



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

APLICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN UNA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA CONFECCION

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a n :

CRUZ RAMIREZ MARIA LUISA

JIMENEZ CRUZ ADAN FILIBERTO

VILLEGAS CASASOLA JORGE

Directora del Seminario: L.A.E. PATRICIA DIEZ DE BONILLA

México, D. F.

1984



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

Introducción.

Hipótesis.

CAPITULO I.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

I. Generalidades.	2
I.1 Antecedentes de la Auditoría Administrativa	2
I.2 Diferencias entre Auditoría Administrativa y Auditoría Financiera.	5
2. Conceptos.	8
2.1 Definiciones de Auditoría Administrativa.	8
2.2 Clases de Auditoría Administrativa.	12
2.3 Alcance de la Auditoría Administrativa.	16
3. Metodologías.	17
3.1 Análisis de Diferentes Autores Sobre Auditoría Administrativa	17
3.2 Semejanzas y Diferencias Entre las Diferentes Metodologías.	41

CAPITULO II

LA EMPRESA PEQUEÑA EN MEXICO.

1. Antecedentes de la Pequeña Empresa.	43
2. Clasificación de Empresas.	46
3. Características de la Pequeña Empresa.	49
4. Areas en que se desenvuelve la Pequeña Empresa.	52
5. Problemática y Perspectivas de la Empresa Pequeña en México.	67

CAPITULO III

CASO PRACTICO.

1.	Antecedentes de la Rama de la Confección en México.	104
2.	Antecedentes de la Empresa.	115
3.	Definición de los Objetivos.	119
4.	Definición de Método y Programa.	120
5.	Investigación.	127
5.1	Organigrama Actual.	128
5.2	Cuestionarios, Estructural y Funcionales (Contestados)	129
5.3	Análisis de Puestos Actuales.	152
5.4	Procedimientos Actuales.	167
5.5	Formas Actuales	191
6.	EVALUACION, Diagnóstico y Recomendaciones.	215
6.1	Evaluación de la empresa por detalles de estudio.	216
6.1.1	Evaluación del Area Estructural.	219
6.1.2	Evaluación del Area de Producción.	221
6.1.3	Evaluación del Area de Compras.	224
6.1.4	Evaluación del Area de Ventas.	227
6.1.5	Evaluación del Area de Finanzas.	230
6.1.6	Evaluación del Area de Personal.	233
6.2	Diagnóstico.	237
6.2.1	Diagnóstico de Estructural.	238
6.2.2	Diagnóstico de Producción.	240
6.2.3	Diagnóstico de Compras.	242
6.2.4	Diagnóstico de Ventas.	244

6.2.5	Diagnóstico de Finanzas.	247
6.2.6	Diagnóstico Personal.	252
6.3	Recomendaciones.	255
6.3.1	Recomendaciones del Area Estructural.	256
6.3.2	Organigrama Propuesto.	261
6.3.3	Análisis de Puestos Propuesto.	263
6.3.4	Recomendaciones de Producción (Formas y Procedimientos Propuestos.)	285
6.3.5	Recomendaciones de Compras (Formas y Procedimientos Propuestos.)	300
6.3.6	Recomendaciones de Ventas (Formas y Procedimientos Propuestos.)	311
6.3.7	Recomendaciones de Finanzas (Procedimientos de Cobranzas Propuesto.)	323
6.3.8	Recomendaciones de Personal.	336
6.3.8.1	Proceso de Selección.	345
6.3.8.2	Contrato por tiempo o Para obra determinada.	348
6.3.8.3	Reglamento Interior del Trabajo.	349

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA.

I N T R O D U C C I O N

En estos tiempos en que la crisis ha agobiado al país, afectando a la producción, el empleo, disminuyendo el poder adquisitivo de la moneda y perjudicando principalmente a las pequeñas y medianas empresas que ha obligado a cerrar en muchas ocasiones ha estas, por deficiencia ya sea en su estructura organizacional así como en sus diferentes áreas funcionales, además por los diferentes factores que han limitado las actividades de la empresa como escases de materia prima y divisas, baja demanda, incertidumbre en cuanto a la situación de crisis, escases de crédito, falta de liquidez, control de precios, falta de capacidad instalada y escases de mano calificada, hemos decidido elaborar esta investigación de una Auditoría Administrativa en una pequeña empresa.

Decidimos que es muy importante realizarla en este tipo de empresas tomando en cuenta que representa un noventa por ciento de la planta del país instalada además de que muchos pequeños y medianos empresarios no conocen los apoyos que brinda el Gobierno Mexicano a través de sus organismos correspondientes como son NAFINSA y el Programa de Apoyo a la pequeña y mediana Industria (PAI), por lo que tratamos de dar a conocer un programa más amplio a través de las perspectivas que tienen en el futuro con dichos apoyos.

En la actualidad, debido al acelerado desarrollo de las empresas así como la situación de la crisis económica, las necesidades de mejorar la eficiencia han ido aumentando día a día, ya que no es posible lograr una buena coordinación y administración de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros de una empresa con sólo utilizar los conocimientos basados en la experiencia adquirida por la persona que tiene a su cargo la dirección de la empresa.

La problemática que se ha presentado ha originado que surjan técnicas más modernas, la complejidad que existe tanto en la economía como en la sociedad, hacen necesario que se lleve a cabo un ajuste en cuanto a la utilización de mejores métodos más evolucionados dentro de la Administración de Empresas.

De lo anterior surge la necesidad de la aplicación de la Auditoría -
Administrativa enfocada a solucionar todos los problemas a través de la medi-
ción de la eficiencia en cualquier organismo social, ya sea en una gran em---
presa o pequeña como en la que nosotros realizamos la investigación.

H I P O T E S I S

La hipótesis es la parte principal en cualquier investigación social o científica ya que de ella depende que se apruebe o rechace la investigación - que se ha realizado.

Para poder empesar a realizar nuestra investigación tenemos que determinar nuestra hipótesis primero, por lo que tenemos que saber que es una hipó-- tesis, cuantos tipos hay y cuales son sus elementos.

Es necesario que al empezar una investigación se plantee una hipótesis ya que va a ser nuestro punto de referencia para resolver un problema.

La hipótesis son el instrumento que hace factible la conección entre - la teoría y la investigación empírica.

Las hipótesis en la investigación no se limitan sólo a compilación de - datos sino además, y fundamentalmente, buscan establecer relaciones significa-- tivas entre fenómenos o variables, apoyándose en el conjunto de conocimientos organizados y sistematizados.

" Podemos definir entonces una hipótesis como aquella formulación que - se apoya en un sistema de conocimientos organizados y sistematizados y que - establece una relación entre dos o más variables para explicar y predecir, en la medida posible, los fenómenos que le interesan en caso de que se compruebe la relación establecida".

TIPOS DE HIPOTESIS

Las hipótesis se formulán en la investigación social son de tres tipos:

1. Hipótesis descriptiva que involucran una sola variable. Se caracterizan por señalar la presencia de ciertos hechos o fenómenos en la población objeto de estudio. Ejemplo: las personas marginadas en la Ciudad de México son, por lo general, apolíticas. La variable de esta proposición es: nivel de participación política. Estas hipótesis son simples afirmaciones sujetas a comprobación y no permiten explicar los hechos o fenómenos en cuestión .
2. Hipótesis descriptiva que relacionan dos o más variables en forma de -- asociación o convarianza. Este tipo de hipótesis tienen un cambio o alteración en una o más variables independientes va acompañado de un cambio proporcional en sentido directo o inverso, en la variable dependiente, pero la relación que

se establece no es de casualidad. La mejor manera de plantar este tipo de hipótesis es la siguiente: a mayor o menor X..., mayor o menor Y. Estas proposiciones tampoco permiten explicar los fenómenos, pues la relación que se establece es de asociación. También recibe el nombre de hipótesis estadísticas.

Ejemplo de este tipo de hipótesis son:

- a) A mayor nivel de ingresos de la población, mayor nivel de escolaridad de la misma;
- b) A mayor participación política de la población, menor marginación social de la misma.

3.- Hipótesis que relacionan dos o más variables en términos de dependencia.- Estas hipótesis son de relación causal y permiten explicar y predecir, con determinados márgenes de error, los procesos sociales o hechos de alguna situación. Tales hipótesis, por las características mencionadas, adquieren especial importancia en el campo de la investigación social, ya que si un fenómeno es susceptible de explicarse o de predecirse podrá entonces ser susceptible de controlarse.

Para establecer hipótesis de relación causal se requiere cumplir con las siguientes condiciones: a) existencia de variación concomitante (covariación). esto es, si varía la variable causal o independiente habrá un cambio en la variable efecto o dependencia de acuerdo a la forma señalada por la hipótesis; b) la covariación establecida no es producto de otros factores extraños o aleatorios, por lo que la relación establecida entre las variables sucede efectivamente en la realidad, y c) la variable causal o independiente ocurre antes que la variable efecto o dependiente. Las hipótesis descriptivas que relacionan dos o más variables en forma de asociación o covarianza pueden reunir sólo los dos primeros requisitos.

El método más efectivo para someter a prueba una hipótesis de relación causal es el "experimento".

ELEMENTOS DE LAS HIPOTESIS.

Las hipótesis contienen tres elementos estructurales:

- 1.- Las unidades de análisis, que pueden ser los individuos, grupos, viviendas, instituciones, etc.
- 2.- Las variables, o sea, las características o propiedades cualitativas o cuantitativas que presentan las unidades de análisis .

3.- Los elementos lógicos que relacionan las unidades de análisis con las variables y éstas entre sí.

LAS HIPOTESIS DE LA INVESTIGACION:

Después de haber explicado brevemente en que consiste una hipótesis y cuales son sus elementos nosotros establecimos las siguientes hipótesis.

- "No existen manuales de Organización en la empresa ("X")".
- "La Auditoría Administrativa provee de la información necesaria para el diseño de manuales Administrativos que mejoren la operación de la Empresa Pequeña".

Explicación de la Hipótesis.

Nuestra investigación de Seminario va a estar enfocada a la realización de la Auditoría Administrativa en una Empresa Pequeña, de reciente creación, en la primera visita que hicimos a la empresa, nos percatamos de que no cuenta con Manuales Administrativos, por lo que inferimos que a través de los instrumentos y técnicas que se emplean en la auditoría administrativa como organigramas, diagramas de proceso, diagramas de tiempos y movimientos, diagramas comparativos, y otro tipo de diagramas darán la información necesaria para el diseño de Manuales Administrativos que mejorarán la operación de la Empresa Pequeña.

Nuestra hipótesis cae dentro del tercer tipo de hipótesis que explicamos anteriormente que son las que relacionan dos o más variables en términos de dependencia.

Nuestra unidad de análisis es la Empresa "X" que se va a Auditar.

Las variables son las siguientes:

Variable causal o independiente es la Auditoría Administrativa, ya que de acuerdo a la aplicación que se tenga de esta se van a tener excelentes o malos resultados, escogiendo la metodología adecuada.

Variable efecto o dependiente va a ser: Los manuales administrativos que mejoren la operación de la empresa pequeña.

Por lo tanto podemos decir que para realizar los Manuales Administrativos que mejoren la operación se tiene que realizar primero la Auditoría Administrativa.

C A P I T U L O

I

1. GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA .

Es su acepción más simple, auditoría administrativa es el examen de la forma en que se administra una entidad con el propósito de descubrir oportunidades para mejorar dicha administración. En este sentido, la auditoría es -- tan antigua como la administración misma. pues cualquier integrante de una -- entidad que aprecia con sentido crítico alguna de sus actividades y piensa en posibilidades para realizar la más eficientemente, realmente está practicando un examen de un aspecto administrativo. Puede decirse que el funcionario o -- empleado que piensa cambiar la manera de realizar su tarea por no estar satis-- fecho con el modo en que la ejecuta, efectúa una auto-auditoría administrativa.

Por otro lado, la auditoría administrativa realizada formalmente, por -- un profesionista o un equipo de especialistas, interna o externamente a la -- empresa, constituye una actividad profesional de reciente desarrollo y crea--- ción.

Los primeros vestigios de la auditoría administrativa aparecen en 1934 a raíz de la sindicalización masiva y las revoluciones socialistas, origina-- das por la primera guerra mundial.

En la segunda guerra mundial es cuando la Auditoría Administrativa toma forma, debido a la gran cantidad de cambios que sufren las empresas y el cre-- cimiento de las mismas, fenómeno que inquieta y obliga a los directivos a en-- frentarse a una tremenda cantidad de datos y al control de los mismos. Ante -- este gran problema, la dirección tuvo que auxiliarse de la auditoría adminis-- trativa, por ser esta quien la determina en que medida se van cumpliendo los planes.

Así pues podemos decir que los primeros antecedentes escritos de la -- Auditoría Administrativa parecen provenir del Instituto de Auditores nortea--- mericanos: una discusión de panel en 1945, sobre el Alcance de la Auditoría -- Interna de Operaciones Técnicas, y un artículo de Arthur H. Kent, de la Stan-- dard Oil Company of California apareció en 1948.

Sobre auditoría de operaciones, citados en conocido libro de Bradford -- Cadmus Operational Auditing Handbook de 1964.

Por otra parte, en 1959 se publicó un libro editado por Víctor Lazzaro,

Systems and Procedures - A handbook for Business and Industry, del cual el - - capítulo de William P. Leonard es considerado el padre de la Auditoría Administrativa.

Un conocido antecedente de la auditoría administrativa en México es el libro Guía para estudios de Económica Industrial, de Alfred W. Klein y Nathan Grabinski, publicado por el Departamento de Investigaciones Industriales del Banco de México, S.A.

Sin embargo el Banco de México, S.A., ha seguido realizando estudios los cuales han dado por resultado el Sistema de Análisis Factorial, los cuales - han sido reconocidos y publicados por el diario oficial en los años de 1973 y 1974. En virtud del importante avance de las Metodologías de Investigación Económica Industrial, el análisis factorial constituye un enfoque idóneo como introducción básica a la cada vez más compleja estructura de la actividad industrial, permitiendo su comprensión integral en los diversos niveles funcionales de la misma.

El desarrollo e introducción de la Auditoría Administrativa aquí en -- México a corrido a cargo del Lic. José Antonio Fernández Arena el cual de su - propia metodología que consiste en el estudio de:

- 1.- Objetivos Institucionales
- 2.- Estudio de la Estructura (Recursos; humanos, materiales y técnicos).
- 3.- La participación Individual.

Otro autor que se ha dedicado al desarrollo de la Auditoría Administrativa aquí en México ha sido el Lic. Víctor M. Rubio Ragazzoni, el cual se enfoca hacia el sector público, no olvidando la empresa privada.

Esto es lo que ha sucedido en México en cuanto se refiere a la Auditoría Administrativa, sin olvidar los estudios que se han realizado en la CONLA (Colegio Nacional de Licenciados en Administración), y que han sido publicados en folletos sobre la materia de A.A.

Para poder dar las diferencias entre Auditoría Administrativa y Auditoría Financiera o Contable, daremos brevemente las definiciones de Administración y Contabilidad.

Administración.- " Se define como la creación y conservación, en una empresa, de un ambiente donde los individuos, trabajando en grupos, pueden desempeñarse eficaz y eficientemente para la obtención de sus fines comunes.- Podemos decir entonces, que administrar es conformar ambientes de trabajo.- En esencia, administrar es el arte de hacer, y administración es el conjunto organizado de conocimientos que sustentan este arte. (Koontz y D' Donnell).

Contabilidad.- Es un sentido restringido es la técnica de captación clasificación y registro de operaciones de una entidad para producir información oportuna, relevante y verás.-Es una dimensión más amplia y actual - la contabilidad es la disciplina que se enriquece con las áreas administrativas, jurídicas, fiscales, financieras, costos y auditoría.

Entendiendo las definiciones antes escritas tenemos la necesidad de determinar las diferencias entre una auditoría contable y una auditoría administrativa, ya que como lo veremos más adelante en las definiciones respectivas en las dos auditorías se tienen que evaluar los sistemas que se están empleando, a través de requerimientos y requisitos muy diferentes pero que persiguen un fin común que es de verificar y corregir lo que se está haciendo.

Dentro de las diferencias que mencionaremos están las que exigen - las auditorías de acuerdo a su necesidad, por su objeto, por su alcance, por su orientación, por su interés, por su método, por su ejecutor, por su medición, precisión, su frecuencia y por su informe

Como vemos tienen los mismos requerimientos pero los fines hacia donde van dirigidos son muy diferentes de ahí la necesidad de enmarcar sus diferencias.

1.2 DIFERENCIAS ENTRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y AUDITORIA FINANCIERA.

En primer lugar definiremos los conceptos que se tienen de cada de las auditorias : Administrativa y Financiera.

La Auditoría Administrativa es la que se lleva a la practica con el fin de determinar la eficiencia con que trabaja una empresa. Implica la revisión de los cuatro elementos del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control así como el desarrollo de sus áreas funcionales que son: producción, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos.

La Auditoría Financiera o Contable; es aquella que se práctica con el fin de determinar la exactitud de las cifras que se presentan en el Balance General. Incluye ademas el Estado de Pérdidas y Ganancias como un desglose de la utilidad. La auditoría financiera tambien se puede realizar solamente en algunos renglones de los estados financieros, por ejemplo: auditoría de caja auditoría de inventarios, etc.

DIFERENCIAS.

Por su necesidad: La auditoría financiera se realiza por situaciones de tipo legal y el interés de la directiva por saber si está obteniendo utilidades o pérdidas.

La Auditoría Administrativa surge ante la necesidad y deseo de optimizar o detectar fallas dentro de los sistemas, procedimientos y organización de las empresas.

Por su Objeto : La auditoría financiera por efectuar una revisión y análisis de los estados financieros para comprobar la autenticidad de las cifras presentadas.

La auditoría Administrativa por analizar y mejorar cualitativamente los recursos materiales, humanos y técnicos para lograr los objetivos de la organización eficientemente.

Por su Alcance : La Auditoría financiera se realiza exclusivamente por la situación financiera y contable.

La Auditoría Administrativa se puede realizar ya sea enfocando el proceso administrativo, las áreas funcionales, un departamento, varias áreas o toda la empresa.

Por su Orientación

: La Auditoría Financiera enfocada basicamente a los estados financieros desde un punto de vista cuantitativo y analizando las operaciones contables que le dieron origen.

La Auditoría Administrativa, se enfoca hacia el estado administrativo de las organizaciones incluyendo situaciones pasadas y presentes, previendo los mismos a futuro.

Por su Interes

: La Auditoría Financiera le interesa a personas externas de la organización como son: los accionistas, gobierno, acreedores, instituciones de crédito y público en general.

La Auditoría Administrativa solamente interesa a personas internas de la organización como son; la dirección, funcionarios de la empresa y hasta supervisores.

Por su método

: Las normas de auditoría financiera generalmente aceptadas.

La auditoría Administrativa es muy variable ya que va en función a las necesidades específicas de la organización.

Por su Ejecutor

: La Auditoría Administrativa la realiza un Contador Público Titulado.

La Auditoría Administrativa la realiza un grupo de expertos en consultoria Administrativa.

Por su Medición

: La Auditoría Financiera se basa en los principios de Contabilidad generalmente aceptados.

La Auditoría Administrativa se basa en los principios de Administración, basados en el criterio del que la realiza.

Por su Precisión

: La Auditoría Financiera debe tener gran exactitud en sus resultados obtenidos.

La Auditoría Administrativa, su precisión es relativa por la subjetividad de sus resultados dado que inter-

viene el criterio del profesional que la realiza.

Por su Frecuencia

: La Auditoría Financiera se realiza periódicamente mínimo anualmente.

La Auditoría Administrativa se realiza variablemente de acuerdo a los requerimientos o necesidades de la empresa a auditar.

Por su Informe

: La Auditoría Financiera se dictamina o se informa de la situación financiera de una empresa a la fecha del inicio y cierre de operaciones, conteniendo la opinión del profesionista que la realizó.

La Auditoría Administrativa expresa la opinión del profesionista con respecto a la eficiencia con que se está administrando, determinando la causa de los problemas existentes y proponiendo los cursos de acción a seguir para un mejor funcionamiento.

2. CONCEPTOS

2.1 DEFINICIONES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA. (varios Autores)

Después de haber explicado brevemente los antecedentes de la Auditoría Administrativa y sus diferencias con la Auditoría Financiera, pasaremos a mencionar algunas de las diferentes definiciones que hay sobre auditoría adminigtrativa y que las han elaborado los diferentes autores que se han dedicado al estudio de esta.

La auditoría administrativa podemos decir que es una herramienta del control ultima fase del proceso administrativo, de ahí que los diferentes autores definan de acuerdo a su concepto de evaluar a la Auditoría Administra--tiva.

Los autores que a continuación se mencionan proporcionan las siguientes definiciones sobre Auditoría Administrativa.

- Anaya Sánchez Carlos Enrique.
- Banco de México
- D^a Azaola Manuel.
- Drucker Peter F.
- Fernández Arena José Antonio.
- Instituto Americano de la Administración.
- Leonard William P.
- Macías Pineda Roberto.
- Martínez Villegas Fabían.
- Mejía Fernández Alonso.
- Norbeck Edward F.
- Rubio Ragazzoni Víctor M.
- Anaya Carlos E.

"La A.A. es la técnica que tiene por objeto revisar, supervisar - evaluar la administración de una empresa !

D' AZAOLA MANUEL.

"La A.A., es un programa confiable de revisión administrativa que reduce las eventualidades".

DRUCKER PETER F.

"La A.A. consiste en la verificación de todas o algunas de las funciones de la estructura gerencial de la empresa, a fin de comprobar que los programas se -- realizan de acuerdo con las políticas establecidas".

FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO.

"La A.A. es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la em-- presa, en cuanto a su estructura, y la participación individual de los inte-- grantes de la institución ".

INSTITUTO MEXICANO DE LA ADMINISTRACION.

"La A.A. es el estudio a cualquier empresa, de cualquier índole, que tiene -- áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la administración".

WILLIAM P. LEONARD

"La A.A. se define como el exámen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno, o cualquier -- parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y con-- troles, su forma de operación y sus facilidades físicas y humanas".

MACIAS PINEDA ROBERTO.

"La A.A. constituye una oportunidad para mostrar que es lo que un negocio esta logrando, a través de sus políticas y programas ".

MARTINES VILLEGAS FABIAN

"La A.A. es el exámen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, - de una estructura y de la utilización y participación del elemento humano a - fin de informar sobre el objeto mismo de su exámen".

MEJIA FERNANDEZ ALFONSO

"La A.A. es examinar las operaciones realizadas en lapsos definidos y se - buscan su justificación por medio de un juicio racional, con objeto de determinar la medida en que la gerencia ha cumplido con los objetivos señalados".

NORBECK EDWARD F.

"La A.A. es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la - gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los contrules internos".

RUBIO RAGAZZONI VICTOR M.

"La A.A. consiste en evaluar el fundamento administrativo, mediante la loca-- lización de irregularidades o anomalías, y el planteamiento de posibles alternativas de solución, su finalidad primordial es apoyar los niveles de super-- visión para lograr una administración mas efectiva."

BANCO DE MEXICO

"La A.A. es una investigación concisa de investigación industrial la enuncia-- rá como un análisis de potencialidad de la productividad". Sobre auditoría -- de operaciones, citados en el conocido libro de Bradford, Cadmus, Operational Auditing Hanbook de 1964.

ANALISIS DE LAS DEFINICIONES Y CONCLUSIONES

En primer lugar mencionaremos lo que persigue cada autor con la aplicación de la Auditoría Administrativa:

Anaya Sánchez C.E.- Su objetivo con la aplicación de la Auditoría es evaluar la Administración de una empresa.

BANCO DE MEXICO.- Su finalidad es evaluar la potencialidad de la productividad.

D' AZADLA MANUEL.- Su finalidad es que reduzca eventualidades.

DRUCKER PETER.- El objetivo de este autor es estudiar las funciones de la estructura gerencial de una empresa.

FERNANDEZ ARENA.- Su objetivo es la revisión de los objetivos institucionales, su estructura y participación individual.

INSTITUTO MEXICANO DE LA ADMON.- Su objetivo es el estudio de -- cualquier empresa para la evaluación de la administración.

WILLIAM P. LEONARD.- Estudia los planes, objetivos, métodos y controles.

MACIAS PINEDA R.- Revisión de las políticas y programas.

MARTINEZ VILLEGAS.- Estudia los objetivos de una empresa, de una estructura orgánica y participación del elemento humano.

MEJIA FERNANDEZ A.- Examina las operaciones para revisar si han sido realizados los objetivos señalados.

NORBECK EDWARD.- Evalúa la efectividad de los procedimientos operativos y controles internos.

RUBIO RAGAZZONI.- Evalúa el fundamento administrativo.

Como vemos en el cuadro anterior cada autor interpreta y hace su análisis de Auditoría Administrativa de acuerdo a los factores que cada uno considera más importantes, dando las siguientes conclusiones:

Evaluar a la Administración en forma general.

Realizar la Auditoría Administrativa de acuerdo a los objetivos - planes, programas, políticas para establecer los ~~controles~~ controles.

Solamente hubo dos autores que enfocaron a la Auditoría Administrativa hacia el factor de producción (Banco de México y Norbeck Edward).

2.2 CLASES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La Auditoría Administrativa la podemos clasificar según la persona que la desarrolla, esta clasificación queda de la siguiente manera:

- a).- Auditoría Administrativa Interna.
- b).- Auditoría Administrativa Externa.
- a).- Como Auditoría Interna, las funciones deben quedar en--
marcadas dentro de la organización de la empresa en una
área o departamento, que por su situación, le permite el
logro de sus fines.

El área donde debe quedar el departamento encargado de las funciones de la Auditoría Administrativa, deberá -
reunir las características siguientes:

- 1.- Tendrá jerarquía suficiente para introducirse en cual--
quier área de la empresa; las actividades de la Audito--
ría Administrativa requieren entre otras; la de tener -
la puerta abierta a todos los departamentos de la empre--
sa, para poder investigar y recabar información, propo--
niendo soluciones.
- 2.- Que el tipo de las funciones de dicha área, esté rela--
cionado con dirección, control y coordinación.
- 3.- Que tenga autoridad sobre los demás departamentos.

Conforme a lo anterior, puede decirse que en una organización existen tres --
áreas donde cabe la posibilidad de instalar dicho departamento, ellas son:

- a).- Gerencia.
- b).- Contraloría.
- c).- Consejo de Administración.

GERENCIA:

La Gerencia representa el nervio motor más importante en la Administración de una empresa, pues canaliza todos los planes y es el encarga--
do de conseguir por medio de una sana administración, los objetivos que fija
el Consejo de Administración, por otro lado es el encargado de la labor - =

ejecutiva principal dentro de la empresa, midiendo la eficiencia de cada uno de éstos.- Sus labores principales son: Planeación, Organización, Dirección y Control.

La Contraloría representa el control mismo sobre las operaciones financieras de la empresa, así como el control interno de las actividades, función que es esencial en una empresa y en una organización.

Teniendo en cuenta los datos y características anteriores, la mejor -- área para establecer un departameto encargado de realizar las funciones de --- Auditoría Administrativa, vendrá siendo la Contraloría, puesto que uno de sus - cometidos es control interno, que se refiere a la eficiencia de las operaciones además de ejercer la organización, teniendo ingerencia en todos los departamen- tos, aquí puede lograrse el objetivo del departamento encargado de las funcio- nes de Auditoría Administrativa.

b).- Como Auditoría Administrativa externa, se usa cuando:

- 1.- La empresa tiene recursos suficientes para sostener un programa interno.
- 2.- Cuando se refiere a una apreciación independiente en lugar de - la Auditoría Interna.
- 3.- Cuando la opinión externa es suplementaria a la interna.

Tanto la Auditoría Administrativa Interna, como Externa, tienen el - mismo interés fundamental que es ayudar en la toma de decisiones.

En una organización ya sea pública o privada, antes de elegir el tipo de Auditoría que se desea realizar, tendrá que hacer un estudio la alta Geren- cia con respecto a los siguientes factores:

Costo.

Tiempo.

COSTO.- Es muy importante analizar el costo de la Auditoría, ya sea - interna o externa, pues se tendrá que verificar el presupuesto para poder de-- terminar cual se llevará a cabo.

Por otra parte, hay que verificar si existe un departamento en donde se puedan llevar a cabo las labores y funciones de la Auditoría, si es muy pro- blemático llevar a cabo la Auditoría Administrativa se tomará la decisión de -

contratar a un consultor externo ya que resulta más económico contratar a éste que a un despacho que realice la Auditoría Administrativa.

En caso de que no exista un departamento especializado para realizar la Auditoría Administrativa, se tendrá la opción de capacitar al personal para que la realice si se tiene pensado hacer este tipo de estudios continuamente.

Sin embargo si no se le toma mucha importancia a éste tipo de estudios se optará por contratar a un despacho de auditores externos.

TIEMPO.- También es muy importante para elegir entre una Auditoría Interna o Externa estudiar el factor tiempo.

En caso de que la Auditoría se realizara internamente se estudiará el tiempo disponible del departamento encargado y en que problema se recaería al efectuarla y desplazar sus otras actividades, por lo que se deberán de establecer las prioridades y plan de trabajo de la empresa o departamento donde se realice la Auditoría.

Si se contrata un despacho para efectuar la Auditoría, se podrá consultar con otras empresas a las que les hayan dado servicio, a fin de evaluar la experiencia, el tiempo que se llevarán en realizarla, prestigio, costo etc.

Dentro de las ventajas de la Auditoría Interna, podremos encontrar:

Que la Auditoría Administrativa es de gran utilidad para la empresa, ya que el personal que la realiza, al formar parte de éste, conoce las características, funcionamiento y personal de la empresa, además tener el apoyo directo de la gerencia.

Por otra parte el personal que labora en la empresa le proporcionará la información necesaria y verídica de la investigación.

Este tipo de Auditoría puede ser realizada por la Unidad de Organización y Métodos, por el Departamento de Organización, o bien por un Departamento de Auditoría Administrativa, es necesario que éstos tengan las siguientes características:

STAFF.- Con Jerarquía suficiente para poder recabar la información necesaria de las diferentes áreas.

Buenas relaciones con el personal de la empresa.

El Departamento encargado de realizar la Auditoría Administrativa tendrá que diseñar el plan de trabajo, determinando el tiempo, costo, personal necesario y alcance de la misma.

La Auditoría Administrativa Interna, proporcionará a la empresa -- la vigilancia constante para corregir los errores o realizar mejoras del área auditada.

Las desventajas de este tipo de Auditoría son:

Se puede incurrir en la subjetividad, ya que el auditor al formar parte de la empresa puede tener parcialidad ante los problemas presentados.

Que el personal de la empresa oponga resistencia al cambio y que en un momento dado no proporciona la información necesaria.

La ventaja de la Auditoría Externa es:

La experiencia del consultor externo.

Imparcialidad del Auditor.

Ahora bien, las desventajas de este tipo de Auditoría son:

Desconocimiento de la Empresa.

Resistencia del personal entre terceros.

Costo de la Auditoría.

2.3. ALCANCE DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La auditoría administrativa es un instrumento definido para la evaluación continúa de los métodos administrativos y de operación, es un instrumento de análisis y vigilancia constante en todas las áreas de la empresa.

Los elementos que en los métodos operativos y de administración deberá tener en supervisión constante son:

- Recursos humanos y materiales.
- Estructura orgánica de la empresa.
- Sistemas y procedimientos
- Rutinas y políticas establecidas.
- Planes, objetivos y resultados.
- Formas de operación.
- Métodos de control.

El alcance puede abarcar desde la revisión de una sección hasta, un departamento, un grupo de departamentos, una unidad, varias divisiones, o la empresa en su totalidad.

Para nuestro análisis abarcaremos; el área de ventas, compras, finanzas, recursos humanos, producción, estructura jurídica, y estructura organizacional.

La revisión de toda la empresa, se debe a que es pequeña, y no tiene cambios constantes en las actividades que desempeña.

3. METODOLOGIAS

3.1 ANALISIS DE DIFERENTES AUTORES SOBRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Para contar con bases teóricas para el desarrollo de nuestro trabajo, recurrimos a los estudios que han realizado personas destacadas en el ramo de Auditoría Administrativa.

Los siguientes cuadros sinópticos muestran un breve análisis que se --realizo sobre los puntos propuestos sobre cada autor, para tomar diferentes -enfoques que se dan y poder establecer semejanzas y diferencias entre ellos, a la vez que elegir la metodología mas adecuada a nuestra investigación.

