ingresos, consta de un espacio para establecer el período por el cual se está llevando dicho registro, además de esto, existe una columna que señala el concepto por el cual la empresa tiene una salida de recurso económico; el espacio descrito como "Subtotal" corresponde a la cantidad monetaria que egresó por dicho rubro. En el renglón "Otros egresos" se anotarán aquellos conceptos por los que se tuvo cualquier otra salida así como la cantidad correspondiente.

^a us.= unidades

Al sumar lo anterior se obtendrá como resultado la cantidad en pesos que salió de la empresa durante un determinado período.

Período de:

al:

Concepto:	Subtotal
✓ Materias primas	
✓ Materiales	
✓ Sueldos y salarios	
✓ Publicidad	
✓ Promoción	
✓ Transportación	
✓ Papelería	
✓ Artículos de Limpieza	
✓ Pago de impuestos	
✓ Otros egresos	
	TOTAL =

Se recomienda realizar el registro de ingresos y egresos semanalmente.

La información obtenida a través de los formularios de registro de Ingresos y Egresos servirá de base para la elaboración del Estado de Perdidas y Ganancias.

5.2.2 PUNTO DE EQUILIBRIO

El Punto de Equilibrio representa el volumen de ventas para el cual los Ingresos y los Costos (en una unidad de tiempo) de una empresa coinciden, siendo por tanto nulo el beneficio, de tal manera que este dato obtenido señala la cantidad mínima a vender o producir para sufragar los costos.

La determinación del Punto de Equilibrio en la empresa "Butzan Café" se estableció con base en la cantidad mínima a vender y se representa en forma gráfica, en donde se consideró lo siguiente:

- a) **COSTO TOTAL**¹², el cual tiene un componente fijo y otro variable, es decir:

$$\text{Costo Total} = \text{Costos Fijos} + \text{Costos Variables}$$

¹² Para la determinación de los costos se trabajó conjuntamente con la empresa, ya que estos no se encontraban identificados.

COSTOS DE LA EMPRESA

COSTOS FIJOS MENSUALES

CONCEPTO	COSTO MENSUAL
▪ Sueldos y salarios ¹³	\$4,620.00
▪ Mantenimiento	\$80.00
▪ Luz	\$50.00
▪ Agua	\$20.00
▪ Depreciación ¹⁴	\$333.34
TOTAL	\$5,103.34

¹³ Sueldos y salarios recomendados:

- Los Asistentes trabajan sólo los fines de semana, a los que se les sugiere pagar \$45 al día, lo que da un total de \$720 al mes ya que son dos personas.
- El Coordinador de Área con un sueldo de \$1,800 mensuales.
- Asignarle un sueldo al Director de \$2,100 mensuales.

¹⁴ Se considera una Depreciación del 20% anual.

El equipo tiene un valor de \$20,000.00, por lo que se depreciará \$4,000.00 al año y \$333.34 mensualmente.

COSTOS VARIABLES MENSUALES

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL MENSUAL.
▪ Café	18 Kg.	\$20.00	\$360.00
▪ Té	4 cajas	\$50.00	\$200.00
▪ Leche	4 cajas	\$68.00	\$272.00
▪ Vasos de cartón	1,000 unidades	\$0.65	\$650.00
▪ Azúcar	4 Kg.	\$7.00	\$28.00
▪ Coffe mate (crema)	½ Kg.	\$24.00	\$12.00
▪ Agitadores	2 Kg.	\$20.00	\$40.00
▪ Cucharas	4 paquetes	\$4.00	\$16.00
▪ Servilletas	2 paquetes	\$50.00	\$100.00
▪ Jarabe de Chocolate	1 pza.	\$15.00	\$15.00
▪ Saborizantes	5 pzas.	\$62.50	\$312.50
▪ Vainilla	100 ml.	\$28	\$2.80
▪ Muffin (tipo de pan)	60 charolas	\$20.00	\$1,200.00
▪ Variedad de Pan	320 pzas.	\$3.00	\$960.00
▪ Cigarros	16 paquetes	\$125.00	\$2,000.00
▪ Dulces	600 pzas.	\$0.50	\$300.00
▪ Robo de dulces ¹⁵	---	---	\$30.00
▪ Cortesía de dulces y/o café ¹⁶	---	---	\$50.00
TOTAL			\$6,548.30

¹⁵ El robo de dulces se da cuando la cantidad de gente que solicita algún café es alta y la persona o personas encargadas de servirlo no pueden vigilarlos, por lo que bajo estas circunstancias resulta inevitable, así que se recomienda colocarlos en una vitrina que permita tener un mejor control de los mismos.

¹⁶ La cortesía de dulces y/o café se da como prueba del producto o como premio a los clientes.

Costo Total (CT) = Costos Fijos (CF) + Costos Variables (CV)

$$CT = \$5,103.34 + \$6548.30 = \$11,651.64$$

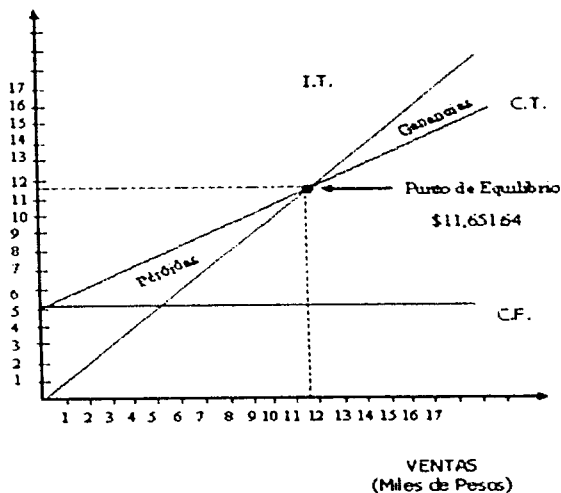
COSTO TOTAL = \$11,651.64

b) INGRESOS MENSUALES DE LA EMPRESA:

CONCEPTO	PRECIO	CANTIDAD	SUBTOTAL
▪ Café Americano	\$5.00	520 tazas	\$2,600.00
▪ Café Espresso	\$7.00	100 tazas	\$700.00
▪ Café Espresso doble	\$10.00	2 tazas	\$20.00
▪ Café Capuchino	\$10.00	280 tazas	\$2,800.00
▪ Café Turco	\$10.00	40 tazas	\$400.00
▪ Café con saborizantes	\$13.00	16 tazas	\$208.00
▪ Té	\$5.00	200 tazas	\$1,000.00
▪ Muffin	\$5.00	360 pzas.	\$1,800.00
▪ Pan	\$4.00	320 pzas.	\$1,280.00
▪ Cigarros	\$1.00	3,200 unidades	\$3,200.00
▪ Dulces	\$1.50	600 pzas.	\$900.00
▪ Café en grano	\$50.00	2 Kg.	\$100.00
TOTAL			\$15,008.00

GRÁFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

INGRESOS
Y COSTOS
(Miles de
Pesos)



Donde:

C.F. = Costos Fijos

C.T. = Costo Total

I.T. = Ingreso Total

En la gráfica se muestra el volumen de ventas sobre el eje horizontal y los ingresos y los costos en el eje vertical. Puesto que los costos fijos son constantes, sea cual sea el nivel de producción y/o ventas se indican mediante una línea horizontal. Los costos variables en cada nivel de producción y/o ventas se miden por la distancia entre la curva del costo total y los costos fijos constantes.

La curva de ingresos totales indica la relación entre los precios y la demanda del producto de la empresa, y las ganancias o pérdidas en cada nivel de ventas se muestran mediante la distancia entre la curva de ingresos totales y la de costo total.

Hasta el punto de equilibrio, que se encuentra en la intersección de la línea de ingresos totales con los costos totales, la empresa tiene pérdidas. Después de ese punto, comienza a obtener ganancias, el cual como ya se mencionó se ubica en \$11,651.64.

Para llenar este formato se necesita la siguiente información:

- *Fecha*: En este rubro se coloca la fecha en que se está realizando el llenado del formato.
- *Concepto*: Debe especificar la materia prima o material del que se esté llevando el registro.
- *Cantidad (Cant.)*: Es el volumen que se esté observando como desperdicio.
- *Unidad*: representa la unidad que maneja ese concepto, como por ejemplo: gr., pza., etc.
- *Costo por unidad*: Es el valor monetario que tiene la materia prima o material por unidad determinada.
- *Costo del desperdicio*: Es el costo que tiene la materia prima o material para la empresa, es decir, el costo que se tuvo por determinada cantidad desperdiciada.
- *Otros usos*: Algunos conceptos pueden tener otro uso, como por ejemplo: el gabazo de café el cual puede servir como fertilizante para plantas, aunque también hay otros que no pueden tener otro uso. En este rubro se indica.

