

00621
25



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

PROPUESTA DE MEJORAS PARA EL AREA DE
ALMACEN DEL GRUPO ERMENEGILDO ZEGNA
MEXICO

DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA ORGANIZACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
PRESENTAN:

MARIA DEL CARMEN NAVA GUERRA
DANIEL ENRIQUE LOPEZ MUÑOZ

ASESOR: L. A. FLAVIO ANTONIO CARRERA GUERRERO



MEXICO, D. F.

2003

A



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

AGRADECIMIENTOS

Gracias: A Dios, por darnos la oportunidad de vivir y de cumplir un sueño tan anhelado; como diría Jesús: con fe y amor se mueven montañas.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por que representa para nosotros un compromiso y una responsabilidad de seguir trabajando cada día mejor y sobre todo demostrar que los valores obtenidos en ella nos comprometen hacer mejores individuos en representación de esta alma máter.

A la Facultad de Contaduría y Administración, por abrirnos las puertas al conocimiento e inculcarnos una mejor preparación en nuestras vidas, con base a su excelencia académica, por darnos la oportunidad de crecer y desarrollar nuestras habilidades como personas y sobre todo para enfrentar retos en nuestra vida profesional para así alcanzar el éxito.

A todos y cada uno de nuestros profesores, por compartir sus conocimientos y experiencias para alimentar nuestra formación como estudiantes, Gracias de todo corazón.

Al L.A. Flavio Antonio Carrera Guerrero, por habernos dado la oportunidad de desarrollar este proyecto juntos, compartiendo con nosotros sus conocimientos, por su paciencia y sobretodo por su amistad.

Gracias al Grupo Ermenegildo Zegna, por su apoyo y tiempo brindado para la elaboración de este proyecto.

La Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.
NOMBRE: Flavio Antonio Carrera Guerrero
Nueva Guerrero
FECHA: 2010112003
FIRMA: [Firma]

B

AGRADECIMIENTOS PERSONALES

Gracias a mis padres, MA. TERESA GUERRA CONTRERAS y JUAN FCO. NAVA MEDINA, por su inmenso amor, por sus enseñanzas las cuales a lo largo de estos años han hecho de mi la persona que soy, y por darme todo su apoyo, comprensión y sobre todo por confiar en mi y tenerme tanta paciencia, con todo mi amor y profundo agradecimiento.

A mis hermanos, TERE Y JUAN por su gran amor, paciencia, cariño y confianza que me han tenido en todos estos años, los quiero mucho.

A la memoria de mis abuelitos, por darme el mejor regalo que son mis padres, así como por su cariño y cuidado.

A todos mis tíos y primos, que se han preocupado por mis estudios y por apoyarme siempre en cada una de las etapas de mi vida.

A todos mis amigos, que han estado a mi lado a lo largo de toda mi carrera académica en los buenos y malos momentos. Muy en especial a mis grandes amigos Marsela Berlanga, Mónica Espejel, Alfonso Alavez y Salvador Salinas por todo su cariño, apoyo, consejos y sobre todo por su amistad incondicional.

A Daniel Enrique, por su gran cariño, amistad, comprensión y paciencia. Por haberme demostrado lo importante que es llegar hasta este punto y motivarme a continuar de la mejor manera creciendo como persona y profesionalista, por todo esto y mas "4000" Gracias.

A la Sra. Manuelita por su apoyo y consejos brindados en este tiempo y sobre todo por haberme abierto las puertas de su casa y de su corazón.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 ANTECEDENTES	6
1.1. ANTECEDENTES DE ERMENEGILDO ZEGNA INTERNACIONAL	6
1.2. ANTECEDENTES DE ERMENEGILDO ZEGNA MÉXICO	13
2 2.1 ANÁLISIS REALIZADO A ERMENEGILDO ZEGNA, S.A. DE C.V.	17
2.2 DIAGNOSTICO GENERAL DE LA PROBLEMATICA DEL DEPARTAMENTO DE ALMACÉN DEL GRUPO ERMENEGILDO ZEGNA, S.A. de C.V.	19
3 PROPUESTA DE MEJORAS PARA EL ALMACÉN DE ERMENEGILDO ZEGNA, S.A. DE C.V.	26
3.1. PLAN DE TRABAJO PARA LA PLANEACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN DEL ALMACÉN	27
3.2. DETERMINACIÓN DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DEL ALMACEN.	32
3.3. DEFINICION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	38
3.4. POLÍTICAS DEL ALMACÉN	40
3.5. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO DENTRO DEL ALAMACÉN	44
3.6. PROCEDIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES SUSTANTIVAS DEL ALMACEN	47
3.7. LINEAMIENTOS PARA LA MEJORA EN LA TOMA DE INVENTARIOS	52
3.8. SISTEMA DE CONTABILIZACION DE INVENTARIOS.	56
CONCLUSIONES	60
ANEXOS	62

D

INTRODUCCIÓN

A lo largo de nuestro desarrollo profesional, hemos notado que a más de 90 años de que surge la Administración Científica propuesta por Taylor, muchas organizaciones aún llevan una administración empírica.

Esto resulta incongruente, puesto que en pleno siglo XXI existe una gran cantidad de información enfocada al mejoramiento de la administración en general y de las diferentes áreas funcionales en particular.

Así, hoy día, en las organizaciones se habla de conceptos como Calidad Total, Reingeniería, Benchmarking, etc, además de que buscan nuevas estrategias para mantenerse en un nivel competitivo, sin embargo, desde nuestro punto de vista descuidan los aspectos fundamentales de la administración de su entidad.

Asimismo, hemos notado que en la práctica profesional, existe una marcada divergencia entre la Administración y la Contaduría, fruto del desconocimiento de la relación simbiótica que prevalece entre ambas profesiones.

Esta situación, es a nuestro modo de ver, en gran medida la problemática que refleja la administración en las organizaciones.

Tomando en cuenta lo anterior, nuestro interés al elaborar el presente proyecto, pretende, mediante una previo análisis pormenorizado a las áreas operativas de la empresa Ermenegildo Zegna S.A. de C.V.

Proponer desde una estructuración formal de la empresa como la elaboración de los manuales de organización y operación respectivos, documentación que permitirá establecer una mejora considerable en su administración, particularmente en lo que respecta al establecimiento de autoridad y responsabilidad, determinación de la secuencia lógica de actividades y el registro y contabilización efectivo de sus inventarios.

Ahora bien, considerando que realizar un estudio completo en la entidad excedería los alcances del presente proyecto, y reiterando lo expuesto anteriormente, nos enfocamos a las áreas operativas de la entidad seleccionada, específicamente al ALMACÉN.

El fundamento de la delimitación de nuestro proyecto sobre esta área se centra en dos aspectos:

- a) En el área de almacén es el lugar donde se resguarda y custodia gran parte del capital ¹ de las organizaciones, afirmación que se confirma al observar Estados Financieros de la entidad; y

¹ De acuerdo a Martín Jansen Mora, en el artículo "Los costos ocultos", aparecido en la Revista Manufactura, vol. 3 No. 17, pág. 58, octubre de 1996, indica que en el almacén se generan entre el 40 y el 70 % de los costos de una empresa.

-
- b) El Grupo Zegna, S.A. de C.V., depende para cumplir su objetivo fundamental de la comercialización de sus productos, convirtiéndose el almacén y la administración de inventarios en un "argumento de ventas", haciendo de la oferta oportuna de los mismos un atractivo para su clientela que no solo busca calidad, sino también la disponibilidad de los productos.

Pese a lo señalado anteriormente, en la gran mayoría de las organizaciones, el almacén es un área olvidada, siendo sólo tomada en cuenta cuando existen problemas en cuanto al nivel de servicio y en los inventarios fiscales.

Esto, resulta incongruente, considerando que para la gran mayoría de las organizaciones, y en esta en particular, el almacén es 'la columna vertebral' de la entidad, considerando el impacto financiero que su mala administración puede significar.²

Por esta razón consideramos que es de primordial importancia que el presente proyecto sea dirigido a analizar y evaluar las operaciones y actividades que se realizan en el área de almacén de esta entidad.

En relación con lo anterior, parte de la problemática que esto genera es que dentro de las organizaciones no se cuenta con personal debidamente capacitado para ejecutar en forma eficiente las diferentes actividades dentro de la misma.

² Cabe señalar que el registro de inventarios de los Sumerios, son las cuentas más antiguas en la historia, origen de la necesidad de registrar las operaciones para conocer las existencias tanto en piezas como en la moneda de la época y para una toma de decisiones.

Una vez realizado el análisis, se procederá a elaborar el perfil profesional que debe de cubrir quiénes ocupen tales posiciones, haciendo hincapié en los requerimientos mínimos en cuanto a conocimientos y responsabilidad que deben de tener las personas que laboren dentro del almacén de la entidad.

En conclusión, a través de este trabajo, queremos proporcionar a la organización Ermenegildo Zegna S.A. de C.V. técnicas y procesos fundamentados para lograr tanto un eficiente funcionamiento operativo y de su área del almacén y consecuentemente un mejor Control Interno.

Se localizarán dentro de este manual propuestas de planes de trabajo para estructurar debidamente el área de almacén, porque para Ermenegildo Zegna S.A. de C.V., ésta debe de ser funcional en toda la extensión de la palabra.

De esta manera se reducirán costos en lo que respecta al manejo del espacio, tiempo y administración del personal.

En el presente trabajo, mencionaremos los antecedentes de la empresa Ermenegildo Zegna, S.A. de C.V., con el fin de ver su funcionamiento y conocer su historia a través de los años dentro de la industria textil y manufacturera, tiempo en el cual a logrado posesionarse dentro de un mercado nacional e internacional altamente competitivo.

Posteriormente expondremos el proceso de análisis que realizamos en la entidad para detectar la problemática.

Al haberse llevado a cabo lo anterior, se presenta la evaluación del proceso de análisis, señalando en forma particular los puntos críticos del proceso de recepción-almacenamiento-surtido, poniendo énfasis en la fase de registro de inventarios y su contabilización.

Después de realizar la actividad anterior se expone la siguiente Propuesta de Mejoras del almacén, así como el perfil profesiográfico de los trabajadores de esta área.