El análisis se ha realizado en base a tres puntos principales:

- Areas que toma en cuenta cada autor para realizar su estudio.
- El programa que utiliza cada autor para realizar la auditoría.
- El método de evaluación utilizado por cada autor.

1.- METODOLOGIA DE WILLIAM P. LEONARD

El presente autor llevó a cabo auditoría administrativa, con el propósito de hacer una revisión a la organización, tomando en cuenta; deficiencias, lograr mejores métodos, mejores formas de control, mejor uso de los recursos.

Esta metodología esta destinada a empresas de tipo industrial.

a) Las áreas de estudio, tomadas en cuenta por el autor son las siguientes:

AREAS DE ESTUDIO

Planes y Objetivos
Estructura de la Empresa
Políticas, Sistemas y Procedimientos.
Horario de trabajo
Retrasos
Métodos de Control de Recursos Humanos y Físicos.
Faltas
Vacaciones
Sueldos y salarios
Promisiones.

b) PROGRAMA DE AUDITORIA.

Para estudiar cada una de las distintas áreas, se sigue el siguiente programa:

I. EXAMEN

De las area de Estudio

II. EVALUACION

Proceso de Evaluación

Influencia Económica
Estructura Adecuada
Adecuación de Controles
Métodos de Protección
Causas de Variación
Utilización de Hombres y Equipo
Métodos adecuados para trabajar

{ Análisis e Interpretación }	Estudios de los elementos
	Diagnóstico
	Determinar propósitos y sus interrelaciones.
	Deficiencias.
	Balance Analítico
	Prueba de Eficiencia
	Busqueda de Problemas
	Soluciones
Alternativas	
Métodos Simplificados.	

III, PRESENTACION {	Revisión de Instalación
	Informe preliminar de la Empresa
	Informe final de recomendaciones y conclusiones.

IV. PERSECUCION {	Revisión de Instalación
	Ayuda en establecimientos de Formas y Procedimientos
	Tratamiento de los detalles no terminados.
	Revisión del Informe Final.

c) EVALUACION

Su evaluación va a estar basada, en cuestionarios elaborados por cada una de las áreas de estudios, para llevar a cabo el seguimiento del -- programa y poder dar una evaluación basada en un razonamiento adecuado y encaminado hacia los objetivos de la empresa.

2.- METODOLOGIA DEL INSTITUTO AMERICANO DE ADMINISTRACION

Este Instituto utilizó un método desarrollado por Jackson Mantendell, fué destinado a la realización de una auditoría en una empresa de tipo social la Iglesia Católica.

La metodología se modifica en algunos puntos para tomar en cuenta diferentes tipos de empresa:

- Tipo Religioso
- Tipo Educativo
- Hospitales
- Instituciones sin fines de lucro
- Instituciones con fines de lucro

a) AREAS DE ESTUDIO.

Se analizarán las siguientes:

- | | | |
|----------------------------|---|--|
| 1. Función de la Empresa | { | Social
Académica
Económica |
| 2. Estructura Formal | { | Autoridad
Responsabilidad
Interrelación de la comunicación
Puestos de Asesoramiento.
Manuales de Organización. |
| 3. Crecimiento | { | Instalaciones
Utilidades. |
| 4. Programa de Desarrollo. | { | Planes
Objetivos
Estructura
Políticas
Sistemas |

5. Atención a Socios	{ Accionistas Donadores
6. Políticas.	{ Financieras Fiscales
7. Eficiencia	{ En la Producción En la Operación
8. Análisis del Consejo.	{ Directores Administración
9. Investigación y Desarrollo	{ A la solución de problemas Orientaciones hacia futuro Laboratorios. Plantas Experimentales.
10. Evaluación	{ Administrativa Servicios al público Distribución
11. Efectividad	{ En la Dirección En la enseñanza.
12. Evaluación de los Ejecutivos	{ Habilidad Integridad Iniciativa Dinamismo

b) Programa de la Auditoría.

Para estudiar cada una de las diferentes areas, el autor se basa en cuestionarios divididos por cada una de las areas, y así llevar a cabo la recolección de datos para su análisis e interpretación.

c) EVALUACION

Esta organización utiliza una escala mínima de 7,500 puntos y - máximo de 10,000. Cada área recibe distinta intensidad y el total valora la empresa.

Para una empresa de tipo religioso:

	<u>Puntuación</u>	
	MAXIMO	MINIMO
1.- Función Social	1,000	750
2.- Estructura Formal	800	600
3.- Crecimiento de las Instalaciones	500	375
4.- Análisis de Membrecía	1,300	975
5.- Programa de Desarrollo	800	600
6.- Políticas Financieras	800	600
7.- Análisis del Consejo de Directores	800	600
8.- Eficiencia en la Operación	700	525
9.- Evaluación Administrativa	1,200	900
10.- Efectividad en la Dirección	2,100	1,575
	<hr/>	<hr/>
	10,000	7,500

Para una empresa de tipo educativo:

1.- Función Académica	1,000	750
2.- Estructura Formal	,800	600
3.- Crecimiento	,500	375
4.- Programa de Desarrollo	,800	600
5.- Análisis de Alumnos egresados	1,300	975
6.- Políticas Financieras	,800	600
7.- Eficiencia en la operación	,700	525
8.- Análisis del Consejo de Directores	,800	600
9.- Evaluación Administrativa	1,200	900
10.- Efectividad en la enseñanza	2,100	1,575
	<hr/>	<hr/>
	10,000	7,500

		Puntuación	
	MAXIMO		MINIMO
Para un hospital:			
1.- Función social	1,000		750
2.- Estructura formal	,800		600
3.- Crecimiento de Instalaciones	,500		375
4.- Programa de Desarrollo	,800		600
5.- Cuidado de los Pacientes	1,300		975
6.- Políticas Financieras	,800		600
7.- Eficiencia en la operación	,700		525
8.- Evaluación del Consejo de Directores	,800		600
9.- Evaluación Administrativa	1,200		900
10.- Efectividad en la Actividad Científica	2,100		1,575
	10,000		7,500

Para una Institución sin fines de lucro:

1.- Función económica	1,000		750
2.- Estructura formal	,500		375
3.- Crecimiento	,500		375
4.- Atención a los donadores	1,200		900
5.- Investigación y desarrollo	,700		525
6.- Análisis del Consejo de Directores	,800		600
7.- Políticas financieras	,800		600
8.- Eficiencia en la Operación	,700		525
9.- Servicio al Público	1,400		1,050
10.- Evaluación de los ejecutivos	2,400		1,800
	10,000		7,500

Para una institución con fines de lucro;

1.- Función económica	400	300
2.- Estructura Formal	500	375
3.- Utilidades	600	450
4.- Atención a los accionistas	700	525
5.- Investigación y desarrollo	700	525
6.- Consejo de Administración	900	675
7.- Políticas Fiscales	1,100	825
8.- Eficiencia en la producción	1,300	975
9.- Distribución	1,400	1,050
10. Evaluación de los ejecutivos	<u>2,400</u>	<u>1,800</u>
	10,000	7,500

3.- METODOLOGIA DEL ANALISIS FACTORIAL DESARROLLADO POR EL BANCO DE MEXICO.

Los investigadores del Banco de México, perfeccionaron el método del análisis factorial. Dándole un enfoque económico, pretendiendo realizar estudios en empresas industriales y sectores de la economía.

a).- Areas de Estudio

Las áreas de estudio son divididas en 10 factores;

1.- Medio Ambiente

{ Físico
Político
Económico
Social

2.- Política y Dirección

{ Política de la empresa
Organización de las operaciones
Organización de la Supervisión.

3.- Productos y Procesos

{ Productos
Procesos

4.- Financiamiento

{ Fuentes de Financiamiento
Requisitos
Plazos de los Fondos
Políticas de inversión y reposición

5.- Medios de Producción

{ Servicios Externos
Servicios Internos
Inversiones para las operaciones
Otras Inversiones

6.- Fuerza de Trabajo

{ Política de empleo de personal
Organización de la fuerza de trabajo
Personal ocupado y salario que percibe
Relaciones Industriales.

7.- Suministros

{ Compras
Métodos de compra y existencias
Inv. de los abastecimientos

- | | | |
|------|-------------------------------|---|
| 8.- | Actividad Productiva | { Método de Fabricación
Organización de los Abas-
tecimientos |
| 9.- | Mercadeo | { Política de Mercadeo
Mercados
Ventas
Inv. de Mercado |
| 10.- | Contabilidad y
Estadística | { Organización contable
Informes
Auditoría |

b) PROGRAMA DE AUDITORIA:

Para llevar a cabo el análisis de cada factor se seguirán los siguientes pasos:

I.- PLANEAR LA INVESTIGACION

Definir el objeto de la Investigación.
Definir el propósito de la Investigación.
Determinar el tiempo de la Investigación.
Planear fases y volúmenes del trabajo.
Determinar los medios de la Investigación.
Obtener la autorización del Programa.

II.- ANALIZAR EL TEMA

Determinar los factores pertinentes al tema y a su operación.
Averiguar las funciones de cada factor.
Determinar la información necesaria.
Recopilar la información.
Verificarla.

III.- EXAMINAR CADA FACTOR

En que grado operan de acuerdo a las funciones asignadas a estos.
Tendencia del campo de cada factor.
Evaluación.
Elementos que estimulan la operación del factor:
Que objetivos se alcanzan.
De que medios se disponen.

IV.- COMBINAR LOS HALLAZGOS PARA DIAGNOSTICAR SOBRE EL TOTAL DE LAS OPERACIONES

Capacidad óptima de acuerdo con los objetivos de la operación.
Ejecución total real.
Los factores limitadores.
Factores a estudiar con mayor detalle.
Examinar el total de hallazgos encontrados.

V.- PRESENTAR DIAGNOSTICO

Preparar documentos para su discusión.
Señalar los hallazgos y diagnósticos.
Obtener el acuerdo de las diferentes opiniones sobre cada uno de los pasos.
Estimular las decisiones.
No perder de vista que la decisión es -- prerrogativa de las personas responsables de la Dirección.

c).- El método de evaluación utilizado por el Banco de México, es el siguiente:

Para poder evaluar la efectividad de cada factor, cada uno se clasifica a su vez en subelementos. A estos elementos se les dió un porcentaje de calificación de acuerdo a la efectividad que representa cada elemento y de acuerdo a la siguiente escala:

De	100	a	75	Bueno
De	74	a	40	Regular
De	39	a	1	Malo
			0	Inexistente

Esta escala de calificación se presente en forma de matriz, a continuación se presenta un ejemplo:

FACTOR: MEDIOS DE PRODUCCION:

E l e m e n t o s	No.	Contribución del factor al total	Efectividad	$\frac{B \times C}{100}$
Políticas de Inversión y reemplazo	1	10	50	5
Servicios Externos y medios	2	25	90	22.5
Servicios Internos	3	15	72	10.8
Inversión para las Operaciones	4	50	37	18.5
		<u>100</u>		<u>56.8</u>

- A cada elemento se le asignan un número según su importancia.
- Se le asigna un porcentaje de contribución a cada elemento, para conformar al 100%.

- Se le asigna un porcentaje de efectividad a cada elemento según la información obtenida y de acuerdo a la escala.
- Se efectúa el cálculo de la medición del grado de desempeño de las operaciones según la fórmula: $\frac{b \times a}{100}$.
- Se efectúa la sumatoria de la última columna para sacar la efectividad total del factor, en este ejemplo es de 56.0 %, es decir, regular.

4.- METODOLOGIA DE ALFONSO MEJIA FERNANDEZ

Este autor enfoca sus estudios a la Auditoría de las funciones de la Gerencia de la empresa. Analiza los Departamentos más representativos de la empresa.

La metodología está enfocada a empresas industriales.

a).- AREAS DE ESTUDIO

La Auditoría está dividida en dos grandes áreas:

- 1.- ESTRUCTURAL
 - Objetivos de la empresa
 - Organización de la empresa.

- 2.- FUNCIONAL
 - Producción
 - Ventas
 - Finanzas
 - Manejo de Personal

b).- PROGRAMA DE LA AUDITORIA

Para analizar e investigar cada una de las áreas de estudio, se elaborarán cuestionarios por cada una de ellas.

c).- EVALUACION

Se llevará a cabo de manera subjetiva, analizando los datos obtenidos por los cuestionarios y las entrevistas realizadas.

5.- METODOLOGIA DE ROBERTO MACIAS PINEDA.

El autor considera que dentro de la auditoría administrativa es muy importante, determinar el grado hasta el cual los resultados se asemejan a los objetivos. Esta determinación se logra, comparando los resultados con las políticas establecidas.

La revisión de objetivos y políticas se lleva a cabo mediante el proceso administrativo.

a) AREAS DE ESTUDIO

Se analizá el proceso administrativo.

- | | |
|-----------------|---|
| 1. PLANEACION | {
Determinación de objetivos
Pronósticos y Previsiones
Elaboración de Políticas, Programas
Presupuestos y Procedimientos. |
| 2. ORGANIZACION | {
Estructura de la organización
Cargas de responsabilidad
Delegación de autoridad
Asignación de puestos y niveles jerárquicos. |
| 3. DIRECCION | {
Formulación de decisiones
Comunicaciones y motivación.
Unidad de mando, Supervisión
Grupos y adiestramiento de personal |
| 4. CONTROL | {
Establecimiento de normas de actuación
Medición de Normas de actuación
Evaluación de la actuación
Lineamientos a seguir para corregir las normas de actuación
Normas de actuación
Evaluación de los objetivos fijados
Comparación de resultados. |

b) PROGRAMA DE LA AUDITORIA

Para efectuar la revisión de cada actividad o función administrativa, plantarán cuestionarios para hacer una revisión de éstas a la vez que efectúan un exámen de ellas.

6. METODOLOGIA DE MANUEL D' AZAOLA

Este autor hace una revisión del proceso administrativo.

Su metodología está enfocada a empresas industriales.

a) AREAS DE ESTUDIO

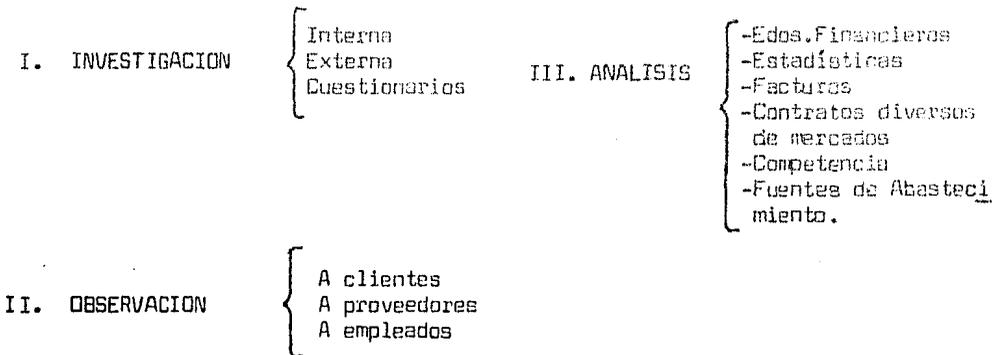
1. DIRECCION { La empresa en conjunto
Fijación de objetivos
Medios de producción
Abastecimientos.
2. FINANCIAMIENTO { Capital por accionista
Créditos obtenidos
Otras fuentes de financiamiento
3. CONTRATACION DE PERSONAL { Personal por cada función
Reclutamiento
Selección
Capacitación
Servicios al personal
4. PRODUCCION { Diseño de artículos y servicios
Sistemas de producción
Costos de Producción.
5. VENTAS Y DISTRIBUCION { Canales de distribución
Servicios a consumidores
Servicios a clientes
Métodos y procedimientos para la aceptación de producto.

g) REGISTROS

- { Sistema de contabilidad
- { Sistema de estadística
- { Control de resultados

h) PROGRAMA DE LA AUDITORIA

La revisión del proceso administrativo a las diversas funciones de la empresa, se llevara a cabo mediante tres pasos:



c) EVALUACION

Manuel D' Azaola menciona que no existe hasta ahora una escala de valores precisa por la que pueda medirse el grado de eficiencia con que se cumple una función. Tales valores quedan a juicio y criterio de quién realiza el trabajo de revisión, siendo por lo tanto, el resultado de tal revisión, esencialmente subjetivo.

Se comprende que el único camino aceptable para medir el grado en que se cumple una función es el establecimiento de patrones teóricos ideales para cada una de ellas y comparar esos patrones con los desempeños reales, a fin de tener una base de evaluación que sirva para los informes y juicios del investigador.

7.- METODOLOGIA DE VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI

a) AREAS DE ESTUDIO:

Las areas de estudio estan divididas en las funciones administrativas que son:

- | | | |
|-----------------|---|--|
| 1. PLANEACION | { | Planes de trabajo
Objetivos
Políticas |
| 2. ORGANIZACION | { | Estructura Orgánica y Funcional
Manual de Organización
Aprovechamiento de Recursos Humanos
Utilización y Racionalización de Recursos Materiales |
| 3. DIRECCION | { | Delegación
Comunicación
Supervisión |
| 4. CONTROL | { | Sistemas y Procedimientos Administrativos
Manual de Operación
Medición de Resultados |

b) PROGRAMA DE LA AUDITORIA

La Auditoría Administrativa comprendera cuatro etapas:

- | | | |
|------------------|---|---|
| I. PLANEACION | { | Definición del estudio a desarrollar
Definición del objetivo
Alcance específico de la auditoria
Determinación del personal necesario
Programación del tiempo estimado
Técnicas y Herramientas a utilizar |
| II. EXAMEN | { | Aplicación de las Técnicas de Investigación
Estilos básicos para manejar una entrevista
Interpretación de documentos
Verificación
Observación |
| III. EVALUACION | { | Concentración de los datos obtenidos en la investigación
Clasificación de los datos obtenidos
Evaluación de resultados
Determinación de la solución |
| IV. PRESENTACION | { | Elaboración del Informe Final
Presentación del Informe Final al director de Auditoría.
Presentación del Informe final a los responsables de la unidad administrativa. |

c) La evaluación es la etapa más difícil e importante a realizar durante el desarrollo de la Auditoría Administrativa, dado que funciona sobre aspectos cuantitativos; debe ser lo más objetiva y concreta posible.

La evaluación se fundamenta en las funciones de administración, las cuales son:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

Mismos que a su vez, se encuentren clasificados en 12 subelementos, determinados como un resultado del análisis de las posibles áreas a auditar los cuales son:

I. PLANEACION

- Planes de trabajo
- Objetivos
- Políticas

II. ORGANIZACION

- Estructura Orgánica y Funcional
- Manual de Organización
- Aprovechamiento de Recursos Humanos
- Utilización y Racionalización de Recursos Materiales

III. DIRECCION

- Delegación
- Comunicación
- Supervisión

IV. CONTROL

- Sistemas y Procedimientos Administrativos
- Manual de Operación
- Medición de Resultados.

Una vez definidos los elementos y subelementos se diseñó un tabla - de puntuaciones, con una amplitud de cinco grados por su elemento y con un - intervalo de cinco puntos estandar por cada grado los cuales integran en su conjunto, el 100% de los elementos empleados para evaluar mismos que están - representados en forma equitativa en un 25% para cada elemento. La finalidad de la tabla de puntuaciones es contar con un instrumento que permite evaluar en forma general la situación real de cada una de las áreas una vez que estas fueron auditadas.

Los parámetros de medición asignados para la evaluación final estan - establecidos de la forma siguiente:

para los elementos I. III. IV.

GRADO	PUNTUACION	EVALUACION
I	0	Carencia
II	De 5 a 15	Eficiente o Inadecuado
III	De 16 a 30	Elemental o Mínimo
IV	De 31 a 45	Adecuado o aceptable
V	De 46 a 60	Optimo o Excelente

Para el elemento II.

GRADO	PUNTUACION	EVALUACION
I	0	Carencia
II	De 5 a 20	Deficiente o Inadecuado
III	De 21 a 40	Elemental o Mínimo
IV	De 41 a 60	Adecuado o Aceptable
V	De 61 a 80	Optimo o Excelente.

8.- METODOLOGIA DE JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA .

El presente autor en la realización de su Auditoría Administrativa, -- combina un análisis de los objetivos, de los recursos y del proceso administrativo.

a) AREAS DE ESTUDIO.

Las áreas de estudio comprenden:

- | | | |
|----------------------------|---|---|
| 1.- OBJETIVO DE LA EMPRESA | { | De servicio
Social
Económico |
| 2.- DIRECCION | { | Consejo de Administración
Dirección General
Gerencia General |
| 3.- RECURSOS | { | Materiales
Técnicos {
Control de Políticas
Producción y Servicios
Comercialización
Relaciones Humanas
Relaciones Públicas
Finanzas
Contabilidad
Auditoría Interna
Servicios Generales |
| 4.- PROCESO ADMINISTRATIVO | { | Planeación
Implementación
Control |

b)- PROGRAMA DE LA AUDITORIA

La Auditoría Administrativa se refiere a toda la empresa y por tanto pre tende el conocimiento integral de su actuación.

El programa de la Auditoría está basado en cuestionarios realizados por cada una de las áreas de estudio, para su análisis e interpretación realizando lo siguiente:

I.- RECOPIACION DE LA
INFORMACION

Como debe realizarse
Quién la va a llevar a cabo
Se establece un programa y plan de acción
Se aplican cuestionarios, deben encaminarse
a los Jefes Departamentales

II.- PRESENTACION DEL
INFORME CON CUES-
TIONARIOS.

Desarrollo del trabajo
Alcance y Limitaciones del Trabajo
Apreciación de la Empresa
Objetivos Institucionales
Respuestas a las preguntas de los
cuestionarios.

c) EVALUACION

José Antonio Fernández Arena, propone la siguiente escala para cada una de las preguntas formuladas en sus cuestionarios:

APRECIACION	PUNTOS	CUMPLIMIENTO
EXCELENTE	5	90 a 100%
MUY BIEN	4	80 a 89
BIEN	3	60 a 79
REGULAR	2	40 a 59
MAL	1	20 a 39
MUY MAL	0	0 a 19

Para los niveles jerárquicos de dirección cada uno de los puntos se multiplicará por 10, o sea: 0, 10,20,30,40 y 50. Esto obedece a que la dirección es el factor vital de la empresa y que de su buen desarrollo depende el gran éxito de la institución.

También los cuestionarios relacionados con los objetivos se clasificarán de 0 a 50 puntos.

Clientes	50 puntos	
Colaboradores	50 puntos	
Autoridades Gubernamentales	50 puntos	
Proveedores	50 puntos	
Instituciones de crédito	50 puntos	
Accionistas	<u>50 puntos</u>	300 puntos
Dirección	20 Preguntas	1,000
Recursos Humanos	10 preguntas	50 puntos
Recursos Materiales	5 preguntas	<u>25 puntos</u>
Sub-total por 9 departamentos		675

RECURSOS TECNICOS

Control de políticas	10 preguntas	50 puntos
Producción	35 preguntas	175 puntos
Comercialización	35 preguntas	175 puntos
Relaciones Humanas	70 preguntas	350 puntos
Finanzas	35 preguntas	175 puntos
Relaciones Públicas	10 preguntas	50 puntos
Contabilidad	10 preguntas	50 puntos
Auditoría Interna	10 preguntas	50 puntos
Servicios Generales	10 preguntas	<u>50 puntos</u>
Sub-total de Recursos		1,125

Planeación	25 preguntas	125 puntos
Implementación	25 preguntas	125 puntos
Control	10 preguntas	<u>50 puntos</u>

Sub-total del proceso Administrativo por 9 Departamentos		<u>2,700</u>
--	--	--------------

5,800 puntos.

Este es el resultado óptimo y representa el ídeal, puede variar de acuerdo a la estructura formal de cada empresa.

De acuerdo a lo anterior la escala de adjetivización es la siguiente:

<u>PUNTUACION</u>		<u>PORCENTAJE</u>		<u>ADJETIVO</u>
5,220	a	5,800	90 a 100%	Admón Excelente
4,640	a	5,219	80 a 89	Admón Muy bien
3,840	a	4,639	60 a 79	Admón Bien
2,320	a	3,479	40 a 59	Admón Regular
1,160	a	2,319	20 a 30	Admón Mala
0	a	1,159	0 a 19	Admón Muy Mala

3.2 SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS ENTRE LAS DIFERENTES METODOLOGIAS.

SEMEJANZAS

Como se mencionó al principio de este capítulo, los autores para llevar a cabo su estudio, dividen a la empresa en diferentes áreas, dependiendo de el tipo de organización que se analice. Por unos es dividida por funciones por departamentos, por otros, como los Investigadores del Banco de México, dividen estas funciones dándoles el nombre de factores. Por algunos son tomadas en cuenta las funciones administrativas (proceso administrativo).

Cada autor le dá un enfoque diferente, a las partes en que será dividida su investigación, pero finalmente se podrá observar que, en sí estas funciones son las mismas, pero asignándoles un nombre diferente.

En cuanto al programa a seguir, este se puede dividir y es dividido, en dos hasta cinco o seis pasos, para llevar a cabo la auditoría administrativa, de acuerdo al criterio que se le dé. Pero podemos concluir que todos y -- cada uno de los autores toman en cuenta tres etapas principales;

1) realizar un examen a la empresa, 2) hacer una evaluación, y finalmente 3) hacer la presentación de los resultados. Por ello decimos que en más o -- menos palabras, un programa para realizar una auditoría administrativa, no -- varía.

DIFERENCIAS

La única diferencia que pudimos observar, al realizar el análisis de las diferentes metodologías, la encontramos en los métodos de evaluación -- utilizados, por los autores. Los que dividimos fundamentalmente en dos: 1) -- Subjetivos, aquí el investigador hace uso de su criterio, conocimientos y razonamiento lógico para llegar a resultados, que permitan tener una base de -- evaluación para los informes finales; 2) Objetivos, con éste método se busca dar una serie de opiniones que se integren a una calificación final numérica -- haciendo uso de escalas numéricas, para generalizar la evaluación, ya que esta dará la pauta al auditor para determinar el tipo y profundidad de las pruebas que ha de llevar a cabo.

MÉTODOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

AUTOR	AREAS DE ESTUDIO	PROGRAMA DE LA A. A.	EVALUACION	TIPOS DE EMPRESAS
WILLIAM P. LEONARD	<ul style="list-style-type: none"> - Planes y Objetivos. - Estructura de la Empresa. - Políticas, Sistemas y Procedimientos. - Métodos de Control. - Recursos Humanos y Físicos. 	<ul style="list-style-type: none"> . Examen. . Evaluación. . Presentación. . Persecución. 	Analítica o Subjetiva	Industrial.
INSTITUTO AMERICANO DE ADMINISTRACION	<ul style="list-style-type: none"> - Función y Estructura de la Emp. - Crecimiento. - Programa de Desarrollo. - Atención a Socios. - Políticas. - Eficiencia. - Consejo. - Investigación, desarrollo y evaluación. - Evaluación a Ejecutivos. 	Utiliza cuestionarios, para cada una de las áreas, y realizar el examen y evaluación.	Objetiva, Utiliza cuestionarios calificados con una escala de puntuación.	Empresas Religiosas de tipo Educativo. Inst. con fines de lucro. Inst. sin fines de lucro.
ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO	Medio Ambiente. Política y Desarrollo. Productos y Procesos Financiamiento. Medios de Producción. Fuerza de Trabajo. Suministros. Actividad Productiva. Mercadeo. Contabilidad y Estadísticas.	<ul style="list-style-type: none"> . Planear la Inv. . Analizar el tema. . Examinar cada factor. . Diagnosticar. . Presentación. 	Objetiva. Califica cada factor en forma de matriz.	Industriales. Comerciales.
ALFONSO MEJIA FERNANDEZ	<ul style="list-style-type: none"> - Estructural. Objetivos y estructura de la empresa. - Funcional. Producción, Ventas, Finanzas Manejo de personal. 	Elabora cuestionarios para investigar y analizar cada una de las áreas de estudio.	Analítica o Subjetiva	Industriales.
ROBERTO MACIAS PINEDA	<ul style="list-style-type: none"> - Planeación. - Organización. - Dirección. - Control. 	Plantea cuestionarios por cada una de las funciones administrativas, para realizar su análisis.	Analítica o Subjetiva	Empresas de todo tipo.
MANUEL D'AZAOLA	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección. - Financiamiento. - Contratación de personal. - Ventas y Distribución. - Producción. - Registros. 	<ul style="list-style-type: none"> . Investigación. . Observación. . Análisis. 	Analítica o Subjetiva	Industriales.
VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI	<ul style="list-style-type: none"> - Planeación. - Organización. - Dirección. - Control. 	<ul style="list-style-type: none"> . Planeación. . Examen. . Evaluación. . Presentación. 	Objetiva. Por medio de tabla de puntuación p/c elemento.	Empresas Gubernamentales.
JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos de la Empresa. - Dirección. - Recursos. - Proceso Administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> . Recopilación de Informe (cuestionarios). . Presentación del Informe. 	Objetiva. Por medio de una escala que califica los cuestionarios.	Empresas de todo tipo.

* Analítica.- Esto quiere decir, que los investigadores al realizar la evaluación, lo hacen utilizando su criterio y sus conocimientos para llegar a los resultados finales, siendo esencialmente subjetivos.

C A P I T U L O

2

1. ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA EMPRESA

La pequeña industria se ha significado, en todo tiempo y lugar, como un factor preponderante en la evolución de las naciones. Fué el motor de impulso que permitió establecer las bases para el desarrollo industrial de los países considerados hoy en día como altamente desarrollados.

Desde luego, ha sido la semilla generadora de medianas y grandes empresas, que proporcionaron la conquista de mercados internacionales a partir del siglo pasado; ha constituido también el laboratorio para el desarrollo de tecnologías y la escuela de capacitación de obreros y técnicos.

Sin embargo, el nacimiento y desarrollo de pequeñas industrias, no es exclusivo ni de países ni de épocas. Aunque con retraso en relación con -- los países altamente industrializados, en medio de variados y complejos problemas, América Latina también se inició en su desarrollo industrial en la -- primera mitad del siglo XX, con producciones en baja escala y de relativa sencillez, limitada por sus escasos recursos financieros, copiando tecnologías -- extranjeras y utilizando sólo una parte de sus variados recursos naturales. Dentro de este marco, el crecimiento económico industrial de México fué lento durante el primer tercio de este siglo.

La industrialización de México se inició de manera firme y sostenida en la década de los años cincuenta, en la que surgió al campo de la actividad industrial un sinúmero de pequeñas y medianas industrias, gracias a la acción abierta y decidida del gobierno Mexicano, no solamente a través de la inte---gración de una infraestructura básica, sino también promoviendo inversiones -- industriales que permitieron disminuir las importaciones de artículos manufac-- turados y mantener un nivel de empleo adecuado a las necesidades de una pobla-- ción creciente.

En esta primera etapa, el Ejecutivo Federal promulgó en el año de -- 1955, la ley para el Fomento de las Industrias nuevas y necesarias, cuyo orde-- namiento permitió que se estableciera un importante número de empresas indus-- triales, fundamentalmente medianas y pequeñas, y que un gran número de talle-- res y artesanías. se transformaran en pequeñas empresas.

Con el objeto de sostener el desarrollo tanto de las nuevas pequeñas y medianas industrias como el de las ya establecidas, el Gobierno Federal instituyó mecanismo de carácter financiero que respondieran a la urgente necesidad de crédito de esas empresas, que en aquella época mas que ahora estaban al margen de la atención de la banca comercial.

La composición sectorial del Producto Interno Bruto en México, corresponde a la típica estructura de un país de desarrollo, puesto que el grado de participación que tiene en su conjunto es de un 38%, que se considera baja frente a la contribución que hace el sector comercial y de servicios, con un 54%. De la aportación que hace el sector industrial al P.I.B., el renglón de las manufacturas contribuyen con un 24%, es decir, la estructura que represente el sector industrial se encuentra integrada en dos terceras partes, por empresas manufactureras, que en su gran mayoría corresponden a pequeñas y medianas unidades de producción dedicadas en gran medida a las ramas de productos alimenticios, textiles, calzado y prendas de vestir productos de madera, productos químicos e industrias metálicas básicas y productos metálicos.