Se sugiere que se realice semanalmente, de tal forma que al terminar este periodo de tiempo se pueda hacer la suma de los costos que representa para la empresa y se establezcan estrategias para reducirlos.

5.2.4 SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS

Objetivo:

Llevar un control de las existencias de materia prima y materiales con la finalidad de minimizar los costos y contribuir a la eficiencia de la organización.

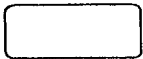
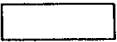





Es indispensable que una empresa realice un control de inventarios, sin embargo esta actividad no está aislada, es decir, el control empieza desde el momento que se requiere la materia prima o materiales hasta que se surte el almacén o el pedido solicitado.

Para identificar el proceso real del sistema de control de inventarios se realizó una representación grafica que muestra todos los pasos a seguir. Para esta representación se utilizó un diagrama con la simbología ANSI (American National Standard Institute), la cual ha demostrado su utilidad práctica en la administración.

La simbología es fundamental en los diagramas de flujo, de ahí que sea necesario homogenizarla, por lo que presentamos los símbolos que se utilizaron:

- Inicio o término.
- Operación.
- Decisión u opción.
- Archivo.
- Documento

TABLA DE SÍMBOLOS QUE SE UTILIZARON

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio o término	Comienzo o fin del diagrama.
	Operación	Ejecución de una actividad relativa a un procedimiento.
	Decisión u opción	Indica un punto de caminos opcionales.
	Conector	Relaciona una parte del diagrama con otra en la misma página.
	Conector de página	Representa un enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama.
	Archivo	Indica que un documento se guarda permanentemente.
	Documento	Se refiere a cualquier documento

Las actividades necesarias para llevar a cabo el Control de Inventarios son las siguientes:

Responsable	Descripción de actividades
1. Asistente coordinador del área de Ventas-Personal.	1.1 Solicita al área de Finanzas-Compras la materia prima (M.P.) y materiales que requiere.
2. Finanzas-Compras	2.1 Verifica el stock de M.P. y materiales que hay en el almacén. Checa si hay existencias. <ul style="list-style-type: none"> • Si hay existencias: Se surte el pedido. • Si no hay existencias: Elabora una requisición de M.P. y materiales. 2.2 Archiva el documento que realiza. 2.3 Busca al proveedor y realiza la compra haciendo un pedido a éste.
3. Proveedor	3.1 Surte el pedido.
4. Finanzas - Compras	4.1 Recibe el pedido de M.P. y materiales. 4.2 Verifica la calidad de la M.P. y materiales. ¿Cumple con las especificaciones? <ul style="list-style-type: none"> • Si: Se registra en inventario. • No: Se regresa al proveedor. 4.3 Se registra en inventario 4.4 Se almacena la M.P. y materiales. 4.5 Se surte el pedido

El diagrama de flujo que se presenta a continuación refleja las actividades a realizar, las áreas que se involucran y la relación que existe entre ellas.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL MANEJO DE MATERIA PRIMA Y MATERIALES

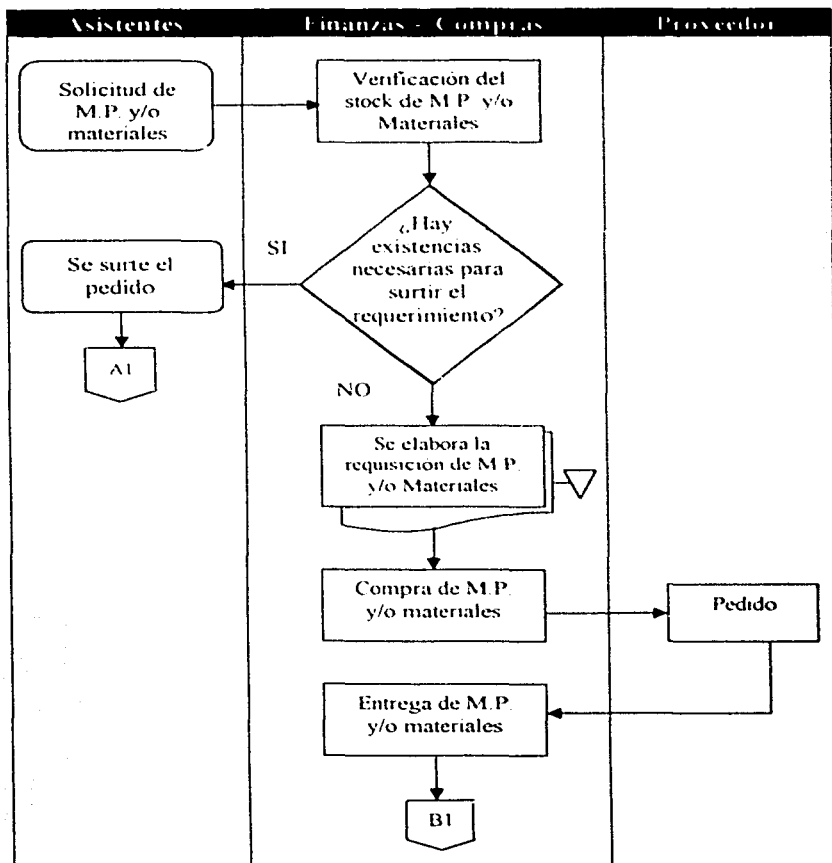
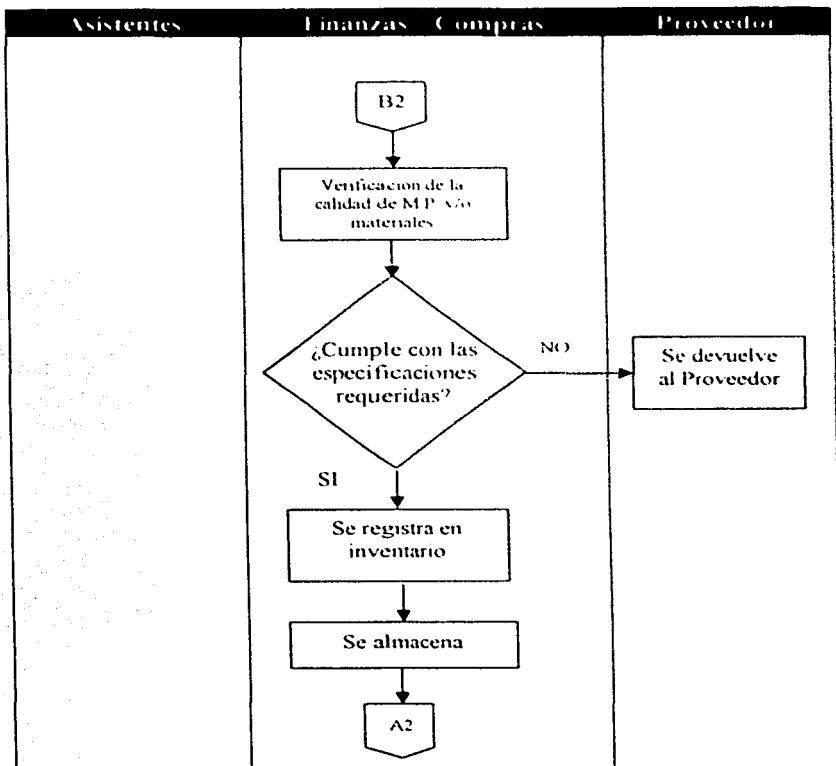


Diagrama de flujo del manejo de materia prima y materiales (Continuación)



5.2.5 FORMATO DE CONTROL DE INVENTARIOS

El inventario se considera un activo de la empresa, por lo que es de suma importancia tener un control sobre éste ya que implica una inversión de la misma.

De acuerdo a las características de la organización se sugiere que lleven a cabo el método de inventarios "primeras entradas primeras salidas (P.E.P.S.)", debido a las ventajas que éste presenta, como son las siguientes:

- No se vuelven obsoletos la materia prima y materiales, ya que los de mayor antigüedad son los primeros en utilizarse.
- Es sencillo de realizar.
- El costo de venta es menor comparado con otros métodos de inventarios como son: últimas entradas primeras salidas y precios promedio.