Asimismo, es de nuestro particular interés destacar que las profesiones de Licenciado en Contaduría y Licenciado en Administración no deben estar distanciadas, más bien se debe buscar que sea el trabajo profesional de ambos el generador de soluciones a los problemas en las organizaciones, destacando en nuestro trabajo que una adecuada administración del almacén implica menos errores en el registro contable, y a su vez, una adecuada contabilización de los inventarios permite una eficiente operación y administración del almacén.

1. ANTECEDENTES

1.1 ANTECEDENTES DE ERMENEGILDO ZEGNA INTERNACIONAL

A través de los años, la marca Ermenegildo Zegna, se ha convertido en un sinónimo de moda, calidad, vanguardia, elegancia y buen gusto, características que se prolongan hasta nuestros días.

El prestigio alcanzado en la actualidad no es producto de la suerte o de la casualidad, más bien ha sido el resultado del arduo trabajo y la gran dedicación que el joven Ermenegildo Zegna ha aplicado en su negocio, quién a principios del siglo XX, contando con tan sólo 20 años de edad, se introdujo de lleno en el negocio familiar, que en aquel entonces era el de la industria de tejidos.

Su dedicación, esfuerzo y perseverancia hicieron que un pequeño negocio se transformara en una industria maquiladora de trascendencia internacional, ocupando lugares importantes dentro de los mercados más exigentes de ropa y de moda para el sexo masculino y que después de más de 100 años de vida, es considerada dentro del mercado como una de las mejores marcas de ropa para un segmento exclusivo de personas.

Entre dichas cualidades se destacan la pasión por su trabajo, un alto nivel de exigencia en cuanto a la selección de materiales y por supuesto la perseverancia.

Con tal actitud, en el año de 1910, y fruto de un gran esfuerzo, es cuando oficialmente se funda el Lanificio que hoy en día se mantiene en la cúspide de un mercado altamente competitivo.

Este fue el primer y principal negocio de la firma Zegna; el de los tejidos, su negocio se enfocaba en producir telas de excelente calidad, ofrecer los mejores productos para la confección de trajes a la medida y para la incipiente industria de la moda (pret-a-porter).

Ermenegildo Zegna se enfocó en un principio en la calidad, tanto de la materia prima, como de sus maquinarias y procesos, para obtener un producto con calidad impecable, tratando de alcanzar y superar los mejores productores de aquella época: los ingleses.

Para alcanzar este objetivo luchó con determinación:

- Seleccionando las mejores materias primas en los mercados de origen;
- Aumentando gradualmente las inversiones en maquinarias de hilatura, tejedura y acabado, capaces de garantizar la máxima calidad del producto terminado;
- Brindando una buena formación al personal;
- Favoreciendo el nacimiento de un grupo creador interno.

Ermenegildo Zegna, fue el primer fabricante de tejidos en destacar detalles en el borde de la tela, tales como la marca Zegna, el tipo de tejido, el registro Made in Italy, etc., cualidades que automáticamente lo elevaron a la cima, ya que estaba creando una gran diferencia y un valor agregado para el consumidor final del tejido.

Ya en los años 30, esta estrategia permitió a los tejidos Zegna alcanzar y superar a los competidores ingleses, gracias a este toque exquisitamente italiano en las dosificaciones y al gusto para la mezcla de tonalidades.

Gracias a esto le logro cultivar una gran reputación en todo el mundo por sus excelentes y exclusivos tejidos.

A mitad del Siglo XX, la compañía, al igual que todas las textil eras europeas estaban sumisas en un letargo, ya que se encontraban en la época post guerra y realmente el mercado de textiles estaba notablemente deprimido; por lo que los hijos de Ermenegildo Zegna decidieron usar parte de la producción propia de textiles y crear su propia línea de ropa para caballeros en los años 60.

A este desarrollo se le añadió un proceso de internacionalización; de hecho, a lo largo de estos años se acaba la operación de "trading companies", con la apertura de filiales en España, Francia, Alemania, Austria, Estados Unidos, Japón y Gran Bretaña.

A partir del año 1968, dos años después de la muerte del fundador de la empresa, esta iniciativa se amplió ulteriormente, con la creación en el extranjero de unidades productivas controladas por el Grupo primero en España y en Suiza y más tarde en México y en Turquía.

Los años 80 marcaron otra etapa fundamental en la historia del grupo, ya que correspondieron a la apertura de las tiendas de marca exclusiva.

La primera boutique Zegna se inauguró en París en 1980. A esta le siguieron tiendas de propiedad o en franquicia, en las principales ciudades del mundo como Milán, Londres, Madrid, Berlín, Nueva York, Tokio, Pekín y los Ángeles; espacios y rincones de imagen Zegna dentro grandes almacenes de prestigio como Louis of Boston y Neiman Marcus en los Estados Unidos.

La tercera generación de la familia Zegna, en el mundo del vestir, se ha enfocado ahora, aparte de los tejidos, a la elaboración de productos terminados para caballeros, aportando un carácter sartorial al mundo de la ropa confeccionada; para fines de 1997 ya se contaban 209 puntos de venta Ermenegildo Zegna en el mundo, entre tiendas exclusivas y puntos de venta en tiendas departamentales.

Hoy en día el grupo Ermenegildo Zegna, líder mundial en las prendas de vestir masculinas, tiene una cuota del 30% en la franja alta del mercado, un volumen de negocios de 870 mil millones de liras realizado en un 75% en el extranjero y cuenta con 3800 dependientes.

Por todo esto podemos concluir que desde los años 60, en su fábrica en Suiza, hasta hoy día, se han mantenido como señal de moda en todo el mundo, siendo hoy por hoy, una de las marcas más respetadas y de mayor calidad en el ámbito mundial.

A continuación se enuncian los activos de la organización Grupo Zegna:

UNIDADES PRODUCTIVAS EN ITALIA

Fabrica de lana E. Zegna & Figli S. p. A. (Trivero)	Sector Textil
Emmeti S. p. A. (Pescara)	Sector Textil
IN. CO. S. p. A. (Novera)	Sector Confección
Orsini S. p. A. (Oleggio – NO)	Sector Accesorios
Euroseta S. p. A. (Pescara)	Sector Accesorios
Artema S. p. A. (Verrone)	Sector Vestir Informal

UNIDADES PRODUCTIVAS EN EL EXTRANJERO

Consitex S.A. (Stabio – Suiza)	Sector Confección
Italco S.A. (Barcelona – España)	Sector Confección
Solteco S.A. (Barcelona – España)	Sector Confección
Tarsa S.A. (Ciudad de México – México)	Sector Confección
E. Zegna Giyim Sanayi A.S. (Estambul – Turquía)	Sector Confección

DEPENDIENTES

3.800

VOLUMEN DE NEGOCIOS

1995	670 mil millones de liras	(428,130,000 USD)
1996	740 mil millones de liras	(475,220,000 USD)
1997	870 mil millones de liras	(494,595,000 USD)

COMPOSICIÓN VOLUMEN DE NEGOCIOS

Tejidos	20%
Vestir-formal	50%
Accesorios	15%
Vestir informal	15%
Marca Ermenegildo Zegna	70%
Marcas terceras	30%

VOLÚMENES DE PRODUCCIÓN (1997)

Tejido	2.000.000 de metros;
Prendas de vestir	500.000 piezas;
Camisas	500.000 piezas;
Corbatas	3.000.000; piezas

EXPORTACIONES 75%

FILIALES EXTRANJERAS

Barcelona	Londres	Mónaco
París	Shanghai	Tokio
Estambul	Ciudad de México	Nueva York
Seúl	Singapur	

LA 'MULTINACIONALIZACIÓN'

Para satisfacer eficazmente las nuevas exigencias que los diferentes mercados internacionales demandaban en forma ascendente; el Grupo Ermenegildo Zegna ofrecía diversas prendas de vestir con características únicas y por lo tanto, se requería no sólo la comercialización de sus productos terminados en diferentes países, sino una presencia más marcada en cada país, por lo que se comenzó un proceso de 'multinacionalización', consistente en la apertura de unidades productivas en el extranjero:

- En 1973 en España, con la producción de trajes, chaquetas, pantalones, abrigos, camisas, géneros de jersey, etc. y que hoy cuenta con 4 establecimientos de más de 600 dependientes.
- En 1977 en Suiza, con la producción de trajes, chaquetas, pantalones, abrigos y que hoy cuenta con 3 establecimientos de más de 600 dependientes.
- En 1990 en México, con la producción de trajes, chaquetas, pantalones, abrigos, con un establecimiento que cuenta con más de 350 dependientes.
- En 1991 en Turquía, con la producción de camisas, en un establecimiento que cuenta aproximadamente con 60 dependientes.

1.2 ANTECEDENTES DE ERMENEGILDO ZEGNA MÉXICO

A finales de los años 80, Ermenegildo Zegna, desde la matriz principal en Italia, decidió introducirse en nuevos mercados, decidiendo su instalación en México, primero se establecieron como una empresa maquiladora, tomando así como estrategia que en nuestro país la mano de obra era de bajo costo y los productos que se maquilaban eran exportados a otros sitios y vendidos a un alto costo por la calidad con que se realizaban.

Sin embargo la idea de penetrar un mercado que no era propiamente del interés de Zegna pero que si existía una parte proporcional que tenía una necesidad no solo de vestirse sino que además le diera un estatus y aun más con una calidad que estuviera a la altura de las mejores empresas de manufactura en el mundo y sobre todo que al cliente lo mantuviera a la moda.

Es así como Grupo Ermenegildo Zegna se sitúa en nuestro territorio, y hoy en día es considerada dentro de la ropa de vestir para caballero como una de las mejores cadenas aquí y en las ciudades más importantes en el mundo.

Actualmente Ermenegildo Zegna cuenta en México con una empresa textil, una franquicia la cual vende las líneas Zegna y Zegna Sport, tres boutiques, dos en la ciudad de México y una en Monterrey, además una tienda bajo el concepto 'Outlet' en Lerma, Toluca.

Una vez expuestos los antecedentes tanto del Grupo Ermenegildo Zegna como de su incursión en nuestro país, presentamos un aspecto que desde nuestro punto de vista se desprende en gran parte la justificación del presente proyecto.

En efecto, pese a la poca importancia que le dan a sus áreas operativas, el Grupo Zegna ha encaminado sus esfuerzos a reforzar su imagen y mantener sus niveles de competitividad, fruto de la evolución que ha tenido la entidad, los directivos del Grupo; desde la matriz en Italia, han procedido a establecer un proceso de Planeación Estratégica.