A lo largo de dos décadas de desarrollo económico (1950-1970), la industria de la transformación se ha constituido en el sector más dinámico de la actividad económica de México, superando a la tasa de crecimiento del propio P.I.B., que en ese período fué del 7.5% promedio anual. La participación de la industria manufacturera en el P.I.B. pasó del 18% al 24% en los últimos tres años.

Presiones inflacionarias combinadas con una política interna de gasto público creciente, y la devaluación del peso mexicano en 1976, hicieron que se presentara un receso en la actividad económica mexicana al grado de que la tasa de crecimiento del P.I.B., desde 1975, empezó a declinar hasta llegar a 3%, en el año de 1977.

No obstante, en el año de 1978, se presentaron condiciones que estimularon en forma importante la economía, estimando que el producto Interno Bruto creció a una tasa del 6.6% que ha sido la más elevada en los últimos cinco años. A esto contribuyó en gran medida el dinamismo de la industria de la transformación, que superó considerablemente su crecimiento, con una tasa

del 8.5%, en relación a 1977.

A mediados de los 70's, la industria se enfrentó a una abastecimiento insuficiente y caro de materias primas, principalmente textiles de algodón, lo cual ha repercutido en su crecimiento con respecto a los textiles de fibras sintéticas, hasta fechas recientes la producción no lograba -- abastecer la demanda de fabricantes, viéndose la necesidad de recurrir a su importación, con tales restricciones que en 1976 a 1979, la producción de la industria decreció 5% y en 1980 esta reducción fué del 2.8%.

2. CLASIFICACION DE EMPRESAS

En primer lugar daremos unas definiciones de empresa antes de dar su clasificación.

"La empresa es la unidad económica social, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa".- Definición de Guzmán y Valdivia.

"Empresa es la unidad productiva ó de servicio, que constituida según aspectos prácticos y legales, se integran por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos". Definición de José Antonio Fernández Arena.

"Una Empresa puede ser definida como una entidad, que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o -- prestar servicios que se suministran a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia". Definición de Leonardo Rodríguez , de su libro - "Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa".

"Empresa es toda aquella organización formada por personas, cuyas acciones - estén armoniosamente coordinadas y aplicadas a materiales, herramientas, dinero o cualquier otro factor con el propósito de lograr un objetivo previamente definido". Definición tomada de "Apuntes de Organización editado por - la Facultad de Contaduría y Administración".

Clasificación de las empresas de acuerdo con la actividad o giro que realizan, tomada del libro "El Proceso Administrativo" de José -- Antonio Fernández Arena.

1.- Industrias primarias que abastecen a otras industrias nacionales.

Energía Eléctrica

Petróleo

Gas

Carbón

Extracción de Minerales Metálicos

Extracción de Minerales para productos Químicos.

Extracción de madera.

Ganadería

Agricultura.

Pesca.

- 2.- Industrias de producción intermedia que crean demanda para múltiples industrias nacionales a la vez que abastecen a - otras muchas industrias.

Productos de petróleo

Productos de carbón

Hierro y Acero

Productos Químicos.

Papel y Productos de papel

Materiales de construcción.

Téxtil.

- 3.- Servicios necesarios para el desarrollo industrial

Transportes

Comunicaciones

Depósitos y almacenes.

Obras Públicas

Bancos y otras Instituciones Financieras

Otros Servicios

- 4.- Industrias de bienes terminados que crean demanda para numerosas industrias nacionales.

Productos Alimenticios.

Bebidas

Tabaco

Calzado, Prendas de Vestir.

Muebles y Accesorios

Madera y Corcho

Productos de Caucho.

Productos Minerales no Metálicos

Productos Metálicos

Aparatos y Accesorios Eléctricos

Clasificación de acuerdo al capital contable:

Pequeña empresa es aquella que tiene un capital contable de \$50,000.00 a \$ 7'000.000.00.

Mediana empresa es aquella que tiene un capital contable de \$ 7'000,001.00 a \$ 60'000,000.00 (vigente hasta finales de 1982).

Actualmente es la siguiente, debido a la inflación:

Pequeña: de capital contable de \$50,000.00 a \$15'000,000.00

Mediana: de capital contable de \$15'000,000.00 a \$90'000,000.00

Esta clasificación es la que hace NAFINSA, a través del PAI.

Clasificación de acuerdo al personal que ocupa:

Pequeña empresa 20 a 80 personas.

Mediana empresa 81 a 500 personas.

Clasificación en cuanto al volúmen de ventas.

Pequeña empresa, mercado local.

Mediana empresa, abarca toda la república y exportaciones.

3. CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

Dentro de las principales características que tenemos para considerar a una empresa como pequeña encontramos las siguientes:

- a) Administración independiente. (Usualmente dirigida y operada por el propio dueño). Los asuntos técnicos de producción, ventas finanzas, y otros, son tan elementales y reducidos que el gerente puede atenderlos personalmente.
- b) El capital de la empresa es suministrado por el propio dueño. La empresa y el capital por lo general son de propiedad individual, -- están clasificados como cuasantes menores.
- c) El área de operaciones es pequeño , son locales.
- d) La empresa es pequeña cuando se le compara con otra en la industria o giro, de acuerdo al personal que ocupa, volúmen de ventas o el capital contable con que se cuenta.
- e) El ritmo lento con que va creciendo suele dilatar algún tiempo antes que la diversidad y complejidad de sus funciones provoque, la modificación de su organización.
- f) Producción. Los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales; la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos; la mano de obra es decisiva.
- g) Abastecimiento(compras). Existe un universo o conjunto de necesidades que son relativamente fáciles de conocer previamente, lo cual facilita su adquisición. El volumen de operaciones y su rotación puede representar ventajas económicas mediante un plan adecuado de compras.

Los anteriores puntos definen lo que es una pequeña empresa en la forma más práctica en lo que se refiere a México y toda América Latina.

La Administración independiente es una de las razones que se citan con más frecuencia para el establecimiento de una firma y el hecho de que el capital de la firma sea principalmente suministrado por el propio dueño contribuyen al sentimiento de independencia que tanto predomina en la empresa pequeña.

El hecho de que el área de operaciones sea principalmente local por limitación le da carácter de empresa pequeña, aunque la empresa se extienda en sus operaciones más allá de la ciudad.

Mediana empresa. Características de este tipo de organizaciones o empresas.

- a) El ritmo de crecimiento es superior al de la pequeña empresa y puede serlo aún de la grande, ya que está, en un momento dado, para crecer tiene que asociarse o crear nuevas empresas sin cambiar sus grandes líneas de organización.
- b) Personal. La complejidad en el desempeño de las funciones, así como en la resolución de problemas que se presentan originan una mayor división del trabajo requiriendo una adecuada distribución del mismo, ya que es sumamente difícil el que una sola persona pueda atender todos los asuntos. Es aquí donde surge la delegación de autoridad.
- c) Abastecimientos (Compras). El número o conjunto de necesidades de adquisición de elementos es un poco más complicado de definirse, preverse y programarse, sin embargo, esto se subsana con una adecuada estructura organizacional que permita la planeación oportuna y conjuntamente con todos los departamentos afectados.
- d) Mercadotecnia. Abarca no solamente el mercado local, sino también el regional y en algunos casos el nacional, pudiendo aun, y con las grandes facilidades que actualmente existen, traspasar las fronteras con sus productos. Se encuentra en plena competencia con sus similares.

Producción. Por lo que se refiere a este aspecto cuenta con un alto grado de mecanización y tecnificación, no obstante, suelen utilizar en gran medida la mano de obra directa.

- e) Finanzas. Puede ser propiedad individual, o bien, sociedades cuyos niveles de capital en giro o acciones en que este se representa sea tal que se le considere causante mayor.

4. AREAS EN QUE SE DESENVUELVE LA PEQUEÑA EMPRESA.

El establecimiento y operación de empresas es el resultado del -- deseo humano de poder satisfacer necesidades de carácter material. El dueño - del negocio busca una utilidad a través de la manufactura y venta de un pro-- ducto o de la realización de un servicio, y a su vez el que compra dicho ser- vicio o producto busca la satisfacción de una necesidad.

En algunas ocasiones, la empresa pequeña se especializa en vender-- le productos a grandes firmas manufactureras las cuales por diferentes razones entienden que es mejor comprar algunas piezas o partes, que dedicar recursos - humanos y económicos en fabricarlas ellos mismos. Vemos pues, que una pequeña firma puede especializarse en la manufactura de ciertos artículos que son ne- cesitados por las empresas mayores. Tanto en México como en los demas países Latino-Americanos existen cientos de pequeños empresarios que obtienen ganan- cias y utilidades satisfactorias utilizando al mismo tiempo la actividad de - mayoristas y detallistas.

Existen tres sectores principales en los cuales se puede invertir para establecer una pequeña empresa. Estos son:

- A) El mayoristas y el detallista que se encuentra en el sector comercio.
- B) Empresas de servicios.
- C) Empresas dedicadas a la Manufactura.

Cada uno de estos sectores tiene características específicas que a con- tinuación mencionaremos.

a) Sector comercio, (detallistas y mayoristas), primero daremos las carac- terísticas del detallista.

Firmas dedicadas a la venta al detalle.

- 1.- Es uno de los sectores más competitivos, ya que el margen total de uti- lidad en la venta es proporcionalmente menor.
- 2.- A empresarios de este tipo de negocio se les hace relativamente fácil -- tanto establecerse como abandonar el sector detallista.
- 3.- Se requiere una predisposición especial para tratar con el público con- sumidor.
- 4.- Ciertos tipos de establecimientos de ventas al detalle son extremadamen- te estables.

5.- Aunque el desarrollo de nuevos métodos de venta ha estimulado este sector, podemos decir, sin embargo, que los cambios en el son de carácter evolutivo y no revolucionario, y usualmente reflejan cambios en los gastos del consumidor.

En casos de tiendas de ventas al detalle, el exterior deberá reflejar estabilidad y permanencia a los efectos de crear un sentimiento de confianza -- entre los clientes que la visiten y aquellos peatones que pasen frente a ella. Los anuncios, símbolos y diseños que se coloquen en el exterior deben conllevar una expresión de seriedad, confianza y capacidad competitiva, al efecto -- de que constituyen una franca invitación al público consumidor.

Firmas mayoristas y distribuciones.

1.- Requieren menos capital que las empresas manufactureras y más capital -- que las detallistas. Usualmente se requiere la inversión en depósitos de mercancía, camiones y vehículos para la distribución de las mercancías.

2.- El distribuidor satisface una necesidad, tanto del fabricante como del detallista, actuando como intermediario entre ambos.

3.- Los márgenes de utilidad no son tan grandes como los que obtienen en el sector manufacturero, pero son usualmente mayores que los del sector detallista.

4.- La supervivencia a largo plazo del distribuidor depende de la habilidad de este en la selección de clientes. Por lo tanto, una adecuada planificación es vital en este sector.

Como ya lo mencionamos en los puntos anteriores el típico mayorista es un comerciante que compra del fabricante en su país o en el extranjero en grandes cantidades, y vende al detallista en cantidades relativamente pequeñas. Se -- puede decir que el mayorista actúa como el "Agente de Compras" del detallista, ya que se anticipa a lo que éste desea, va al mercado a adquirirlo y -- tiene la mercancía disponible cuando éste la necesita.

Algunas de las características que encontramos en el mayorista son las de almacenaje de la mercancía en grandes cantidades, y la rápida entrega de -- ésta cuando es necesitada. Es por esto que el almacén o depósito empleado por el mayorista ha de tener las siguientes características:

- 1.- Bastante espacio para almacenar la mercancía, al más bajo costo posible.
- 2.- Cercanía a centros de comunicación y vías ferreas o carreteras.
- 3.- Adecuada iluminación.
- 4.- Uso de estantes y anaqueles para colocar la mercancía.
- 5.- Servicios y baños para los empleados.
- 6.- Empleo de equipos de aire acondicionado en casos de que sea necesario y económico.
- 7.- Empleo de equipos adecuados tales como montacargas, carretillas, etc.

Por último, hay que tener en cuenta que el gran volúmen de mercancía - que habitualmente pasa por las manos del mayorista, ocasiona pérdidas, averías e incluso el robo de mercancía. Es por eso que el sistema operacional deberá - incluir métodos adecuados para prevenir el robo por parte de empleados. El diseño físico del establecimiento deberá tener esto muy en cuenta.

b) UNA EMPRESA O FIRMA DE SERVICIO

Se puede definir la firma de servicio como aquella que realiza actividades a clientes a cambio de un honorario a base de contrato.

Entre las múltiples actividades que caen bajo la definición anterior, tenemos, mantenimiento, transporte de productos, publicidad, contabilidad, auditoría, ingeniería, seguro, bienes raíces, etc.

El número de firmas de servicio está aumentando rápidamente ya que existe una serie de factores que facilitan y estimulan la entrada de este tipo de firmas. Entre estos factores tenemos los que siguen:

- 1.- El poder operar desde la casa misma de uno.
- 2.- Lo limitado de la inversión requerida inicialmente.
- 3.- La alta demanda que existe para toda clase de servicio.
- 4.- La oportunidad de emplear un oficio o artesanía para hacer dinero y al mismo tiempo ser su propio jefe.

El primer punto es fácilmente explicable. Muchos de los servicios que se pueden prestar no requieren de talleres elaborados o de amplias oficinas. Inclusive el servicio en casi todas las instancias es prestado en el local del propio cliente. Todo esto permite que se pueda operar desde la misma casa.

El segundo punto es en realidad una de las características propia de la firma de servicio, ya que es innecesario tener un inventario. En la mayoría de los casos el que presta un servicio únicamente requiere instrumentos y destreza para manejarlos.

La alta demanda que existe para toda clase de servicios lo determina la variedad de los productos que existen en el mercado, que sus dueños ó no saben como repararlos o no disponen de suficiente tiempo para hacerlo. Todo esto hace que exista la oportunidad de hacer buen dinero en este sector.

Por último, la oportunidad de emplear la destreza, pericia o experiencia de uno en algún oficio y recibir un honorario o pago por ello es el factor que hay que considerar. El poder ser su propio jefe y no tener que recibir órdenes de un superior constituye para muchos adecuada compensación.

UBICACION DE LAS FIRMAS DE SERVICIO

A menos que el servicio que se ofrece tenga una demanda suficientemente alta y atraiga clientes, el negocio deberá situarse relativamente cerca de donde se encuentran los clientes potenciales.

Establecimientos de servicios tales como barberías, corredores, oficinas de bienes raíces usualmente pueden estar situados en el interior de arcadas o formar partes de centros de compras suburbanos. Aquellos tipos de servicios tales como los de consultas médicas, dentistas, optometristas, no tienen que estar en la planta baja, pudiendo estar situados en los altos y por lo tanto poder pagar renta mucho menor.

Por último otras clases de servicios, tales como reparación de televisores, plomerías, electricistas, etc., no requieren estar situados en calles principales pudiendo estar situado en arterias comerciales secundarias.

CARACTERISTICAS DE LOS PROBLEMAS QUE AFECTAN A LAS EMPRESAS DE SERVICIO.

Como quiera que es usual que una empresa de servicio se desarrolle alrededor de la capacidad, experiencias y destreza del dueño, será necesario que progresivamente esta vaya creando una imagen de calidad en cuanto al servicio que presta y en esa forma hacer que la confianza del cliente presente y potencial vaya en aumento.

La confianza de la clientela es fundamental en la empresa de servicio, sin ella ésta no tiene posibilidades de subsistir.

La otra característica de una firma de servicio triunfadora es que ésta debe adaptarse a los cambios de métodos y tecnología para de esa manera mantenerse en una forma competitiva. Ejemplo es el caso de nuevos productos que requieren que el que los repara esté al tanto de las innovaciones y nuevas modificaciones.

IMPORTANCIA DE LA PUBLICIDAD EN FIRMAS DE SERVICIOS

Como quiera que las firmas dedicadas a servicio no esten situadas centricamente, ellas dependerán para su promoción y publicidad de la calidad del trabajo realizado. Ahora bien, en muchos casos apesar de lo anterior, al mercado que se le ofrece la firma de servicio es limitado, ya sea debido a la competencia o falta de clientes. Por lo tanto la única alternativa que la firma tiene es la de anunciarse y la de darse a conocer por medio de una inteligente campaña de publicidad.

ESQUEMA O ARREGLO INTERNO DE UNA EMPRESA DE SERVICIO

El arreglo o acomodamiento interno de una empresa de servicio, dependerá según se trate de una firma de servicio relacionada con mercadeo, tales como restaurantes, barberías, dentistas, etc., o se trate de una firma de servicios que, como una tintorería o un taller de reparaciones de televisores, requerirá un local similar al de una fábrica y algún tipo de procesamiento.

Parte importante del proyecto del esquema interno de la empresa consiste en la necesidad de incluir en aquella salones de recepción y espera para clientes. Dichos salones deberán estar limpios y poseer sillones y butacas cómodas si es posible con aire acondicionado para el confort y conveniencia de los clientes.

EMPLEO DE PERSONAL ADIESTRADO Y EL USO DEL CREDITO.

A medida que la firma de servicio crece y llega el momento de contratar nuevos empleados, el dueño se enfrentará a problemas tales como la selección del individuo que va a emplear y la función que éste va a realizar una vez que es escogido. Aquí el empresario tendrá que decidir si contrata a alguien ya entrenado o si va a entrenarlo después de que lo emplea.

Se ha echo énfasis anteriormente en cuanto a la importancia que tiene la firma, la calidad del trabajo realizado, ya que es absolutamente necesario que el personal nuevo esté o sea bien entrenado antes de salir a la calle a prestar servicios.

Paralelamente a la capacidad y experiencia en el empleado deberán de concurrir las dotes de cortesía y honestidad en relación con la clientela en general.

Si bien, inicialmente la mayoría de las transacciones se realizarían de contado, a medida que el negocio se amplía será conveniente considerar el ofrecimiento de créditos a aquellos clientes que llenen los requisitos adecuados. El crédito inteligentemente utilizado podrá emplearse como un elemento adicional de promoción y publicidad lo que posiblemente resultará en mayor -- volúmenes de ventas. Por último el lector deberá reconocer, que si es costum-- bre en la firma de servicio ofrecer crédito a los clientes, la firma que no lo haga estará en franca desventaja.

ASPECTOS SOCIALES Y ECONOMICOS QUE AFECTAN A LAS EMPRESAS DE SERVICIO.

Los mismo factores económicos y sociales que afectan a las empresas detallistas y que son: aumento de la mano de obra en el país, producto nacional bruto per cápita y el crédito. En la mayoría de los casos, factores tales como el aumento de la población, el movimiento de la población hacia las ciudades y de éstas a los suburbios, el aumento de la mano de obra y el producto nacional bruto per cápita, representan oportunidades a las firmas de servicio.

CONTROL DE INVENTARIO

Una de las características de una firma de servicio era que no hay necesidad en muchos casos de tener un inventario de productos o mercancías. - Ahora bien, existen casos como el del electricista, el reparador de televisores, etc, que es posible que si tienen algún inventario limitado de piezas de repuesto. En estos casos la política a seguir es la recepción chequeo o comprobación de la marca de la mercancía.

c) Firms dedicadas a la Industria, Fabricación o Manufacturera.

Las características de este tipo de firmas son:

- 1.- De todos los tipos de empresas es la que requiere proporcionalmente una inversión mayor de capital, debido a la necesidad de adquirir maquinaria y - equipo.
- 2.- Requiere el empleo personal con entrenamiento adecuado en la operación de los equipos.
- 3.- Requiere la existencia de control de calidad sobre los productos manufacturados.
- 4.- Es el requisito primordial para el triunfo económico de la empresa que - esté presupuestada.
- 5.- De todo tipo de empresas es la que requiere una planificación más detallada, tanto desde el punto de vista interno como externo.

Para que los anteriores puntos se cumplan mejor se deben establecer ciertos factores que ayuden a su crecimiento y no lo entorpecan, a continuación - los mencionaremos.

- El mejor esquema posible a los efectos de una eficiente operación por -- parte de los departamentos de producción y de servicio.
- Se le debe asignar un número de metros cúbicos de espacio a cada área de trabajo o departamento. Además un espacio adicional previniendo su crecimiento.
- Se debe elegir el lugar donde se planea situar la oficina principal dentro del local, así como el volumen y número de equipos de aire acondicionado que -- serán necesarios en toda la empresa.
- La cantidad de empleos adicionales que se estima serán necesarios durante el crecimiento de la empresa.
- Establecer los productos específicos que se proyectan fabricar, prestando-sele atención a la cantidad, variación y valor de ellos.
- El tipo de equipo que tendrá que ser instalado, así como determinar el flujo de producción a través de la planta.
- Determinar el flujo de materia prima requerida en cada fase de elaboración.
- Decidir el alumbrado que será requerido, equipos de transporte interno que deberán ser requeridos, así como los respectivos sanitarios para los empleados.

COMO OPERAR UNA EMPRESA MANUFACTURERA.

Entre todos los tipos de empresas pequeñas, aquella que requiere una mejor coordinación y planificación en su dirección por parte del empresario está la empresa manufacturera.

Este tipo de empresa es aquella que se dedica a la fabricación de bienes. Este proceso de transformación se inicia en el momento que la materia es adquirida y concluye, una vez que el producto está terminado y listo para la venta.

Se puede distinguir dos tipos de productos manufacturados, -- bienes de consumo y bienes industriales.

Por bienes industriales se entiende aquellos productos que son empleados en la manufacturera de otros productos, entre ellos tenemos maquinarias, equipos de producción, etc.

Bienes de consumo son aquellos que son utilizados por el último comprador para si mismo.

COORDINACION Y PLANIFICACION

La importancia de la coordinación y planificación es muy simple, desde el momento que una firma comienza a fabricar artículos en cantidades se hace imperativa la cuidadosa planificación de la compra de la materia prima y su arribo progresivo a la empresa. Desde el punto de vista interno hay la necesidad de programar las maquinarias que serán utilizadas en la elaboración del producto, así como la selección y entrenamiento del personal responsable.

ADMINISTRACION DEL PERSONAL Y ORGANIZACION DE LA EMPRESA.

Con excepción de firmas muy pequeñas, en aquellas empresas bien administradas existe algún tipo de organigrama. Sin la existencia de las líneas de autoridad, que especificadas y definidas, por dichos organigramas se corre el peligro de que la responsabilidad sea mal distribuida y deficientemente ejecutada.

Cuando las líneas de autoridad y responsabilidad son claramente conocidas por todos los empleados, cada uno puede realizar su trabajo respectivo en una forma más eficiente.

Parte integral del estilo de administración de una fábrica es la que se refiere a la cantidad de autoridad y responsabilidad que el dueño ha delegado a los miembros claves de la organización. En el momento que el dueño delega autoridad a un miembro clave de la organización él se está liberando de tener que ocuparse y tomar decisiones relativas al área que se ha delegado.

Es lógico que el grado de delegación de autoridad depende la competencia de los supervisores y del personal clave. Por último, hay que recordar que la delegación de autoridad sirve para un doble propósito.

- a) Le deja al dueño de la empresa más tiempo para las actividades relacionadas con la administración de la empresa.
- b) Promueve la moral del personal al darle al subordinado la oportunidad de ejercitar su creatividad en beneficio propio y de la compañía.

Parte fundamentalista de la asignación de la responsabilidad u autoridad a subordinados es la de suministrar a cada uno de ellos una descripción clara y precisa del trabajo que deben realizar individualmente. Se hace muy difícil mantener una eficiente operación si cada empleado no sabe en una forma precisa lo que se espera de él y sus colegas.

El último aspecto relativo a la organización interna de la empresa manufacturera, es aquel que se refiere al crecimiento de la firma y las implicaciones que éste crecimiento tiene para la empresa. Es responsabilidad de la gerencia tener en cuenta este crecimiento potencial en el proceso de planificar las operaciones futuras. Implícito en esta cuestión del crecimiento está el aspecto de la selección, entrenamiento y dotación de futuros gerentes y jefes de departamento.

DISEÑO DE LA PLANTA

El diseño de la planta, donde ha de instalarse la fábrica, deberá de tener en cuenta los siguientes puntos:

- a).- La construcción del edificio deberá estimular y facilitar - el futuro aumento de la producción, al hacer posible la si--tuación y la colocación de las maquinarias, en una forma tal que se realice el más eficiente flujo en la materia prima - desde el depósito a la línea de producción, el mismo proceso de fabricación y la transferencia de los productos termina--dos al almacén o piso de venta.
- b).- Que el edificio o plantel esté construido de un material y - en forma tal que permita un fácil y poco costoso mantenimien--to del mismo.
- c).- Que el edificio o planta esté diseñado teniendo en cuenta las condiciones de trabajo pues éstas influyen en lo moral y la productividad de los empleados.
- d).- Que la planta esté diseñada con miras al futuro y lo suficien--tamente flexible de manera que pueda ser su esquema interior organizado y adaptado a cambios en el proceso de manufactura.
- e).- Que el diseño de la planta permita, si el dueño lo desea una progresiva automatización . Esto es, un mayor énfasis hacia el uso de maquinaria y equipos con el consiguiente aumento - de la eficiencia de las operaciones.

El denominador común más importante en el diseño de una planta de manufactura pequeña es la flexibilidad y la adaptabilidad en el diseño inicial, de manera que la fábrica pueda hacer frente a las condiciones cambiantes del - mercado y el proceso de manufactura.

Sin embargo, la única manera de alcanzar la flexibilidad y la adaptabilidad es por medio de la adecuada adquisición inicial de suficiente terreno, no sólo por las necesidades iniciales sino para la futura expansión -- y ampliación de la planta, a) el empleo de construcciones de módulos o unidades que puedan ser agregadas o construidas cuando sea necesario. El uso de la técnica por módulos requiere que las paredes de la planta o fábrica puedan ser removidas o relocalizadas para facilitar el establecimiento de nuevos departamentos o líneas de producción.

b) El uso de domos o de cúpulas que permitan el establecimiento de puntos de recepción o de despacho de productos, la característica del domo o cúpula está en la facilidad con que puede ser situado en posición, c), Techo alto que facilite el uso de transportadores o "conveyors" y la situación de las tuberías y líneas de gas o electricidad por los aires.

VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

A pesar de sus múltiples problemas, la firma pequeña puede competir en forma satisfactoria en el mercado. Las razones que le permiten a la pequeña empresa no solamente sobrevivir, sino también generar una adecuada ganancia para sus dueños son múltiples y usualmente depende de situaciones específicas que cada firma triunfadora enfrenta. Sin embargo existen ciertos factores comunes que han sido identificados de aquellas firmas que a pesar de su tamaño, continúan operando y produciendo utilidades para sus dueños. Entre estos factores comunes tenemos los siguientes:

Flexibilidad en la Administración.

Es bien reconocido el aspecto evolutivo del mercado. Constantemente nuevos productos surgen a la luz pública y nuevas necesidades surgen que hay que satisfacer. La existencia de líneas de comunicación cortas y el hecho de que las decisiones en las empresas pequeñas son tomadas por el mismo dueño "Sobre el terreno" hacen que la ejecución de la estrategia de la firma sea extremadamente factible y flexible, permitiéndole a la empresa adaptarse más rápidamente a los cambios bruscos que pueda tener el mercado.

El aspecto de líneas de comunicación cortas también asegura la estabilidad interna de la firma, ya que el dueño en su contacto diario y personal con sus empleados está en posición de tomar medidas adecuadas para evitar los múltiples problemas humanos que usualmente surgen en toda empresa.

Contacto personal con el mercado que se sirve.

Una de las ventajas que puede explotar al máximo una empresa pequeña es la no existencia en ella de una superestructura burocrática que alejada del mercado toma decisiones relativas a productos y servicios que ofrece. En la empresa pequeña el dueño está debido a su constante trato con la clientela -- que forma su mercado en posición de obtener un conocimiento detallado y concreto del tipo de cliente que sirve y de los productos que más se vende. -- Esa información no tiene que ser trasladada a terceras personas para la toma de decisiones, sino que es el propio dueño el que con la información le permite desarrollar una estrategia de mercado que hará que su firma aparezca -- diferente a las demás a los ojos de los clientes. Esta diferenciación puede ser basada en la habilidad de ofrecer un producto o servicio excelente o pudiera ser definida en términos geográficos.

Aplicación del talento y especialización del dueño.

Otro factor común identificado en aquellas firmas triunfadoras es la existencia de un dueño que tiene gran conocimiento en un área especial, quien aplica dichos conocimientos en una actividad que le es agradable y en la cual él disfruta. Toda empresa pequeña para triunfar requiere largas horas de trabajo por parte del dueño. Uno de los elementos motivadores que animará a este tipo de empresarios a continuar dedicándole horas extras a la empresa que ha de ser el que la actividad que desenvuelva le sea agradable.

Desventajas competitivas con que se enfrenta la pequeña empresa.

Es de extrema importancia que el futuro hombre de empresa reconozca las debilidades estructurales que por motivo de su tamaño son características de la pequeña empresa. Así vemos que a menudo le es imposible al dueño el obtener empleados competentes o recursos financieros adicionales para la expansión de la firma o para dedicarlos a la investigación de nuevos productos o mercados.

Específicamente hemos identificado un número de factores que hacen que las empresas en muchos casos tengan que operar con desventajas competitivas - que en un gran porcentaje de casos determinan su fracaso o desaparición, entre ellos podemos citar los siguientes:

Limitando capital y la inhabilidad de adquirir recursos adicionales.

Este es uno de los problemas que más afecta al futuro de la pequeña empresa. Usualmente el dueño o el empresario establece la firma con un capital limitado, el cual, cuando la empresa comienza a crecer, resulta insuficiente para hacer frente a dicho crecimiento. Debido al tamaño de la firma, - y al poco tiempo que lleva en operaciones, por lo regular es difícil encontrar un banco que esté dispuesto a correr el riesgo de prestar el capital -- adicional requerido para su expansión.

Inexperiencia del dueño.

En ocasiones tenemos que el empresario potencial, aun teniendo recursos financieros, carece de la experiencia y el conocimiento necesario de como operar una empresa del tipo que pretende establecer.

El número de horas de trabajo requerido.

Un factor común que ha sido identificado en los estudios que se han - hecho sobre firmas pequeñas es el número de horas que el dueño tiene que dedicarse a la empresa. En muchos casos, los empresarios para subsistir se ven -- comprometidos a trabajar los sábados y los domingos, casi siempre en las labores manuales o de contabilidad, a pesar de estar cerrado el establecimiento -- y de que no hay empleados con él, lo que además debe generar problemas familiares y de salud, le impide tener tiempo para pensar, reflexionar, planear y ponderar la política futura del negocio frente a los nuevos factores que el propio futuro va creando.

5. PROBLEMATICA Y PERSPECTIVAS DE LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA EN MEXICO.

a) PROBLEMATICA DE LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA EN MEXICO

México en la actualidad se encuentra en un estado de crisis económica, que se ve reflejada en el accionar de las plantas productivas primordialmente en la pequeña y mediana industria, ya que al empezar la mencionada crisis hubo muchas empresas que cerraron sus puertas con lo cual aumento el desempleo.

El Presidente Miguel de la Madrid Hurtado al asumir su poder contrajo varios compromisos al apoyo de la mediana y pequeña industria.

Los cuales se han dado a conocer a través de nuevos mecanismos de apoyo que han otorgado el PAI=FOGAIN para coadyuvar en la resolución de los problemas financieros, de liquidez y asistencia técnica que afrontan este tipo de empresas.

Dentro de la problemática en que se encuentran la pequeña y mediana empresa, encontramos las siguientes:

- Carecen de una organización adecuada, ya que son en buen número empresas familiares y presentan una deficiente concurrencia al mercado no tienen la suficiencia de capital y garantías reales, requeridos para ser sujeto de créditos por parte de los mercados financieros.
- Otro de los problemas es la fuerte y desigual lucha contra las grandes empresas. Ante estas "potencias" es muy difícil que la pequeña y mediana empresa sostenga su mercado.

La pequeña y mediana empresa se enfrentan a una fuerte y desigual competencia con las grandes empresas lo que ha traído una constante aparición y desaparición de ellas, ya que mantener su mercado es muy difícil por las condiciones oligopólicas.

- Nuestra industria no tiene ninguna competitividad.

El presidente de la Asociación de Importadores y Exportadores de la República Mexicana a dicho que de continuar las tendencias inflacionarias de los primeros meses de este año, al concluir 1984 se llegará a un nivel entre 62 y 65 por ciento y será necesario un deslizamiento de 24 centavos diarios -

en la moneda para tener una subvaluación del 15 por ciento. Lo anterior trae como consecuencia que la industria Nacional cada vez pierde más competitividad y capacidad de exportar por la inflación, además de encarecerse el crédito --- para la preexportación, limitada y hacer perder competitividad sobre todo a la pequeña y mediana empresa.