"Butzan Café" por el giro que tiene, requiere de un inventario para poder dar el servicio, sin embargo no tiene un control sobre el mismo, que provoca que haya mal manejo de la materia prima y materiales, generando así posibles pérdidas. Es por esta razón que se recomienda el siguiente formato:

FORMATO DE CONTROL DE INVENTARIOS

Concepto:
Unidad:
Stock mínimo:
Stock máximo:

Fecha	Cantidad		Exist.	C.U.	Debe	Haber	Saldo	Referencia
	Entrada	Salida						

Debe llenarse con la siguiente información:

- *Concepto*: nombre de la materia prima o material que se vaya a registrar.
- *Unidad*: es la unidad de medida en que se maneja esa materia prima o material.
- *Stock mínimo*: cantidad mínima que debe tenerse para poder operar.
- *Stock máximo*: cantidad máxima que se debe tener en inventario y que no implique un gasto para la empresa.
- *Fecha*: fecha en se registra el movimiento de la materia prima o material.
- *Cantidad*: es la cuantificación del movimiento de material.
- *Existencia (Exist.)*: cantidad de materia prima o material que hay en el almacén.
- *Costo Unitario (C.U.)*: cantidad monetaria en la que se ha adquirido la Materia prima o material.

- **Debe:** es el producto de multiplicar la cantidad de entrada por el costo unitario.
- **Haber:** es el producto de multiplicar la cantidad de salida por el Costo unitario. El costo unitario será el de las primeras entradas, respetando las cantidades de existencia, es decir, se toma el costo unitario considerando la cantidad de M.P. o material que entro a ese precio y así sucesivamente.
- **Saldo:** es la cantidad monetaria que tiene el inventario en cuanto a M.P. o material. En éste se consideran los movimientos de la misma, es decir, al realizar las sumas o restas de las cantidades de los rubros de Debe y Haber tomando en cuenta la relación entre ellas.
- **Referencia:** número de factura o remisión que avala el movimiento de la M.P. o material.

La finalidad del formato es tener de manera sencilla y práctica la existencia de materia prima y materiales, en cuanto a cantidad en unidades e inversión., así mismo conocer el movimiento de estos.

Es recomendable que se realicen conteos de inventarios físicos periódicamente para que se tenga un mayor control sobre las entradas y salidas de éste.

5.2.6 POLÍTICAS DEL ÁREA DE FINANZAS- COMPRAS

Es importante contar con una guía de comportamiento en esta área, ya que es la responsable de tener un control en los movimientos monetarios de la organización, es por esta razón que se proponen las siguientes políticas.

Es política de la empresa:

- Evitar en todo momento utilizar dinero de la organización para uso personal.
- Mantener un margen de efectivo para contingencias.
- Realizar un corte de caja al final del día.
- Hacer de forma oportuna el pago de impuestos.
- Hacer puntualmente el pago de proveedores de acuerdo a la fecha acordada.
- Adquirir conforme a las especificaciones requeridas la materia prima y materiales.
- Mantener el stock determinado previamente.

5-3 VENTAS - PERSONAL

El desarrollo del área de Ventas-Personal es parte fundamental para el desarrollo mismo de la empresa, por lo que es conveniente proveer sistemas y herramientas que permitan llevar a cabo funciones encaminadas al logro de los objetivos organizacionales.

5-3.1 ESTÁNDARES DE VENTA

De acuerdo al punto de equilibrio establecido previamente se determino que el nivel de ingresos para que "Butzan Café" solvente los costos totales es de \$11,651.64 mensuales, por lo que se recomiendan parámetros de venta que garanticen el cumplimiento del mínimo requerido por la empresa para continuar sus operaciones.

Tomando en cuenta que uno de los fines de las empresas es obtener utilidades, los estándares que se proponen es lo mínimo que debe cubrir "Butzan Café", después de este punto son ganancias para la organización.

Concepto	Cantidad mensual	Cantidad semanal	Precio Unitario	Subtotal mensual
Café Americano	440	110	\$5.00	\$ 2200
Café Expresso	80	20	\$7.00	\$ 560
Café Capuchino	200	50	\$ 10.00	\$ 2000
Café Turco	20	5	\$ 10.00	\$ 200
Café con saborizantes	8	2	\$ 13.00	\$ 104
Té	160	40	\$ 5.00	\$ 800
Muffin	280	70	\$ 5.00	\$ 1400
Pan	240	60	\$ 4.00	\$ 960
Cigarros	2600	650	\$ 1.00	\$ 2600
Dulces	500	125	\$1.50	\$ 750
Café en grano	2 kg	0.5 kg	\$ 50.00	\$ 100
TOTAL				\$ 11,674.00

Los estándares de ventas servirán de base para el control de las mismas, ya que se podrán establecer metas de ventas al personal.

- **NOTA:** los mínimos de venta se basan en la experiencia de la empresa, de acuerdo a la menor cantidad que se ha llegado a vender.

Se presenta una columna referente a la cantidad semanal para que se controlen las cuotas de venta en periodos de tiempo corto y se apliquen oportunamente medidas correctivas de ser necesario.

5-3.2 CAPACIDAD DE LA MAQUINARIA

Conocer la capacidad de la maquinaria de una empresa permite establecer la cantidad de bienes que se pueden producir de acuerdo a los recursos con los que se cuenta y con determinado equipo, con lo que se establece su rendimiento, el límite que tiene, los estándares de producción y se previenen posibles descomposturas al evitar su saturación.

Se consideró importante calcular esta capacidad a pesar de que la organización se clasifica en el sector servicios, ya que el nivel de oferta debe considerarse en las operaciones de las empresas.

La capacidad de la maquinaria de "Butzan Café" se determinó con base en la experiencia de sus miembros, obteniendo los siguientes datos, que servirán de base para establecer la cantidad máxima de café preparado que puede ofrecer al mercado y así poder hacer la planeación correspondiente.

Máquina	Tasas de café/hora¹⁷	Horas que puede operar	Capacidad Total¹⁸
De Capuchino	10	10	100
Precoladora	15	15	225
Precoladora	15	15	225
Cafetera Híbrica	6	8	48

Lo anterior demuestra que “Butzan Café” puede extender su oferta de café preparado, para esto se recomienda hacer una sencilla investigación de mercado que les permita estimar el nivel de demanda; con esta información se pueden establecer cursos de acción a seguir y tomar decisiones objetivas.

¹⁷ Las tasas de café que se producen por hora se determinaron de acuerdo al tiempo de preparación que tiene cada uno. Por ejemplo cada capuchino tarda aproximadamente seis minutos en prepararse, por lo que el rendimiento de la maquina es de diez tasas en ese lapso de tiempo.

¹⁸ La capacidad total se estableció considerando el tiempo máximo que cada maquina puede operar de acuerdo a las especificaciones (de los respectivos manuales de las máquinas) en su uso.

5-3.1 FORMATO DE REGISTRO DE VENTAS

Las ventas son un aspecto relevante en las organizaciones, debido a que gracias a ellas se logra permanecer en el mercado. Es por esto que es importante que "Butzan Café" cuente con un control sobre ellas, por lo que se les propone este formato, el cual debe llenarse con la siguiente información:

- *Nombre:* de la persona que realizó el registro de los datos.
- *Fecha:* en que se están asentando los datos.
- *Concepto:* referencia el producto de comercialización.
- *Cantidad:* es el total de productos de cada concepto que se vendieron durante el día.
- *Precio Unitario:* es el precio de venta que tiene el producto en forma individual.
- *Importe:* es el resultado de multiplicar la cantidad vendida por el precio unitario de cada producto.
- *Subtotal de venta:* Es la suma de los importes de los productos de la sección.
- *Total de venta:* es la sumatoria de los subtotales

FORMATO DE REGISTRO DE VENTAS

Nombre:

Fecha:

VENTA DE BEBIDAS			
Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Importe
Café americano			
Café expreso			
Café expreso doble			
Café capuccino			
Café turco			
Café c/saborizante			
Té			
Subtotal de Venta de Bebidas =			
VENTA DE PANES			
Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Importe
Muffin			
Variedad de panes			
Subtotal de venta de Panes =			
VENTA DE OTROS			
Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Importe
Cigarros			
Dulces			
Café en grano			
Subtotal de venta de Otros =			
TOTAL DE VENTA =			

Para llenar el formato de ventas será necesario que "Butzan Café" lleve durante el horario de servicio un formato en donde se registre la cantidad de producto que se vende al día, el cual se presenta a continuación:

Formato de registro de la cantidad de venta

Elaboró:

Fecha:

Concepto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Americano																
Expresso																
Expresso doble																
Capuccino																
Turxo																
e/saborizante																
Té																
Muffin																
Panec																
Cigarros																
Dulces																
Café en grano																
Otros																

En este formato consta de la siguiente información:

- *Elaboró*: nombre de la persona que estuvo en servicio al cliente y registró los datos.
- *Fecha*: del día que se están asentando los datos.
- *Concepto*: referencia los productos que están a la venta.
- *Los números (1-16)*: representan la cantidad acumulada de venta del producto enlistado.