Proceso del que analizamos los elementos importantes que permiten entender no solamente lo que el grupo quiere ser y llegar a ser, sino también de que manera el comportamiento de cada persona debe colocarse dentro de su estructura.

Es así que la misión del Grupo Hermenegildo Zegna, considera todas las culturas, las orientaciones y las acciones que hasta ahora se han desarrollado y que se quieren mantener en el futuro, Misión que se ha definido de la siguiente forma:

"Satisfacer los deseos del consumidor internacional del segmento alto del mercado del textil y del vestir masculino, para llegar a ser y seguir siendo el grupo líder con una política prioritaria de marca Ermenegildo Zegna con productos de marca, especiales, innovativos de alta calidad y servicio, distribuidos selectivamente."

Como se puede observar, la razón de ser del Grupo Zegna, consiste en satisfacer las necesidades de los clientes, que gustan no solo del buen vestir sino que estén siempre a la moda y les de un mejor estatus.

Además, pese a no estar destacado en la Misión del Grupo, se considera a los recursos humanos como el capital más importante de la organización, tomando en cuenta que es cada vez mas determinante la aportación de los recursos humanos como factor de éxito para la organización, puesto que antes tenían una preminencia los recursos definidos, es decir, las maquinarias, los bienes físicos y materiales.

Ahora en cambio, van adquiriendo un peso cada vez mayor los recursos humanos, ya que estos no se pueden improvisar, necesitan una atenta estrategia de investigación, gestión y desarrollo, es por esto que el grupo ha definido una misión para los recursos humanos y esta se expresa de la siguiente forma:

"El Grupo Ermenegildo Zegna quiere llevar a cabo su misión valorizando estratégicamente el trabajo de sus colaboradores, creando y manteniendo modalidades recíprocamente satisfactorias al compartir los objetivos, al valorizar las profesionalidades y al cumplir con las expectativas recíprocas."

Pese a las buenas intenciones del Grupo Zegna en esta materia, la estrategia no ha permeado a todas sus filiales, y en el caso particular de México, es más que evidente el incumplimiento de los elementos descritos en la Misión de Recursos Humanos.

Las consecuencias se reflejan en la poca preparación en las actividades de los trabajadores operativos y una mala actitud ante el trabajo a realizar.

Conscientes de esta situación, procedimos a realizar un análisis pormenorizado de las operaciones del Grupo Zegna México.

2.1 ANÁLISIS REALIZADO A ERMENEGILDO ZEGNA, S.A. DE C.V.

Una vez que ha sido expuesto el origen del Grupo Zegna y el por qué de su actividad como entidad manufacturera y comercial, procedemos a aplicar un análisis general, que consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinada y señalar sus probables remedios.

La finalidad del presente proyecto incide en ayudar a la dirección a reconocer la administración de esta entidad y ayudar a lograr una operación más eficaz, examinando y valorando los métodos y el desempeño en sus diversas áreas.

El análisis que se realizó a la empresa Ermenegildo Zegna, S.A. de C.V., se basó en los siguientes supuestos:

1. No existen Planes y Objetivos generales, sólo se guían por los requerimientos en cuanto a utilidades que les marca el corporativo en Italia;
2. No se cuenta con una Estructura Organizacional Formal;
3. No se cuenta con Políticas Generales ni Políticas por área;
4. No se cumplen cabalmente los Reglamentos y Disposiciones de Ley;
5. No cuentan con Sistemas y procedimientos en ningún área de trabajo;
6. No contemplan Controles administrativos ni la realización de una supervisión a sus operaciones;

-
7. Los Recursos Humanos en la Organización tienen una actitud negativa hacia la misma;
 8. No se aprovecha al máximo la Infraestructura de la entidad, así como tampoco se utiliza a plenitud el Equipo Físico.

Partiendo de los supuestos anteriormente citados, procedimos a cuestionar a los participantes de cada una de las áreas y departamentos relacionados con la operación del Almacén.

Asimismo, se realizó una investigación documental de los registros contables y antecedentes administrativos de la organización, encontrando una notable carencia de estos últimos.

Al compilar la información y proceder a su revisión, así como llevar a cabo una evaluación de la situación organizacional de toda la entidad procedimos a detallar cada uno de los problemas detectados en la misma, mediante la realización de un diagnóstico, mismo que se presenta a continuación

2.2 DIAGNOSTICO GENERAL DE LA PROBLEMÁTICA DEL DEPARTAMENTO DE ALMACÉN DEL GRUPO ERMENEGILDO ZEGNA, S.A. de C.V.

Al realizar el análisis general al Grupo Ermenegildo Zegna, basados en los supuestos expuestos con anterioridad, hemos encontrado un área de particular interés en el almacén, ya que es en este departamento, donde detectamos una mayor problemática, tanto en sus actividades operativas como en la contabilización de sus inventarios.

Asimismo, se consideran lo referente a la administración de Recursos Humanos y en términos generales la Contabilidad del Grupo Zegna como áreas estrictamente relacionadas con la problemática detectada en el almacén.

Por ejemplo, podemos citar que en cuanto a la información que a simple vista detectamos en los estados financieros, en algunas de sus cuentas dentro de los activos de Ermenegildo Zegna, S.A. de C.V., se manejan saldos muy elevados que desafortunadamente al no considerar un análisis e interpretación oportuna se han desaprovechado para mejorar sustancialmente tanto la posición comercial como financiera de la entidad.

Nos referimos especialmente a las cuentas de Inventario y a la de Capital Social, ya que de un año a otro el incremento ha sido en proporción del 700%, lo cual ha afectado a la entidad en sus utilidades.

Además, podemos mencionar que la información resultante de análisis con relación al personal que integra el Grupo Zegna México, nos indica que no existe una organización adecuada a la función de administración del personal que la integra.

Observando que el departamento de recursos humanos no ha realizado una planeación de acuerdo a las necesidades del departamento de almacén, área que a nuestra consideración es la base que sustenta la operación de esta organización.

En lo que se refiere a los puntos de Reclutamiento y Selección del personal por parte de Ermenegildo Zegna, detectamos que no existe una acción encaminada a proveerse de recursos humanos con las cualidades y aptitudes que cubran los puestos que la organización y sus distintas áreas que lo requieran.

Confirmado lo señalado con anterioridad respecto al cumplimiento de reglas y leyes mexicanas, la contratación del personal para el departamento de recursos humanos, se formaliza en el momento de firmar los contratos de trabajo entre la empresa y el trabajador, sin embargo a pesar de que en el momento se garantizan legalmente los intereses, derechos y deberes del empleado, éstos no son del todo respetados por la organización.

Observando que con el paso del tiempo hemos detectado anomalías en el cumplimiento del mismo, donde los empleados nos manifestaron su desacuerdo global con el cumplimiento del horario.

Esto se presenta debido a que se les solicita que entren antes y salgan después de su horario establecido sin percibir nada a cambio provocando con esto una falta de actitud del empleado dentro de la organización del Grupo Zegna.

Todo esto deriva que los procesos de inducción, capacitación y desarrollo en la empresa no sean llevados a cabo por parte de las personas encargadas de realizar los programas indispensables para la estructura de una empresa como el Grupo Zegna, al no llevar a cabo una capacitación constante en su personal no le permite el desarrollarse y perfeccionar su crecimiento profesional en sus puestos o estimular su eficiencia y productividad.

No existe una administración de sueldos y salarios, la cual tiene como fin el lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuado a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal y a las posibilidades de la empresa, en Ermenegildo Zegna esto no se lleva a cabo, ya que no existe una igualdad o una adecuada asignación en los salarios.

Esto se pudo observar al analizar los puestos y sus salarios encontrando por ejemplo: que un auxiliar de logística gana mas que el contador general o que una auxiliar de nuevo ingreso perciba lo mismo que otro auxiliar del mismo puesto con uno o dos años de antigüedad.

Detectamos en el personal encargado del almacén una actitud negativa y no existe motivación, lo cual provoca un conflicto organizacional.

Como bien sabemos la motivación juega un papel importante para el desarrollo de cualquier ser humano, tanto en lo personal como en lo profesional.

El personal ve la posibilidad de ganar mas dinero como algo muy distante ya que hay trabajadores que después de 5 años de relación laboral han tenido un incremento en su salario del 10 al 15%, el cual no es suficiente, considerando que muchos perciben el salario mínimo.

La posibilidad de ascenso es muy difícil, por que a pesar de que la empresa va en crecimiento en ingresos no realiza un crecimiento estructural u organizacional, asimismo para que un empleado del almacén ascienda tendría que renunciar el del puesto inmediato superior.

No se le reconoce su buena labor, sino al contrario, en muchas ocasiones cuando el trabajador realiza un desempeño mayor al que se esperaba de él, en vez de recibir un comentario positivo recibe alguna crítica por parte de sus compañeros.

Todo esto provoca un nivel muy alto en retardos y ausentismo, así como demasiada rotación de puestos, también se detectó la creación de un sindicato con la finalidad de auto dirigirse, existe también un bajo nivel de productividad, un nulo grado de cooperación y en general un bajo nivel en la organización.

Lo anterior trae como consecuencia para la organización, pérdidas económicas por la reducción en la producción, tiempos muertos en el horario de trabajo y retardos en la entrega de la mercancía.

A simple vista se nota que no existe una cultura organizacional correcta que involucre al personal que labora en Ermenegildo Zegna, a que se sientan piezas importantes dentro de la organización, ya que esta ha crecido considerablemente en los últimos diez años y no hay esa igualdad para sus integrantes.

También, encontramos que en el almacén no se manejan objetivos, políticas, manuales de procedimientos ni programas de administración del personal.

Por otra parte, el almacén carece de un sistema de control interno y nos percatamos que no existen planes de trabajo; que faciliten las operaciones que se lleven acabo.

El almacén no cuenta con una numeración, indispensable, de estantes o pasillos, lo que genera perdida de tiempo tanto para localizar un producto para su entrega inmediata, como para resguardarlo en el momento de su llegada, durante los inventarios en el año también existe una perdida de tiempo y provoca que la información obtenida sea errónea con la que aparece en los estados financieros.

De igual forma no tienen ningún control o sistema operacional que les indique al día, de los movimientos que surgen con relación a las actividades que se realiza en un almacén de la magnitud de Ermenegildo Zegna.

Asimismo, no se cuenta con un listado de actividades organizadas por el personal encargado del almacén, las cuales informen de sus labores concretas, por tiempos, por cumplimiento de objetivos, etc. Al no realizar esto ocasiona una duplicidad de funciones que a la larga genera un costo muy elevado para Ermenegildo Zegna.