- Dentro de una encuesta realizada por la Confederación de Cámaras Industriales, los principales factores que afectan la producción de las empresas son, por el orden en que se indican:

- a) Escasez de materia prima.
- b) Escasez de divisas.
- c) Baja demanda.
- d) Incertidumbre respecto a la situación económica.
- e) Escasez de crédito.
- f) Falta de liquidez
- g) Control de precios, falta de capacidad instalada
- h) Escasez de mano de obra calificada.

Dicha encuesta se realizó a principios de año (1984); comparando datos de 1982 con los de 1983 resulta que la escasez de materias primas y de divisas han sido mas acusadas en 1983. En materia de la baja demanda no se nota gran diferencia, habiendo disminuido el factor incertidumbre y variando poco - el que se refiere a control de precios. El factor incertidumbre indica mayor - confianza.

RAZONES.

Son muchos los factores que inciden en el abastecimiento de materias primas. Influyeron especialmente los problemas de liquidez y la política comercial restrictiva en los primeros meses de 1983. Es destacable que si bien - las importaciones de insumos representan una proporción relativamente pequeña dentro de las adquisiciones totales, el efecto multiplicador de la escases es muy notable.

La escasez de divisas afecto a 58 por ciento de las empresas encues-- tadas y se derivó a la existencia de la doble paridad.

La tercera limitación ha sido la baja demanda que sufrió 44.5 por ciento de las empresas, consecuencia de las fuertes devaluaciones de 1982 y de la siguiente política de corrección.

La incertidumbre respecto a la situación económica, aunque menos grave en 1983, es de suponer que debe influir todavía en decisiones a mediano y largo plazo.

El 30 por ciento de las empresas reportan escasez de crédito, sin embargo, dejó de ocupar el primer motivo, pasando al quinto de un año a otro. Por otra parte influyó el encarecimiento de crédito. Es notable que los recursos de la banca nacionalizada, sólo 25 por ciento se canalizó al financiamiento de empresas.

El 15 de Marzo de 1983 se dio a conocer los nuevos mecanismos asistenciales que ofrece el gobierno federal a través de PAI-FOGAIN, en beneficio de las pequeñas y medianas empresas. A grandes rasgos dichas nuevas oportunidades son:

- Mayor agilidad y facilidad en el otorgamiento del crédito.
- La disponibilidad, por parte del FOGAIN, de 53 mil millones de pesos para otorgarlos como créditos a la pequeña y mediana industria.
(Lo anterior fue para el año de 1983, para este año de 1984 el apoyo para la pequeña y mediana empresa es por 125 mil millones de pesos, lo anuncio NAFINSA a través de su director Gustavo Petricioli).
- Dar prioridad y fortalecer a la pequeña industria como sujeto de crédito.
- Destinar la mayor parte de los recursos al apoyo de las actividades básicas, alimentos, vestido y calzado, bienes de capital, etc.
- Conceder mayores montos por cada tipo de crédito FOGAIN.
- Ampliar los usos de cada crédito, sobre todo para coadyuvar en la solución de problemas de liquidez y pago de pasivos onerosos que tienen las empresas.
- La aplicación de una mayor flexibilidad para considerar tamaños de industria.

La tercera limitación ha sido la baja demanda que sufrió 44.5 por ciento de las empresas, consecuencia de las fuertes devaluaciones de 1982 y de la siguiente política de corrección.

La incertidumbre respecto a la situación económica, aunque menos grave en 1983, es de suponer que debe influir todavía en decisiones a mediano y largo plazo.

El 30 por ciento de las empresas reportan escasez de crédito, sin embargo, dejó de ocupar el primer motivo, pasando al quinto de un año a otro. Por otra parte influyó el encarecimiento de crédito. Es notable que los recursos de la banca nacionalizada, sólo 25 por ciento se canalizó al financiamiento de empresas.

El 15 de Marzo de 1983 se dio a conocer los nuevos mecanismos asistenciales que ofrece el gobierno federal a través de PAI-FOGAIN, en beneficio de las pequeñas y medianas empresas. A grandes rasgos dichas nuevas oportunidades son:

- Mayor agilidad y facilidad en el otorgamiento del crédito.
- La disponibilidad, por parte del FOGAIN, de 53 mil millones de pesos para otorgarlos como créditos a la pequeña y mediana industria.
(Lo anterior fue para el año de 1983, para este año de 1984 el apoyo para la pequeña y mediana empresa es por 125 mil millones de pesos, lo anuncio NAFINSA a través de su director Gustavo Petricioli).
- Dar prioridad y fortacer a la pequeña industria como sujeto de crédito.
- Destinar la mayor parte de los recursos al apoyo de las actividades básicas, alimentos, vestido y calzado, bienes de capital, etc.
- Conceder mayores montos por cada tipo de crédito FOGAIN.
- Ampliar los usos de cada crédito, sobre todo para coadyuvar en la solución de problemas de liquidez y pago de pasivos onerosos que tienen las empresas.
- La aplicación de una mayor flexibilidad para considerar tamaños de industria.

- Hacer partícipes a los gobiernos de los Estados en el otorgamiento de garantías para pequeñas industrias.
- Coordinar y hacer más efectivo el papel de la Banca Nacionalizada en la canalización de recursos.
- Enriquecer los programas especiales de asistencia técnica PAI, -- de tal modo que la pequeña y mediana industria contribuya también a la sustitución de importaciones y en el fomento de exportaciones.

Todo ello está a disposición del empresario de la Pequeña y Mediana Empresa. Sólo falta que éste participe activamente de los beneficios que contemplan las nuevas facilidades, y que corresponda contribuyendo al logro de los propósitos nacionales.

b) PERSPECTIVAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA.

- Reforzar al PAI. Fortaleciendo las políticas gubernamentales con el fin de lograr una mayor coordinación de las medidas de apoyo, y de reforzar al Programa de Apoyo Integral a la Industria Pequeña y Mediana, en tantos mecanismos de acción inmediata, que llevan a cabo la superación de los esquemas tradicionales de financiamiento de tal modo que el crédito sea accesible a un mayor número de empresas.

Lo anterior debe desprenderse del Plan y Programas Nacionales de Desarrollo.

Para el cumplimiento de metas como el mantenimiento de los actuales niveles de empleo, y la generación de nuevos puestos de trabajo, PAI y FOGAIN constituyen los mecanismos de acción idóneos para la consecución de dichos propósitos.

- Actividades prioritarias y estrategia. Tanto el PAI como el FOGAIN están implementando una serie de medidas destinadas a conceder las más altas prioridades a la pequeña y mediana empresa en materia de apoyo financiero y asistencia técnica a las industrias alimentarias, de calzado, textil, y vestido; productoras de bienes y servicios, química, hule y plástico fabricantes de partes automotrices de bienes de capital; y todas aquellas que exporten o sustituyan importaciones de tal modo que ahorren divisas, tendrán un trato especial y específico a nivel federal y regional.

Los organismos de Nacional Financiera, participaran, con medidas a corto y mediano plazo, de tal manera que los problemas financieros y de liquidez que impactan a las empresas obtengan respuestas eficaces y programadas. En el primer caso, PAI-FOGAIN actuarán según los siguientes puntos:

- a) Otorgamiento crediticio preferente a las empresas establecidas en aquellas áreas demandantes de atención prioritaria.
- b) Revisión del trámite para el otorgamiento de garantías, con énfasis en la pequeña industria, a fin de convertirlas en sujetos de crédito.
- c) Se agilizarán los trámites, a fin de que los créditos lleguen en forma más oportuna al industrial.

d) Se fomentará la agrupación de industriales para la adquisición de materias primas e insumos, aprovechando su capacidad conjunta de compra, así como para lograr exportaciones, sustituir importaciones y subcontratar con las empresas medianas y grandes.

e) Se intensificará la asesoría y asistencia técnica a las pequeñas y medianas industrias, con especial énfasis en aquellas que puedan sustituir importaciones o aprovechar la demanda externa, dando apoyos tecnológicos y en el establecimiento de estándares de calidad en procesos y productos.

Por su parte, para el horizonte de mediano plazo, las acciones serán las siguientes:

a) Se procurará un acceso al crédito en condiciones similares a las de la gran empresa, tratando de que las políticas de financiamiento se rijan por criterios que no sean solamente de carácter financiero.

b) Se orientará el crédito preferencial a inversiones tendientes a la modernización de las plantas industriales de tamaño mediano y pequeño.

c) Se brindará apoyo técnico y financiero a las pequeñas y medianas empresas, a través de programas específicos para cada rama industrial atendiendo a sus características particulares.

d) Se hará el seguimiento y evaluación del crédito preferencial con el objeto de asegurar su correcta aplicación y su contribución a los fines para los cuales fueron concedidos.

En cuanto a los recursos que durante 1983 se le otorgaron a la pequeña y mediana industria ascendieron a un monto de recursos crediticios de casi 53 mil millones de pesos, 80 por ciento mayor que el otorgado en 1982 (más adelante mencionaremos los recursos que se le otorgaron a la pequeña y mediana industria para 1984).

TAMAÑO DE LA EMPRESA.

Debido a que la inflación ha dejado fuera de los límites vigentes del capital contable a muchas industrias, el licenciado Gustavo Petricioli dió a conocer las modificaciones respecto a los límites superiores del capital contable para determinar el tamaño de la empresa de lo cual sube a 15 millones de pesos el nivel considerado para empresas pequeñas, y de 60 a 90 millones cuando se trate de medianas.

Otras medidas colaterales que coadyuvarán definitivamente en el fortalecimiento de la pequeña empresa son: El mecanismo de coordinación con la banca nacional a fin de capacitar al personal de la misma en el uso de los instrumentos que aplica el FOGAIN, para facilitar el acceso de las empresas al financiamiento en especial a lo que se refiere a líneas automáticas de crédito y créditos puente; la aplicación de las líneas de crédito automático, manejadas por la banca de primer piso, las cuales pasan de tres a cinco millones de pesos; y la expansión de las facultades asignadas a los comités técnicos y funcionarios centrales y regionales de FOGAIN, para autorización y otorgamiento de créditos.

Dentro de la primera reunión regional de apoyo a la pequeña y Mediana Empresa hecha el 15 de marzo de 1983 se establecieron las siguientes conclusiones:

- La solución al desempleo existente en los centros urbanos de la región y la presión inflacionaria, encuentra una respuesta sólida en el apoyo crediticio y técnico que se otorgue a la pequeña y mediana industria.

- Es necesario reorientar las actividades productivas hacia nuevos mercados así como la sustitución de importaciones.

- Dar apoyo a la construcción y utilización de parques y miniparques industriales para resolver la concentración industrial y los problemas que ésta origina.

- El proceso inflacionario ha creado la necesidad de incrementar el capital de trabajo y consolidar pasivos en las empresas, requiriendo para agilizar la disponibilidad de los recursos y la adecuación en el monto de los mismos.

- Debe ampliarse el financiamiento en productos alimenticios básicos y metal mecánica, y equipo de transporte. Construcciones e instalaciones para empresas que se amplien o que sean de nueva creación.

- Adecuar la asistencia técnica a la problemática actual, como un medio idóneo para mantener e incrementar el empleo y la planta productiva.

- Incrementar la asistencia técnica que se ha otorgado a la pequeña y mediana industria en zonas prioritarias como el mejor medio para aumentar la producción y mantener el empleo.

PROGRAMA DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA PARA EL AÑO DE 1984.

El presente programa constituye una respuesta a las peticiones de los pequeños y medianos industriales de todo el país, mismas a las que se han sumado los gobiernos de las entidades federativas, y asimismo las cámaras y asociaciones regionales y nacionales de industriales de la República Mexicana. Dicha peticiones, en particular, han sido expuestas al propio señor Presidente de la República, a los señores Secretario de Hacienda y Crédito Público y de Comercio y Fomento Industrial, y al señor Director General de Nacional Financiera.

Es sabido que el país, en la actualidad, por su magnitud y por el momento económico que vive, requiere no sólo mantener sino incrementar la planta productiva y el empleo, a la vez que se tiene la imperiosa necesidad de elevar la productividad del aparato de que se dispone.

Dentro de este contexto, en lo que toca al organismo que se honro en dirigir, existe un consenso del Sector Industrial Privado, de la fuerza de trabajo y de las autoridades del país, para desburocratizar, descentralizar y hacer más ágil la entrega de recursos a la industria mediana y pequeña que los requiere, dentro de las prioridades nacionales.

Así siendo el Fogain la Institución de apoyo a la industria más importante por los recursos que administra, y la de mayor antigüedad no solamente en México sino en Latinoamérica, se hacía necesario idear un programa acorde con las necesidades actuales de la Nación, como el que ahora se da al conocimiento público.

Dicho programa fue formulado por Nacional Financiera, y considerando tanto por los representantes de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación como por los de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, dependencia que, en consulta con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, lo aprobó en los términos, cuyos aspectos más importantes se enumeran a continuación:

- 1.- El industrial sólo tendrá que acudir a su institución bancaria evitando triangulaciones con las oficinas centrales y regionales del Fogain, esto es solamente habrá una ventanilla para obtener sus peticiones.

2.- El intercambio financiero determinará conjuntamente con el industrial los tipos de crédito que necesita la empresa, y los plazos de gracia y de amortización, así como las demás condiciones de los distintos préstamos.

3.- El intercambio financiero, cuando opere con recursos del Fogain no deberá cobrar comisión alguna por apertura de crédito o por vigilancia ni pedir reciprocidad, ni tampoco cobrar intereses por adelantado.

4.- En cuanto el intermediario financiero apruebe un financiamiento, lo dará a conocer así al Fogain quien remitirá de inmediato, y sin estudio previo el 50% de su monto. La diferencia será remitida en cuanto el industrial haya registrado legalmente sus compromisos.

5.- Con posterioridad a la entrega de los recursos, y durante el período de vigencia de los créditos, el Fogain se reserva el derecho de supervisar el destino de los mismos. En caso de desvío, se considerará el crédito, se reintegrarán los recursos al fondo y se cobrará una tasa de intereses igual al 1.5 veces al costo porcentual promedio de captación (CPP) determinado por el Banco de México, descontando de los intereses los que en su caso, haya pagado ya el industrial.

6.- En la situación de improcedencia de los créditos, el intermediario financiero otorgará el financiamiento con sus propios recursos y a las tasas de los intereses y condiciones normales del mercado.

7.- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público ha acordado un programa especial de apoyo a la liquidez, de forma que el industrial pueda convertir sus pasivos de habilitación o avío y refaccionarios, en hipotecarios industriales, liberando así la empresa para que pueda concertar nuevos créditos para capital de trabajo y adquisición de activos fijos.

8.- Se elevan los límites autónomos, de forma que ahora los intermediarios financieros pueden otorgar financiamientos hasta por 10 millones de pesos, existiendo diferentes escalones que van hasta un total de 50 a 70 millones, que son los que se decidirán en el seno del Comité Técnico Nacional del Fogain. Lo anterior no elimina la Automacidad en la entrega de recursos ya descrita.

9.- El límite superior se eleva a 30 millones de pesos para los créditos hipotecarios o de avío también a 30 millones para refaccionarios; y hasta 25 millones en los hipotecarios industriales existiendo un límite máximo por empresa de 70 millones de pesos.

10.- Dentro del programa de liquidez, en caso de que el industrial requiera de una cantidad superior a los 25 millones de pesos, la diferencia será otorgada por Nacional Financiera en las condiciones normales en que opera su propio programa; sin embargo y dentro de la misma tónica de agilidad, el intermediario financiero solicitará el descuento total al Fogain quien internamente hará los redescuentos correspondientes en Nacional Financiera.

11.- Finalmente, el Fogain ha quedado autorizado para otorgar financiamientos para la adquisición de unidades de transporte que estén integradas al proceso productivo, excluyéndose los vehículos para transporte personal.

En forma complementaria se mantiene el programa de apoyo a las empresas que abastecen a la distribuidora Conasupo, mediante el descuento, a través de intermediarios, de papel expedido por tal institución; y asimismo se mantiene el programa de financiamiento a la Construcción de Naves Industriales.

Dentro de la mecánica anterior, será la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial la que determine las actividades que pueden obtener apoyo del fogain; pero en virtud de que existen algunos negocios para los que puede haber duda si caen o no dentro de este programa, la consulta correspondiente se hará directamente por el intermediario financiero a la Secretaría

de Comercio y Fomento Industrial.

Dicha dependencia está estudiando y , en su caso, incluire dentro de sus prioridades, aquellas actividades industriales que pueden ser de suma importancia para una entidad federativa, y que no lo son tanto en otro Estado del País; por lo que quizá habrá actividades prioritarias por entidades - o regiones del país.

El diseño de este nuevo programa se basa completamente en la confianza que se deposita tanto en el industrial como en el intermediario financiero; descentraliza las desiciones del Fogain hace más ágil y oportuna la - entrega de los recursos, y desburocratiza sus sistemas operativos.

El presupuesto aprobado para el presente año, en una primera etapa asciende a las siguientes cantidades:

	Miles de Millones de pesos
Programa Normal	36
Programa especial de liquidez	15
Programa Diconsa	6
Programa de naves industriales	5
TOTAL	62

Es importante señalar que el programa normal se incrementa con respecto al de 1983, en cerca de 25% el de liquidez se mantiene; se sextuplica - el de Diconsa en apoyo al programa de Alimentación y Productos Básicos y - prácticamente se inicia el de Naves Industriales.

Despues de 30 años de operar con un sistema más o menos constante, Fogain pone en práctica este nuevo programa; por lo tanto no dudamos que en un principio, nos enfrentemos a problemas y habra quejas, que - -- estamos previniendo con el propósito de evitarlos; no obstante ello , pedimos el apoyo de las distintas partes involucradas a fin de poder mejorar y a su vez agilizar las operaciones del Fogain, para lo que estamos abiertos a escuchar opiniones y sugerencias, en bien de la pequeña y mediana industria - del país.

El monto total de apoyo para la pequeña y mediana industria es de -
125 mil millones.

Nota: Este programa fue elaborado por Nafinsa.

PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL A LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA (PAI)

CARACTERISTICAS Y FUNCIONES

En junio de 1978, el gobierno Federal encomendó a Nacional Financiera, -- S.A., el Programa de Apoyo Integral a la Industria Pequeña y Mediana (PAI) - para proporcionar una mayor y más eficiente asistencia técnica y financiera a este importante segmento de la industria.

Su Objetivo principal consiste en fortalecer y canalizar de manera coordinada, los apoyos que se otorgan a la pequeña y mediana industria, de acuerdo con los lineamientos de política económica establecidos.

EL PAI reúne las características que a continuación se mencionan:

- a) INTEGRAL., en lo referente a la articulación, instrumentación y coordinación de los distintos servicios de apoyo que considera.
- b) SELECTIVO., en cuanto que concentra su atención en el sector industrial que más necesite apoyos (pequeña y mediana industrias).
- c) ACTIVO., en el sentido de bucear un mayor y dinámico contacto con la industria mediana y pequeña.
- d) PERMANENTE., porque sus apoyos y servicios tienen ese carácter.
- e) OPERACIONALMENTE DESCENTRALIZADO., al delegarse regionalmente la prestación de los servicios del PAI.

Para lograr el fortalecimiento del apoyo a la industria mediana y pequeña el PAI tiene como tarea principal coordinar las actividades de los organismos en los que se apoya Nacional Financiera, para asistir a los empresarios industriales.

Las principales funciones del programa, enunciadas en forma genérica. son las siguientes:

- Aumentar la capacidad efectiva de Operación de las Instituciones - cuyos servicios forman parte importante del Programa de Apoyo Integral a la Industria Pequeña y Mediana (PAI), mediante la coordinación de sus actividades.
- Lograr un mayor grado de racionalización en la utilización óptima de los recursos humanos, técnicos y financieros, a través de la estandarización, en la medida de lo posible, de los sistemas de operación, evaluación y mejora de las prácticas administrativas de las instituciones participantes.
- Prestar apoyo técnico en los aspectos de análisis de mercado, comercialización, organización administrativa, producción, contabilidad, finanzas, preparación gerencial y desarrollo de personal.
- Promover directamente los beneficios del PAI, buscando y manteniendo el contacto estrecho con las empresas de las industrias mediana y pequeña.
- Efectuar un examen permanente de las políticas de apoyo que el Gobierno Federal tiene establecidas para industrias medianas y pequeñas, a fin de sugerir a las autoridades correspondientes, las adiciones o mejoras que se estima requieren los instrumentos de fomento de este campo. De igual manera, con base en el enunciamiento de los planes actuales, proponer adiciones o modificaciones a los futuros programas de entidades de los sectores público y privado, con el fin de canalizar un mayor apoyo a las industrias medianas y pequeñas.

Contenido del Programa.

El programa de Apoyo Integral a la Industria Pequeña y Mediana (PAI) incluye los servicios que a continuación se describen:

- a) ASISTENCIA TECNICA.- Apoyo directamente a los empresarios de las industrias mediana y pequeña a través de cuatro actividades fundamentales:

- Promoción de los servicios del PAI y asesoría a industriales para el uso óptimo de los recursos que manejan. Estas actividades son realizadas por los extensionistas industriales.
- Diagnóstico de problemas a empresas establecidas y a empresas en formación.
- Capacitación empresarial y adiestramiento de mano de obra.
- Información científica y tecnológica.

Este servicio de asistencia técnica está a cargo del PAI y de las Instituciones INFOTEC (Fondo de Información y Documentación para la Industria), de CENAPRO-ARMO (Centro Nacional de Productividad- Adiestramiento Rápido de la Mano de Obras), e IMIT (Instituto de Apoyo Técnico para el Financiamiento a la Industria, AC.) .

- b) ESTUDIOS Y PROYECTOS. Tiene por objeto otorgar crédito en forma directa a los empresarios industriales, para cubrir los costos de la elaboración de estudios de investigación y proyectos cuya finalidad sea un inversión, estudios complementarios, incluyendo especificaciones de ingeniería, planos y diseño final y estudios destinados al mejoramiento de la capacidad administrativa, operacional, productiva y de mercado. Estos créditos se otorgan a través del FONEP (Fondo Nacional de Estudios y Proyectos).
- c) CREDITOS. Por conducto del FOGAIN (Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña), se otorgan créditos de habitación o avío, refaccionarios e hipotecarios industriales.
- d) GARANTIAS DE CREDITOS. EL FOGAIN También maneja un sistema de garantías de los préstamos que otorga la banca, para que la industria pequeña tenga un mayor acceso al crédito.
- e) APORTACION DE CAPITAL ACCIONARIO. El FOMIN (Fondo Nacional de Fomento Industrial), participa como socio minoritario y temporal de las empresas al adquirir acciones comunes o preferentes, o conceder créditos subordinados convertidos en capital. Su aportación -

puede ser hasta del 49% del capital social de una empresa nueva, o del capital contable de una empresa en operación y considerada la participación del propio fondo.

- F) INSTALACIONES FISICAS. Por conducto del FIDEIN (Fideicomiso de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centros Comerciales), se ofrece la venta de terrenos urbanizados y arrendamiento simple o con opción de compra de naves industriales, maquinaria y centrales de servicio. El FIDEIN apoya mediante el otorgamiento de créditos para la instalación de industrias en los conjuntos, parques y ciudades industriales.

ORGANIZACION.

El PAI es administrado por Nacional Financiera, quien canaliza los recursos financieros puestos a su disposición para su ejecución.

El PAI es manejado por un Comité Coordinador, que es el órgano superior, y por una Secretaría que actúa como instrumento ejecutivo de las decisiones del Comité. Este órgano superior está integrado por un representante propietario y un suplente, de las siguientes dependencias e instituciones:

Nacional Financiera, S.A., cuyo Director General actúa como Presidente.

Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Banco de México.

Banco Internacional.

Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña, S.A. (FOGAIN).

Fondo Nacional de Estudios y Proyectos (FONEP).

Centro Nacional de Productividad-Adiestramiento Rápido de la Mano de Obras (CENAPRO-ARMO).

Instituto de Apoyo Técnico para el Financiamiento a la Industria (IMIT, A.C.).

Con la participación de las entidades señaladas se garantiza que los apoyos financieros y técnicos a la industria mediana y pequeña se cana-

licen a través de los organismos de fomento industrial existentes.

EL PAI se coordina también con los siguientes organismos del sector público.

Fondo de Equipamiento Industrial (FONEI).

Fondo para el Fomento de las Exportaciones de Productos Manufacturados (FOMEX) .

Instituto Mexicano de Comercio Exterior (IMCE)

Consejo de Recursos Minerales, y

Comisión de Fomento Minero.

En el caso de las agroindustrias, la coordinación se realizará con los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA).

Con estas entidades se establecen convenios de cooperación e intercambio de información. Asimismo, se constituyen mecanismos que permiten -- coordinar acciones de la banca, tanto en el otorgamiento de créditos como -- en el suministro de asistencia técnica, con el fin de motivarla a participar más activamente y de que contribuya a la difusión y promoción del PAI.

Políticas de Aplicación General para los Servicios del PAI.

- El programa de Apoyo Integral a la Industria Pequeña y Mediana -- (PAI), establece las siguientes políticas de observancia general para todos los servicios:

a) Únicamente atiende empresas industriales que se dediquen a transformar materias primas en productos terminados y que reflejen en sus estados financieros capitales contables entre los 50 mil y -- 60 millones de pesos. Conviene precisar que por capital contable se entiende la diferencia entre los recursos propios y los ajenos a la empresa. Tratándose de sociedades mercantiles, el capital -- contable puede estar representado por el capital social, reservas aportaciones adicionales, utilidades acumuladas y, finalmente, la utilidad o pérdida del ejercicio.

b) EL PAI mantiene, como criterios de elegibilidad, cuatro aspectos principales:

- Ubicación de la empresa.
- Tamaño
- Actividad industrial.
- Características financieras.

En la medida en que estos cuatro aspectos que posteriormente se comentan, resulten de interés, el PAI puede proporcionar el apoyo más completo a las industrias medianas y pequeñas.

UBICACION. De acuerdo con los lineamientos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo Industrial, el PAI atiende principalmente a las empresas que se encuentren localizadas en las ZONAS I-A, I-B, II y ZONA -- "Resto del País". Adicionalmente se atenderá únicamente a las empresas que ya se encuentren en operación y estén localizadas en la Zona III-A y III-B.

TAMAÑO. Los recursos del PAI, como se ha mencionado, se destinan especialmente a industrias medianas y pequeñas, de acuerdo con la definición mencionada anteriormente. Sin embargo, la industria pequeña se considera -- prioritaria por sí misma. sin importar su actividad. Se define a este tipo -- de empresas como aquellas que tengan un capital contable entre los 50 mil -- y 7 millones de pesos (Actualmente es de 50 000 a 15 millones de pesos. -- Debido a la inflación, estableció por NAFINZA).

ACTIVIDAD INDUSTRIAL. Con excepción de las industrias pequeñas, - el PAI, atiende especialmente empresas que realicen actividades prioritarias.

CARACTERISTICAS FINANCIERAS. Finalmente, las empresas industria-- les deberán mantener características financieras sanas. que permitan el - - apoyo de los diferentes servicios, con objeto de que esas industrias, con el curso del tiempo, logren consolidarse y se desarrollen en forma acelerada.

Las empresas deberán conservar una proporción adecuada entre el - capital contable y los pasivos totales de la empresa que originarán recur-- sos indispensables para la explotación industrial. No existe una rigidez para considerar que por cada peso de capital propio, la empresa debe tener como -- máximo otro peso de recursos ajenos, ya que debe de existir flexibilidad, - - sobre todo cuando la empresa se apoya en flujos de efectivo, que reflejen --

seguridad de que los recursos financieros ajenos tendrán características de ser autoliquidables.

- c) Las empresas industriales pueden acudir a los servicios que -- ofrece el PAI el número de veces que sea necesario: sin embargo, para cada servicio que se solicite deberán reflejarse en los - estados financieros, de manera consistente, los esfuerzos del - propietario o propietario accionistas de las empresas, por rein- vertir la totalidad o una parte de sus utilidades.
- d) Los servicios financieros del PAI no se proporcionan con propó- sitos de especulación o acaparamiento. Pretenden crear capacidad de producción instalada y apoyar para lograr un óptimo aprovecha- miento de las instalaciones que ya tienen.
- e) Los recursos que maneja el PAI están destinados a empresas mexi- canas, cuyos propietarios o principales accionistas sean también mexicanos.
- f) Toda la información recibida de los industriales será tratada en forma estrictamente confidencial.
- g) Los apoyos financieros y de asistencia técnica se darán en pro- porciones que sean convenientes a las empresas que pretendan es- tablecerse, o ampliarse, para lograr optimizar su organización.
- h) El programa de Apoyo Integral fomentará el desarrollo de indus- trias medianas y pequeñas que no cuenten con medios económicos y técnicos para lograrlo.
- i) Las solicitudes, cualesquiera que sea el servicio que se requie- ra, deberán ser firmadas por persona responsable, especificando las características más importantes de sus necesidades.

Procedimientos Generales.

Para lograr los apoyos que el PAI ofrece, se recomienda iniciar las siguientes gestiones:

- a) Establecer contacto con la oficina del PAI más cercana a su domicilio, a fin de que el Extensionista Industrial le indique la manera más adecuada de resolver sus necesidades financieras y de asistencia técnica, le muestre la mejor forma de elaborar sus -- solicitudes de apoyo y con base en las mismas emita un diagnós-- tico industrial que de muestre la viabilidad del proyecto.
- b) En el caso de requerir apoyo del FOGAIN, se recomienda comuni-- carse con la Institución de Crédito de su preferencia.

Las instituciones de crédito cuentan con formatos e información su-- ficiente al respecto.

Los estados financieros que se requieren son el balance y el estado de pérdidas y ganancias, acompañados de las relaciones analíticas de las -- principales cuentas, sin embargo, el tipo de servicio que solicite el empre-- sario, será lo que determine la simplicidad o complejidad de los documentos contables, como se detalla a continuación:

1. Para préstamos de estudios de preinversión, aportación de -- capital accionario, y financiamiento para instalaciones físi-- cas se requieren.
 - Estados financieros dictaminados de los 3 últimos ejercicios
 - Estados financieros pro-forma para 3 ejercicios.
2. En financiamientos para la inversión productiva no se requieren estados financieros dictaminados; la abundancia de la informa-- ción financiera será proporcional al monto del crédito solici-- tado, como sigue:
 - En créditos hasta de 200 mil pesos: balance y estado de pér-- didas y ganancias.
 - En créditos mayores de 200 mil y hasta un millón de pesos; - balance, estado de pérdidas y ganancias y las relaciones -- analíticas de las principales cuentas.
 - Créditos de un millón y hasta 3 millones de pesos balance, estado de pérdidas y ganancias, estado de costos de produc-- ción y las relaciones analíticas.

- En créditos superiores a los 3 millones de pesos; balance estado de pérdidas y ganancias, estado de costo de producción y sus relaciones analíticas, flujos de efectivo que comprenden el periodo amortización de los créditos, estados de pérdidas y ganancias pro-formas, para los próximos 3 ejercicios, en los que se incluya el estudio que sirvió de base para reflejar las cantidades - en dinero y estados financieros de los dos últimos ejercicios - anteriores de los estados financieros que se presenten con motivo de su solicitud de préstamo.

FONDO NACIONAL DE ESTUDIOS Y PROYECTOS (FONEP)

OBJETIVO.

El fondo Nacional de Estudios y Proyectos (FONEP), otorga créditos a tasas de interés preferenciales, para la realización de los estudios que permitan a los empresarios obtener la información necesaria para realizar con éxito sus inversiones.

FORMA DE OPERACION;

El FONEP opera directamente con los empresarios que lo requieran tanto del sector público como del privado.

Los estudios son efectuados por empresas consultoras registradas en este fondo, que cuentan con la organización necesaria para elaborar proyectos.