La persona que este en ese momento en servicio a clientes (ya sean los asistentes o el coordinador) tendrá que indicar a través de una marca el tipo de café que se esta vendiendo, de tal forma que al final del día se pueda contabilizar las cantidades reales de venta y posteriormente dichas cantidades se vaciarán al formato de registro de ventas.

Este formato no tan solo mostrará los ingresos diarios de la empresa, sino también permitirá observar la aceptación y el movimiento de cada uno de los productos, lo cual servirá para establecer estrategias de venta que aumenten la rentabilidad de la empresa.

Así mismo facilitará la elaboración de los estados financieros, debido a que se tendrá la información sobre las ventas (ingresos) diarias lo que favorecerá el control interno y contribuirá a la determinación y actualización de los estándares de ventas.

5-3-4 FORMATO DE CONTROL DE ASISTENCIAS

En una organización es necesario que se tenga control en la asistencia de los empleados, ya que representan un costo para la misma y es un factor relevante para su funcionamiento.

Es por esto que el formato tiene la finalidad de visualizar en primera instancia la responsabilidad de todos y cada uno de los empleados, su convicción de asistencia diaria y oportuna que mejorará de manera significativa la operación de la empresa.

También permitirá hacer los cambios necesarios para que se brinde un buen servicio al cliente.

El formato genéricamente contendrá el nombre del empleado, período de control, la firma del mismo, y un cuadro que contiene la fecha, las horas de entrada y salida y un espacio para que el coordinador del área revise diariamente y con oportunidad la asistencia del empleado.

Se sugiere que sea un formato con dos carátulas en donde cada carátula contenga la información de una quincena, para facilitar el control administrativo y el pago de nómina.

FORMATO DE CONTROL DE ASISTENCIAS

Nombre del empleado:

Período:

Fecha	Hora		Revisó
	Entrada	Salida	

Firma del empleado

5-3-5 REGLAMENTO DE PRESENTACIÓN DEL PERSONAL E HIGIENE

Como empresa de servicios, se considera de suma importancia la imagen del personal ante los clientes, por lo anterior, se estableció un reglamento de presentación personal e higiene.

Las reglas son simples y consta de cuatro puntos:

1. Se debe dar la mejor presentación a los clientes, por lo que se pide seguir las indicaciones del cuadro que se encuentra a continuación. En caso de presentarse a trabajar sin cumplir los siguientes aspectos, no se podrán desempeñar las labores.

HOMBRES

- Uniforme completo y bien presentado.
- Gafete completo.
- Cabello corto.
- Rasurado (no barba).
- Bigote arriba del labio.
- Sin aretes.
- Únicamente con reloj.
- Sin tatuajes visibles.
- Loción discreta.

MUJERES

- Uniforme completo y bien presentado.
- Gafete completo.
- Cabello bien peinado.
- Maquillaje discreto.
- Uñas arregladas.
- Joyería discreta.
- Sin tatuajes visibles.
- Perfume discreto.

2. No se pueden portar pins, gorras, broches o algún artículo que sea ajeno al uniforme, menos aún si éste promociona alguna marca comercial.
3. No se puede usar chamarra o suéteres sobre o debajo del uniforme, excepto que sea autorizado por el Coordinador del área.
4. Por ningún motivo se podrá entrar a trabajar si no se porta el uniforme y gafete completo.

Este reglamento puede ser un parámetro de selección de personal para descubrir en entrevistas la disposición que el prospecto tiene para estar bien presentado en apego a dicho reglamento.

5-3.6 POLÍTICAS DEL ÁREA DE VENTAS-PERSONAL

Las presentes políticas buscan apoyar y facilitar el entendimiento y seguimiento de las actividades, así como de favorecer las relaciones interpersonales.

El cumplimiento de éstas de una manera completa y consistente, llevará a todo el equipo de trabajo a lograr un ambiente ameno y cordial.

Es por eso que se consideraron las siguientes políticas para "Butzan Café":

Es política de la empresa:

- ✓ Atender a los clientes de manera cortés y amable.
- ✓ Ofrecer el producto y servicio de acuerdo a la calidad establecida.
- ✓ Reportar las quejas y sugerencias al coordinador correspondiente.
- ✓ Capacitar al personal por lo menos dos veces al año.
- ✓ Evaluar el desempeño de los trabajadores por lo menos dos veces al año.
- ✓ Respetar a los compañeros en cualquier circunstancia.

6. CONCLUSIONES DE LA REORGANIZACIÓN

A través de la Reorganización Administrativa realizada se dotó a la empresa "Butzan Café" de una Estructura Organizacional funcional que le permitirá llevar a cabo sus actividades de forma eficiente, ya que ésta se adaptó a las necesidades específicas de la empresa y a las características de la misma.

Se estableció también la Planeación Estratégica que le proporcionará una herramienta de análisis, reflexión y toma de decisiones en el quehacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro esta empresa, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, logrando la máxima calidad de sus servicios.

Se diseñaron también los Sistemas y Herramientas Administrativas que se consideraron de mayor importancia de acuerdo a los resultados del Diagnóstico.

Lo anterior le proporciona bases objetivas y sólidas que le permitirán el desarrollo de la misma dentro de un contexto acorde a las necesidades del entorno, ya que en la actualidad no es suficiente sobrevivir en el mercado, se debe buscar permanecer y crecer constantemente.

Dicha Reorganización fue adecuada a las necesidades de la empresa, debido a que es imposible tener un modelo específico para todas las Organizaciones.

Parte de la correcta Administración es adecuar la teoría a las características particulares que cada Entidad tiene.

De acuerdo a esta Reorganización, se establecieron las bases administrativas en la empresa para el desarrollo y crecimiento sustentado en la Teoría Administrativa y de la organización, con lo que se destaca la importancia que ésta tiene en las microempresas.

VI. CONCLUSIONES GENERALES

VI. CONCLUSIONES GENERALES

El presente trabajo tuvo como objetivo la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la carrera de Licenciado en Administración, el cual fue cumplido a lo largo del Proyecto; por medio de éste aprendimos e intercambiamos ideas, opiniones y conocimientos que nos hicieron más fuertes como profesionistas y como personas, reforzando el trabajo en equipo.

La enseñanza adquirida en el salón de clases fue enriquecida a través de la práctica en la Empresa "Butzan Café", dedicada a la venta de café preparado, lo que nos proporcionó una visión más amplia de la *Trascendencia* de la Administración en las Organizaciones. El tema elegido: "Teoría de la Administración y de la Organización" englobó a la carrera en su conjunto.

Además de llevar a la práctica los conocimientos aprendidos, se benefició a una Microempresa a través de la Administración que es la llave para que las Organizaciones se desarrollen, permanezcan, crezcan y enfrenten a una competencia cada vez mayor, que amenaza su existencia día con día.

Beneficiando a una Microempresa se contribuye al desarrollo de nuestro país, ya que éstas son la base de la Economía Mexicana, debido a que más del 97% de las entidades económicas Nacionales son de este tipo, las cuales en su mayoría carecen de una estructura organizacional y funcional que les permita enfrentar los retos de un mundo cambiante y Globalizado como en el que hoy vivimos.

A través del desarrollo del trabajo en la empresa "Butzan Café", el cual constó del Diagnóstico Administrativo y Reorganización, se estructuró a la empresa para permitirle adaptarse a las necesidades internas y externas. Se

establecieron las bases para su formalización, además de que existe disponibilidad por parte de sus integrantes para darse de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con lo que podrá tener acceso a programas de apoyo por parte de Entidades Gubernamentales como son la Secretaría de Economía y Nacional Financiera, además del pago de Impuestos que contribuirán al desarrollo del País.

Resaltamos gracias al Diagnóstico Administrativo realizado, la importancia de éste para determinar las necesidades, situación y problemática de las empresas, es una metodología que nos permite señalar y adaptar las medidas de solución necesarias para cada entidad, ya que es imposible tener "una receta de cocina" en la Administración.

A través de la Reorganización Administrativa se llevaron a cabo las medidas de solución determinadas previamente en el Diagnóstico, se realizó la Planeación Estratégica de la empresa, su Estructuración y el diseño de Sistemas y Herramientas Administrativas que le permitirán el logro de sus objetivos eficientemente.

Por medio de la Planeación Estratégica se determinó el rumbo de la empresa y se encaminaron los esfuerzos de ésta tanto al logro de los objetivos como a la mejora continua. Cada empresa determina hasta donde quiere llegar, de ella depende el lograrlo o darse por vencida y fracasar en el mercado, en "Butzan Café" existe la convicción de ser mejor, es por esto que cuenta con potencial de crecimiento, para lo cual necesita una correcta administración, que le permita ofrecer ventajas competitivas que la distingan por su calidad y servicio, la Dirección de esta empresa tiene presente que al constituirse bajo una estructura organizacional sólida y "sana" será capaz de crecer y desarrollarse.