El personal que labora dentro del almacén no tiene bien definida su labor dentro del mismo, por lo que no se adjudican ningún tipo de responsabilidad hacia su trabajo ni mucho menos al área que pertenecen. Encontramos también que el mismo personal no cuenta con la suficiente integración hacia sus compañeros de trabajo, aun más no cuentan con el conocimiento ni experiencia dentro de esta área tan importante como las que integran el Grupo Zegna.

A su vez el personal encargado de esta área, no cuenta con programas ni manuales que orienten a los subordinados para realizar las actividades primarias dentro del almacén, así como actividades secundarias que muestren al empleado herramientas sencillas e indispensable, porque en un momento determinado éstas pueden salvar sus propias vidas.

Observamos que el jefe del almacén es la única persona que sabe con certeza cómo funciona un área tan importante, siendo esto negativo para la empresa, ya que el día que este individuo haga falta las demás personas serán las encargadas de sustituirle, siendo que éstas no cuentan con el mínimo conocimiento para manejar o tomar decisiones relevantes.

Lo anterior genera un costo muy alto de retrasos de mercancía tanto en lo que respecta a las entradas como en las salidas.

Todo lo anterior, se presenta como consecuencia de que los altos mandos del Grupo Zegna no diseñaron políticas, reglamentos, programas y demás documentos que permitan una mejor administración para tan importante área y sus integrantes, incurriendo así en operaciones que en lugar de facilitar el trabajo y beneficiar en todos los sentidos a la entidad, en la práctica la perjudican.³

Al observar este análisis de la problemática actual dentro de esta área tan fundamental para Ermenegildo Zegna, presentamos a continuación la "Propuesta de Mejoras en el área de almacén del Grupo Zegna México".

³ Un caso concreto se presenta que existen clientes que cuentan con mercancía de retraso de hasta seis meses en el almacén de Zegna, provocando esto un costo alto en el espacio ocupado, deterioro de la mercancía y por consecuencia provocando una disminución en su precio.

3. PROPUESTA DE MEJORAS PARA EL ALMACÉN DE ERMENEGILDO ZEGNA, S.A. DE C.V.

Una vez que se han encontrado los diversos problemas dentro del almacén de Ermenegildo Zegna, procederemos a darle la mejor solución aplicando los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestras carreras, considerando, que es lo más adecuado en este momento y práctico para la organización.

Mediante lo cual a continuación se exponen las acciones que debe de seguir por el Grupo Ermenegildo Zegna para desarrollar este proyecto.

- 3.1 Realizar un plan de trabajo para la planeación y la organización del almacén de acuerdo a sus necesidades;**
- 3.2 Determinación de sistemas y procedimientos adecuados para el área de almacén;**
- 3.3 Definición del organigrama de la organización, destacando la posición del almacén en la estructura de Grupo Zegna;**
- 3.4 Políticas establecidas para el área de almacén;**
- 3.5 Descripción de puestos dentro del área de almacén;**
- 3.6 Procedimientos de las actividades sustantivas del almacén;**
- 3.7 Procedimientos para la mejora en la toma de inventarios;**
- 3.8 Procedimiento de Contabilización de Inventarios.**

A continuación explicaremos detalladamente cada uno de los puntos antes mencionados, con la finalidad de que el personal que este a cargo en el área estudiada, comprenda de una forma sencilla las acciones que se deben de aplicar en cada uno de los planes propuestos y que se van a utilizar para mejorar esta área.

3.1 PLAN DE TRABAJO PARA LA PLANEACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN DEL ALMACÉN

Tiene como objetivo primordial obtener el mejor aprovechamiento del almacén, mediante el diseño de un **plan de trabajo**, que tenga como base una planeación de acuerdo a sus necesidades localizadas y una organización conforme a su estructura.

Además, que le permita al Grupo Zegna contar con una visión futura de cuáles serán sus oportunidades, debilidades, fuerzas y amenazas, que enfrentará en un mercado tan competitivo.

La operación de esta área se especificará de acuerdo a la funcionalidad y tiempo (permanencia de la mercancía en el almacén durante las distintas épocas del año); esto incluye factores como el personal encargado y el cumplimiento de objetivos de cada una de las áreas que integre la planeación del almacén.

Ermeneigildo Zegna es una empresa de compraventa de artículos, por lo cual la disponibilidad de los productos es la base del negocio; una de las razones de la elaboración de este programa de mejoras es incluir tres áreas fundamentales dentro de su almacén, como base de su planeación para el mejoramiento, las cuales son:

- **Área de Recepción;**
- **Área de Almacenamiento; y**
- **Área de Entrega.**

Área de Recepción.

En esta área debe de existir un flujo rápido del material que entra y requiere de una correcta planeación del área y de su óptima utilización.

El espacio que se necesita para esta área depende del volumen máximo de mercancía que se descarga y el tiempo de permanencia de la misma debe de ser lo mas corto posible ya que todo estancamiento innecesario eleva el costo del producto y se pierde tiempo.

Para lograr el flujo rápido de la mercancía debemos estudiar los medios más prácticos para facilitarle y acelerar las maniobras de descarga, siendo las mejores para las funciones y necesidades de Ermenegildo Zegna, el montacargas eléctrico, las tarimas de madera y los contenedores.

En esta área se debe de revisar la mercancía y cotejar con la nota de remisión del proveedor, así como contar con un archivo para tener un control de los documentos recabados.

Es importante tener en cuenta que cada una de estas etapas tiene un costo beneficio para el Grupo Zegna, sin embargo es de alta importancia el considerar que entre mas se minimice los costos, la organización tendrá finanzas sanas en un futuro.

Área de Almacenamiento.

La planeación de esta área deberá ser por espacios destinados a cada grupo de producto, con características similares, por lo que es necesario conocer completamente el producto y las condiciones que exige su resguardo, protección y manejo.

Debido a que la mercancía resguardada en el almacén de Zegna son artículos de vestir, las recomendaciones que les damos para su almacenamiento son:

Para que no se estropeen: No permitir que los medios de almacenamiento rompan o rayen los artículos, proteger los artículos del polvo con bolsas, fundas de plástico las cuales se deberán de cambiar periódicamente si la permanencia de la mercancía es muy larga.

Para evitar el deterioro: evitar que se ensucien o manchen las prendas al manejarlos, para lo que se prohibirán el uso de plumas, plumones, marca textos etc., dentro del área y las personas que trabajen ahí tendrán que tener las manos limpias, también se evitará la acumulación de polvo; mediante la supervisión continua de la mercancía o para su mantenimiento debido y se prohibirá el consumo de alimentos.

Los pasos para la planeación del área de almacenamiento son:

1. Diagramar un plano de la superficie, considerando el ancho y largo de las columnas y la distancia entre cada una, así como el ancho de las puertas y el espacio que ocupan las escaleras oficinas.
2. Diseñar las estanterías de acuerdo al número y tipo de artículos.

Existen principios básicos de Ingeniería Industrial los cuales se deben de seguir en el diseño del área de almacenamiento, al aplicarlos, resultan las siguientes acciones a seguir:

- Colocar los artículos de mayor demanda mas a la mano;
- Acomodar los productos de mayor precio a la vista del Jefe del Almacén;
- Orientar los racks de tal manera que los elementos físicos (polvo, humedad, sol, viento, etc.), afecte lo menos posible a la mercancía;
- Reducir la distancia que recorre la mercancía así como el personal, con esto se reducen los costos de mano de obra;
- Agrupar en un solo espacio físico la mercancía de acuerdo a sus materiales, tallas, estilos, etc;
- Mantener fuera del área del almacén los elementos que podrían provocar daño a la mercancía.

Además, se deben de establecer ciertos criterios que normen las actividades cotidianas dentro del almacén, por ejemplo:

- Prohibir la entrada al área de almacenamiento a personal extraño; solamente entrará personal autorizado para la toma de inventario;
- Controlar las salidas de mercancía del área de almacenamiento a través de documentos autorizados;
- Llevar registros de existencias al día.

Área de Entrega:

La mercancía que es tomada del área de almacenamiento y llevada al área de entrega, debe ser trasladada con el medio mecánico más adecuado, deberá ser acompañada de un documento de salida ya sea una nota de remisión, factura u orden de envío y tendrá que ser revisada tanto en calidad como en cantidad mediante el cotejo de la mercancía con el documento de salida.

Esto lo llevará a cabo el personal que tenga facultades dadas por mandos superiores; para una eficiente entrega, registro o salida de la mercancía, ya que esto se verá reflejado después cuando al almacén y a los departamentos que estén en contacto con este se les aplique una evaluación de todos los procesos que realizan en el área.

3.2 DETERMINACIÓN DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DEL ALMACÉN.

En este punto expondremos algunos sistemas que a nuestra consideración son los de mayor utilidad para la administración del almacén de Ermenegildo Zegna.

Sistema de Clasificación A.B.C...

Para llevar a cabo un adecuado Sistema de Información, es necesario unificar criterios y nomenclaturas, procediendo a establecer un Sistema de Clasificación, el cual debe de dar por resultado la selección de productos que por su volumen de movimiento o su valor, tendrán un trato especial dentro de la entidad; en este caso dentro del almacén.

De esta manera deberemos de seleccionar o discriminar (clasificar), a los materiales y/o productos, con el propósito de conocer la importancia, necesidad, posible sustitución e irrelevancia de los mismos.

A este Sistema de Clasificación se le conoce como A.B.C. determinando que en la gran mayoría de las relaciones entre uno o más productos, existe la relación inversa entre el valor de cada uno de los materiales y/o productos la cantidad que de ellos se utiliza.

A = 80 % (\$)	4 % (Q)
B = 16 % (\$)	16 % (Q)
C = 4 % (\$)	80 % (Q)

Lo que implica que se puede aplicar un diferente trato a los materiales y/o productos, dependiendo del nivel que alcancen en su clasificación, además, es pertinente aclarar que la clasificación no se limita al aspecto económico.

En efecto, la clasificación la podemos expresar en peso, volumen, riesgo, rotación, etc., de esta manera, Ermenegildo Zegna clasificará a sus productos de acuerdo a los materiales, precio, estilo, temporada, tallas más comunes, etc..