SERVICIOS QUE OFRECE:

Los recursos del FONEP pueden ser utilizados para financiar los siguientes estudios:

- a) Prefactibilidad técnica y económica de programas o proyectos que tengan por objeto crear una nueva empresa o ampliar la existente.
- b) Especificaciones de ingeniería y diseño final, previos a la etapa de ejecución de proyectos, cuya viabilidad haya sido demostrada.
- c) Estudios generales de factibilidad de carácter regional, sectorial o subsectorial, incluyendo estudios de cuencas, recursos naturales y humanos e investigaciones aerofotogramétricas.
- d) Estudios destinados al mejoramiento de la capacidad administrativa, -operacional, productiva o de mercado.
- e) Asesoría directa de los empresarios durante todas las etapas del estudio de preinversión, analizando y evaluando las mejores alternativas para el proyecto.

Adicionalmente el FONEP brinda otro tipo de apoyos a través de los siguientes mecanismos:

- a) Programa de Estudios de Fomento Económico. Su objetivo es identificar proyectos específicos de inversión a través de análisis de sectores y regiones consideradas como prioritarias por el Gobierno Federal.
- b) Programa de Apoyo Directo a la Consultoría. Está diseñado para apoyar con recursos financieros a las firmas consultoras con propósito que les permita concluir adecuadamente los estudios y proyectos, contratados con entidades del sector público, así como para ampliar su capacidad de operación.
- c) Programa de Capacitación y Adiestramiento para Proyectos de Desarrollo. Ofrece cursos y seminarios orientados a capacitar y adiestrar el personal técnico y administrativo cuyas funciones se relacionan con la planificación de proyectos de desarrollo.

REQUISITOS GENERALES:

- a) La cantidad mínima de los préstamos es de 50 mil pesos.
- b) En caso de que el empresario industrial seleccione una firma consultora que no esté inscrita en el FONEP, se deberá cumplir con los requisitos establecidos para todas las firmas que se tienen registradas.
- c) Los sujetos de crédito deberán aportar un mínimo de 5% del costo del estudio.
- d) La duración de los estudios de preinversión, no deberá ser mayor de 24 meses a menos que por razones especiales se amplíe este plazo.
- e) Las garantías de los préstamos serán las que se juzguen adecuadas en cada caso.

PAGO DE LOS CREDITOS:

Los plazos de amortización, incluyendo un periodo de gracia, varían de 2 a 8 años y son fijados en cada caso, de acuerdo con las características

especiales de los estudios.

TASA DE INTERES:

10% anual sobre saldos insolutos, ajustable cuando lo determine el Comité Técnico del Fondo.

FONDO NACIONAL DE FOMENTO INDUSTRIAL (FOMIN)

OBJETIVO:

El Fondo Nacional de Fomento Industrial (FOMIN) apoya financieramente a las industrias participantes como socio minoritario y temporal en la capital de las empresas y otorgando créditos sin garantía, susceptibles de convertirse en capital social.

FORMA DE OPERACION:

El FOMIN opera en forma directa con los solicitantes de recursos financieros. Puede adquirir acciones comunes o preferentes de la empresa o -- conceder créditos sin garantía hasta por el 49 % del capital social de una empresa nueva, o del capital contable de una empresa en operación; ya considerada la aportación del propio Fondo.

Los créditos, denominados también subordinados convertibles, se -- otorgan a tasas de interés hasta cinco puntos abajo de las existentes en el mercado y a plazos de pago de tres a seis años. En estos créditos existe la opción de transformarlos en capital de la empresa.

REQUISITOS GENERALES:

Los industriales deberán presentar un estudio económico, técnico -- financiero. En su caso, el costo del estudio que se menciona, se toma en -- cuenta como aportación de los empresarios.

El FOMIN, como socio minoritario, no dirige la empresa; únicamente -- participa en el consejo de administración en los términos de Ley General de - Sociedades Mercantiles.

VENTA DE ACCIONES:

Superada la etapa que dio origen para el FOMIN participara, sus accio -- nes se ponen a la venta, dando preferencia a los accionistas de la empresa - industrial con la que temporalmente se asocio.

FONDO DE GARANTIA Y FOMENTO A LA INDUSTRIA MEDIANA Y PEQUEÑA (FOGAIN).

OBJETIVO:

El FOGAIN, otorga créditos y garantías a los pequeños y medianos -- industriales, por conducto de la banca.

SERVICIOS QUE OFRECE:

- a) Créditos. El FOGAIN proporciona financiamiento a la pequeña y mediana industria a través de las instituciones de crédito nacionales mixtas y privadas y de las uniones de crédito.
- b) Garantías. Asimismo, el Fondo puede garantizar al intermediario financiero préstamos de habilitación o avío y/o refaccionarios que conceda a la pequeña industria.

TIPOS DE CREDITO:

- a) Créditos de habilitación o avío hasta por 8 millones de pesos. Se utilizan para la adquisición de materias primas, materiales y para el pago de salarios del personal de producción.
- b) Créditos refaccionarios hasta por 11 millones de pesos. Se utilizan para adquirir e instalar maquinaria y equipo; y para construir, modificar o ampliar naves industriales.
- c) Créditos hipotecarios industriales hasta por 9 millones de pesos, Se destinan al pago de pasivos a corto plazo. Cuando se concedan a una empresa industrial los tres tipos de -- créditos, el importe total no deberá exceder de 24 millones de pesos y sin rebasar las cantidades máximas de cada crédito.
- d) Como complemento de las actividades crediticias que se realiza la banca; el FOGAIN puede garantizar créditos para da un mayor acceso al financiamiento a los empresarios de las industrias -- pequeñas.

PAGO DE CREDITOS:

Los plazos para amortizar los créditos fluctúan en la práctica de

18 a 30 meses en los de habilitación o avío; de 3 a 6 años en los refaccionarios; y de 4 a 7 años en los hipotecarios industriales.

TASAS DE INTERESES:

Las tasas de interés que aplica FOGAIN en sus créditos se dividen en dos esquemas, uno general y otro especial.

El primero para toda la pequeña y mediana industria, y el segundo, de carácter preferencial, para los fabricantes de productos básicos que presenten copia del certificado de registro emitido por las Secretarías de Estado a cargo del programa. En ambos casos las tasas serán revisables - - trimestralmente.

FIDEICOMISO DE CONJUNTOS, PARQUES, CIUDADES INDUSTRIALES Y CENTROS COMERCIALES (FIDEIN).

OBJETIVO:

El Fideicomiso de Conjuntos, Parques, Ciudades Industriales y Centros Comerciales (FIDEIN), conadyuva a la descentralización industrial, dotando a las empresas de instalaciones físicas y otros servicios.

FORMA DE OPERACION:

Realiza actividades en forma directa con los empresarios industriales, a través de la venta de terrenos urbanizados y arrendamiento de instalaciones.

SERVICIOS QUE OFRECE:

- a) Ventas al contado y a plazos de terrenos urbanizados: industriales, comerciales, habitacionales y de servicios.
- b) Arrendamiento simple con opción de compra, de naves industriales localizadas en los principales polos de desarrollo, así como -- arrendamiento de maquinaria y equipo.
- c) Venta a plazos de naves existentes y crédito directo supervisado para la construcción de las mismas.
- d) Centrales de Servicios.

REQUISITOS GENERALES:

- a) Tratándose de terrenos, todas las empresas pueden pedir apoyo sin importar su tamaño, a excepción de aquellas que sean altamente - contaminantes.
- b) En lo que se refiere al arrendamiento y crédito e instalaciones - físicas, las empresas deberán tener un capital contable no menor de 50 mil pesos ni mayor de 60 millones de pesos, además:

- Que el propósito sea establecer nuevas empresas o aumentar la capacidad de producción de las ya existentes.
 - Incluir un estudio que refleje la viabilidad del proyecto - desde los puntos de vista técnico y económico.
- c) Tratándose de arrendamiento simple de naves industriales estándar, se deberán anticipar tres meses de renta y cinco en caso de naves especiales. El periodo de contratación para las primeras será como mínimo 5 años y de 13 para las segundas.
- d) Para el caso de arrendamiento con opción de compra, se solicitan los mismo anticipos que se mencionan, pero se especificará en el contrato la cantidad que se bonificaría por las rentas pagadas en el momento de la compra.

TASAS DE INTERES:

Las tasas de interés varían entre el 22% y 30% anual sobre saldos insolutos.

FONDO DE INFORMACION Y DOCUMENTACION PARA LA
INDUSTRIA (INFOTEC)

OBJETIVO:

El Fondo de Información y Documentación para la Industria (INFOTEC) proporciona servicios de información, capacitación y asistencia tecnológica tendiente a introducir mejoras de innovaciones en la producción, ingeniería planeación y mercadotecnia de las industrias establecidas en el país.

SERVICIOS QUE OFRECE:

- a) Consulta Industrial. Proporciona información general o específica, a través de la atención personal o telefónica. Se puede -- disponer de información para conocer, entre otros aspectos; -- propiedades físicas y químicas de materiales, proveedores de - maquinaria, procesos optativos de fabricación, normas, paten-- tes, marcas y estadísticas de producción y mercado.
- b) Noticias Técnicas.- Los empresarios pueden recibir mensualmente boletines que les permitan actualizarse en técnicas de aplica-- ción en la industria.
- c) Servicios exprés de información. Se dispone de un sistema de - más de 150 bancos de datos en computadora con información cien_ tífica y tecnológica, que se puede consultar en una terminal.
- d) Capacitación en Administración de Tecnología. Este programa esta formado por un conjunto de cursos y seminarios que transmiten - conceptos, técnicas y métodos para administrar la tecnología -- como recurso económico.
- e) Estudios de Factibilidad y Tecnológicos. El INFOTEC también esta en posibilidades de preparar para el inversionista los estudios que le sean necesarios para adecuar la tecnología a las condicio_ nes del mercado mexicano.

REQUISITOS GENERALES:

El INFOTEC, presenta al cliente un documento en el que se detallan las actividades a desarrollar, los resultados que se esperan, la duración y el costo.

INSTITUTO DE APOYO TECNICO PARA EL FINANCIAMIENTO A LA INDUSTRIA (IMIT,A.C.).

OBJETIVO:

El Instituto IMIT, Asociación Civil, integrada por el Banco de México Nacional Financiera,S.A., y Banco Nacional de Comercio Exterior, realiza diversos tipos de estudios e investigaciones de orden tecnológico y técnico-económico.

FORMA DE OPERACION:

El IMIT, A.C., opera en forma directa con entidades de los sectores pública y privado.

SERVICIOS QUE OFRECE:

Sus actividades están enfocadas al desarrollo industrial del país e incluyen:

- a) El examen sistemático de la estructura industrial que detecta las oportunidades para el establecimiento de nuevas industrias
- b) La evaluación y estructuración de proyectos relativos a nuevas inversiones y a la ampliación de otras ya existentes, que le encomiendan industrias y entidades bancarias; y
- c) La realización de investigaciones tendientes a adaptar materias primas, productos y procesos, conforme a requerimientos específicos. Para ello cuenta con laboratorios y plantas pilotos, así como una extensa biblioteca especializada.

Además, en función de los procesos de Programación y Promoción de Nacional Financiera,S.A., el IMIT también participa en los estudios que se le encomiendan ya sean referidos a la ponderación de tecnologías alternativas, a las posibilidades de fabricar en México bienes de capital, equipos para el control de la contaminación, dando particular énfasis a aquellos que contribuyan a satisfacer la demanda de productos básicos, y aquellos -

considerados prioritarios para el país.

Por otra parte, el instituto tiene organizada una línea de servicio en favor de dicho programa para el análisis de las circunstancias productivas de empresas pequeñas y medianas, así como de proyectos para la constitución de nuevas plantas dentro de ese sector.

REQUISITOS GENERALES:

Es necesario establecer un convenio por escrito definir los alcances del trabajo y las fases o etapas en que el IMIT intervenga.

CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD DE MEXICO, A.C. Y
SERVICIO DE ADIESTRAMIENTO RAPIDO DE LA MANO DE
OBRA EN LA INDUSTRIA (CENAPRO-ARMO).

OBJETIVO:

El CENAPRO-ARMO es un organismo del Sector Laboral que brinda apoyo técnico a los empresarios y trabajadores por incrementar la productividad.

FORMA DE OPERACION:

El CENAPRO-ARMO opera directamente con los industriales celebrando convenios específicos de participación en los programas y cursos que desarrollan.

SERVICIOS QUE OFRECEN:

Con sus programas de capacitación y perfeccionamiento el CENAPRO-ARMO ofrece al empresario los siguientes servicios específicos.

- Cursos y seminarios.
- Asesoría y asistencia técnica en dirección, producción, relaciones laborales, finanzas y comercialización.
- Formación y perfeccionamiento de administradores en capacitación, adiestramiento, instructores y supervisores industriales.
- Documentación en materia de productividad; materiales didácticos y de divulgación; investigaciones; ediciones agropecuarias; y sistemas pedagógicos.
- Servicios de biblioteca, filmoteca, estudios de radio, cine y televisión.
- Instalaciones para llevar a cabo conferencias, seminarios y mesas redondas.

Los servicios de CENAPRO-ARMO se brindan a nivel regional, a través de los Centros localizados en Irapuato, Gto., Mérida, Yuc., Guadalajara, Jal., y Torreón, Coah.

REQUISITOS GENERALES:

Cualquier persona o empresa puede solicitar los servicios que proporciona este organismo.

C A P I T U L O

3

CASO PRACTICO

1. ANTECEDENTES DE LA RAMA DE LA CONFECCION EN MEXICO.

La confección de la ropa se inició en nuestro país en talleres de modas, establecidos en las zonas residenciales de las principales ciudades de la República y dentro de los almacenes que laboraban pequeñas cantidades para su clientela. La clase media alta y alta de nuestra sociedad procuraban adquirir su ropa de importación, europea o americana. Sin embargo, la industria textil elaboraba ropa de algodón tejido de punto como: medias, calcetines y ropa interior.

Con la inmigración en la época del General Plutarco Elías Calles, Europeos, Arabes y Judíos se dedicaron a fabricar ropa de trabajo principalmente pantalones de mezclilla, guayaberas o camisolas propias para los ferrocarrileros y obreros o campesinos.

Al iniciarse la segunda guerra mundial y debido al crecimiento de la población, los talleres de los almacenes de ropa se independizaron y se inició propiamente a base de ellos la confección de ropa en serie. Se establecieron industrias pequeñas en Monterrey, San Luis Potosí, Chihuahua y desde luego en el D. F. existían ya en algunas poblaciones como Aguascalientes y Yucatán ropa elaborada en talleres pero conceptuada como artesanía.

En 1942 se formaron la Asociación de Fabricantes de Camisas y la Asociación Nacional de Sastres e iniciaron su trabajo para constituir una Cámara Nacional que los representara ante las autoridades. La Asociación Nacional de Sastres logró en noviembre de 1944 la autorización para formar la cámara -- que agruparía a todos los fabricantes de ropa.

En el año de 1945 la Cámara Nacional de la Industria del Vestido -- contaba con 1100 socios, hecho que señala el crecimiento de nuestra industria. En México particularmente la industria del vestido por las propias complejidades que se derivan de su estructura tiene que ser vista desde dos perspectivas distintas, una de orden cuantitativo y otra cualitativa. En el primero de los casos conviene hacer alusión a los parámetros que le dan significado -- a este sector de la producción Nacional.

Para comprender su dimensión y alcance tomando en cuenta ciertas estadísticas.

Situados en esta perspectiva, resulta particularmente ilustrativo traer a colación algunas cifras y datos representativos de la evolución - presencia y participación de la industria del vestido en la vida económica - del país.

En la actualidad la industria del vestido constituye una de las actividades económicas del país mas importantes en la vida económica dentro del sector manufacturero. Su contribución al producto interno bruto alcanza un 4.1.% con lo que se sitúa como tercera industria que mayor aportación -- proporciona de ese sector en el año de 1982.

En un marco comparativo. el producto interno bruto de la industria del vestido sólo es ligeramente superada por los industriales del hierro y -- del acero así como de la refinación del petróleo, cuyas participaciones fueron en 1982 del orden de 4.2 % y 4.3% respectivamente.

Al analizar en la perspectiva histórica de 1970 a 1982 el P.I.B. - de la industria del vestido, es imposible constatar que su crecimiento ha sido inferior respecto al P.I.B. Nacional e incluso al de las manufactureras, situación que fue propiciada en gran parte por el estancamiento que registra la -- industria en los años de 1974-1976, fenómeno que empezó a gestarse desde 1973 y que se caracterizó por un aumento proporcional del factor salarios dentro -- del valor agregado, lo que inhibió el crecimiento de la industria. La industria del vestido y la textil, fueron las más afectadas por la elevación de salarios, (recordemos que la primera, demanda su mayor proporción de insumo de la se--- gunda).

En 1974 hubo cierres de algunas fabricas por huelgas y quiebras - lo cual aunado a la menor demanda externa, impidió sostener el ritmo en el -- valor de las exportaciones, cuya tasa de crecimiento a principio de año era -- excelente.

Asimismo, la industria se enfrentó a restricciones crediticias -- derivadas de la política anti-inflacionaria, austeridad en inversión pública, desaceleración de la demanda final, o por cambio en los patrones de consumo -- y menor poder adquisitivo, consecuencia de la inflación, así como el receso -- de la economía de los Estados Unidos.

Un factor que conviene resaltar es que en 1973 y principios de 1974 se mantuvo un ritmo de producción superior al ritmo de crecimiento de la demanda, como consecuencia de que los fabricantes trataban de enfrentarse al aumento de los costos y posible escases de algunas materias primas, lo que aunado al cambio de la conducta de los consumidores que dejaron de hacer compras anticipadas y compraron menos, provocó que se acumularan inventarios de fabricantes y comerciantes.

Posteriormente, durante esta etapa (1975) se presentó el fenómeno de que los fabricantes de textiles evitaran acumular inventarios y procuraron abastecer sobre pedido, lo cual retardó las entregas, y por otra parte, se dio preferencia a quien pagaba de contado, afectando de esta forma a la industria del vestido. Desde luego, siguieron elevandose los precios de las fibras sintéticas.

A principios de 1976 se observan condiciones alentadoras para la industria debido a una recuperación de la economía en 1975. La demanda de textiles mostraba una mejoría y disminuían los inventarios.

Hoy,
Habían disminuido los problemas de abastecimiento para textil y sintéticos de moda.

Sin embargo, las ventas de la Industria de la Confección no respondieron a la expectativa durante el primer semestre y con el impacto de la devaluación su producto interno decreció en 2.8%.

Esta situación configura un hecho interesante de subrayar, ya que como se demuestra con las cifras anteriores, la industria presenta una gran sensibilidad y así como tiene una amplia capacidad de respuesta ante situaciones favorables, también por el contrario puede fácilmente contraerse.

Alrededor de 10,500 establecimientos cubren el mercado del vestido en abierta competencia, sin llegar a ninguna de ellas a tener participación mayoritaria, situación completamente ajena a todo monopolio.

Por lo que se refiere a empleo, la Industria del Vestido es la rama del sector manufacturero que genera mayor número de empleos, siendo fuente de trabajo directo para más de 390 mil personas, lo que significa que su participación alcanza el 15.5% de los empleos existentes en la Industria manufacturera. Indirectamente la industria genera ocupación para 158 mil personas.

Visto de otra forma, lo anterior significa que por cada 100 gentes que trabajan en la Industria Manufacturera, 15 lo hacen dentro de la Industria del Vestido directamente.

El personal ocupado además esta constituido en forma abrumadora - por población femenina, 85 % aproximadamente, lo que hace que la Industria - contrate cerca del 30% de las mujeres que trabajan en la Industria Manufacturera.

Por lo que toca a su inversión acumulada, la Industria del Vestido pertenece al grupo de actividades con menores requerimientos de inversión. - De ahí que en forma agregada, ese renglón se sitúe dentro de las doce ramas - con menores montos invertidos, encontrándose a nivel de industrias como la - del Cuero y sus productos, Tabacalera, de Bebidas Alcohólicas entre otras.

Para tener una idea de lo que representan los bajos montos invertidos en la Industria del Vestido podría señalarse el caso de industrias ubicadas en el extremo opuesto, es decir, aquellas intensivas en capital como son la del hierro y el Acero, la textil y la Automotriz, cuyas inversiones son 18, 7 y 5 veces superiores respectivamente a las de la Industria del Vestido.

La baja inversión en la Industria ha significado para la misma, foco de situaciones tanto favorables como desfavorables para su desarrollo. En el primero de los casos, el bajo coeficiente de requerimiento de inversión - por empleo, le ha permitido mantener altas tasas de creación de empleo ante estímulos relativamente bajos de capital, de ahí que se subraya que industrias como la del vestido, ofrecen en la actualidad para el país una alternativa óptima ante los problemas que se presentan como la escasez de recursos y la necesidad imperiosa de crear fuentes de trabajo.

Durante el período 1975-1980, la industria del vestido requirió - en promedio de \$ 162,000.00 por cada empleo generado, cifra que evidentemente resulta mínima sobre todo si se observa a la luz de los indicadores de otras industrias con altos requerimientos de inversión, como sería el caso de la - - - farmacéutica, cuyo monto invertido por empleo fue de \$ 5.2 millones de pesos o la Química Básica o la del Cemento, cuyas cifras fueron del orden de - - - \$ 4.3 y \$ 3.6 millones de pesos respectivamente.

Adicionalmente, cabe resaltar que la respuesta en la creación de empleos en la Industria es casi inmediato al estímulo de las inversiones ya que por tratarse de una industria, hasta cierto punto dinámica, la puesta en marcha de una empresa hace obtener resultados inmediatos.

La inversión en la industria del Vestido ha presentado en el último quinquenio un crecimiento comparativo bajo al de otras industrias, lo que hace pensar en que de haber contado con un mayor apoyo financiero, los resultados en la generación de empleos hubieran sido considerablemente mayores.

Por otra parte, al hacer referencia a los efectos negativos que les han -- significado a la Industria el tener bajo requerimiento de inversión, se puede decir que tal fenómeno ha sido determinante para que la industria tenga serias limitaciones crediticias, en virtud de que al presentar una estructura financiera débil en lo que corresponde a sus activos fijos, factor primordial de garantía ante las instituciones de crédito, le impiden tener acceso a recursos de -- apoyo vitales para su financiamiento y sano desarrollo.

Como muestra de lo anterior, se tiene que analizar comparativamente la estructura financiera de la Industria con la de otras industrias.

Resulta que a excepción de las del tabaco y sus productos, la del Vestido es la que menor proporción de activo fijos registra dentro de todo el Sector Manufacturero (41.1%), además si se considera únicamente la inversión en -- maquinaria y equipo, esta proporción disminuye a 19.8% índice que reafirma la -- baja capacidad crediticia de la industria.

La apreciación de la industria del vestido bajo la perspectiva de su generación de impuestos adquiere particular importancia. A pesar de que gran parte de su producción está orientada hacia la satisfacción de una necesidad básica, lo que supondría una menor contribución fiscal por la naturaleza de los productos, se ubica como una de las principales fuentes de ingresos al erario -- público.

Es así como al comparar los impuestos que generan las ramas que integran -- el Sector Manufacturero, resulta como la Industria del Vestido se encuentra -- dentro de las actividades con mayores aportaciones fiscales contribuyendo con el 5.8% al total de los impuestos que pago el sector manufacturero - - --

en 1981.

La importancia de los impuestos generados por la Industria del Vestido puede evaluarse si se considera que el monto de los mismos (7.4 miles de millones de pesos en 1981) se encuentra ligeramente abajo de los que generan industrias como la Cervecera, Refresquera y la de Bebidas Alcohólicas, cuyos impuestos generados fueron en el mismo año del orden de \$ 7.6, \$8.6 miles de pesos respectivamente. En otro orden de ideas, lo anterior implica que por cada peso que produjo la industria del vestido en el año de 1981, generó 7.4 centavos de impuesto indirecto al público.

Por otra parte, la industria del vestido enmarcada dentro de las industrias de demanda final, presenta un alto índice de eslabonamiento con el aparato productivo vía su demanda intermediaria lo que implica que una expansión en la escala de su actividad que induce una serie de demandas directas e indirectas a todo el sector productivo del país.

La industria del vestido para 1975, según la matriz insumo productivo por cada unidad de producción obtenida, generó una demanda directa e indirecta equivalente a 1.2. En otros términos esto significa que cada millon producido por la industria generó una demanda en el aparato equivalente a 1 millon 200 mil pesos, cifra que incrementó con respecto a 1970 en 5.2%.

La industria del vestido además ofrece un grado de integración de los mas elevados en el contexto industrial, ya que un 98% de los insumos requeridos por la misma son nacionales. Esta proporción es óptima ya que hace la industria casi autosuficiente.

La exportación de la industria del vestido significó para 1982 un ingreso en divisas por aproximadamente \$23.7 millones de dólares, en la coyuntura actual esta cifra podrá incrementarse sustancialmente puesto que la mano de obra nacional, al estar en un nivel barato relativamente y constituir uno de los principales elementos del costo de producción, hará que las prendas nacionales puedan llegar en condiciones competitivas al mercado exterior, una vez superados los obstáculos internos.

Es aquí donde podemos señalar que la industria del vestido tiene gran oportunidad al tener la frontera norte como un mercado que importa anualmente cantidades de orden de los 7 millones de dólares, lo que significa que este - mercado puede absorber en un año 10 veces la producción nacional, la que en - 1981 a precios de productor se estima que alcanzó los 100 millones de pesos.

Al recapitular sobre lo antes expuesto será conveniente señalar que dentro del Sector Manufacturero la Industria del Vestido ocupa:

- El tercer lugar por su contribución al P.I.B.
- El primer lugar como empleadora de mano de obra.
- El primer lugar como empleadora de mano de obra femenina.
- El séptimo lugar por su contribución fiscal.
- Está dentro de las dos industrias con menores requerimientos de inversión.
- Es la industria con la menor inversión por empleo generado.
- Es la tercera industria con el índice de eslabonamiento mayor, es decir, con una alta vinculación al aparato productivo.
- Es la sexta industria con el más alto índice de absorción de insumos nacionales.
- Y es la industria con uno de los menores requerimientos de insumos importados.

Cifras y datos como los anteriores muestran claramente el papel central que juega la industria del vestido, no sólo como proveedora de un bien básico para la población, sino al mismo tiempo su importancia económica, su ritmo de crecimiento, su actualización y su dinamismo, su proyección a otras áreas de la economía y también - quizá como aspecto relevante - , su capacidad de respuesta a las necesidades crecientes de la comunidad y generación de empleo, - lo que ha sabido demostrar a través de sus años de existencia.

Una industria de estas características no puede soslayarse del contexto de las grandes fuerzas nacionales, o ser objeto de marginación.

El hecho es que este momento, a pesar de los aspectos antes demostrados la industria del vestido está frenada y cuantos lo integran viven momentos de

incertidumbre. Esto vale para los industriales que en la industria han comprometido sus recursos; vale para la gran masa de trabajadores que han sido capacitados y que se saben eficientes en esta labor; vale para los empleados y difusores; vale para los distribuidores y comerciantes que tienen en estos productos una de las fuentes más importantes de actividad; y vale para el público que es el principal interesado en tener siempre la disponibilidad de un bien que no sólo le permita convivir socialmente, sino que es un medio de protección.

Todos estos cuya cuantificación objetiva resulta difícil precisar son los que conforman el perfil cualitativo de la industria.

De ahí que como se señalaba al principio de este capítulo, la industria del vestido deba ser contemplada desde una perspectiva muy amplia. Esta industria está clasificada de acuerdo a secciones, socios, capitales, máquinas y obreros.

A continuación mencionaremos el número de secciones, socios, capitales, máquinas y obreros de acuerdo a la clasificación de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido. (año de 1984).

S E C C I O N E S

- I SASTRERIAS CIVILES Y MILITARES SOBRE MEDIDA PARA DAMAS Y CABALLEROS.
- II SASTRERIAS FABRILES (FABRICANTES DE TRAJES CIVILES, TRAJES SASTRE PARA DAMA, GABARDINA, ABRIGOS ETC. DE CABALLEROS, DAMA Y NIÑOS.
- III FABRICANTES DE CAMISAS Y DE ROPA INTERIOR PARA JOVENES Y CABALLEROS.
- IV TALLERES O FABRICAS DE ALTA COSTURA MODAS Y SOMBREROS PARA DAMA.
- V FABRICANTES DE CORSETERIA, LENCERIA Y ROPA INTIMA DE DAMA.
- VI FABRICANTES DE VESTIDOS EN SERIE PARA DAMA.
- VII FABRICANTES DE ROPA CON TELA DE PUNTO CUANDO SEA COSIDO EXCLUSIVAMENTE.
- VIII FABRICANTE DE UNIFORMES EN GENERAL, ROPA DE TRABAJO EN GENERAL, ROPA SANITARIA Y BLANCOS.
- IX MAQUILADORES (CONFECCIONISTAS) EN GENERAL DE TODA CLASE DE ROPA.
- X FABRICANTES DE GUANTES, BOLSAS, CINTURONES, TIRANTES Y DEMAS IMPLEMENTOS QUE CONSTITUYAN ACCESORIOS DEL VESTIDO Y FABRICANTES DE - - ABRIGOS Y PRENDAS DE PIEL CON PELO Y PARTE TAMBIEN DE PIEL CON PFLO QUE CONSTITUYAN ACCESORIOS DEL VESTUARIO.
- XI FABRICANTES DE ROPA PARA NIÑOS Y NIÑAS.
- XII FABRICANTES DE PANTALONES EN GENERAL
- XIII FABRICANTES DE TRAJES DE BAÑO: ROPA DE PLAYA, ROPA DE DEPORTES.
- XIV FABRICANTES DE CORBATAS, PAÑUELOS MASCADAS Y PAÑOLETAS.
- XV FABRICANTES DE CHAMARRAS Y ROPA SPORT PARA CABALLEROS.

NUMERO DE SOCIOS DE CADA SECCION

SECCION	CANTIDAD
I	275
II	75
III	116
IV	59
V	787
VI	117
VII	89
VIII	188
IX	693
X	48
XI	289
XII	46
XIII	101
XIV	35
XV	109
COOPERADORES	21
	<hr/>
	3048

CAPITALES, MAQUINAS Y OBREROS CON QUE CUENTA LA INDUSTRIA DEL VESTIDO A LA FECHA.

CAPITALES	MAQUINARIA	OBREROS
1'387,085.344.93	32,339	400,007

DELEGACIONES EN LA REPUBLICA MEXICANA.

CAPITALES	MAQUINARIA	OBREROS
309,021,836.47	15,735	21,009

SOCIOS

1458

FUENTE: CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO. 1984.

2.- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

Como primer paso a nuestra investigación a la empresa, efectuamos una visita preliminar a está, y así contar con datos que nos permitirán tener - antecedentes de su funcionamiento, de esta manera se obtendrá la información para darle el enforque a nuestra auditoría administrativa.

La información captada es la siguiente:

Giro: Confección de prendas textiles. (Fundas para mesas de planchar, shorts, y camisetitas.)

Lineas de productos que se manejan: Se fabrican 10 modelos diferentes de fundas para planchar y tallas chicas para los otros artículos.

Se laboran 5 días de la semana, de lunes a viernes. en la confección de las prendas se destinan 3 días, para la fabricación de las fundas para -- planchar y las otras prendas se destinan 2 días.

Las ventas mensuales dependen de las situaciones que se presenten (-- demanda por parte del público. situación económica del país así como el precio de las materias primas).

La maquinaria con que cuenta la empresa para efectuar la producción es la siguiente:

- 12 máquinas de coser
- 6 máquinas de coser rectas
- 6 máquinas overlok
- 1 máquina trenzadora
- 1 máquina cortadora
- 1 selladora de bolsas.

Se le da mantenimiento y limpieza a la maquinaria cada semana.

Para llevar a cabo la producción se ocupa el siguiente personal 8 costureras, 4 empacadores, 1 cortador, 1 chofer, 1 velador.

LOS TRABAJADORES QUE LABORAN EN LA EMPRESA:

- No están sindicalizados.
- Están inscritos al I.M.S.S.
- No firman ninguna solicitud de empleo o contrato.
- Se les paga a destajo.
- Se les paga semanalmente.
- No checan hora de entrada ni salida.
- No cuentan con un reglamento interior de trabajo por escrito.

PARA INGRESAR A LA EMPRESA UNICAMENTE SE REQUIEREN 2 REQUISITOS:

- Tener experiencia en el ramo.
- Ser recomendado.

La empresa trata en lo posible de conservar a su personal, para crear un ambiente de mas confianza entre los trabajadores, se les da oportunidad de llegar tarde a su trabajo y recuperar ese tiempo a la hora de salida.