Cada Microempresa de nuestro país es una oportunidad de crecimiento para México y en nosotros está fomentar su desarrollo y resaltar la importancia de la Administración para éstas, ya que en su mayoría carecen de una cultura

administrativa, ésta es una de las razones que las limita y las pone en desventaja frente a otras empresas como son las Medianas y Grandes Nacionales o Extranjeras.

Las Organizaciones necesitan adaptarse al cambio, "renovarse" y ofrecer ventajas competitivas que las diferencien de las demás ; es necesaria una concepción de la empresa como un sistema, debe verse como un todo integrado por un conjunto de diversas partes que la constituyen, se deben enriquecer y fortalecer cada una de ellas, además de buscar un equilibrio en las áreas que la forman para poder ofrecer calidad en toda la empresa, por esta razón, el establecimiento de una estructura organizacional eficiente les permitirá ser mejor en su conjunto.

Lo anterior, representa un reto para los futuros y actuales profesionistas en especial para los Licenciados en Administración.

Nuestra Facultad nos ha enseñado una Carrera trascendental que debemos llevar a la práctica con ética y responsabilidad, para no defraudar a nuestra Universidad, Facultad, Familia, Profesores y Persona.

Agradecemos profundamente a la empresa "Butzan Café" por permitirnos colaborar con ellos para desarrollar un trabajo en beneficio de ambas partes.

Se la dará seguimiento a la empresa para asegurarnos de que lo realizado en este trabajo se lleve a cabo correctamente y se actualice de acuerdo las circunstancias que se requieran.

VII. ANEXOS

VI. ANEXOS

Un anexo de manera genérica se emplea para proporcionar información adicional al contexto del trabajo en cuestión; en nuestro caso se presentan dos:

Anexo A: Información de Regimenes Fiscales, y

Anexo B: Información de Centros de Asesoría a la micro y pequeña empresa.

1. ANEXO A:

INFORMACIÓN REGÍMENES FISCALES

El anexo A presenta información referente a los diversos regímenes fiscales que existen, con el objeto de fundamentar la recomendación hecha previamente a la empresa acerca de darse de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público bajo el régimen de pequeño contribuyente, debido a las características que presenta en cuanto al nivel de ingresos.

RÉGIMEN FISCAL	CARACTERÍSTICAS
Régimen Simplificado	<ul style="list-style-type: none"> • Personas Morales: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sociedades mercantiles. ✓ Instituciones de crédito, de seguros y fianzas. ✓ Almacenes generales de depósito. ✓ Sociedades de inversión de capitales. ✓ Organismos descentralizados que preponderantemente realicen actividades empresariales. ✓ Sociedades y asociaciones civiles, excepto tratándose de personas morales no contribuyentes. • Se dediquen exclusivamente a las siguientes actividades: agrícolas, ganaderas, pesqueras o silvícolas, así como de auto transporte terrestre de carga o pasajeros y las empresas integradoras.

RÉGIMEN FISCAL	CARACTERÍSTICAS
Régimen Intermedio de las actividades empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • Personas físicas que realicen exclusivamente actividades empresariales. • Ingresos obtenidos en el ejercicio inmediato anterior no hubiesen excedido de \$4'000,000.00. • Los contribuyentes del Régimen Simplificado podrán aplicar las disposiciones de este régimen siempre que sus ingresos en el ejercicio inmediato anterior no hubieran excedido de \$10'000,000.00. • Los contribuyentes que inicien actividades podrán optar por lo dispuesto en este régimen, cuando estimen que sus ingresos del ejercicio no excederán del límite antes mencionado.

RÉGIMEN FISCAL	CARACTERÍSTICAS
Actividades empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • Personas físicas que obtienen ingresos por la realización de actividades empresariales y profesionales. • Personas físicas que perciban ingresos derivados de la realización de actividades empresariales, así como las personas físicas residentes en el extranjero que tengan uno o varios establecimientos permanentes en el país que realicen dichas actividades.
Actividades profesionales	<ul style="list-style-type: none"> • Personas físicas que obtienen ingresos por la realización de actividades empresariales y profesionales. • Las personas físicas que perciban ingresos derivados de la prestación de servicios profesionales, así como las personas físicas residentes en el extranjero que tengan uno o varios establecimientos permanentes en el país que realicen dichas actividades. • Los servicios profesionales son los provenientes del ejercicio libre de una profesión, arte u oficio.

RÉGIMEN FISCAL	CARACTERÍSTICAS
Régimen Simplificado	<ul style="list-style-type: none"> • Personas Morales: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aquéllas que se dedican exclusivamente al auto transporte terrestre de carga o de pasajeros. Excepto si se prestan servicios preponderantemente a otra persona moral residente en el país o en el extranjero, que se considere parte relacionada. ✓ Las de derecho agrario que se dediquen exclusivamente a actividades agrícolas, ganaderas o silvícolas, así como las demás personas morales que realicen exclusivamente dichas actividades. ✓ Quienes se dediquen exclusivamente a actividades pesqueras. ✓ Quienes estén constituidas como empresas integradoras. ✓ Las sociedades cooperativas de autotransportistas dedicadas exclusivamente al autotransporte terrestre de carga o de pasajeros. • Ingresos que en el ejercicio inmediato anterior no hubieran excedido de 10 millones de pesos, podrán aplicar lo dispuesto en el Régimen Intermedio de las Personas Físicas con Actividades Empresariales, aplicando la tasa de impuesto del 35%.

RÉGIMEN FISCAL	CARACTERÍSTICAS
Pequeño contribuyente	<ul style="list-style-type: none">• Personas físicas que realicen actividades empresariales, se consideran las actividades:<ul style="list-style-type: none">✓ Comerciales✓ Industriales✓ Agrícolas✓ Ganaderas✓ Pesqueras✓ Silvícolas✓ Autotransporte✓ De carga o pasajeros✓ Artesanales • Enajenen bienes o presten servicios al público en general, siempre que los ingresos propios de su actividad empresarial y los intereses obtenidos en el año de calendario anterior, no hubieran excedido de la cantidad de \$1'500,000.00.

REFORMAS FISCALES

LO NUEVO PARA PERSONAS FÍSICAS	LO NUEVO PARA PERSONAS MORALES
<ul style="list-style-type: none"> • Ahora pagarán menos impuesto, máximo el 35% dependiendo del monto de sus ingresos, en comparación con el impuesto máximo del 40% del año anterior. La tasa del impuesto disminuirá un punto porcentual cada año hasta llegar al 32% en el 2005. • Para pagar el I.S.R., I.V.A. e I.E.P.S. se utilizará el régimen de flujo de efectivo, es decir, se podrán pagar hasta que se les cobre a los clientes. • Si realizan actividades profesionales o empresariales, podrán deducir el 50% de los consumos en los restaurantes, siempre y cuando se paguen mediante tarjeta de crédito, de débito o de servicios. • Se podrán deducir las cuotas que paguen al IMSS por todos sus trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para pagar el I.V.A. e I.E.P.S., se utilizará el régimen de flujo de efectivo, es decir, se pagan hasta que efectivamente se cobren a los clientes. • Se deduce el 50% de los consumos en los restaurantes, siempre y cuando se paguen mediante tarjeta de crédito, de débito o de servicios. • La tasa de I.S.R. para el este año es del 35% y disminuirá un punto porcentual cada año hasta llegar al 32% en el 2005. • Se deducen las cuotas pagadas al IMSS por todos los trabajadores. • Ahora se realizará solo un ajuste por inflación al final del ejercicio. • Se puede aplicar la deducción inmediata sobre las inversiones en bienes que se utilicen permanentemente fuera del D.F., Guadalajara y Monterrey. • No se tiene la obligación de calcular el ajuste a los pagos provisionales.

LO NUEVO PARA PERSONAS FÍSICAS	LO NUEVO PARA PERSONAS MORALES
<ul style="list-style-type: none">• Ahora se calculará un ajuste por inflación al final del año y no mensualmente como antes.• Se podrán disminuir en un solo año las inversiones en bienes que utilice permanentemente fuera del D.F., Guadalajara y Monterrey.• Si realiza actividades empresariales ya no se tiene que calcular el ajuste a los pagos provisionales.• Ya no se tiene que presentar la declaración informativa de clientes y proveedores, sólo se proporcionará la información cuando el SAT la solicite.	<ul style="list-style-type: none">• Se elimina la obligación de presentar la declaración informativa de clientes y proveedores, sólo se proporcionará la información cuando el SAT la solicite.