Posteriormente se realiza una codificación, la cual consiste en asignar en forma metódica tanto la numeración como la documentación necesaria para un adecuado control en el almacén, presentando un simple modelo que Grupo Zegna realiza para controlar en el punto de venta la mercancía, con el fin de obtener una mayor eficiencia en la localización de la mercancía.

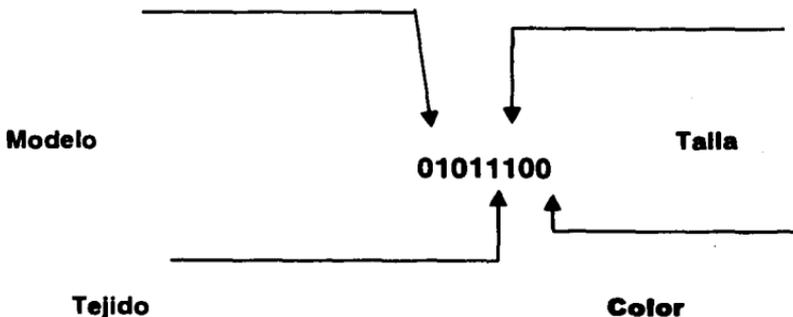
CODIFICACIÓN:

La codificación es indispensable para la buena administración del almacén, ya que todo artículo; sea material o producto, debe tener un nombre o número que sirva de identificación unificada en los departamentos de compras, ventas, almacenes, control de inventarios, procesamiento de datos y contabilidad.

El nombre o número dado a los artículos, deberá de conocerse por todo el personal de Ermenegildo Zegna, el cual este en relación o contacto constante con el área del almacén, con el fin de simplificar el trabajo y reducir el tiempo de búsqueda y entrega de la mercancía.

La codificación se debe asignar desde su llegada al área de recepción, con el fin de evitar confusiones en el almacenamiento así como en la entrega al solicitante.

Para codificar los productos de Ermenegildo Zegna tomaremos en cuenta las siguientes características: temporada, modelo, tejido, color y talla, por ejemplo:



Dicho sistema nos permite reducir el número de letras que en su momento tenemos que escribir o leer al realizar un registro o un inventario físico, ya que sólo manejaríamos códigos, la escritura de toda la descripción del producto o material se haría una sola vez, y las operaciones subsecuentes se harían utilizando este sistema de codificación y numeración, el tamaño del código (número de dígitos), variará de acuerdo a las necesidades actuales y futuras del organismo, principalmente con lo que respecta al número de productos o materiales a manejar.

NUMERACIÓN:

La numeración facilitará al personal a llevar una adecuada colocación de los artículos, así como para simplificar la búsqueda de los mismos y reducir los tiempos; por tal motivo cada pasillo, estante, anaquel y racks debe de numerarse.

Para esto es importante y necesario, elaborar un plano del almacén (Layout), en donde se describan la ubicación, medidas y capacidad de la estantería metálica, tarimas y sistemas de almacenamiento de racks, para tenerlos correctamente identificados.

La numeración de los pasillos, anaqueles y racks para Ermenegildo Zegna deberá ser de acuerdo al número del cliente, de la temporada y al tipo de la mercancía.

DOCUMENTACIÓN PARA EL ALMACÉN DE ARTICULOS

Para un adecuado control en el almacén es necesario llevar o hacer uso de una adecuada documentación para los distintos movimientos de los materiales y las mercancías en los que podemos mencionar los siguientes:

ENTRADAS:

Las entradas de materiales o productos al almacén, deben ser por medio de un programa de producción, requisición de compras y deberá de incluir la siguiente información:

- Orden de producción;
- Documento de los materiales o productos como son las factura;
- Pedido de materiales;
- Devolución de materiales sobrantes, o del cliente.

SALIDAS:

Las salidas de los materiales o productos serán con un documento que avale el movimiento en el almacén con los siguientes datos:

- Pedido del cliente;
- Pedido de orden de producción;
- Devoluciones de materiales o productos a los clientes o departamentos.

REQUISICIÓN DE MATERIALES:

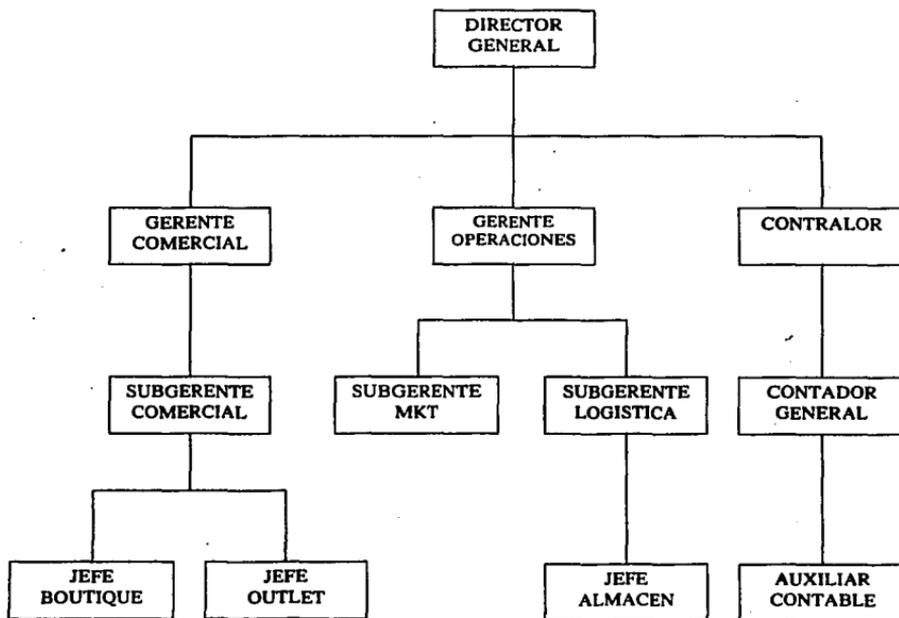
Este documento se realiza para el pedido de materiales, elaborado por el departamento solicitante y autorizado por la dirección, estos documentos deben llegar a los siguientes departamentos:

- Departamento de compras;
- Departamento de contabilidad;
- Departamento de crédito y cobranzas;
- Almacén.

3.3 DEFINICION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Como ya se mencionó anteriormente, en la actualidad el Grupo Ermenegildo Zegna no cuenta con una 'carta de organización' de la entidad, por lo que mediante la deducción de niveles jerárquicos, funciones y líneas de comunicación se elaboró este organigrama como actualmente se encuentran los niveles jerárquicos de la entidad.

ORGANIGRAMA ACTUAL DEL GRUPO ZEGNA MÉXICO

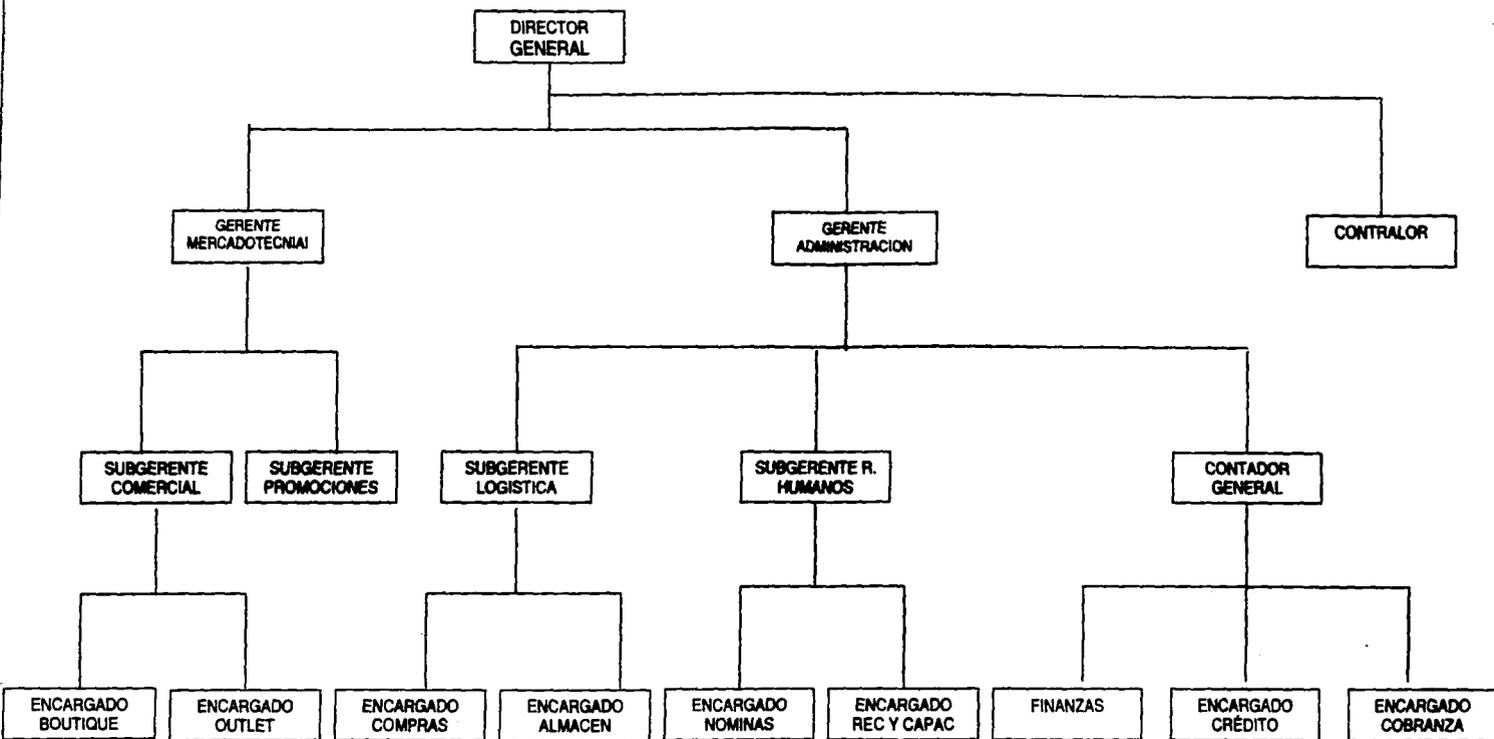


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Esta estructura organizacional no es lo suficientemente funcional, tomando en cuenta la problemática existente en el almacén, razón por la que a continuación presentamos un Organigrama propuesto, considerando que la nueva integración no sólo le dará mas congruencia y lógica a al organización de la entidad, sino además, un mayor dinamismo a la misma.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ORGANIGRAMA PROPUESTO DEL GRUPO ZEGNA MÉXICO



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.4 POLÍTICAS DEL ALMACEN

Dentro de las políticas que se deben establecer para el almacén de Ermenegildo Zegna, S.A. de C.V., contamos con una que se manejará general para toda el área:

POLÍTICA DE CALIDAD Y DE SERVICIO.