En el manejo administrativo de la empresa interviene el siguiente personal.

- 1 Gerente General.
- 1 Contador Asesor.
- 2 Agentes Vendedores.
- 1 Secretaria.

La totalidad de las operaciones de la empresa son realizadas por el gerente general, realiza las compras de materia prima y equipo necesario, -- como instructor en el manejo de maquinas, es el encargado de las cobranzas -- del manejo de personal y en ocasiones efectua las ventas. Estas funciones -- es auxiliado por su secretaria. La contabilidad es manejada por un contador asesor.

SUS VENTAS SE REALIZAN A CREDITO CON PLAZOS DE:

30, 60 y 90 días.

Con un promedio de plazo de pago de 75 días.

Las ventas mensuales son del 70% de la cuota establecida de 2,000 000 de pesos.

Sus clientes son los siguientes:

AURRERA
COMERCIAL MEXICANA
GIGANTE
SEARS
PALACIO DE HIERRO
NUEVO MUNDO
BLANCO
PUERTO DE VERACRUZ
EL SARDINERO
ASTOR
DE TODO
SORIA NA
CASA CHAPA
COMERCIAL B.H.
CHEDRALVLY

Su competencia esta integrada unicamente por otros 3 fabricantes en lo que respecta a la confección de fundes.

La determinación del costo de los productos esta dada por:

Costo de Materia Prima
Gastos Indirectos
Luz
Sueldo
Depreciación.
Utilidad.

Sus Proveedores son:

Ayotla Textil
Cleter de México
Hilos Durex
Hilatura y Cobertores
Hilos Omega
Eduardo Vega y Cía.

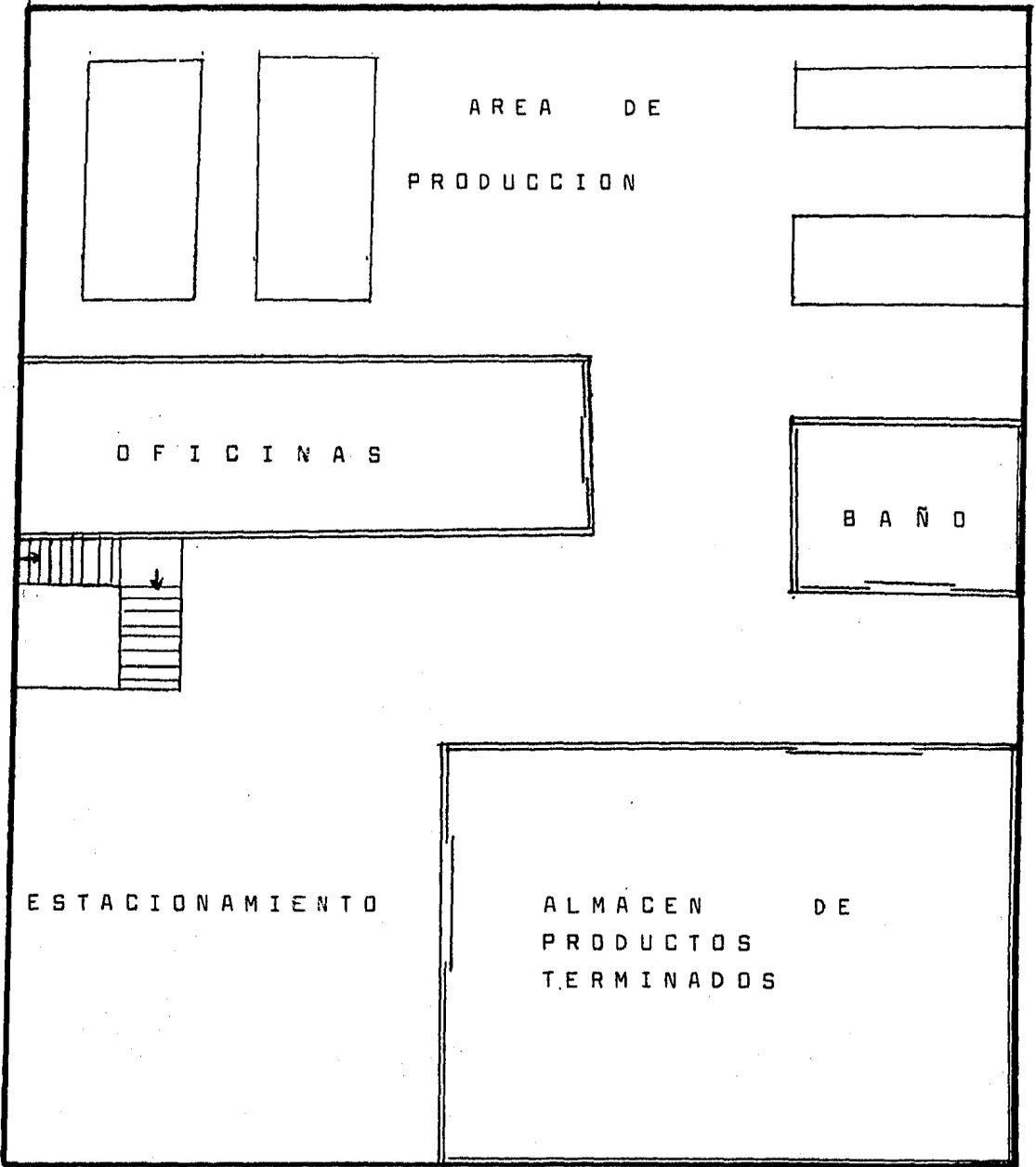
Los documentos manejados en las operaciones de la empresa son:

Contra-recibos
Letras
Facturas
Formas de Control de Pagos
Ordenes de Pedido
Nómina- manual
Balance General.- se elabora mensualmente
Estados de Resultados- se elaboran cada medio año.
Presupuestos de Ventas.- se elaboran mensualmente.
Presupuestos de Compra- se elaboran cada 15 días.

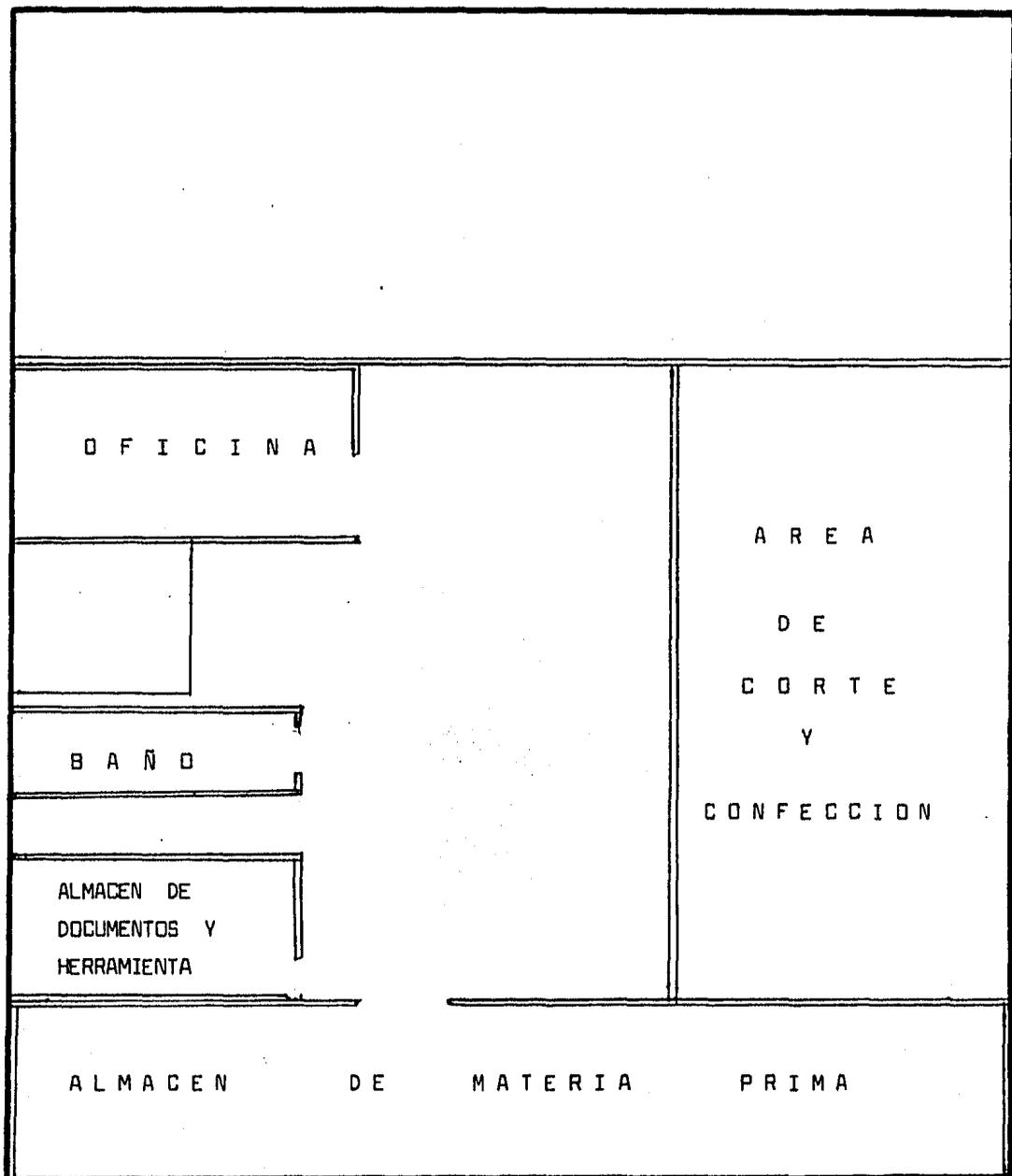
Uno de los problemas detectados, al realizar la visita preliminar, es - que la Cía. tiene que vender sus productos por debajo de su costo, para poder aumentar su volumen de ventas y a la vez contar con efectivo disponible. - - Otro factor que ha contribuido a la disminución de las ventas es la crisis - actual que afecta al país.

" PRODUCTOS NUBE "

PLANTA BAJA



PRIMER PISO



O F I C I N A

B A Ñ O

ALMACEN DE
DOCUMENTOS Y
HERRAMIENTA

A R E A

D E

C O R T E

Y

C O N F E C C I O N

A L M A C E N

D E

M A T E R I A

P R I M A

3. DEFINICION DE OBJETIVOS

De acuerdo a la información que se obtuvo de la visita preliminar a la empresa y pláticas sostenidas con el Gerente Administrativo hemos podido determinar los objetivos de la investigación:

- a) Detectar en la administración de la empresa las deficiencias e irregularidades que se están presentando y afectan el desarrollo de la empresa.
- b) De acuerdo al interés mostrado por el Gerente Administrativo en saber como se están desarrollando las áreas funcionales de la empresa, consideramos que es imprescindible investigar e informar sobre el desarrollo de estas individualmente y en su conjunto.

Las áreas funcionales que integran la empresa son: Producción, Finanzas Personal, Ventas y Compras. Se analizará de cada una de ellas su desarrollo en cuanto a su planeación, Implementación y Control.

- c) A través de los dos puntos anteriores se proveera a la empresa de:
 - 1) Una estructura Administrativa.
 - 2) Manuales de Organización, y ,
 - 3) Manuales de procedimientos de cada área funcional.

4. METODO DE EVALUACION

Para calificar cada pregunta de los cuestionarios que se aplicarán, se tomará en cuenta la siguiente escala:

APRECIACION	PUNTOS	CUMPLIMIENTO
Excelente	5	90 a 100%
Muy Bien	4	80 a 89
Bien	3	60 a 79
Regular	2	40 a 59
Mal	1	20 a 39
Muy Mal	0	0 a 19

Finalmente se sumarán los puntos llegando a obtener un total. Multiplicando las preguntas del Area Estructural por 10; por considerarlas de mayor peso en la organización.

De acuerdo al total obtenido se calificará la Administración de la Empresa de acuerdo a la siguiente escala:

PORCENTAJE	ADJETIVO
90 a 100%	Admón. Excelente
80 a 89	Admón. Muy Buena
60 a 79	Admón. Buena
40 a 59	Admón. Regular
20 a 39	Admón. Mala
0 a 19	Admón. Muy Mala

ESCALA DE ADJETIVIZACION.

PUNTUACION	PORCENTAJE	ADJETIVO
859 - 955	90 a 100%	Admón. Excelente
764 - 858	80 a 89	Admón. Muy Buena
573 - 763	60 a 79	Admón. Buena
382 - 572	40 a 59	Admón. Regular
191 - 381	20 a 39	Admón. Mala
0 - 190	0 a 19	Admón. Muy Mala

NIVELES JERARQUICOS
DOCUMENTOS
OBSERVACION.

II. FUNCIONAL

1.- PRODUCCION.

a) Planeación.

Políticas de Producción
Programación y Planes de la Producción
Procesos de Producción(maquinaria y colocación).
Costos de Producción.
Métodos de Control

b) Implementación

Presupuesto de producción.
Control de Programas y Proyectos.
Cumplimiento de Objetivos.
Colocación de Maquinaria y Equipo.
Control de Personal.

c) Control.

Estandares de Producción.
Evaluación de Costos
Desperdicios.

Herramientas:

- . Cuestionarios
- . Observación
- . Registros de Producción
- . Diagrama de Proceso
- . Analisis de Tiempos y Movimientos
- . Estadísticas
- . Analisis de Capacidad Instalada
- . Ordenes de Trabajo
- . Observación.

2. COMPRAS.

a) Planeación

Sistemas de Compras
Fuentes de Abastecimiento.

Registro de Proveedores.

b) Implementación.

Cumplimiento de Programas de Compras.
Manejo de Proveedores.
Candidatos para elegir nuevos proveedores.

c) Control

Control de existencias.

Herramientas:

- . Registro de Compras
- . Catálogo de Proveedores
- . Ordenes de Pedidos
- . Fluxogramas
- . Cuestionarios
- . Observación

3. VENTAS

a) Planeación

Sistema de Ventas
Políticas de Ventas
Objetivos de Ventas
Precios, Plazos y Condiciones.

b) Implementación

Controles de Objetivos y Políticas
Control de la Fuerza de Ventas

Entregas
Devoluciones.

c) Control

Cartera de Clientes
Registro de Ventas.
Control de Ventas

Herramientas: . Cuestionarios
 . Fluxograma
 . Documentos
 . Registros
 . Observación

4. FINANZAS

a) Planeación

Sistema Presupuestal
Fuentes de financiamiento internas
Fuentes de financiamiento externas
Políticas de aplicación de fondos
Sistema contable.

b) Implementación

Control y manejo de fondos
Control de efectivo
Creditos bancarios
Estados financieros

c) Control

Cuentas por pagar
Cuentas por cobrar
Herramientas; . Estados financieros
 . Presupuesto

- . Cuestionario
- . Formas contables
- . Documentos

5. MANEJO DE PERSONAL

a) Planeación

Planeación General

Políticas Generales sobre Manejo de Personal

b) Implementación

Reclutamiento de Personal.

Selección de Personal.

Contratación de Personal.

Prestaciones al Personal.

Servicios al personal.

c) Control

Reglamento Interior de Trabajo

Control de Asistencias

Evaluación del Trabajo

Incentivos

Herramientas:

- . Nómina
- . Analisis de sueldos y salarios
- . Analisis de Puestos
- . Observación
- . Cuestionarios

5. INVESTIGACION

Una vez de haber concluido el programa de la Auditoría Administrativa - junto con el método de evaluación, el siguiente paso a seguir es la recopilación de la información dentro de nuestra investigación.

La obtención de la información la tendremos utilizando los siguientes instrumentos:

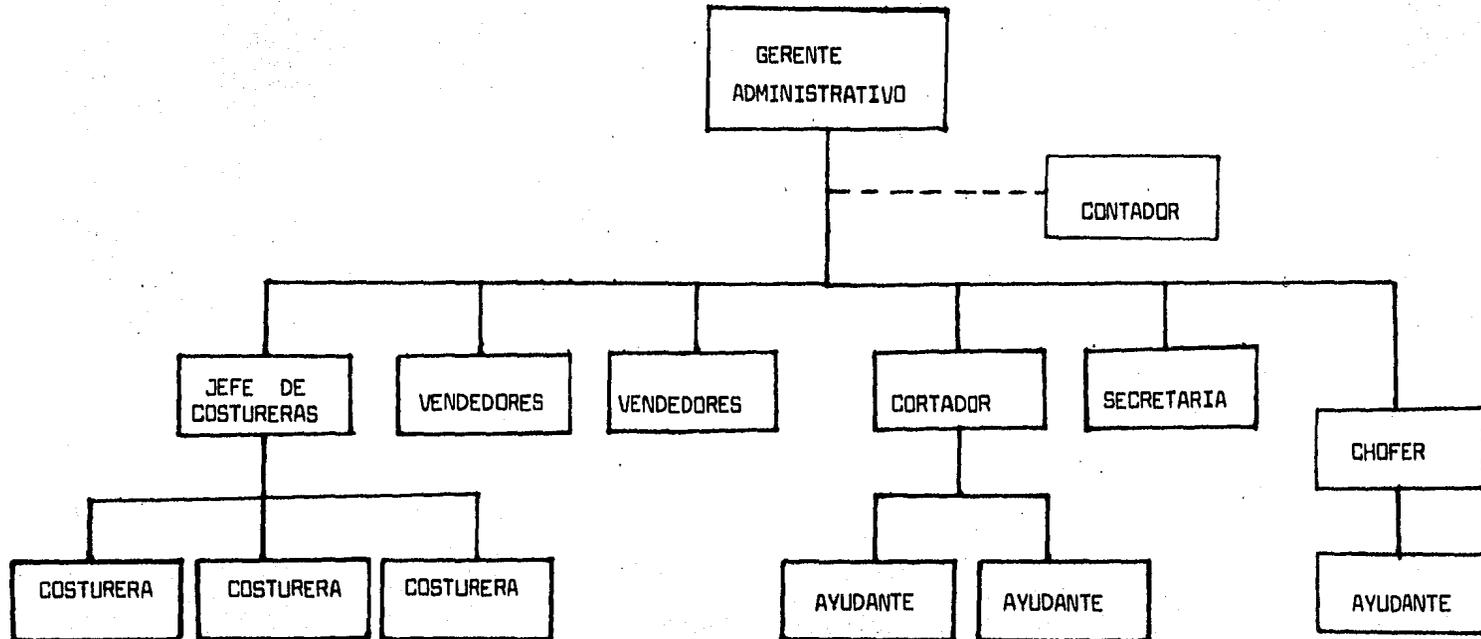
- a) Cuestionarios sobre la estructura jurídica y organizacional de la empresa. Así como la de cada una de las áreas funcionales que son: producción, ventas, compras, finanzas y personal.
- b) Análisis de puestos: los que estan actualmente, exclusivamente los del segundo nivel jerarquico.
- c) Observación directa de hechos y registros que servirán para elaborar los procedimientos actuales así como diagramas de flujo.
- d) Recopilación de formas.

5.I ORGANIGRAMA ACTUAL

A continuación presentamos como se encuentra la empresa organizada, a través del organigrama actual de la organización.

5.1 ORGANIGRAMA ACTUAL

P R O D U C T O S N U B E



5.2 CUESTIONARIOS ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL (Contestado)

EMPRESA: PRODUCTO NUBE S.A.

CUESTIONARIO CORRESPONDIENTE A:

"ESTRUCTURA JURIDICA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL "

CONTESTADO POR: GERENTE ADMINISTRATIVO.

ESTRUCTURA JURIDICA

1. ¿ Qué tipo de sociedad es su empresa?
R= Es una sociedad anónima.
2. ¿Cuál es el número de socios ?
R= el número de socios es de 5
3. ¿Cuál es el monto del capital?
R= El monto inicial del capital de la empresa fue de 50,000.00
4. ¿ Dónde y desde cuando se encuentra registrada la empresa?
R= Esta registrada en la Cámara de la Industria del Vestido desde hace dos meses.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. ¿Cuáles son los objetivos de la organización?
R= En primer lugar crear fuentes de trabajo, para bienestar de la sociedad.
Conseguir para la empresa un nombre de prestigio
Dar buen servicio al público y poner los artículos a su alcance.
Bienestar económico y personal para el propietario.
2. ¿ Los empleados conoce los objetivos que se persiguen?
R= En parte se dan a conocer ya que no se a dado mucho énfasis en este aspectos, por cuidar principalmente el aspecto productivo.
3. ¿ Qué importancia cree usted que tiene dar a conocer los objetivos de la empresa?
R= Tiene gran importancia ya que así el personal sabra los fines de la empresa y la sentiera como suya a la vez que colaborará con más satisfacción.

4. ¿ Considera útil un manual de organización dentro de su empresa?
R= Si es útil, porque se establecerían más solidariamente las bases para el desempeño de las funciones, se podrán delegar responsabilidades, ahorraría tiempo, sería menos la carga de trabajo.
5. ¿ Como estan establecidos los niveles jerárquicos dentro de la empresa?
R= Los niveles de la empresa no se encuentran bien definidos en el área administrativa, únicamente estan definidos los niveles operativos.
6. ¿Cuál es el número de personas en cada nivel?
R= En 1er. Lugar se encuentra el gerente administrativo.
2º lugar o nivel: los agentes vendedores, la secretaria, el contador, la jefe de costura y el chofer.
(El contador que se encarga de la contabilidad de la empresa lo consideramos a nivel staf).
3er. nivel jerárquico: aqui se encuentran las costureras, los ayudantes del cortador asi como el ayudante del chofer y el velador.
7. ¿ Como se determinan las funciones y el número de personas que intervienen en ellas?
R= Las funciones se han determinado de acuerdo a las necesidades de la empresa.
Gerente Administrativo- Administración
Contador Público - Aesor contable.
Secretaria - Auxiliar
2 vendedores
1 Jefa de costura
8 Costureras
4 Empacadores
1 Cortador
1 Chofer
1 Velador

8. ¿ Como se transmiten las ordenes? Escrita ____ . Oral ____ .

R= De manera oral en cuestiones especiales

Empacadores verbal

Escrita: En corte - Ordenes de trabajo

Chofer - Rutas . Vendedores - Junta cada seis meses.

EMPRESA: PRODUCTOS NUBE S.A.

CUESTIONARIO CORRESPONDIENTE AL AREA
FUNCIONAL DE: " P R O D U C C I O N "

CONTESTADO POR: EL CORTADOR Y JEFA DE COSTURA.

PRODUCCION

PLANEACION

1.- ¿ CUALES SON LOS PROCESOS DE FABRICACION Y CUANTOS SON, COMO SE DEFIENEN?

SON 5 PROCESOS:

- A) CORTE
- B) COSTURA
- C) HABILITACION
- D) EMPAQUE
- E) ALMACENAJE

- A) Materias primas se pasan al área de corte en el cual se hace el trazo para definir los modelos o prendas que se van a cortar .
Se hace el trazo, se tiende la tela, se coloca el trazo encima de la tela y se procede a cortar, del cual salen las piezas listas para su confección. Para hacer el corte se utiliza una maquina cortadora de 8 pulgadas.
- B) Recibe el corte, comienza el proceso de confección, en el cual se - + utiliza maquinaria especializada para la elaboración de la prenda que se desee.
Para la confección de las fundas se utilizan maquinas rectas y over--look.
Recta: Confeciona el dobladillo de la funda o cubierta.
Overlook: Confeciona la base o cojin de la funda.
- C) Se recibe la costura, se deshebran las prendas, se revisan, aqui se - lleva a cabo un control de calidad.
- D) Las prendas ya habilitadas son revisadas nuevamente, etiquetadas y - empacadas.

E) Una vez empacadas las prendas, son almacenadas ordenada y codificadamente.

2.- ¿ SE HA DETERMINADO EL TIEMPO Y COSTO DE LA PRODUCCION?

Si esta determinado el tiempo en base a stocks de almacén, y el costo de producción lo obtenemos dependiendo del pedido que se tenga.

3.- ¿ SE HA PRECISADO EL VOLUMEN E INTENSIDAD PRODUCIDA?

Como ya mencionamos anteriormente el volúmen e intensidad de la producción lo obtenemos en base a los pedidos.

4.- ¿ SE TIENEN METODOS DE CONTROL?

No se cuenta con un control escrito, se lleva a cabo de manera visual.

IMPLEMENTACION

1.- ¿ SE CONOCEN Y UTILIZAN LOS MANUALES OPERATIVOS DEL EQUIPO?

Si siempre se trata de investigar la finalidad y capacidad de cada maquina y los costos que tiene.

2.- ¿ CÓMO SE HA DETERMINADO LA UBICACION DEL EQUIPO PRINCIPAL Y AUXILIAR?

En base a experiencias anteriores y a las necesidades del flujo de los procesos actuales.

3.- ¿ CUALES HAN SIDO LOS RESULTADOS CON LA ACTUAL UBICACION DE LA MAQUINARIA?

Se considera óptimo en cuanto a tiempo.

4.- ¿ SE TIENEN CONOCIMIENTOS SOBRE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS EN LOS PROCESOS DE PRODUCCION Y COMO SE HAN DETERMINADO?

Si se tiene conocimientos sobre los procesos. Se han determinado en tiempo de hrs/hombre.

- 5.- ¿ QUE TIPO DE MAQUINARIA UTILIZA, COMO LA SELECCIONA?
Maquinas Overlook, recta, vastilladora, cortadora, selladora,
se selecciona de acuerdo a las necesidades que se presenten.

CONTROL

- 1.- ¿ CUAL ES EL SISTEMA PARA EL CONTROL DEL TRABAJO?
Es práctico, visual. (se lleva tarjetas de control de pagos a destajo).
- 2.- ¿ SE REALIZAN INVESTIGACIONES PARA MEJORAR EL PRODUCTO?
Si, comparándolo con los productos que existen en el mercado.
- 3.- ¿ HAY MANTENIMIENTO CORRECTIVO Y PREVENTIVO?
Se cuentan con refacciones más comunes y se corrigen los errores para que no vuelvan a suceder.
- 4.- ¿ CUAL ES EL MONTO DE LOS DESPERDICIOS?
Es elevado se ha pensado en industrializar el desperdicio, por el momento se vende ese desperdicio por kilo.
- 5.- ¿ QUE NIVEL DE CALIDAD DENTRO DEL MERCADO TIENEN SUS PRODUCTOS?
Es de los mejores en cuanto a calidad, y también en comparación con los demás productos de la competencia.
- 6.- ¿ HAY PROYECTOS PARA MEJORAR LOS PROCESOS PRODUCTIVOS?
No existen proyectos a futuro principalmente porque no se cuenta con el capital suficiente para la instalación de procesos mas complejos. Los procesos que prebalesen actualmente son los mas adecuados para nuestro ritmo de producción.

7.- ¿ SE HAN PRECISADO LOS ESTANDARES DE PRODUCCION DIARIAMENTE POR -
HOMBRE Y MAQUINARIA?

No se ha precisado la producción en base a tiempo de las maquinas
pues la maquinaria sólo se esta aprovechando en un 30% de su ca--
pacidad. Por la situación actual de la economía.

Por loque respecta a la producción estandar del hombre se tiene -
establecido un estandar principalmente porque el trabajo es a des
tajo y en base a pedidos los cuales nos proporcionan lo que puede
producir cada uno de ellos.

EMPRESA : PRODUCTOS NUBE S.A.

CUESTIONARIO CORRESPONDIENTE AL AREA
FUNCIONAL DE : " C O M P R A S "

CONTESTADO POR : LA SECRETARIA

COMPRAS

PLANEACION

1.- ¿ CUALES SON SUS POLITICAS DE COMPRAS?

Los mejores materiales, mejores precios, de acuerdo a una producción limitada por el alto costo de inventarios que acarreará como consecuencia costos de inversión.

2.- ¿ QUE SISTEMA DE COMPRAS SIGUE LA EMPRESA?

El sistema que utilizó es dependiendo del precio, o sea el proveedor que tenga el mejor precio en el momento.

3.- ¿ TIENE UN PRESUPUESTO ESTABLECIDO PARA REALIZAR SUS COMPRAS?

Lo dan las cobranzas que se vayan teniendo, por las altibajas del mercado.

4.- ¿ QUE CRITERIOS SE TIENE PARA ELEGIR A SUS PROVEEDORES?

Que cuenten con material de calidad, precios razonables, que puedan surtir pedido cuando se requiere.

IMPLEMENTACION

1.- ¿ HAN SURGIDO CONFLICTOS CON LOS PROVEEDORES POR RECLAMACIONES NO ATENDIDAS? ¿ CUAL FUE LA RAZON?

Si ha tenido conflictos, por falta de honestidad por parte de los proveedores.

2.- ¿ SE TIENE UN RESPONSABLE PARA LA RECEPCION Y CONSERVACION DE LOS ARTICULOS EN ALMACEN?

Se tiene temporalmente a una persona que conserve el almacen.

3.- ¿ SE TIENE UNA CLASIFICACION DE LOS ARTICULOS ALMACENADOS?

Si, se clasifican de acuerdo a los modelos de los productos dandoles una codificación.

4.- ¿ SE TIENE ESTABLECIDO EL SISTEMA DE ENTRADAS Y SALIDAS DE MATERIALES EN EL ALMACEN?

No cuenta con un sistema.

CONTROL

1.- ¿ COMO SE HACE LA REPOSICION DE SUS EXISTENCIAS?

En base a un máximo y un mínimo

2.- ¿ SE INVESTIGAN NUEVOS PROVEEDORES?

Constantemente, para elevar la calidad de los productos.

3.- ¿ SE TIENE UN REGISTRO DE PROVEEDORES Y DE PRECIOS AL CORRIENTE?

Si se cuenta con un registro de precios y proveedores, los mismos notifican sus precios.

4.- ¿ SE VIGILA QUE LOS PEDIDOS SEAN SURTIDOS EN LA FORMA Y TERMINOS SOLICITADOS?

Regla básica de servicio en la mayoría de los casos al 100%

5.- ¿ CUALES SON LOS NIVELES DE EXISTENCIA EN EL ALMACEN, COMO SE DETERMINAN?

Los que vaya requiriendo la producción

Los niveles se establecen en base a un máximo y a un mínimo.

EMPRESA: PRODUCTOS NUBE S.A.

QUESTIONARIO CORRESPONDIENTE AL AREA
FUNCIONAL DE : " V E N T A S "

CONTESTADO POR: EL VENDEDOR.

VENTAS

PLANEACION

1.- ¿ CUAL ES EL SISTEMA DE VENTAS EN SU EMPRESA?

Con los clientes actuales se realizan visitas periódicas de aproximadamente cada 15 días.

Abrir el mercado o aumentar clientes nuevos con investigaciones -- constantes.

2.- ¿ CUALES SON SUS POLITICAS DE VENTAS?

Servicio al cliente.

Seriedad en los precios.

Respaldo del prestigio.

Dar garantía a los productos (si el producto sale malo se cambia - dependiendo de las exigencias del cliente o se descuentan cantidades de dinero por pequeños errores o defectos de m.p.).

IMPLEMENTACION

1.- ¿ CUALES SON LAS FUNCIONES DE LOS VENDEDORES?

Visitar al cliente periódicamente, revisar stocks en almacén, comparación de precios periódicamente en cuanto a competencia se refiere. Mantenimiento y conservación de los productos en la exhibición y el contacto directo con los jefes de compras del almacén.

2.- ¿ CONOCEN LOS VENDEDORES LAS CARACTERISTICAS DE LOS PRODUCTOS PROPIOS DE LA COMPETENCIA?

Sí porque son profesionales en su trabajo, tienen todo el conocimiento necesario.

3.-¿ COMO SE COMUNICA CON LOS CLIENTES PARA REALIZAR LAS VENTAS?

Por medio de los agentes en caso de una venta de catálogo o de existencias de almacén. Los pedidos especiales o de temporada se tratan directamente con el jefe de compras.

4.- ¿ CON QUE REGULARIDAD VISITA A SUS CLIENTES?

Cada 15 días para no perder contacto y ventas.

5.- ¿ COMO SON SUS RELACIONES CON SUS CLIENTES, TIENE QUEJAS DE ELLOS?

Nuestras relaciones son buenas, no tenemos quejas de ninguna especie.

6.- ¿ QUE SERVICIOS LE PROPORCIONA LA EMPRESA AL CLIENTE?

Se proporcionan descuentos

Ofertas :

A cantidades mayores un porcentaje de descuento mayor

Plazo de pago mas amplio dependiendo de las cantidades compradas.