2. ANEXO B:

INFORMACIÓN DE CENTROS DE ASESORÍA A MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

El Anexo B presenta información acerca de algunos organismos que tienen como finalidad proporcionar asesoría a las Micro y Pequeñas empresas, cabe mencionar que existen otros centros de apoyo a este tipo de empresas que no son mostrados aquí.

Se consideró importante incluir este anexo, debido a que "Butzan Café" requiere de un aprendizaje administrativo constante y éste puede ser proporcionado convenientemente para la empresa en estos centros de apoyo, que de acuerdo a sus características presentan diversos beneficios.

En el cuerpo de las recomendaciones se sugirió tomar asesoría periódicamente en el Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, ya que es una excelente alternativa por las ventajas que ofrece.

Se muestra información sobre los siguientes organismos:

- Facultad de Contaduría y Administración (CAMYPE).
- Secretaría de Economía.
- Secretaría de Educación Pública.

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

CAMYPE

Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa

Nombre del Programa:	CAMYPE: Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa.															
Responsable:	L.A. Francisco Martínez García. Coordinador del Centro.															
Objetivo:	Brindar a empresarios, de las micro y pequeñas empresas, servicios de diagnóstico y orientación administrativos que contribuyan a su crecimiento y desarrollo, a través de maestro y alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración.															
Dirigido a:	<p style="text-align: center;">Empresas ubicadas en el Distrito Federal y Área Metropolitana, de acuerdo a los siguientes criterios:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Tamaño</th> <th colspan="3">SECTOR (Clasificación por número de empleados)</th> </tr> <tr> <th>Industria</th> <th>Comercio</th> <th>Servicios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Microempresa</td> <td>0 - 30</td> <td>0 - 5</td> <td>0 - 20</td> </tr> <tr> <td>Pequeña empresa</td> <td>31 - 100</td> <td>6 - 20</td> <td>21 - 50</td> </tr> </tbody> </table>	Tamaño	SECTOR (Clasificación por número de empleados)			Industria	Comercio	Servicios	Microempresa	0 - 30	0 - 5	0 - 20	Pequeña empresa	31 - 100	6 - 20	21 - 50
Tamaño	SECTOR (Clasificación por número de empleados)															
	Industria	Comercio	Servicios													
Microempresa	0 - 30	0 - 5	0 - 20													
Pequeña empresa	31 - 100	6 - 20	21 - 50													

<p>Servicios que ofrece:</p>	<p>Asesoría en las áreas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Administración ✓ Contabilidad ✓ Diseño de Imagen Corporativa ✓ Mercadotecnia ✓ Finanzas ✓ Fiscal ✓ Operaciones ✓ Organización ✓ Recursos humanos <p>Capacitación a través de Cursos y Talleres.</p>
<p>Resultados:</p>	<p>El empresario, al término del diagnóstico, obtendrá:</p> <p>Una presentación por parte de los asesores que trabajaron directamente con la empresa, para mostrar los resultados del diagnóstico y alternativas de solución a las áreas de oportunidad detectadas. Dicho informe se entrega de manera escrita.</p>
<p>Principales ventajas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asesoría gratuita (el empresario puede hacer un donativo en la caja de la FCA, el cual es TOTALMENTE VOLUNTARIO). ▪ Absoluta confidencialidad en la información de las empresas. ▪ Trabajo en equipo, ya que colaboran alumnos de la FCA con el apoyo de maestros y coordinadores de cada área.

Vinculación con otros Centros:	<p>CAMYPE tiene vinculación principalmente con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El "Programa Emprendedores, UNAM", Responsable: L.C. Héctor González Ramírez ✓ El "Centro UNAM-BANCOMEXT", Responsable: Lic. Alejandro Olivares Chapa.
Otros servicios que ofrece:	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación en la búsqueda de información referente a las micro y pequeñas empresas. - Información acerca de Conferencias y cursos relacionados con dicho tema.
Ubicación:	<p>Facultad de Contaduría y Administración, circuito exterior s/n, Ciudad Universitaria. Edificio de Oficinas Administrativas, 1º piso, Cubículo 11 y 12 de las Coordinaciones. Tel/ Fax: 56-22-84-10 E-mail : asesor@correo.unam.mx</p>
Horario de Servicio:	<p>De Lunes a Viernes de 9 a.m. a 8 p.m.</p>

SECRETARÍA DE ECONOMÍA

Algunos de los programas de apoyo a las micro y pequeñas empresa que ofrece la Secretaría de Economía son los siguientes:

➤ CAPACITACIÓN PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Asesoría para integrarse a las nuevas tendencias empresariales

La Secretaría de Economía conjuntamente con los gobiernos de los estados, en respuesta a las necesidades de asesoría y consultoría de las micro, pequeña y mediana empresas, **apoya proyectos** de grupos de empresas para que *a través de satisfacer sus necesidades:*

- Detonen el desarrollo regional y local
- Incuben empresas
- Eleven la competitividad de sus empresas
- Fomenten la cultura empresarial
- Fomenten la innovación tecnológica
- Refuercen la capacitación

Nombre del Programa:	FAMPYME: el cual es un fondo de carácter público que apoya proyectos de capacitación, asesoría y consultoría e innovación tecnológica de las micro, pequeñas y medianas empresas (MPYMES) de todos los sectores económicos, a fin de lograr empresas eficientes, competitivas y con cultura empresarial.																
Responsable:	Lic. Eugenia Cano León, Directora de Atención Empresarial																
Objetivo:	Diseñar, instrumentar, promover y difundir proyectos, programas, herramientas y sistemas de información para el fomento de la cultura empresarial, la innovación tecnológica, la capacitación, la asesoría y consultoría empresarial.																
Dirigido a:	<p>Grupos de micro, pequeña y mediana empresas mexicanas, con potencial de consolidación y desarrollo, que se encuentran dentro de las siguientes categorías, en cuanto al número de sus empleados (D.O.F. del 30 de marzo de 1999).</p> <table border="1" data-bbox="394 826 983 1007"> <thead> <tr> <th>Tamaño</th> <th>Industria</th> <th>Comercio</th> <th>Servicios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Microempresa</td> <td>0 - 30</td> <td>0 - 5</td> <td>0 - 20</td> </tr> <tr> <td>Pequeña empresa</td> <td>31 - 100</td> <td>6 - 20</td> <td>21 - 50</td> </tr> <tr> <td>Mediana empresa</td> <td>101 - 500</td> <td>21 - 100</td> <td>51 - 100</td> </tr> </tbody> </table>	Tamaño	Industria	Comercio	Servicios	Microempresa	0 - 30	0 - 5	0 - 20	Pequeña empresa	31 - 100	6 - 20	21 - 50	Mediana empresa	101 - 500	21 - 100	51 - 100
Tamaño	Industria	Comercio	Servicios														
Microempresa	0 - 30	0 - 5	0 - 20														
Pequeña empresa	31 - 100	6 - 20	21 - 50														
Mediana empresa	101 - 500	21 - 100	51 - 100														
Servicios que ofrece:	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación. • Asesoría • Consultoría 																

Principales ventajas:	<p>El diagnóstico que se realice a la empresa será totalmente gratis.</p> <p>Los servicios de asesoría y consultoría especializada aplicados directamente a la empresa con recursos del FAMPYME, pueden cubrir hasta un 80%, 70% ó 60% del proyecto, en caso de ser micro, pequeña o mediana empresa, respectivamente.</p> <p>Dicho beneficio estará condicionado a recibir un apoyo por empresa por ejercicio fiscal en un monto no superior a los \$30,000.00 (treinta mil pesos 00/000 M.N.), en relación directa a la disponibilidad de los recursos.</p>
Ubicación:	<p>Dirección General de Capacitación e Innovación Tecnológica Tel: 5229-6100 ext. 4511 y 4512 Fax: 5229-6504 E-mail: ccano@economia.gob.mx</p>

➤ PROMODE

Nombre del Programa:	PROMODE: Programa de Capacitación y Modernización para el comercio detallista.
Responsable:	En el D.F. : Lic. Germán J. Galindo Longoria Director de Desarrollo Comercial Teléfono: 52296187. Ext. 5513, 5587 Fax: 52296506 ggalindo@economia.gob.mx
Objetivo:	Promover la competitividad de los comercios detallistas mediante el impulso a la capacitación y la remodelación de los establecimientos, así como el apoyo a las personas interesadas en iniciar la operación de un negocio.
Dirigido a:	Cualquier persona con un negocio propio, con la intención de iniciarlo o por interés general, puede formar parte de los cursos de capacitación del PROMODE. No existen requisitos de estudios previos, ni de pago de honorarios o material.