En todo momento se privilegiará la Calidad de la mercancía desde su momento de llegada al almacén para su resguardo, durante el tiempo que permanezca en él y en el momento de su salida a los puntos de venta.

De esta política general, se desprenden los siguientes lineamientos generales, mismos que deberán de ser comunicados a todos los integrantes de la organización:

- a) Se debe cumplir con todos los lineamientos establecidos dentro del área de almacén, esto compete directamente a las actividades de recepción, almacenamiento y entrega;
- b) Debe de existir áreas exclusivas para carga y descarga de la mercancía, habiendo una sola entrada para carga y otra para descarga, ambas custodiadas cada una por un elemento de seguridad;

-
- c) El acceso al almacén para el personal o personas ajenas debe de ser por una puerta diferente de las de carga y descarga;
 - d) No se recibirá ni entregará mercancía fuera del horario establecido por la administración;
 - e) El personal que este colaborando para esta área, deberá tener una gran actitud de servicio.

Asimismo, y considerando la necesidad de establecer un orden y sincronía en lo que respecta a la toma de decisiones, los principios que a continuación se muestran son los que a nuestra consideración resultan ser más benéficos para nuestra organización:

1. La mercancía puede ser recibida, enviada a **vista** y/o a consignación;
2. Por regla general no se aceptaran devoluciones de los clientes;
3. Se aceptarán tanto pedidos completos como parciales, destacando que la recepción de un pedido incompleto provoca cancelación automática de lo no surtido, debiendo fincarse uno nuevo por el faltante;
4. Por ningún motivo el almacén formulará los pedidos cuando las existencias lleguen al mínimo, ya que su función consiste en notificar de este hecho al Subgerente de Logística;

-
5. El horario de recepción de mercancía es de 9:00 a 16:00 hrs;
 6. La custodia fiel y eficiente de los materiales y productos debe encontrarse siempre bajo la responsabilidad de una sola persona en cada almacén;
 7. Es necesario llevar un registro al día de entradas y salidas;
 8. Al personal de cada almacén se le debe de asignar funciones específicas, hasta donde sea posible, como son de recepción, almacenamiento, registro, revisión y ayuda en el control de inventarios;
 9. La información de los movimientos diarios de entradas y salidas de almacén deberán de ser notificados el mismo día al departamento de contabilidad;
 10. Se debe asignar una identificación a cada producto y unificarlas por un nombre común y conocido por los departamentos de compras, control de inventarios y producción;
 11. La identificación referida en el punto anterior deberá estar codificada;

-
- 12. Cada material o producto se tiene que ubicar según su clasificación e identificación en pasillos, estantes y espacios marcados con una nomenclatura que facilite la colocación en su lugar y la localización;**
 - 13. Toda operación de entrada y salida del almacén requiere la documentación autorizada según el sistema establecido;**
 - 14. La entrada a la zona de almacenes debe de estar restringida a toda persona que no este asignada al mismo.**

3.5 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO DENTRO DEL ALMACÉN

Como se ha mencionado con anterioridad, uno de los puntos críticos en esta entidad reside en la falta de personal debidamente capacitado para realizar sus funciones en forma eficiente, determinando en el análisis la falta de comunicación de las actividades específicas a realizar por cada empleado.

Es por ello que a continuación se presentan a manera de ejemplo el formato de Descripción de Puestos, mismo que integrará el Manual de Organización del Almacén:

ERMENEGILDO ZEGNA, S.A. DE C.V.	Descripción del puesto de trabajo.
Nombre del puesto: Jefe de Almacén	
Depende de: Subgerente Logística	
OBJETIVOS: Custodia y salvaguarda de las mercancías, control de entradas y salidas.	
FUNCIONES: Llevar a cabo una auditoria especializada para que en periodos determinados, se realice los recuentos físicos. Vigilar que los materiales almacenados estén debidamente resguardados y protegidos contra pérdidas y daños que pudieran ocasionarse. Cuidar que el despacho de la mercancía sea ágil y oportuno, que las personas que acuden al almacén pierdan el menor tiempo posible y sean tratadas con cortesía. Verificar que se cumplan las políticas establecidas con relación al funcionamiento del almacén. Elaborar un estudio especializado de cuáles son los artículos que más se consumen del almacén, ya que así existirá una planeación mas detallada hacia la mejora de la organización. Recibir del departamento de compras una copia de cada pedido, para archivarla por orden alfabético con base en el nombre del proveedor. Hacer una nota de entrada para cada una de las notas de remisión, entregar el original y las copias de la nota de entrada, junto con la copia de la nota de remisión, a los departamentos de contabilidad y de compras, archivar la copia de la nota de entrada y la copia del pedido en el archivo en el área de recepción. Mantener relaciones cordiales con todos los departamentos de la empresa, con los clientes, así como con el personal de estos y con los transportistas. Supervisar el trabajo de sus subordinados procurando la mayor eficiencia y productividad, así como lo que respecta a la puntualidad y disciplina. Determinar la planeación del almacén y la localización de la mercancía en zonas, estantes y racks. Elaborar guías de embarque, notas de salida y documentación de transporte. Llevar a cabo evaluaciones y programas de capacitación y motivación hacia sus subordinados.	
RELACIONES INTERNAS: Contabilidad, compras y ventas.	RELACIONES EXTERNAS: Proveedores, Clientes y Transportistas.
PUESTOS DEPENDIENTES: Almacenista.	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ERMENEGILDO ZEGNA, S.A. DE C.V.	Descripción del puesto de trabajo.
Nombre del puesto: Almacenista.	
Depende de: Jefe de Almacén.	
OBJETIVOS: Custodiar y salvaguardar las mercancías.	
FUNCIONES: Registrar las entradas y salidas, así como obtener los saldos de las existencias. Informar al encargado cuando un artículo permanezca sin movimiento el tiempo máximo que haya sido señalado en los lineamientos, para así darle inmediatamente una rotación. Informar al encargado o bien reclamar la mercancía faltante de pedidos no surtidos en su totalidad. Vigilar cuando un artículo vaya a escasear e informar de inmediato a quien corresponda. El almacenista debe participar en los cursos de capacitación que se le impartan tanto dentro como fuera de la empresa. Recibir las mercancías del proveedor y revisarla en cuanto a cantidad y calidad. Firmar de conformidad el origen de la nota de remisión del proveedor, Informar a contabilidad acerca del movimiento diario en el almacén y ventas sobre las existencias. Recibir los pedidos de cliente; Requisiciones u otra documentación de salida. Localizar los productos y sustituir los pedidos. Revisar toda la documentación de salida, es decir, verificar que contenga todos los datos y especificaciones necesarias y la autorización respectiva, de crédito, de ventas, etc. Cotejar la copia del pedido (del archivo), con la nota de remisión del proveedor (o remisión de factura). Acomodar la mercancía según su localización. Transportar los productos a la zona de embarque. Revisar el despacho de mercancía confrontando el pedido con los productos surtidos. Empacar los pedidos locales y / o foráneos. Recibir los artículos devueltos por el cliente. Confrontar la documentación de entrada con la mercancía y firmar de conformidad	
RELACIONES INTERNAS: Compras y Ventas.	RELACIONES EXTERNAS: Proveedores, Clientes y Transportistas.
PUESTOS DEPENDIENTES: Ninguno	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Los presentes formatos tienen la intención de mostrar las características generales del personal que labora en el almacén. Además estos se van a incluir posteriormente al Manual de Organización que se elaborará para el Grupo Zegna.

La organización que se propone en el área del almacén puede lograrse mediante el uso principalmente de tres herramientas; para emplearse en la adquisición de datos, análisis y distribución en las cargas de trabajo dentro de las funciones del almacén siendo las siguientes:

Integrar los datos.- Con esto se pretende tener un reporte histórico de todas las actividades que se realizan dentro del almacén y actividades que se realicen externas pero que afecten al almacén.

Análisis sistemático.- Con esto la empresa tendrá nuevos métodos para aplicar todos sus procesos ya que este tipo de análisis es minuciosos.

Arreglo de una nueva distribución de las cargas de trabajo.- Estas se aplicarían principalmente tres actividades que son: tener a la mano la lista de deberes junto con la lista de actividades y por último un cuadro de distribución del trabajo.

3.6 PROCEDIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES SUSTANTIVAS DEL ALMACEN

3.6.1 Procedimiento de Recepción de mercancía.

1.1. Recepción.

1.1.1. Recibir la documentación por parte del proveedor;

1.1.2. Cotejar la copia del pedido (del archivo) con la nota de remisión del proveedor (o remisión de factura) recibida por el proveedor;

1.1.3. Permitir la entrada al proveedor;

1.1.4. Permitir la descarga de la mercancía en el almacén;

1.1.5. Designar encargado de Recepción.

1.2. Verificación o Inspección:

1.2.1. Confrontar la documentación con los materiales a recibir y revisar su contenido poniendo especial cuidado en la cantidad y calidad;

1.2.2. 'Ingresar' los materiales en la zona de acceso temporal del almacén;

1.2.3. Firmar de conformidad el original de la nota de remisión del proveedor, o con la anotación: a reserva de la revisión del control de calidad, y entregárselo al empleado del proveedor.

1.3. Registro:

1.3.1. Asignar responsable del registro de la documentación;

1.3.2. Entregar al responsable la documentación completa;

1.3.3. Registrar las entradas en tarjetas de existencia, anotando la información sobre la localización de los materiales que han de almacenarse;

1.3.4. Hacer una nota de entrada para cada una de las notas de remisión;

1.3.5. Entregar el original y las copias de la nota de entrada, junto con la copia de la nota de remisión, a los departamentos de contabilidad y de compras, archivar la copia de la nota de entrada y la copia del pedido en el archivo en el área de recepción.