7.- ¿ COMO SE LLEVA A CABO LA DISTRIBUCION DE SUS PRODUCTOS?

En el distrito Federal se reparte con transporte propio

En la provincia se transportan los pedidos a los lugares de distribución

por medio del servicio público federal.

8. - ¿ SE CUENTA CON UN CONTROL DE VENTAS?

El control se lleva a cabo en base a la facturación de las ventas.

CONTROL

1.- ¿ COMO SON REGISTRADAS SUS VENTAS?

Las ventas son registradas en base a los clientes y por pedidos.

2.- ¿ QUE LUGAR OCUPA DENTRO DE LA COMPETENCIA?

El primer lugar porque son pocos los que se dedican a este tipo de negocio y ademas lo desconocen.

3.-¿ COMO SE COMUNICA CON LOS CLIENTES PARA REALIZAR LAS VENTAS?

Por medio de los agentes en caso de una venta de catálogo o de existencias de almacén. Los pedidos especiales o de temporada se tratan directamente con el jefe de compras.

4.- ¿ CON QUE REGULARIDAD VISITA A SUS CLIENTES?

Cada 15 días para no perder contacto y ventas.

5.- ¿ COMO SON SUS RELACIONES CON SUS CLIENTES, TIENE QUEJAS DE ELLOS?

Nuestras relaciones son buenas, no tenemos quejas de ninguna especie.

6.- ¿ QUE SERVICIOS LE PROPORCIONA LA EMPRESA AL CLIENTE?

Se proporcionan descuentos

Ofertas

A cantidades mayores un porcentaje de descuento mayor

Plazo de pago mas amplio dependiendo de las cantidades compradas.

7.- ¿ COMO SE LLEVA A CABO LA DISTRIBUCION DE SUS PRODUCTOS?

En el distrito Federal se reparte con transporte propio

En la provincia se transportan los pedidos a los lugares de distribución por medio del servicio público federal.

8. - ¿ SE CUENTA CON UN CONTROL DE VENTAS?

El control se lleva a cabo en base a la facturación de las ventas.

CONTROL

1.- ¿ COMO SON REGISTRADAS SUS VENTAS?

Las ventas son registradas en base a los clientes y por pedidos.

2.- ¿ QUE LUGAR OCUPA DENTRO DE LA COMPETENCIA?

El primer lugar porque son pocos los que se dedican a este tipo de negocio y ademas lo desconocen.

EMPRESA: PRODUCTOS NUEBE S.A.

CUESTIONARIO CORRESPONDIENTE AL AREA
FUNCIONAL DE: " FINANZAS "

CONTESTADO POR: GERENTE ADMINISTRATIVO.

FINANZAS

PLANEACION

1.- ¿ EXISTE UN PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS?

Si existe, pero es en la actualidad muy variable. Se hacen análisis periódicos de cobranza y en base a ello se determinan las compras y demás gastos.

2.- ¿ CUALES SON LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO INTERNO Y EXTERNO?

En el 95% es financiamiento interno, es capital propio de la empresa. Prestamos externos al 5% bancarios, descuento de documentos y préstamos quirografarios.

3.- ¿ EXISTE UNA DETERMINADA CUOTA DE EFECTIVO DISPONIBLE?

Si existe una caja chica de la que se dispone para gastos inmediatos. Es de 10,000.00 pesos.

4.- ¿ SE RESPETA ESTE NIVEL?

Si se respeta esa cuota pues se repone.

5.- ¿ SE TIENEN DESTINADOS LOS INGRESOS DE ANTEMANO?

En parte si, en ocasiones rebaza.

6.- ¿ EXISTEN PROGRAMAS DE PAGOS A LOS PROVEEDORES?

Si existen programas por plazos, además si no pagamos quedamos sin materia prima para producir.

7.- ¿ CUENTA CON UNA POLITICA DE DIVIDENDOS?

Reinversión de utilidades, se realizan estudios.

- 8.- ¿ TIENE POLITICAS PARA LA REINVERSION DE UTILIDADES Y EL ESTUDIO DE NUEVAS INVERSIONES.?

Como ya se dijo las utilidades se vuelven a invertir para mejoramiento de la organización, se hacen estudios para tener la mejor maquinaria, así como mejores materiales.

- 9.- ¿ EN CUANTO TIEMPO SE PREVEEN LAS NECESIDADES FINANCIERAS DE LA EMPRESA?

Se preveen a corto plazo de momento.

IMPLEMENTACION

- 1.- ¿ EXISTE LA INFORMACION DE LOS INGRESOS EN FORMA OPORTUNA?

Si existe porque se lleva la contabilidad en forma oportuna esto nos permite conocer los ingresos ya sea por los registros de ventas, -- cuenta de los clientes o por saldo de bancos.

- 2.- ¿CUALES SON LAS FUENTES DE CAPITAL QUE PROVEEN A LA EMPRESA Y CUALES SON LAS CONDICIONES DEL PRESTAMO?

Por lo general las fuentes de financiamiento son los Bancos y Recursos Propios, para los primeros se requiere:

Respaldo económico que se pueda ofrecer al banco o referencias que se le proporcionen acerca del funcionamiento de la empresa.

Balances anuales

Estados de resultados

Reciprocidad en las cuentas bancarias.

Control.

CONTROL

1.- ¿ SE HAN ESTABLECIDO NIVELES DE CUENTAS POR COBRAR?

El unico nivel es llevar al día la cobranza.

2.- ¿ SE CUMPLE CON LOS PLAZOS DE COBRO?

Se cumple en un 99 % porque nuestros clientes son almacénes que ya tienen establecido su calendario de pagos por lo tanto no tenemos problemas, ademas se manda un recordatorio cuando se va a llegar - su plazo.

3.- ¿ CUENTAN CON UN REGISTRO DE CUENTAS POR PAGAR?

El registro lo llevamos en base a la facturación de las ventas.

EMPRESA: PRODUCTOS NUBE S.A.

QUESTIONARIO CORRESPONDIENTE AL AREA
FUNCIONAL DE: " P E R S O N A L "

CONTESTADO POR: GERENTE ADMINISTRATIVO.

PERSONAL

PLANEACION

- 1.- ¿ SE TIENEN POLITICAS GENERALES SOBRE MANEJO DEL PERSONAL?
Se tienen políticas pero no esta escrita.
- 2.- ¿ ESTAN DEFINIDOS LOS PUESTOS EN LA ORGANIZACION?
Si estan definidos en base a las necesidades de la empresa esto es, --
se crean los puestos que por lo regular son a nivel operativo por lo
tanto no se requiere perfeccionamiento , los puestos de la gerencia
no estan definidos porque no se cuenta con la capacidad necesaria.
- 3.- ¿ SE HAN DETERMINADO LOS REQUISITOS DE INGRESO A LA EMPRESA?
Si se necesita experiencia
Cartas de recomendación
Registro al corriente
- 4.- ¿ SE TIENEN DETERMINADAS LAS PRUEBAS A APLICAR?
Exámenes manuales a las costureras únicamente

IMPLEMENTACION

- 1.- ¿ EXISTE UNA EVALUACION DE LOS PUESTOS?
La evaluación se hace de acuerdo a aptitudes y desempeño o eficiencia
de los trabajadores.
- 2.- ¿ CUAL ES LA FORMA DE CONTRATACION DE LOS EMPLEADOS?
Se revisa si necesitamos personal si es asi entonces se pone anuncio
en el periodico o por personal de la propia empresa se escoge de los --
candidatos que llegan el que pase los exámenes ademas de que tengan la
documentación necesaria para poder contratarlos.

3.- ¿ SE ENTREVISTA CUANDO MENOS DOS O MAS CANDIDATOS?

Si para poder hacer la elección mas adecuada.

4.- ¿ PARACTICA EXAMEN MEDICO A LOS CANDIDATOS?

No porque este tipo de exámenes tiene precio alto por lo tanto nos basamos en los que se practicán por medio de la tarjeta de salud.

5.- ¿ SE REALIZA DENTRO DE LA EMPRESA UNA PRESENTACION DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO, CON SUS COMPAÑEROS?

Se hace la presentación para que le sea más facil adaptarse al nuevo trabajador.

6.- ¿ SE PROVEE AL NUEVO PERSONAL DE AQUELLOS UTILES NECESARIOS PARA LA REALIZACION EFICIENTE DE SU TRABAJO?

Se le proporciona el necesario para que este logre mayor rendimiento en el trabajo.

7.- ¿ EXISTEN ESTIMULOS POR REALIZAR BIEN SU TRABAJO?

Los estímulos que se dan son mas que nada felicitaciones personales, porque la empresa todavía no está en condiciones de dar incentivos económicos.

8.- ¿ QUE PRESTACIONES OTORGA LA EMPRESA?

Préstamos personales, vacaciones, aguinaldo, reparto de utilidades, permisos.

CONTROL

1.- ¿ SE CONTRATA POR UN PERIODO DE PRUEBA?

No por lo regular se contrata definitivamente sólo cuando el trabajador demuestra no tener la capacidad suficiente para poder desempeñar su trabajo.

2.- ¿ QUE CONTROLES SE LLEVAN PARA LAS ASISTENCIAS?

Se checa la hora de entrada y de salida.

3.- ¿ CUALES SON LAS REGLAS QUE SIGUEN PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES?

- Constante vigilancia al personal
- Supervisión del trabajo que efectúa
- Que el personal se sienta bien en la empresa.
- Corregir los errores oportunamente

5.3 ANALISIS DE PUESTOS ACTUALES

(Del segundo nivel jerárquico)

" PRODUCTOS NUBE, S. A. "

ANALISIS DE PUESTOS

1. Generales

1.1 Denominación del Puesto Secretaria

1.2 Localización en la organización Organigrama

1.3 Jefe inmediato superior

Nombre: _____ Puesto: Gerente Administrativo

1.4 Jornada de trabajo: De lunes a Viernes

De 9:00 a.m. a 6:00 p.m. Alimentación de: 14:00hrs a 15:00 hrs.

1.5 Personal a sus ordenes:

Ninguna persona a sus ordenes

1.6 Puestos conexos: Ninguno

2. Descripción Genérica.

Principales Funciones

Periodicidad

a) Elaborar las facturas

Diario

b) Contestar el telefono y hacer recados

Diario

c) Recibir a los proveedores (materias primas)

Diario

d) Elaboración de cheques (los martes)

Semanal

e) Pago a proveedores	(Los Miercoles	Semanal
f) Control Contable		Semanal
g) Elaboración de los remitentes para las cajas de empaque		Diario
h) Hacer cartas de presentación, listas de precios		Ocacional
i) Requerimientos de Cobranza		
j) Pago a los trabajadores		Semanal

3. Descripción Analítica.

Definición de las funciones.

- Cuando llega la materia prima recibe la factura y manda a una persona para que cheque los materiales y firma de recibido.
- La secretaria lleva los libros contables, polizas de ingresos, polizas de egresos, auxiliares de venta, consecutivos de factura.
- En la elaboración de remitentes se anota el nombre del destinatario. - dirección, número de cajas de cada envío.
- Los requerimientos de cobranza son recordatorios de pago cuando los clientes se retrasan en sus pagos.

4. Especificación.

4.1 Habilidad

- a) Instrucción (Escolaridad) Primaria y Carrera corta de Secretaria Contable
- b) Experiencia. Experiencia en contabilidad de 2 años
- c) Criterio Para manejar documentos

4.2 Esfuerzo

- a) Mental y/o visual Mental al llevar los controles contables
- b) Físico. Escaso

4.3 Responsabilidad

- a) En la dirección de persona. Ninguna
- b) Tramites y Procesos. Recepción de materias primas, en el pago de salarios.
- c) En valores y/o equipo. Sumadora, maquina de escribir

4.4. Condiciones de trabajo.

- a) Posición. Sentada todo el día
- b) Cansancio. Algo al estar sentada todo el día.

" PRODUCTOS NUBE S.A. "

ANALISIS DE PUESTOS.

1. Generales

1.1 Denominación del Puesto: Cortador

1.2 Localización en la organización: Organigrama

1.3 Jefe inmediato Superior

Nombre: _____ Puesto : Gerente Administrativo

1.4 Jornada de trabajo

De 8:00 a.m. a 6:00 p.m. Alimentación de: 2:00 p.m. a 3:00 p.m.

1.5 Personal a sus ordenes : Dos personas

1.6 Puestos conexos; Con la Jefa de Costura

2. Descripción Genérica

Principales Funciones

Periodicidad

1. Realiza los cortes de todo tipo de prendas que se fabrican dentro de la empresa. Diario

2. Separa los cortes por colores, tallas y modelos para que pasen a costura Diario

3. Revisión de rollos de tela para localizar defectos Quincenal

4. Es el encargado de pasar los cortes a la jefa de taller. Diario

3. Descripción Análítica.

Definición de Funciones.

1. En primer lugar hace el tendido de la tela, traza o acomoda los moldes cuenta el número de capas de tela dependiendo del número de piezas que dease obtener y empieza a cortar. Para el corte utiliza la maquina cortadora.

2. Como en el corte las tallas tienden a variar, el mismo cortador -
separa por tallas, colores, modelos, el total de piezas hechas en
cada lote.

3. Cuando llega la materia prima a la empresa (rollos de tela) el -
cortador verifica que cada uno de los rollos este en perfectas con-
diciones y acorde a la calidad requerida.

4. Una vez efectuados los cortes le proporciona a la jefa de taller -
los cortes necesarios para sacar las ordenes de trabajo.

4. Especificación.

4.1. Habilidad

a) Instrucción (Escolaridad) Primaria

b) Experiencia. Dos años de experiencia.

c) Criterio.

4.2 Esfuerzo.

a) Mental y/o visual. Esfuerzo mental y visual para saber cuantas
piezas salen de cada corte.

b) Físico. El transportar los rollos de tela a la mesa de corte.

4.3 Responsabilidad.

a) En la dirección de personas. El de las personas que le ayudan -
para realizar el corte y tendido de las telas.

b) Tramites y Procesos. En el corte de las fundas.

c) En valores y/o Equipo. El de la maquina cortadora.

4.4 Condiciones de trabajo.

a) Posición. Parado por lo regular.

b) Consorcio. El de estar parado constantemente y trasladarse de
un lugar a otro de la mesa de corte.

" PRODUCTOS NUBE S.A. "

1. Generales

- 1.1 Denominación del puesto: Jefa de Taller de Costura
- 1.2 Localización en la organización: Organigrama
- 1.3 Jefe inmediato superior.
Nombre: _____ Puesto Gerente Administrativo
- 1.4 Jornada de trabajo de : Lunes a Viernes
De: 8:00 a.m. a 6:00 pm. Alimentación de: 2:00 p.m. a 3:00 p.m.
- 1.5 Personal a sus ordenes: Ocho costureras tiene a sus ordenes
- 1.6 Puestos conexos: Tiene relación con el cortador

2.Descripción Genérica

Principales Funciones	Pericidad
1. <u>Debe repartir el trabajo a las costureras a su cargo</u>	<u>Diario</u>
2. <u>Debe proveer a las costureras de los materiales necesarios para el desempeño de sus funciones</u>	<u>Diario</u>
3. <u>Verificar trabajo de las costureras</u>	<u>Diario</u>
4. <u>Confeccionar las prendas</u>	<u>Ocasional</u>
5. <u>Recojer los lotes de la costura terminada</u>	<u>Diario</u>
6. <u>Dar nuevos lotes a las costureras que ya terminaron</u>	<u>Diario</u>
7. <u>Subir con el cortador para que la surta de la costura necesaria.</u>	<u>Diario</u>

3. Descripción Análítica.

Definición de las Funciones.

1. Dar a cada una de las costureras diariamente los lotes de costura --
contando pieza por pieza dependiendo del tipo de costura y el tipo de
maquina que tenga cada costurera.
2. Debe de dar a las costureras materiales como son hilos, cierres, agu-
jas, carretes, botones, etc.
3. Checar el trabajo de cada una de las costureras durante el transcurso
del día para que este dentro de la calidad requerida.
4. Ayudar a que las prendas sean mejores o tratar de hacer ajustes en --
estas.
5. Quando la costurera termino su lote antes del tiempo requerido se le
asigna un nuevo lote para que pueda seguir laborando.
6. Cada que una costurera termina su lote la Jefa de taller recoge los
lotes y los anota por cantidades en una hoja de trabajo.
7. Otra de las actividades de la Jefa de taller es verificar que tenga .
los lotes de costura necesarios, de no ser así pide mas al cortador.

4. Especificación.

4.1 Habilidad.

a) Instrucción (Escolaridad. Primaria

b) Experiencia. La necesaria para conocer la costura y hacer el --
control de calidad.

- c) Criterio. El necesario para repartir la costura equitativamente, además para poder manejar a la gente y hacer buen uso de los materiales.

4.2 Esfuerzo

- a) Mental y/o visual. Esfuerzo visual para checar que la costura este bien realizada.
- b) Físico. No muy necesario solamente cuando tiene que cocer.

4.3 Responsabilidad.

- a) En la dirección de personas. Bastante responsabilidad para saber - manejar el personal a sus ordenes.
- b) Tramites y procesos. En el abastecimiento de material y el control de calidad.
- c) En valores y/o equipo. Responsabilidad en las adaptadoras para maquina, desarmadores, maquinas, pinzas.

4.4. Condiciones de trabajo.

- a) Posición. Se puede decir que mediodia sentada y el resto parada.
- b) Cansancio. Cuando tiene que cocer.

" PRODUCTOS NUBE S.A. "

ANALISIS DE PUESTOS

1. Generales

1.1 Denominación del puesto: Vendedor

1.2 Localización en la organización: Organigrama

1.3 Jefe inmediato superior

Nombre : _____ Puesto : Gerente Administrativo

1.4 Jornada de trabajo: Trabaja por comisión libre

1.5 Personal a sus ordenes: Ninguna -.

1.6 Puestos conexos: _____

2. Descripción Genérica.

Principales Funciones	Periodicidad
1. <u>Surtir a los almacenes mediante visitas periódicas</u>	<u>Quincenal</u>
2. <u>Mantener limpios y ordenar los lugares de exhibición en los almacenes donde se venden productos.</u>	<u>Quincenal</u>
3. <u>Servicios al cliente</u>	<u>Quincenal</u>
4. <u>Tienen la consigna de llevar los cambios de precios a los clientes</u>	<u>Cada que exista cambio en mercancía.</u>
5. <u>Apertura u obtención de clientes nuevos</u>	<u>Ocacional</u>

6. Visitar a la empresa una vez por semana para reportar los pedidos.

Semanal

3. Descripción Análítica.

Definición de Funciones.

1. Visitan a los almacenes cada 15 días, con hojas de catálogos donde se tienen establecidos los máximos que debe tener cada almacén, el vendedor checa las existencias para surtir a los niveles máximos establecidos.
2. El vendedor tiene que acomodar la mercancía en lugar visible y cuidar que la conservación de los empaques se encuentren en buenas condiciones cuidando además la presentación del producto.
3. Dentro de los servicios al cliente estan las visitas periódicas, el mantenimiento de los espacios en el almacén y el contacto directo con el cliente.
4. Dentro de las visitas que se hacen al cliente tenerlo al tanto de los cambios de precios es una de las funciones del vendedor.
5. Tratar de obtener clientes nuevos dandole a conocer lo mejor de nuestros productos, precios, calidad, et.c. entra dentro de las funciones del vendedor.
6. El vendedor tiene como regla reportarse a la empresa una sola vez a la semana por lo menos para dar a conocer los pedidos que efectúo durante ese tiempo.

4. Especificación.

4.1 Habilidad.

- a) Instrucción (Escolaridad) Preparatoria o Equivalente.
- b) Experiencia. Mas de 3 años comprobable.
- c) Criterio. Para establecer nuevas ventas a clientes.

4.2 Esfuerzo.

- a) Mental y/o visual. Esfuerzo mental para visitar el día indicado al - cliente y visual para verificar los articulos en el almacén.
- b) Físico. Para trasladarse de un lugar a otro.

4.3 Responsabilidad

- a) En la dirección de personas. Ninguna.
- b) Tramites y Procesos. Para concertar las ventas y pedidos a los clientes.
- c) En valores y/o equipo. Ninguno.

4.4 Condiciones de trabajo.

- a) Posición. Poco estable (de un almacén a otro).
- b) Consorcio. Poco

" PRODUCTOS NUEBE S.A."

ANALISIS DE PUESTOS.

1. Generales

1.1 Denominación del puesto: Chofer

1.2 Localización en la organización. Organigrama

1.3 Jefe inmediato superior

Nombre: _____ Puesto : Gerente Administrativo

1.4 Jornada de trabajo

De: 8:00 a.m. a 5:00 p.m. Alimentación de _____ a _____

1.5 Personal a sus ordenes

Un ayudante.

1.6 Puestos conexos

Con la secretaria y el almacenista

2. Descripción Genérica

Principales Funciones	Periodicidad
1. <u>Repartir la mercancía a los clientes</u>	<u>Diario</u>
2. <u>Recoger las devoluciones</u>	<u>Ocacional</u>
3. <u>Acomodar la carga en la unidad de trabajo</u>	<u>Diario</u>
4. <u>Hacer cobros eventuales</u>	<u>Ocacional</u>
5. <u>Recoger las materias primas eventualmente</u>	<u>Ocacional</u>

3. Descripción Análítica

Definición de Funciones.

1. Se establece una ruta de trabajo diariamente la cual se debe seguir -
Está debe elaborarse por medio de los horario que los clientes tienen
para pagar y además por las zonas en las cuales se encuentran los mis-
mos para poder tener el mayor rendimiento y así poder aprovechar al -
máximo las deudas entre cliente y otro.

2. Cuando las mercancías no son del agrado de los clientes paso a recoger-
las a los almacenes, también se recoge cuando ya no se vende o los - -
excedentes.

3. Toda la mercancía que se va a distribuir se acomoda en la camioneta -
diariamente.

4. Eventualmente cuando el G.A. no puede efectuar la cobranza se me ordena
cobrarla o también si el cliente se localiza en la zona de distribución
paso a recoger el pago.

5. Si las materias primas se necesitan rapidamente y el proveedor no puede
surtirlas en ese momento entonces, las recojo en el establecimiento de
estos.

4. Especificación.

4.1 Habilidad

- a) Instrucción (escolaridad) Secundaria

- b) Experiencia. 2 años

- c) Criterio.

4.2 Fuerzo

a) Mental y/o visual. Para conocer las rutas y las calles de la Ciudad .

b) Físico. _____

4.3 Responsabilidad

a) En la dirección de personas. No.

b) Tramites y procesos. Llevar la mercancía a su destino.

c) En valores y/o equipo. El de la unidad de transporte.

4.4 Condiciones de trabajo.

a) Posición. Sentado

b) Cansancio. Regular

5.4 PROCEDIMIENTOS ACTUALES.

A CONTINUACION PRESENTAMOS LOS PROCEDIMIENTOS DE PRODUCCION, COMPRAS, VENTAS, COBRANZAS, CONTRATACION Y DE PAGO AL PERSONAL EN ESTE RESPECTIVO ORDEN.

ASI COMO LOS DIAGRAMAS DE FLUJO, CORRESPONDIENTES, Y LAS FORMAS QUE SE ESTAN LLEVANDO ACTUALMENTE EN LA ORGANIZACION.

PROCEDIMIENTO DE PRODUCCION

(FUNDAS DE PLANCHAR) *

RESPONSABLE	DESCRIPCION DE ACTIVIDAD
1. ENCARGADO	Elabora orden de requerimiento de material para la producción de acuerdo a los pedidos que se tienen que surtir.
2. ENCARGADO	Entrega la orden al almacenista. <u>ALMACEN DE MATERIA PRIMA</u>
3. AYUDANTE DEL CORTADOR	Surte la orden de requerimiento y la entrega al cortador. <u>AREA DE CORTE</u>
4. CORTADOR	Recibe la tela para efectuar el corte de acuerdo a la orden de trabajo en la que se indican -- modelos, y total de piezas a -- cortar.
5. CORTADOR	De acuerdo a los moldes trazados en papel, se definen los modelos y tamaños.
6. CORTADOR	Hace el tendido de la tela en la mesa de corte, cortando el número de capas para obtener las piezas deseadas.

7. CORTADOR De acuerdo a los trazos, procede a cortar el tendido, sacando -- varias piezas.
8. AYUDANTE Una vez hecho el corte, separa colores y modelos.
9. AYUDANTE Para el área de costura las piezas para seguir con el procedimiento de producción, junto con la orden de trabajo.

AREA DE COSTURA

10. JEFE DE COSTURA Recibe las piezas a coser junto con la orden de trabajo.
11. JEFA DE COSTURA Reparte las piezas a las costureras con su respectiva tarjeta de control en la cual se anota el número de -- piezas que se van a maquilar.
12. COSTURERA Los cortes pasan primordialmente a la máquina overlook donde se lleva a cabo la unión del molletón con el hule espuma.

13. COSTURERA

Posteriormente, en las máquinas rectas se hace un pequeño dobladillo a las fundas, con el fin de colocar el cordón, conque -- se ajustan las fundas.

14. COSTURERA

Finalmente es colocado el cordón a las fundas, para terminar con la confección de las piezas.

15. COSTURERA.

Ya terminado el anterior procedimiento, las piezas se conducen al área de habilitación.

AREA DE HABILITACION

16. ENCARGADO
(Ayudante)

Recibe las piezas para que sean habilitadas.

17. ENCARGADO
(Ayudante)

Lleva a cabo el deshebrado de las prendas para de está forma darles una presentación correcta.

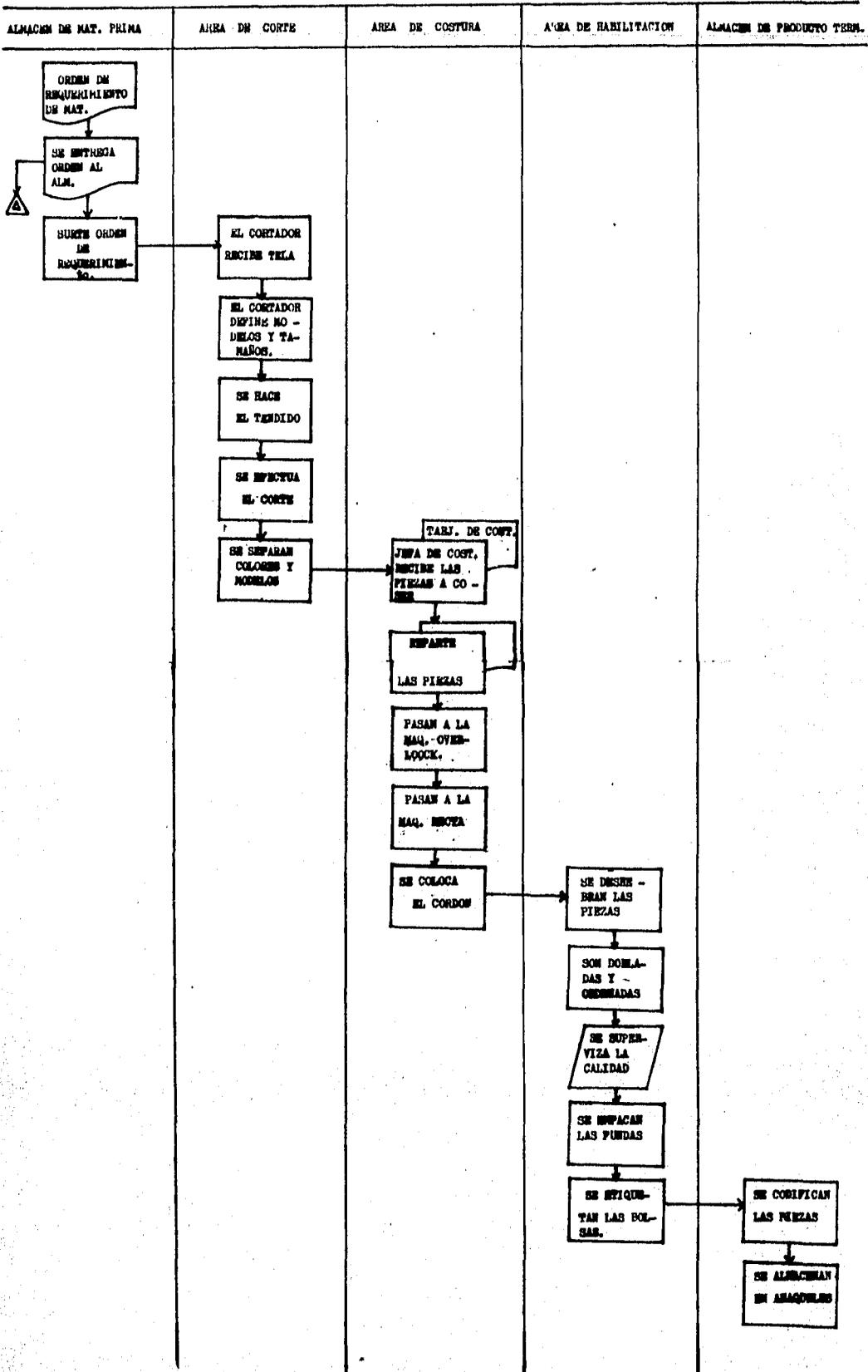
18. GERENTE

Superviza la calidad de las piezas, si es la adecuada o si existe algún defecto.

19. AYUDANTE Dobra las piezas y son ordenadas de acuerdo a modelos.
20. Empaqueta las fundas en bolsas de plástico, son selladas para que exista una seguridad en las piezas y no se maltraten.
21. Son etiquetadas de acuerdo a los modelos existentes.
22. Ya empaçadas y etiquetadas las piezas son enviadas al almacén de productos terminados.
ALMACEN DE PRODUCTOS TERMINADOS
23. ALMACENISTA Percibe las piezas empaçadas .
24. ALMACENISTA Les da una codificación ya establecida de acuerdo a modelos.
25. ALMACENISTA Acomoda las piezas en anaqueles según su codificación.

(termina procedimiento)

PROCEDIMIENTO DE PRODUCCION (ACTUAL)
fundas



PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

RESPONSABLE	DESCRIPCION DE ACTIVIDAD
1. GERENTE	Elige la cantidad de materia prima de acuerdo a la existencia en el almacén y a los requerimientos de materia prima.
2. GERENTE	Realiza un listado de los requerimientos de materia prima.
3. GERENTE	Verifica precios en base a un listado.
4. GERENTE	Elige al proveedor que cuente con una situación más favorable, en cuanto a precios, de acuerdo al dinero con que se cuenta.
5. GERENTE	De acuerdo al efectivo con que dispone y a los precios establecidos, elige, si compra a contado o a crédito.
6. GERENTE	Compra a contado, si tiene el dinero necesario para la obtención de los materiales.
7. GERENTE	Compra a crédito, si no cuenta con el dinero suficiente revisa la cobranza -

para determinar el tiempo en que cubrirá su crédito.

8. GERENTE

Efectúa el pedido , con el proveedor, telefonicamente.

9. PROVEEDOR

Toma nota, del pedido con la indicación de contado o crédito.

10. PROVEEDOR

Una vez tomado el pedido y transcurrido un tiempo corto, manda el pedido con factura o con nota de remisión si se trata de una compra a crédito, para el posterior cobro.

11. AYUDANTE DEL CORTADOR

Una vez que llega el pedido con factura o nota de remisión se firma de recibido.

12. AYUDANTE DEL CORTADOR

Revisa que la mercancía este de acuerdo al pedido realizado y que tenga la calidad requerida.

13. AYUDANTE DEL CORTADOR

Ordena los materiales y los acomoda en el almacén de materia prima.

14. SECRETARIA

Transcurriendo un tiempo corto la secretaria lleva la forma de "liquidación a proveedores".

15. SECRETARIA

Adhiere el No. de factura a la liquidación a proveedores para que sea identificado el pago.