<p><i>Servicios que ofrece:</i></p>	<p><i>Capacitación Genérica:</i> El objetivo de esta capacitación es brindar herramientas y conocimientos necesarios para modernizar y administrar mejor un negocio propio. Se puede recibir capacitación en las áreas de</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Contabilidad</u> • <u>Compras y manejo de inventarios</u> • <u>Mercadotecnia</u> • <u>Administración-Toma básica de decisiones</u> • <u>Comercio electrónico</u> • <u>Análisis de la competencia</u> • <u>Investigación de mercado</u> • <u>Estrategias de operación</u> • <u>Plan de crecimiento para empresas ya establecidas</u>
<p><i>Principales ventajas:</i></p>	<p>Los cursos de capacitación del PROMODE que ofrece la Secretaría de Economía son todos de carácter GRATUITO. Los cursos incluyen capacitación, material didáctico y una constancia de participación.</p>
<p><i>Vinculación con otros Centros:</i></p>	<p>Trabaja en sinergia con el sector educativo, gobiernos estatales y municipales, iniciativa privada, Sedesol (Secretaría de Desarrollo Social), SEP (Secretaría de Educación Pública), STPS (Secretaría del Trabajo y Previsión Social), SHCP (Secretaría de Hacienda y Crédito Público), CIPI (Comisión Intersecretarial de Política Industrial), el Consejo Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, entre otras organizaciones de apoyo a la microempresa.</p>

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Nombre del Programa:	Programa de Capacitación a la Microempresa (SEP)
Descripción del programa:	La SEP ofrece servicios de capacitación a personas del sector social, que pretenden iniciarse en la creación y consolidación de una empresa, mediante cursos de Inducción y Básico Empresarial, proporcionando elementos fundamentales para crear y administrar una microempresa, desarrollando habilidades para instrumentar una planeación empresarial.
Dirigido a:	Microempresas, cooperativas de los sectores respecto de los cuales se brinda capacitación.
Criterios de elegibilidad:	No existen requisitos para la prestación de estos servicios.
Principales ventajas:	Los costos al beneficiario se establecen por consenso de las autoridades de los planteles, dependiendo de las características particulares.
Atención a empresarios:	<p>La capacitación se imparte en los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI).</p> <p>El empresario puede acudir a los planteles donde se imparte la capacitación, representaciones de la SEP en las entidades federativas, coordinaciones estatales o regionales, así como a las oficinas centrales de la dependencia, o bien marcar a TELSEP (5) 723 6688 en la zona metropolitana o sin costo al 01 800 723 6688. Asimismo, puede consultar la página de la SEP en Internet: http://www.sep.gob.mx</p>

VIII. GLOSARIO

VII. GLOSARIO

La elaboración y aplicación del glosario que se estableció tiene como objeto facilitar el entendimiento del lenguaje que se utilizó en el proyecto, así como establece un criterio homogéneo en cuanto a conceptos.

Este glosario aclara los términos en función de su ámbito concreto de aplicación y abarca conceptos relativos a la acción del diagnóstico administrativo y reorganización, el léxico contiene términos simples y compuestos a fin de precisar las situaciones a que se pueden referir.

Acción: Hecho por medio del cual se materializan los proyectos y actividades de la administración; también se aplica para establecer divisiones del trabajo o para distinguir algunos actos especializados como son: acciones administrativas, acción política y acción técnica.

Actividad: Una o más acciones afines y sucesivas que forman parte de un procedimiento ejecutado por una misma persona o por una unidad administrativa.

Administración: Conjunto ordenado de principios, técnicas y prácticas, que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización a través de la previsión de los medios necesarios para que se obtengan resultados con la mayor eficiencia, eficacia, congruencia y óptima coordinación y aprovechamiento de los recursos.

Análisis: Acto de separar y examinar las partes de un todo, hasta conocer los principios o elementos de que se forma; examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos, sus características representativas, así como sus interrelaciones y la relación de cada elemento con el todo.

Asesoría: Es el suministro, a una autoridad de línea, de información técnica o conocimientos especializados en calidad de proposiciones y recomendaciones a efecto de facilitar la toma de decisiones.

Calidad: Es el atributo que posee determinado bien o servicio de satisfacer plenamente las necesidades, requerimientos o expectativas del cliente.

Capacitación: Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo; su cobertura abarca, entre otros, los aspectos del conocimiento, atención, memoria, análisis, actitudes y valores de los individuos, al responder sobre todo a las áreas cognoscitivas y afectivas del aprendizaje.

Comunicación: Es la acción por la cual el ser humano trasmite y recibe opiniones, ideas, pensamientos, informes, instrucciones, órdenes y señales, ya sea en forma individual o colectiva. En términos administrativos, es la transmisión y recepción de información que se desarrolla en cada una de las diferentes fases de la actividad administrativa y que tiene como finalidad establecer canales o conductos de transmisión de mensajes, los que pueden ser orales o escritos.

Comunicación formal: Medio de comunicación respaldada por los gerentes y con bastante probabilidad, controlado por ello, por ejemplo boletines, memoranda

Consultoría: Es un servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la notificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y asesoría en la aplicación de dichas recomendaciones.

Control de calidad: Función de la dirección en la empresa que consiste en controlar la calidad de los productos y servicios, comprende la inspección, así como el empleo de otros medios, procedimientos y procesos destinados a mantener la calidad deseada.

Cuestionario: Lista de asuntos sometidos a discusión; programa de los temas de un informe u oposición; impreso o formulado para recoger datos.

Decisión: Es la conclusión de un proceso normal de análisis de una situación determinada. También es la elección que se hace entre varias opciones de acción para satisfacer un propósito.

Diagrama de flujo: Representación gráfica de la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento y/o recorrido de las formas o los materiales; muestran las unidades administrativas (procedimiento general) y los puestos que intervienen (procedimiento detallado) para cada operación descrita y pueden indicar, además, el equipo que se utiliza en cada caso. Mediante símbolos convencionales se presenta la secuencia de cada una de las operaciones por las que atraviesa una forma en sus diferentes textos, y a través de los diversos puestos y/o unidades administrativas desde que se origina hasta que se archiva.

Dirección: Es el elemento administrativo mediante el cual se puede lograr la realización de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, al ejercer ésta a base de decisiones, las cuales se pueden tomar directamente o bien se pueden delegar a niveles inferiores al vigilar al mismo tiempo que éstas se cumplan.

División de trabajo: Descomposición del proceso de elaboración en varias designaciones específicas para los distintas participantes en el proceso, cada una de las cuales asume la responsabilidad de llevar a cabo una sola parte de todo el trabajo.

Eficacia: "Es lograr los objetivos o metas tomando en cuenta los lineamientos establecidos (presupuestos, estándares y tiempo) sin tomar en cuenta el aprovechamiento de los recursos utilizados para ello."

Eficiencia: "Relación existente entre el trabajo desarrollado, el tiempo invertido, la inversión realizada en hacer algo y el resultado logrado."

"Es lograr los objetivos o metas aprovechando al máximo los recursos, sin tomar en cuenta los lineamientos establecidos para ello (presupuestos, estándares, tiempo). Es la mínima utilización de recursos requerida para producir el máximo de bienes o servicios."

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

Entrevista: Técnica que se emplea entre dos o más personas para realizar estudios de carácter exploratorio, ya que permite captar información abundante y básica sobre el problema estudiado, asimismo se emplea cuando no existe suficiente material informativo sobre ciertos aspectos que interesa investigar o cuando la información no puede conseguirse a través de otras técnicas.

Estrategia: Principios y metas fundamentales que orientan el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra como una institución pretende llegar a sus objetivos; las estrategias pueden ser: a corto plazo (1 año), a mediano plazo (5 a 6 años), a largo plazo (aproximadamente de 5 a 20 años).

Estructura orgánica: Disposición sistemática de los órganos que integran una institución, conforme a criterios de jerarquía y especialización, ordenados y codificados de tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y sus relaciones de dependencia. La estructura orgánica de una institución es el sistema formal en el que se plasman los niveles jerárquicos y la decisión funcional de la organización y define la interrelación y coordinación de las actividades propias de un grupo de individuos a efecto de lograr el cumplimiento de determinados objetivos. También es un marco administrativo de referencia para determinar los niveles de adopción de decisiones.

Función: Conjunto de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de la institución de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa; se define a partir de las disposiciones jurídico-administrativas.

Herramientas: Se denomináis al conjunto de instrumentos que sirven para realizar un trabajo. Y en el caso específico de las "herramientas del diagnóstico", se refiere a los diferentes medios de que se vale quien realiza el diagnóstico para su determinación.

Información: Conjunto de datos que se presentan para dar a conocer el comportamiento de hechos y fenómenos para apoyar la toma de decisiones.