3.6.2 Procedimiento de Almacenamiento.

2.1. Almacenamiento:

2.1. Inicio:

2.1.1. Recibir la mercancía para que sea acomodada según su ubicación realizando una previa clasificación y codificación de mercancía;

2.1.2. Revisar periódicamente el estado de la mercancía;

2.1.3. Informar a contabilidad acerca del estado de las existencias, así como de las entradas y salidas por cualquier concepto diferente a recepción a proveedor;

2.1.4. Limpieza y mantenimiento constante del área de almacenamiento y materiales almacenados.

3.6.3 Procedimiento de Entrega.

3. Entrega:

3.1. Recepción de Requisición.

3.1.1. Recibir los pedidos de cliente; requisiciones u otra documentación de salida;

3.1.2. Entregar la mercancía, la copia de la nota de salida y/o la copia de la nota de remisión al almacén correspondiente;

3.1.3. Transportar los materiales al almacén correspondiente;

3.1.4. Localizar los productos y surtir los pedidos;

3.1.5. Revisar toda la documentación de salida, es decir, verificar que contenga todos los datos y especificaciones necesarias y la autorización respectiva, de crédito, de ventas, etc;

3.1.6. Trasladar los productos a la zona de embarque.

3.2. Embarque:

3.2.1. Elaborar guías de embarque, anexando las notas de salida, y/o remisión y la documentación de transporte;

3.2.2. Preparar, empacar y estibar los pedidos locales y / o foráneos;

3.2.3. Permitir el acceso al vehículo de embarque, asignándole el punto específico para facilitar la operación;

3.2.4. Acomodar la carga en el vehículo de embarque;

3.2.5. Entrega de materiales a clientes, recabando la firma de aceptación y haciendo la entrega física de los materiales;

3.2.6. Recepción de notas de salida, y/o remisión y la documentación de transporte firmadas de aceptación por el cliente;

3.2.7. Informe de la entrega a los departamentos de Ventas y Contabilidad.

3.7 LINEAMIENTOS PARA LA MEJORA EN LA TOMA DE INVENTARIOS

Existen dos clases de inventarios el Inventario Físico y el Inventario Fiscal.⁴

El Inventario Físico es el que toma la empresa para uso interno, como control para verificar la cantidad de mercancía con la que cuenta para proceder a la toma de decisiones en lo que respecta a futuras compras y ventas.

Este tipo de inventarios, Grupo Ermenegildo Zegna los realiza de forma periódica, siendo esta periodicidad de cada tres meses a lo largo del año (Febrero, Mayo y Agosto).

El inventario Fiscal es el que se toma para fines fiscales la información resultante es la que se toma para los estados financieros y declaración anual, este lo realiza una vez al año en el mes de Diciembre.

Los objetivos que debe cumplir la toma del inventario son:

⁴ En ambos casos de toma de inventario, se realiza una comprobación física del nivel de existencias dentro del almacén, siendo la diferencia que el Inventario fiscal se realiza con efectos de reflejar el saldo en inventarios a la fecha de terminación del ejercicio en el estado de posición financiera, en cumplimiento con lo dispuesto en el artículo 58 fracción VII de la Ley del Impuesto Sobre la Renta y en el artículo 62 del Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

-
- Conocer la cantidad real de piezas existentes en el almacén y puntos de ventas;
 - Dar a conocer el valor real de la mercancía existente a los departamentos de contabilidad y finanzas;
 - Facilitar la auditoria externa y la fiscal;
 - Proporcionar a los departamentos de venta, programación, producción y compras el estado de la mercancía en existencia.

El momento ideal para la toma del inventario es cuando la cantidad de producto es baja, de manera que el almacén pueda cerrar mientras se hace el levantamiento de datos, y después de que el almacén haya realizado la mayoría de las entregas a los clientes, con el fin de evitar tener en el momento de la toma física un alto número de mercancías que sólo provocaría que la duración del mismo sea mayor.

Para la toma del inventario se debe de llevar acabo una serie de pasos tanto por el departamento de contabilidad como por el de almacén los cuales detallamos a continuación:

- a. El departamento de contabilidad asumirá la responsabilidad durante el proceso de toma de inventario fiscal, y programará la toma de inventario designando fechas y horario para su realización;

-
- b. El departamento de contabilidad está encargado de seleccionar al personal para la toma de inventario, tomando en cuenta las aptitudes y tiempo disponible, es muy importante que se lleve a cabo una buena selección debido a la importancia que tiene que el inventario sea preciso, veraz y que el tiempo en la toma física no sea mayor al establecido y así no incurrir en costos innecesarios;
 - c. Se llevará a cabo un proceso de capacitación y adiestramiento al personal seleccionado para su intervención en el inventario, donde se les informará a través de instructivos sobre el plan de trabajo para la toma del inventario, así como se les explicará sobre el uso y anotaciones en los documentos a utilizar para el conteo físico;
 - d. Preparación de la documentación para la toma del inventario desde la oficina; se imprimirán todos los listados con la información obtenida del sistema contra los cuales se cotejarán, se contará además con la dotación de todos los utensilios de trabajo necesarios como son plumas, lápices, marcadores, etiquetas etc;
 - e. Corte y resguardo: esto estará a cargo del departamento de sistemas el cual deberá de realizar un corte en el sistema a la fecha del inventario con el fin de proteger la información y evitar entradas y salidas posteriores las cuales ya no se verían reflejadas en los listados previamente sacados produciendo con esto un diferencia. También deberá de realizar un resguardo de la información para cualquier duda, aclaración o corrección necesaria;

-
- f. **Entrega de la documentación:** en este punto se deberá de formar parejas para la toma del inventario, es necesario recordar al momento de la asignación que siempre sea una persona del departamento de contabilidad o de la oficina y otra persona del almacén para obtener un poco mas de seguridad en la toma del mismo, posteriormente se entregará la documentación y material de trabajo a cada una de las parejas asignándoles una determinada área de responsabilidad.

Es importante señalar que al mismo tiempo que se esté trabajando en los puntos anteriores, se debe de estar trabajando en el almacén revisando que todo este debidamente acomodado, enumerado y codificado con el fin de agilizar la toma del inventario y evitar perdida de tiempo.

Por esta razón es necesario llevar un adecuado registro de las operaciones que se manejen en el área con la finalidad de tener un mejor control administrativo y monetario, y así poder tomar mejores alternativas para Grupo Hermenegildo Zegna en asuntos financieros.

3.8 SISTEMA DE CONTABILIZACION DE INVENTARIOS.

El principal objetivo de un sistema contable es facilitar información financiera para que los dueños, acreedores y administradores puedan examinar los resultados de la entidad y evaluar el potencial futuro de la entidad.

En la siguiente figura se demuestra como se debe llevar a cabo este proceso.



Esta información se presenta a la administración al final de cada periodo en los estados financieros, por lo cual todos los procedimientos de generación de información contable para la elaboración de los estados financieros deben ir encaminados a generarla confiable y oportunamente, para una eficiente toma de decisiones.

En consecuencia, se necesita contar con un sistema de registro que permita resumir las transacciones efectuadas por la entidad relacionadas con la partida de inventarios.

Ermenegildo Zegna, S.A. De C.V. deberá realiza su registro de inventarios mediante el sistema de inventarios perpetuos, el cual mantiene un saldo actualizado de la cantidad de mercancías en existencia y del costo de la mercancía vendida.

El método de valuación que se utiliza en el Grupo Zegna, es el de ultimas entradas, primeras salidas (UEPS): La cual consiste en valuar los inventarios con base en los precios de las mercancías que entraron el almacén al último y de las cuales hay saldos, y posteriormente utilizar las anteriores, en este sistema lo último que entra, es lo primero que tiene que salir contablemente.

Las actividades realizadas por Ermenegildo Zegna, S.A. de C.V. que afectan los movimientos de la cuenta de inventarios son las siguientes:

1. Compras.
2. Descuentos sobre compras.
3. Devoluciones sobre compras.
4. Fletes, Seguros e Impuestos de Importación.
5. Ventas.
6. Descuento sobre ventas.
7. Devoluciones sobre ventas.

Los asientos contables que debe realizar el área contable de Ermenegildo Zegna, S.A. de C.V. para el registro de las actividades antes mencionadas considerando que manejan el sistema perpetuo tendrán que ser de la siguiente manera:

Compras: se registran solamente las compras de artículos destinados a ser vendidos dentro de las operaciones normales del Grupo y se deberá de cargar a la cuentas de inventarios e IVA por acreditar con abono a la cuenta de proveedores.

Descuentos sobre compras: estos descuentos se realizan a menudo por pronto pago de la mercancía y la cuenta a la que se debe de cargar es a proveedores con abono a las cuentas de bancos, IVA por acreditar e inventarios y para registrar el pago a proveedores menos el descuento por pronto pago es mediante el cargo a la cuenta de proveedores con abono a la cuenta de bancos.

Devoluciones sobre compras: Estas devoluciones se realizaran cuando la mercancía llegue dañada por mal embarque, por estar defectuosa, manchada o no corresponder a lo solicitado, aquí se debe de cargar a la cuenta de proveedores con abono a las cuentas de IVA por acreditar e inventarios.

Fletes, Seguros e Impuestos de Importación: Estos son gastos adicionales que se incurren con la compra de mercancía traída del extranjero los cuales se deben de contabilizar por formar parte del costo del producto para su contabilización se debe cargar a las cuantas de inventarios e IVA por acreditar con abono a la cuenta de bancos.

Ventas: son las ventas de mercancía destinados a la venta y se debe de contabilizar cargando a la cuenta de clientes con abono a las cuentas de IVA por pagar y ventas, no hay que olvidar el registro del costo de la mercancía vendida el cual se registra de la siguiente manera: cargo a la cuenta de costo de ventas y a la cuenta de inventarios.

Descuentos sobre ventas: son los realizados por pronto pago o por alguna promoción realizada , y se tiene que cargar a las cuentas de banco, descuento sobre venta e IVA por pagar con abono a la cuenta de clientes.

Devoluciones sobre ventas: los clientes solicitan las devoluciones cuando la mercancía llega dañada por mal embarque o por defecto de la misma en este caso se debe de cargar a las cuentas de devoluciones sobre venta e IVA por pagar con abono a la cuenta de clientes y deberá de realizar el registro de la entrada de mercancía al almacén de la siguiente manera cargo a la cuenta de inventarios con abono a la cuenta de costo de ventas

CONCLUSIONES

Como hemos observado a lo largo de este trabajo, nuestra obligación como profesionistas egresados de la Facultad de Contaduría y Administración consiste en ofrecer mejoras a los sistemas contables y administrativos de las organizaciones en las que nos desempeñamos.

Presentando así una serie de alternativas que permitirán a la entidad objeto de este estudio contar con elementos para ser más competitivas, tanto en el plano nacional como en el internacional.

Desafortunadamente, también pudimos percatarnos que a la gran mayoría de las organizaciones (Grupo Ermenegildo Zegna en particular), son reacias a invertir sin antes ver resultados, conformándose con el flujo monetario resultante de la dinámica de un mercado ávido de productos con calidad y a la moda.

Sin embargo, la calidad no sólo se debe de ofrecer en el producto, sino en todo el proceso administrativo que permite que los productos se ofrezcan con la mejor calidad, en forma oportuna, y al menor costo posible, siendo estos dos últimos puntos los que generalmente descuidan las empresas.

En efecto, es común que a los directivos de las empresas sólo les interesen los resultados financieros, olvidando que para lograrlo es necesario afianzar el proceso administrativo-operativo de la entidad.

Es por ello que en el presente trabajo, presentamos una propuesta de mejoras, centrándonos en el área del Almacén, por considerar que es una de las más importantes de la organización y a la vez la más olvidada de la misma.

Esta propuesta de mejoras es el primer paso de un proceso de mejora continua, extendiendo su alcance a las demás áreas de la entidad y llegar a conformar el Manual de Organización y Manual de Procedimientos de Ermenegildo Zegna, S.A. de C.V.

Es por ello que en este proyecto, se presenta esta primera fase por que como ya lo hemos mencionado, existe una evidente resistencia al cambio, sobre todo cuando este cambio implica una inversión.

Pese a lo sencillo de las propuestas aquí presentadas, consideramos que su aplicación inmediata permitirá a la entidad lograr una mejor posición financiera y una mejor imagen en el mercado.

ANEXOS

ANEXOS

Ermengildo Zegna

CLIENTE	
---------	--

CONTENIDO			
TEJIDO	MODELO	COLOR	CANTIDAD

TOTAL POR CAJA _____

RESPONSABLE ALMACÉN	
NOMBRE	_____
FIRMA	_____

FECHA DE INVENTARIO	
NOMBRE	_____
FIRMA	_____

SALIDAS				
FECHA	TEJIDO	MODELO	COLOR	CANTIDAD

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXOS

ERMENEGILDO ZEGNA, S.A. DE C.V.
Estado de Posición Financiera al 31 de Diciembre del 1998

Efectivo y bancos	126,859.00	Ctas y Doctos por pagar	1,214,216.00
Inversiones en valores	19,550.00		
Documentos por cobrar	443,164.00	Cuentas por pagar partes relacionadas	6,829,225.00
Contribuciones a favor	757,112.00	Contribuciones por pagar	100,378.00
Cuentas por cobrar partes relacionadas	3,525,519.00	Otros pasivos	728,942.00
estimación cuentas incobrables	-305,834.00	Suma pasivo	8,872,761.00
inventarios	1,731,407.00		
Otros activos circulantes		Capital Social	2,082,500.00
inversión en acciones de sociedades		Reservas	42,381.00
Mobiliario y equipo de oficina	929,827.00	Utilidades del ejercicio	0.00
Otros activos fijos	56,777.00	Perdidas acumuladas	-3,195,941.00
depreciación acumulada	-161,135.00	Perdidas del ejercicio	-499,596.00
Cargos y gastos diferidos	185,344.00	Suma capital	-1,570,656.00
Amortización Acumulada	-6,485.00		
suma Activo	7,302,105.00	Suma pasivo y Capital	7,302,105.00

ANEXOS

ERMENEGILDO ZEGNA, S.A. DE C.V.
Estado de Posición Financiera al 31 de Diciembre del 1999

Efectivo y bancos	3,116,596.00	Ctas y Doctos por pagar	3,342,164.00
Inversiones en valores	21,271.00		
Documentos por cobrar	16,195,442.00	Cuentas por pagar partes relacionadas	21,306,308.00
Contribuciones a favor	433,242.00	Contribuciones por pagar	906,892.00
Cuentas por cobrar partes relacionadas	6,852,316.00	Otros pasivos	728,942.00
estimación cuentas incobrables	-779,834.00	Suma pasivo	26,284,306.00
inventarios	1,939,173.00		
Otros activos circulantes		Capital Social	8,257,500.00
inversión en acciones de sociedades	3,579,586.00	Reservas	42,381.00
Mobiliario y equipo de oficina	971,156.00	Otras cuentas de capital	
Otros activos Fijos	56,777.00	Utilidades del ejercicio	1,897,549.00
depreciación acumulada	-254,612.00	Perdidas acumuladas	-3,695,556.00
Cargos y gastos diferidos	671,922.00	Suma capital	6,501,874.00
Amortización Acumulada	-16,855.00		
suma Activo	32,786,180.00	Suma pasivo y Capital	32,786,180.00

26

ANEXOS

ERMENEGILDO ZEGNA, S.A. DE C.V.
Estado de Posición Financiera al 31 de Diciembre del 2000

Efectivo y bancos	1,751,505.00	Ctas y Doctos por pagar	6,723,458.00
Documentos por cobrar	22,251,470.00	Cuentas por pagar partes relacionadas	29,243,830.00
Contribuciones a favor	4,109,615.00	Contribuciones por pagar	717,265.00
Cuentas por cobrar partes relacionadas	2,790,051.00	Otros pasivos	458,763.00
estimación cuentas incobrables	-779,834.00	Suma pasivo	37,143,316.00
inventarios	7,678,832.00		
Otros activos circulantes	1,829,563.00	Capital Social	17,417,865.00
inversión en acciones de sociedades	9,204,586.00	Reservas	42,381.00
Mobiliario y equipo de oficina	2,918,102.00	Otras cuentas de capital	-326,181.00
Equipo de transporte	505,649.00	Utilidades del ejercicio	750,344.00
depreciación acumulada	-420,989.00	Perdidas acumuladas	-1,798,007.00
Cargos y gastos diferidos	1,445,833.00	Suma capital	16,086,402.00
Amortización Acumulada	-54,665.00		
suma Activo	53,229,718.00	Suma pasivo y Capital	53,229,718.00

ANEXOS

ERMENEGILDO ZEGNA, S.A. DE C.V.
Estado de Resultados
del periodo del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 1988

Ingresos Totales		6,973,617.00	
ventas nacionales	2,018,921.00		
Ventas Extranjeras	4,954,696.00		
Devoluciones, rebajas y descuentos		31,802.00	
Ingresos netos			6,941,815.00
Inventario inicial		0.00	
Compras netas		2,527,170.00	
Compras Nacionales	0.00		
Compras Extranjeras	2,527,170.00		
Inventario Final		1,731,407.00	
Costos de mercancías			795,763.00
Costo de Ventas y servicios			795,763.00
Utilidad o Perdida			6,146,052.00
Gastos de Operación		5,901,910.00	
Utilidad o Perdida de operación			244,142.00
Intereses devengados a favor		21,836.00	
Intereses devengados a cargo		17,869.00	
Utilidad Cambiaria		307,455.00	
Perdida Cambiaria		1,090,987.00	
Otras Operaciones Financieras		0.00	
Costo integral de financiamiento			-779,565.00
Ingresos por partidas discontinuas y extraordinarias		73,423.00	
Gastos por partidas discontinuas y extraordinarias		5,288.00	
Utilidad por partidas discontinuas y extraordinarias			68,135.00
Utilidad o Perdidas antes de impuestos			-467,288.00
ISR IA PTU		32,308.00	
Utilidad o Perdida Neta			-499,596.00

ANEXOS

ERMENEGILDO ZEGNA, S.A. DE C.V.
Estado de Resultados
del periodo del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 1999

Ingresos Totales		51,365,697.00	
ventas nacionales	50,007,534.00		
Ventas Extranjeras	1,358,163.00		
Devoluciones, rebajas y descuentos		561,358.00	
Ingresos netos			50,804,339.00
Inventario inicial		1,731,407.00	
Compras netas		36,230,612.00	
Compras Nacionales	15,026,716.00		
Compras Extranjeras	21,203,896.00		
Inventario Final		1,632,667.00	
Costos de mercancías			36,329,352.00
Costo de Ventas y servicios			36,329,352.00
Utilidad o Perdida			14,474,987.00
Gastos de Operación		11,511,782.00	
Utilidad o Perdida de operación			2,963,205.00
Intereses devengados a favor		52,550.00	
Intereses devengados a cargo		22,343.00	
Utilidad Cambiaria		4,082,834.00	
Perdida Cambiaria		3,114,560.00	
Otras Operaciones Financieras		45,325.00	
Costo integral de financiamiento			953,156.00
Ingresos por partidas discontinuas y extraordinarias		790,711.00	
Gastos por partidas discontinuas y extraordinarias		1,754,155.00	
Utilidad por partidas discontinuas y extraordinarias			-963,444.00
Utilidad o Perdidas antes de impuestos			2,952,917.00
ISR IA PTU		1,055,368.00	
Utilidad o Perdida Neta			1,897,549.00

ANEXOS

ERMENEGILDO ZEGNA, S.A. DE C.V.
Estado de Resultados
del periodo del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2000

Ingresos Totales		72,392,070.00	
ventas nacionales	72,377,531.00		
Ventas Extranjeras	14,539.00		
Devoluciones, rebajas y descuentos		4,081,192.00	
Ingresos netos			68,310,878.00
Inventario inicial		1,632,667.00	
Compras netas		56,469,123.00	
Compras Nacionales	23,371,835.00		
Compras Extranjeras	33,097,288.00		
Inventario Final		7,678,832.00	
Costos de mercancías			50,422,958.00
Costo de Ventas y servicios			50,422,958.00
Utilidad o Perdida			17,887,920.00
Gastos de Operación		16,600,790.00	
Utilidad o Perdida de operación			1,287,130.00
Intereses devengados a favor		77,738.00	
Intereses devengados a cargo		420,571.00	
Utilidad Cambiaria		4,258,181.00	
Perdida Cambiaria		4,781,453.00	
Costo integral de financiamiento			-866,105.00
Ingresos por partidas discontinuas y extraordinarias		2,992,794.00	
Gastos por partidas discontinuas y extraordinarias		2,388,072.00	
Utilidad por partidas discontinuas y extraordinarias			604,722.00
Utilidad o Perdidas antes de impuestos			1,025,747.00
ISR IA PTU		275,403.00	
Utilidad o Perdida Neta			750,344.00