Insumo: Conjunto de elementos que alimentan un sistema para que mediante un proceso se obtenga un producto.

Inventario: Relación ordenada de las existencias de una unidad, en la que se especifican las características de las mismas y su ubicación, entre otros datos.

Junta: Reunión periódica u ocasional que generalmente está presidida por un funcionario superior, quien toma una decisión final después de escuchar los informes y las opiniones de los demás miembros.

Manual: Documento administrativo de fácil manejo que se utiliza para brindar, en forma ordenada y sistemática, información de diversa índole para la operación de una organización: atribuciones, estructura orgánica, objetivos, políticas, normas, puestos, sistemas, procedimientos, actividades y tareas, así como instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de las labores.

Meta: Cuantificación de los objetivos por alcanzar en los ámbitos temporal y especial. Por tanto, debe responder a la pregunta "cuánto" se pretende conseguir. Asimismo, para poder registrar las metas y facilitar su seguimiento y evaluación, es necesario que además su cuantificación conlleve su expresión genérica en unidades de medida, con objeto de hacer posible la identificación del término susceptible de medir, ya sea el producto o resultado final. Los componentes de una meta son: la descripción, la unidad de medida y el monto o cantidad.

Método: Modo predeterminado para ejecutar o realizar una tarea o trabajo específicos, por el cual se pretende alcanzar un objetivo establecido; procedimiento que generalmente se sigue en las ciencias por medio del cual se llega a un resultado válido. Los métodos fundamentales son: analítico, sintético, inductivo y deductivo.

Metodología: Disposición lógica de los pasos tendientes a conocer y resolver problemas administrativos por medio de un análisis ordenado.

Objetivo: En términos de programación, es la expresión cualitativa de los propósitos para los cuales se ha creado un programa; en este sentido, el objetivo debe responder a la pregunta "para qué": se formula y ejecuta dicho programa. El término "objetivo" también se puede definir como el propósito que se pretende cumplir, y que especifica con claridad el qué y para qué se proyectó y se debe realizar una determinada acción. Establecer objetivos significa predeterminar qué se quiere lograr. La determinación del objetivo general de una institución

se hace con apego a las atribuciones de cada dependencia o entidad pública y se vincula con las necesidades sociales que se propone satisfacer.

Organización: Se considera que una organización es una unidad social, constituida en forma deliberada con fines y objetivos predeterminados sobre una base de actuación de cierta permanencia que se rige por un orden normativo y se estructura alrededor del centro de poder y de decisión internos y externos, que regulan y controlan su operación para examinar al cumplimiento de sus objetivos. La organización está constituida por grupos de individuos que establecen relaciones interpersonales de trabajo, determinan las divisiones y la especialización de las labores, y operan bajo una jerarquización formal de posiciones y cargas, al diferenciar al individuo en el puesto, la función o las actividades que corresponde desempeñar. Toda la organización se puede considerar como un ente dinámico que mantiene nexos permanentes: con el medio que lo rodea, el que a su vez influye en forma directa e indirecta en su funcionamiento.

Planeación: Conjunto sistematizado de acciones que provienen de una estructura racional de análisis que contiene los elementos informativos y de juicio suficiente y necesario para fijar prioridades, elegir entre opciones, establecer objetivos y metas en el tiempo y en el espacio, ordenar las acciones que permiten alcanzarlas con base en la asignación correcta de recursos, la coordinación de esfuerzos y la imputación precisa de responsabilidades que permiten controlar y evaluar sistemáticamente los procedimientos, avances y resultados para poder introducir con oportunidad los cambios necesarios.

Política: Criterio de acción que se elige como guía para el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias. Programas y proyectos específicos del nivel institucional.

Procedimiento: Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí que se constituyen en una unidad, en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento implica las actividades y tareas del personal, la determinación de tiempos de realización, el uso de recursos materiales y tecnológicos y la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Proceso: Una serie de actividades relacionadas entre sí, que convierten insumos en resultados.

Productividad: Es una relación entre los productos obtenidos (bienes o servicios) y los factores o recursos utilizados en la producción, como son los trabajadores, maquinaria, equipo, tecnología e insumos. La productividad mide la eficacia con que se emplean en la producción los recursos en conjunto, incluyendo tanto el capital de trabajo como la mano de obra. Los principales factores para aumentar la eficiencia en la producción son el proceso tecnológico, la evaluación de capacidades, el mejoramiento de actividades de los trabajadores, la adecuación organizacional y los medios necesarios para mantener e innovar la planta de producción, entre otros.

Programa: Conjunto de acciones afines y coherentes a través de las cuales se pretende alcanzar objetivos y metas, previamente determinadas por la planificación en términos de producto final, para lo cual se requiere combinar recursos humanos, tecnológicos, materiales, naturales y financieros, y especificar tiempo y espacio en el que se ha desarrollar y atribuir la responsabilidad a una o varias unidades ejecutoras debidamente coordinadas.

Proyecto: Tarea planeada que tiene un principio y un fin definibles y que requiere el empleo de uno o más recursos en cada una de las actividades separadas -pero interrelacionadas e interdependientes- pero que deben efectuarse para alcanzar los

objetivos por los cuales el trabajo fue instituido. Documento que contiene la descripción de los análisis realizados para juzgar la viabilidad de una nueva actividad o de un nuevo servicio. Así como la información necesaria para su realización.

Quejas: Manifestación de inconformidad que presenta el usuario de los servicios. La queja se asemeja a la querrela como pretensión sancionaria, pero se distingue de ésta en que el sujeto pasivo contra quien se dirige la queja es siempre un funcionario o empleado público y la querrela se dirige siempre contra otro particular.

Recursos: Son las personas, los bienes materiales y financieros, las técnicas con que cuenta y utiliza una institución para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia.

Sistema: Conjunto de unidades identificables o elementos con un más elevado grado de interdependencia entre ellos que con su medio, de manera que, dentro del sistema, un cambio en un elemento sigue o se asocia con otro cambio previsible dentro del mismo sistema. La interdependencia de resultados y la mayor frecuencia de interacciones de los elementos que permite establecer los límites del sistema, en virtud de que fuera de éste, la interdependencia o interacciones declinarán con más rapidez que dentro del propio sistema; en todo caso, corresponde al análisis de sistemas encontrar, en el conjunto de transacciones o interacciones, los límites para circunscribir el problema o fenómeno específico que le interesa, al investigar, enfocar como sistema. La aplicación de la teoría de sistemas ha tenido impacto en la mayoría de las ciencias y disciplinas debido a que permite estudiar fenómenos complejos e integrarlos en un conjunto o desagregarlos en sus partes sin dejar de considerar otros sistemas interactivos que se localizan en el medio ambiente.

Stock: Existencia de seguridad de un determinado artículo con el objeto de tenerlo a disposición en el momento que sea requerido.

Tarea: Fracción de trabajo u operación específica que se debe efectuar para la realización de una acción concreta dentro de un proceso gradual, a través de la cual se obtiene un resultado parcial.

Teoría de la Administración: la teoría de la organización reconoce que en las grandes corporaciones el proceso de toma de decisiones suele estar descentralizado y que éstas no dependen sólo del objetivo de maximización de beneficios o ganancias, sino también de su estructura organizativa.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- FRANKLIN Fincowsky, Benjamín. "Organización de empresas: análisis, diseño y estructura". México: McGraw Hill. 1997
- KOONTZ, Harold y WEHRICII, Heinz. "Administración: una perspectiva global". México: McGraw Hill. 1998
- MALLO, KAPLAN, MELJEM, JIMÉNEZ. "Contabilidad de costos y estratégica de gestión". Madrid: Prentice may. 2000
- MARTÍNEZ Chávez, Victor Manuel. "Diagnóstico Administrativo: procedimientos, procesos y reingeniería". México: Trillas. 1989
- MARTÍNEZ Chávez, Victor Manuel. "Teoría y práctica del diagnóstico administrativo". México: Trillas. 1989
- RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. "Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa". México: ECAFSA. 1997
- STEINER, George A. "Planeación estratégica". México: Continental. 2000
- STONER, A. F. Y WANKEL, Charles. "Administración". México: Prentice Hall Hispanoamericana. 1996
- VALDEZ Rivera, Salvador y AMARO Martínez Ofelia. "Diagnóstico empresarial: método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas". México: Trillas. 1998

Páginas de Internet consultadas:

- <http://www.economia.gob.mx/>
- <http://www.shcp.gob.mx/>
- <http://www.lean-6sigma.com>
- <http://sapiens.ya.com>
- <http://www.roverdeja.com/tg/Tg23-10-01.htm>
- http://www.geocities.com/perfilgerencial/resumen_de_kaizen.html