16, GERENTE

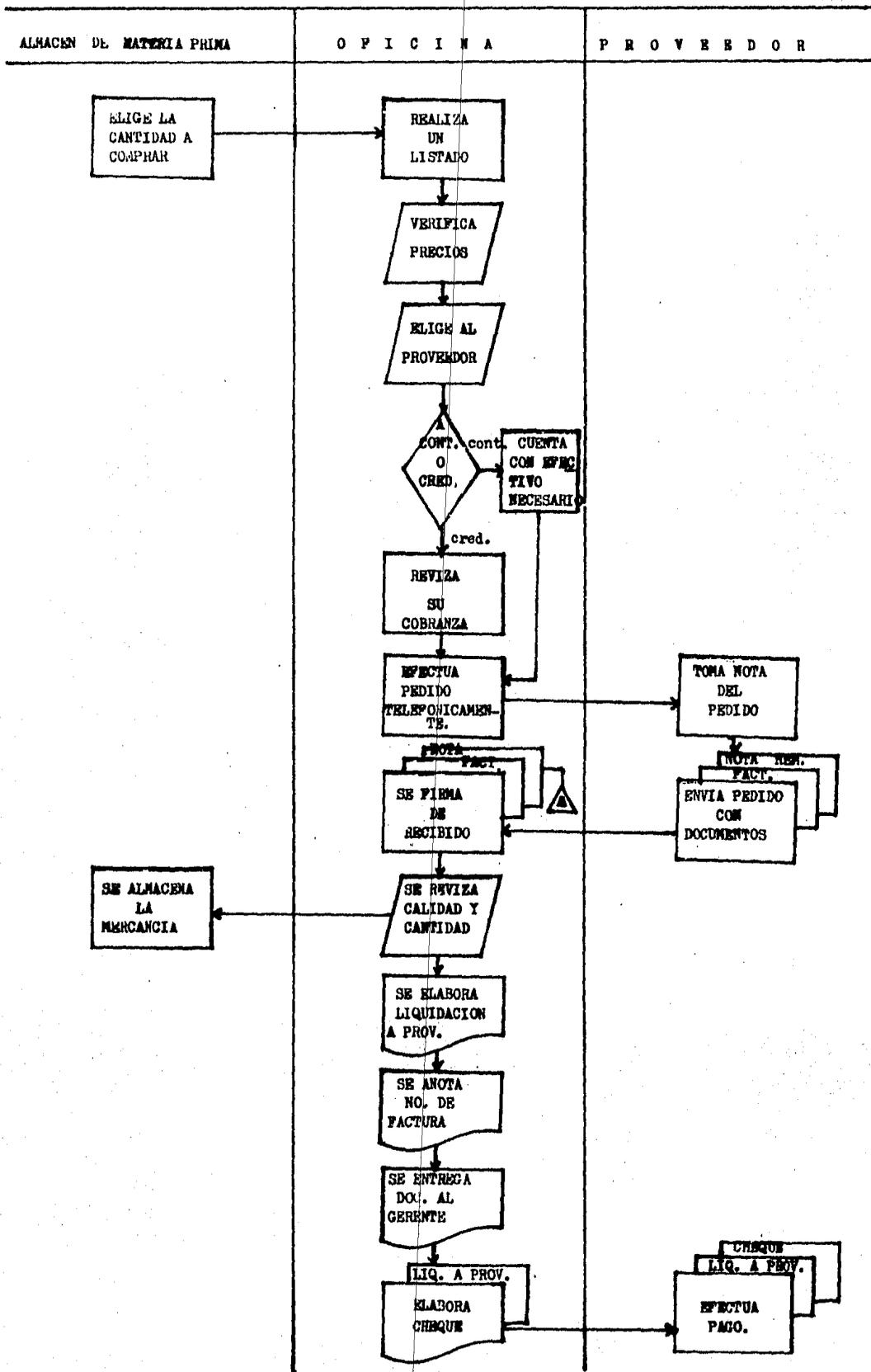
Secretaria le entrega carta de liquidación, y gerente elabora cheques respectivos.

17. GERENTE

Efectúa el pago al proveedor con la documentación correspondiente.

(Termina Procedimiento).

PROCEDIMIENTO DE COMPAS (ACTUAL)



PROCEDIMIENTO DE VENTAS.

RESPONSABLE	DESCRIPCION DE ACTIVIDAD
1. VENDEDOR	Efectúa una visita al cliente con la hoja de catálogos, donde se tienen los modelos y máximos existentes en almacén.
2. VENDEDOR	Hace un recuento de las existencias para surtir a los niveles - máximos establecidos.
3. VENDEDOR	Verifica si los niveles han reducido.
4. VENDEDOR	No. han reducido. No existen nuevos pedidos, no se efectúa la venta y se termina la visita.
5. VENDEDOR	Si han reducido los niveles. Se tiene que surtir los niveles máximos establecidos. El vendedor levanta pedido.
6. VENDEDOR	Anota en el formato de pedido a clientes, en original y copia el modelo y número de piezas - que se tienen que surtir.
7. VENDEDOR	La copia se entrega al cliente y la original la guarda el - vendedor.

8. VENDEDOR
Ya hecho el pedido el vendedor se dirige a la empresa, para entregar pedido.
9. SECRETARIA
Recibe el pedido .
10. SECRETARIA
Entrega pedido al Gerente para que sea autorizado.
11. GERENTE
Una vez autorizado el pedido verifica si es pedido especial (es decir que no se cuenta por el momento con las existencias necesarias para cumplir con el pedido).
12. GERENTE
Si es pedido especial. Se da la orden de trabajo para que se lleve a cabo la producción de las piezas y así poder cumplir con el pedido en el tiempo determinado.
13. GERENTE
No es pedido especial. Da la orden al almacenista para verificar -- las existencias y que se cuente - con los productos exigidos en el - pedido y este pueda ser cumplido proporcionandole datos del pedido.
14. GERENTE
Entrega pedido a la Secretaria para que elabore el talón de embarque.
15. SECRETARIA
De acuerdo a los datos contenidos - en el pedido, elabora talón de embarque anotando los siguientes datos;

23. SECRETARIA

Envia notificación por correo para que el cliente identifique la mercancía que se le enviará posteriormente, para transporte especial.

24. GERENTE

Si se trata de un cliente local el gerente da la orden de cargar la mercancía en la camioneta de reparto.

25. CHOFER

Transporta los productos a la camioneta.

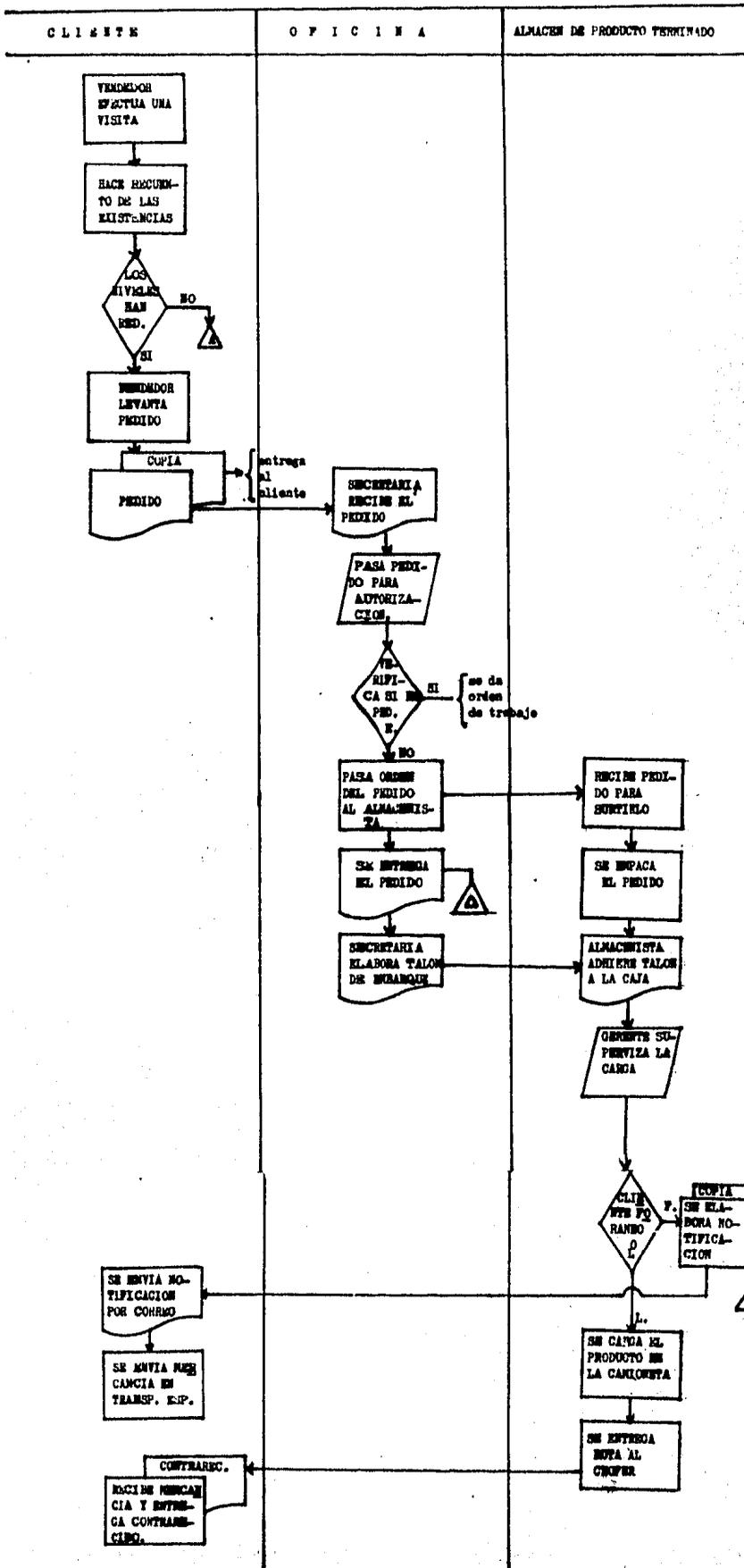
26. SECRETARIA

Entrega al chofer la ruta que tiene que seguir para entregar la mercancía, el original del pedido, para verificarlo contra la copia que tiene el cliente.

27. CLIENTE

Recibe la mercancía y entrega -contrarecibo para el posterior cobro de la mercancía.

PROCEDIMIENTO DE VENTAS (ACTUAL)



PROCEDIMIENTO DE COBRANZA (ACTUAL)

RESPONSABLE	DESCRIPCION DE ACTIVIDAD
1. SECRETARIA	<p>En base al pedido realizado se elabora el expediente de clientes, donde se asienta los datos siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">- Nombre del cliente- Los modelos- Cantidad a pagar.(Se clasifican en créditos de 30,60 y 90 días, de acuerdo al cliente)
2. SECRETARIA.	<p>Hace una revisión diaria del expediente de clientes para evitar retrasos en la cobranza.</p>
3. SECRETARIA	<p>En caso de que alguna fecha este vencida, se toman del expediente los datos, para elaborar el memorándum de cobro señalando la fecha de cobro.</p>
4. SECRETARIA	<p>Verifica si hubo alguna devolución rebaja o descuento especial.</p>
5. SECRETARIA	<p>Si existe alguna devolución, rebaja etc., se elabora la nota de crédito correspondiente en original y copia.</p> <ul style="list-style-type: none">- El original se envía junto con contrarecibo.- La copia se archiva en el expediente de clientes.

6. SECRETARIA Elabora factura correspondiente en original y copia.
7. SECRETARIA Verifica si existe alguna - ruta que coincida con la ruta de las cobranzas.
8. CHOFER Si existe ruta se envia al - chofer a efectuar el cobro - entregándole la documentación correspondiente.
- Factura
 - Contrarecibo
 - Nota de crédito (en caso de que la haya).
9. GERENTE No hay ruta, el gerente efectúa el cobro personalmente.
10. CHOFER O GERENTE Realizar el cobro de la venta, entregando al cliente la documentación.
11. CLIENTE Recibe documentación, firma dando visto bueno y entrega cheque o - efectivo.

(Termina procedimiento).

PROCEDIMIENTO DE CONTRATACION (ACTUAL)

RESPONSABLE	DESCRIPCION DE ACTIVIDAD
1. GERENTE	Detecta necesidades de personal
2. SECRETARIA	Hace el reclutamiento a través de: - Periódico - Recomendados del personal .
3. CANDIDATOS	Se enteran del requerimiento y acuden a la empresa.
4. SECRETARIA	Efectúa una entrevista previa y entrega solicitud de empleo al candidato.
5. CANDIDATO	Llena los datos de la solicitud de empleo y la entrega a la secretaria.
6. SECRETARIA	Pasa la solicitud de empleo al Gerente, con el fin de enterarse de los datos del solicitante.
7. GERENTE	Analiza los datos de la solicitud
8. GERENTE	Una vez leída la solicitud, entrevista al candidato.
9. GERENTE	En base a la entrevista decide si el candidato es adecuado o no.

10. SECRETARIA

Si el candidato es el adecuado se le aplica un pequeño examen.

11. GERENTE

No, es adecuado, termina con la selección.

12. CANDIDATO

Si aprueba el examen, se le indica la fecha en que deberá -- presentarse a laborar.

13. CANDIDATO

No aprueba el examen, termina la selección.

14. SECRETARIA

Formula la contratación requiriendo la documentación necesaria:
- 2 Cartas de recomendación.
- Acta de Nacimiento.

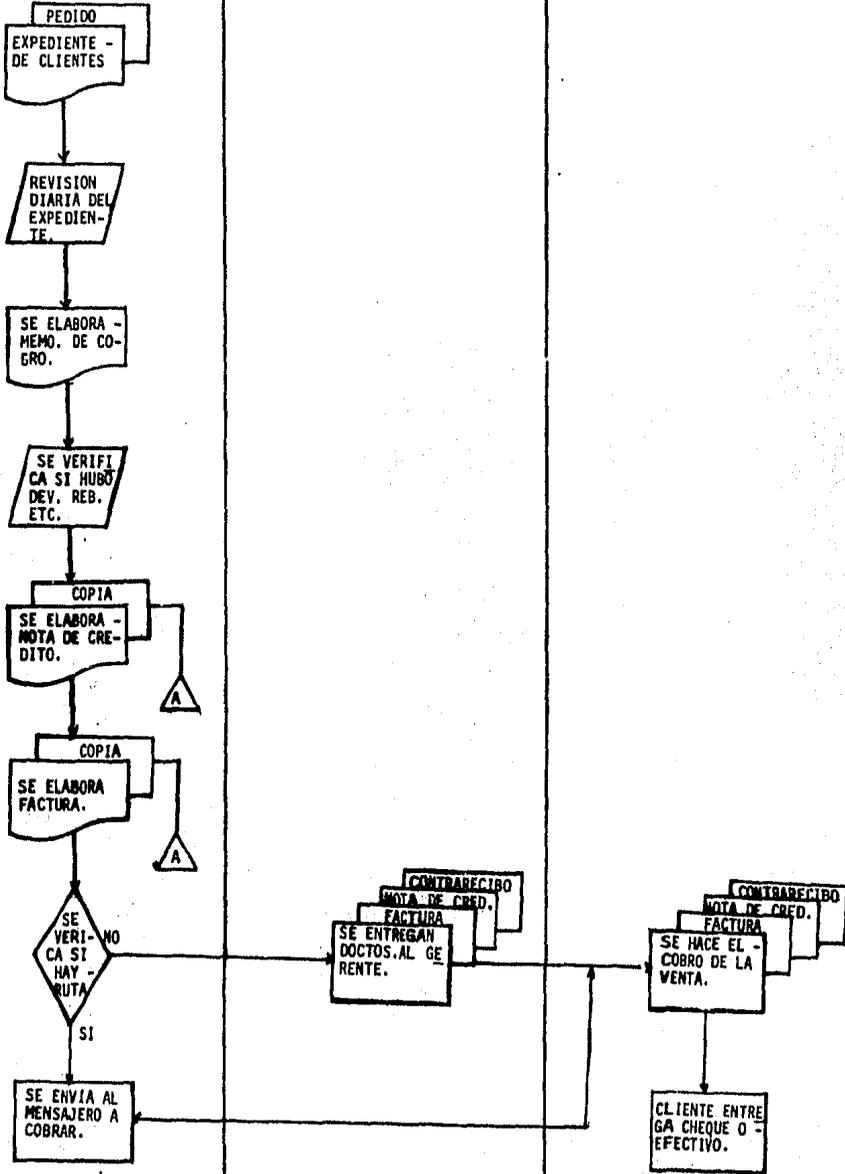
(termina procedimiento)

PROCEDIMIENTO DE COBRANZA (ACTUAL)

SECRETARIA

GERENTE

CLIENTE



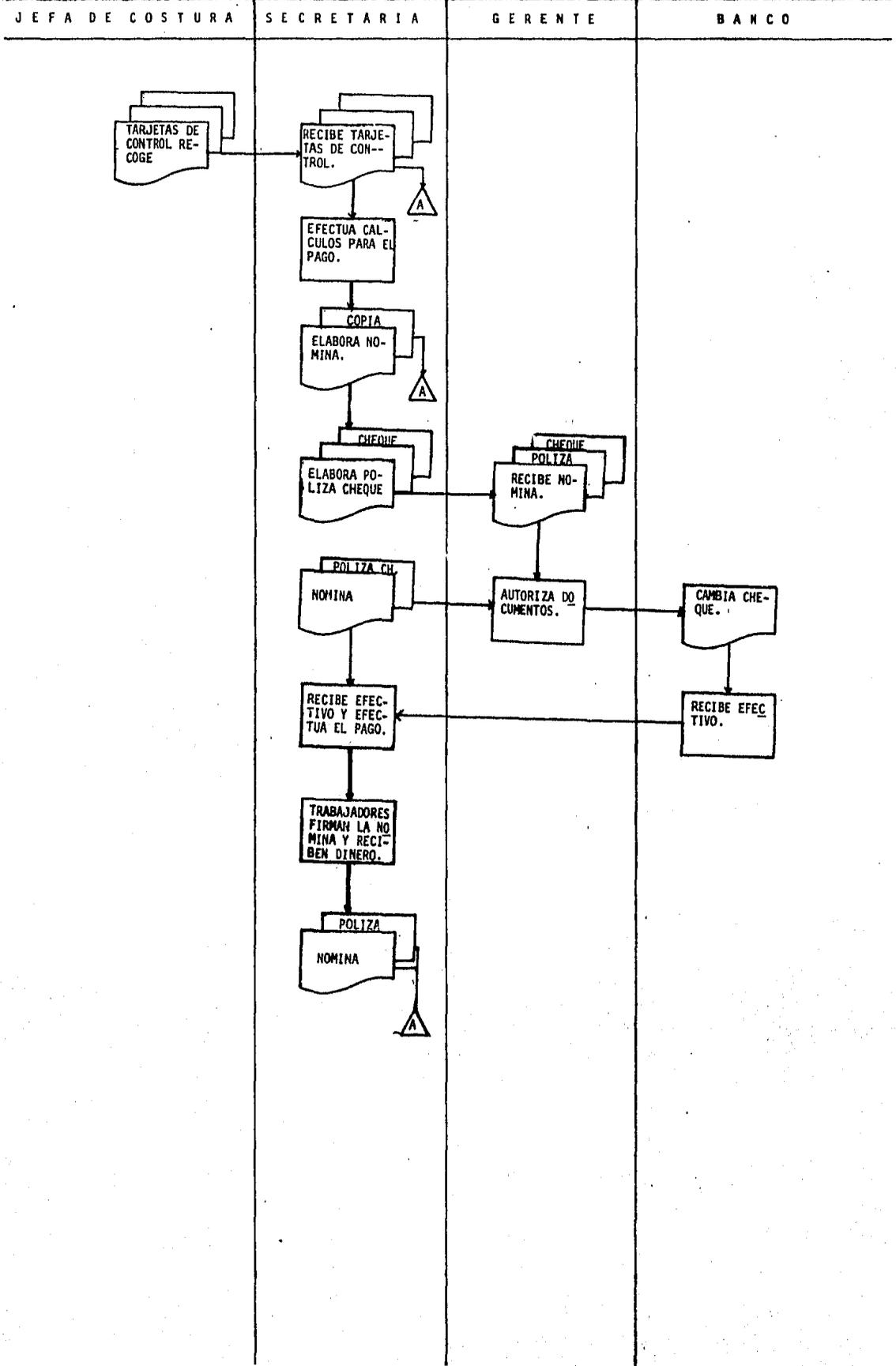
PROCEDIMIENTO DE PAGO AL PERSONAL (ACTUAL)

RESPONSABLE	DESCRIPCION DE ACTIVIDAD
1. JEFA DE COSTURA	Recoge las tarjetas de control a las costureras, los días jueves, al cierre de semana.
2. SECRETARIA	La jefa de costura entrega tarjetas de control de corte. Para que lleve a cabo las operaciones para el pago.
3. SECRETARIA	Efectúa los cálculos para obtener la cantidad a pagar a cada costurera, así como el monto total.
4. SECRETARIA	Una vez realizados los cálculos se archivan las tarjetas para posterior consulta.
5. SECRETARIA	Elabora la nómina con original y copia, de acuerdo a los cálculos realizados para el pago a destajo y los pagos de los otros empleados que perciben un salario fijo.
6. SECRETARIA	Elaborar la póliza cheque, para obtener la cantidad necesaria para el pago de los salarios.

7. GERENTE
La secretaria pasa al gerente la documentación (nómina, -- póliza, cheque), para que éste firme y autorice el pago.
8. GERENTE
Regresa documentación a la Secretaria (nómina y póliza)
9. GERENTE
Se dirige al Banco a realizar el cambio del cheque.
10. GERENTE
Regresa a la empresa para efectuar el pago a los trabajadores.
11. SECRETARIA
Lleva a cabo el pago a los trabajadores.
- Firma nómina
- Reciben dinero
12. SECRETARIA
Archiva la nómina, justo con la demás documentación.

(termina procedimiento).

PROCEDIMIENTO DE PAGO AL PERSONAL (ACTUAL)



PROCEDIMIENTO DE CONTRATACION (ACTUAL)

GERENTE	SECRETARIA	CANDIDATO
---------	------------	-----------

DETECTA NECESIDADES DE PERSONAL

HACE REQUERIMIENTO DE PERSONAL

POR PERIODICO O RECOMENDACION

CANDIDATOS LLEGAN A LA EMPRESA

SECRETARIA HACE PREGUNTAS

ENTREGA SOLICITUD AL CANDIDATO

LLENA SOLICITUD

RECIBE SOLICITUD

RECIBE SOLICITUD

ANALIZA LOS DATOS

ENTREVISTA AL CANDIDATO

ADecuado

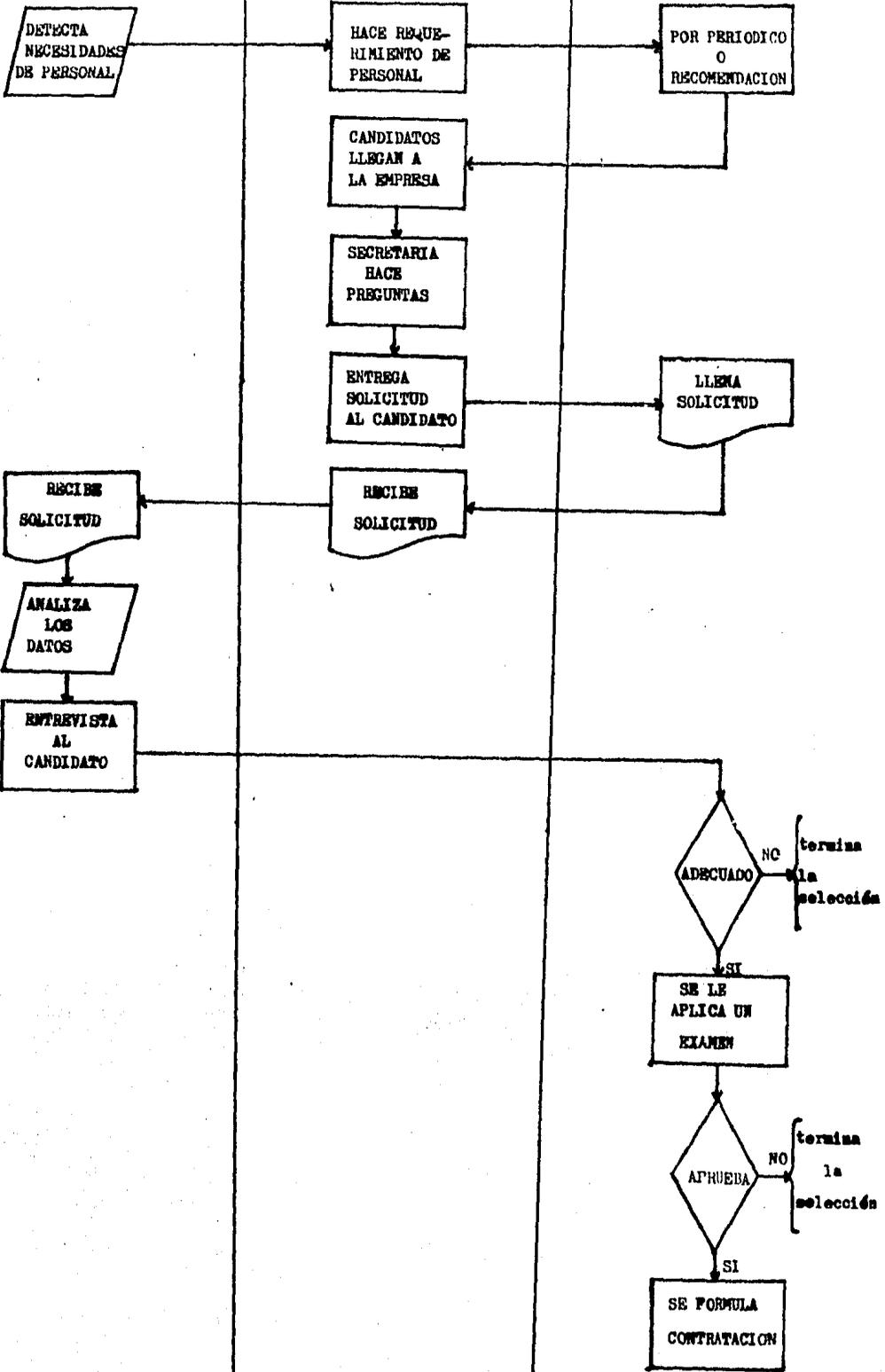
NC } termina la selección

SE LE APLICA UN EXAMEN

APRUEDA

NO } termina la selección

SE FORMULA CONTRATACION



5.5 FORMAS ACTUALES

A CONTINUACION PRESENTAMOS LAS FORMAS
QUE HAY ACTUALMENTE DENTRO DE LA EMPRESA,
ASI COMO SU RESPECTIVO INSTRUCTIVO DE -
LLENADO U DIAGRAMA DE FLUJO DE CADA - -
FORMA.

NOMBRE DEL FORMATO:

"TARJETA DE CONTROL DE PAGOS".

¿ QUE LO ORIGINA?

La tarjeta es llenada para controlar la producción realizada en una semana por las costureras y poder calcular el pago de su salario el cual se le - hara a destajo, cada fin de semana.

¿ QUIEN LO ELABORA?

La jefa de costura llena las tarjetas de acuerdo a la supervisión que le - hace a cada costurera de lo que ha producido.

Número de Formas:

Original.- Se entrega a cada costurera para que lleve su control de piezas producidas por día. al cierre de semana la jefa de costura las recoge y entrega a la secretaria para que lleve a cabo los -- calculos correspondientes para el pago de salarios.

Instructivo de llenado para: "La tarjeta de control de pagos de salario a destajo " (Costureras en especial). Para ser llenada por la Jefa de Costura.

1. Actividad que el operario va a realizar.
2. Número de la orden.
3. Nombre de la persona que desempeña la orden.
4. Total de piezas de la orden que se tienen que confeccionar.
5. Nombre o descripción del producto. (Fundas o short).
6. Valor al cual se van a pagar las piezas confeccionadas.
7. Se anotan los días en que comprende la semana de trabajo, y se va a ejecutar la orden.

8. Se indica el día en que se procesa parte de la orden.
9. Se anota el mes en que se esta realizando la orden.
10. Se indica el número de piezas que se van a cobrar.
11. Se anota la descripción del producto. (Fundas o short).
12. Saldo de la orden (Número de piezas que faltan por hacer).

Nota: Se entrega la tarjeta el jueves para hacer la nómina.

ACTIVIDAD ¹

ORDEN ²

OPERARIO ³

No. PIEZAS	PRODUCTO	Precio Unitario
4	5	6

CONTROL DE PAGOS

SEMANA		No. Piezas Cobradas	PRODUCTO	SALDO
DEL	AL			
7	9	10	11	12

NOTA :- Sin la presentación de esta Orden no se efectuará su pago

NOMBRE DEL FORMATO:

LIQUIDACION DE PROVEEDORES.

¿ QUE LO ORIGINA?

La compra de materia prima y material necesario para la producción.

¿ QUIEN LO ELABORA?

La secretaria elabora esta forma cuando se compra material a crédito, en base a los datos contenidos en la factura con el objeto de dar aviso al proveedor que se esta realizando el pago de su factura.

Número de formas:

Esta forma se formula en original y copia.

Original. - Se envia por correo al proveedor.

Copia. - Se archiva para posteriores consultar y controles.

Instructivo de llenado para la forma de: "Liquidación a Proveedores".
(Para ser llenado por la secretaria).

1. Fecha en que se expide el documento.
2. Nombre del proveedor, domicilio ciudad y estado.
3. Número del cheque de que se trate.
4. Nombre del Banco en el cual se puede cobrar el cheque.
5. Se anota el valor del cheque en número .
6. Número de la factura. (se pueden anotar hasta tres facturas).
7. El importe de las facturas o factura.
8. Descuento por alguna mercancía defectuosa, devolución o por mercancía - faltante.

9. Se anota la cantidad neta que se va a pagar, por cada factura.
10. Importe total del cheque en caso de que haya varias facturas.
11. Firma de autorizado por parte del Gerente General.

D
n

PRODUCTOS NUBE

(1)

de 19

(2)

Sr(es). _____

Adjunto le estamos enviando Cheque No. (3) a su favor y a cargo del Banco (4) por la cantidad de (5), en debida atención a la(s) factura(s) que enseguida se detalla(n):

No. (6)	Importe (7)	Descuentos (8)	Neto (9)
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Importe de esta Remesa \$ (10)

Esperamos que nuestra remesa sea de su entera conformidad y al pendiente de su acuse de recibo, nos repetimos sus Afmos., Attos. y Ss. Ss.

PRODUCTOS NUBE

(11)

Cosme Núñez Beracha

NOMBRE DEL FORMATO:

NOTA DE CREDITO .

¿ QUE LA ORIGINA?

Se formula en el caso de que se les concedan bonificaciones a clientes por - algún descuento, en especial por alguna falta en la factura que se le expi-- dio al surtir la mercancía o por alguna devolución que se le haga al cliente.

¿ QUIEN LA ELABORA?

La secretaria elabora esta forma de acuerdo a las instrucciones que le haga el gerente por los conceptos antes mencionados.

Número de Formas:

Se elabora en original y copia.

Original.- Se le da al cliente para confirmar las rectificaciones hechas.

Copia.- Se archiva en las tarjetas de control de clientes.

Instructivo para llenar la "Nota de Crédito ".

Se utiliza para hacer bonificaciones a clientes por algún descuento en especial, por alguna falta en la factura que se expide o por alguna devolución que haga el cliente.

1. Nombre de la empresa y dirección.
2. Se anota a favor de la persona o cliente, se anota nombre y dirección.
3. Número progresivo de la nota de crédito.
4. Fecha en que se expide la nota de crédito.
5. Referencia de la que se trate. Bonificación, falta en la factura o por alguna devolución.
6. El número del pedido del cliente al cual se le esta haciendo la referencia.

7. Número de la factura a la cual se esta haciendo el crédito.
8. Cantidad de piezas afectadas.
9. No se usa.
10. Descripción del producto de que se trate. (Funda o short).
11. Precio unitario del artículo.
12. Se anota el importe por el total de unidades del pedido.
13. Se anota el importe total del crédito.
14. Se anota el concepto del crédito. Mercancía defectuosa, bonificación o devolución.
15. Se anota la persona que la realizó.
16. No se utiliza.
17. Firma de la persona que lo autoriza en este caso el Gerente General.
18. No se utiliza.

NOTA DE CREDITO

EXPEDIDA POR (1)		NUM. PROGRESIVO (3)	
A FAVOR DE (2)		FECHA (4)	
		REFERENCIA (5)	
		SU ORDEN No. (6)	NTA. FACTURA No. (7)

CON ESTA FECHA HEMOS ACREDITADO EN SU APRECIABLE CUENTA LO SIGUIENTE:

CANTIDAD (8)	UNIDAD (9)	DESCRIPCION (10)	PRECIO UNITARIO (11)	IMPORTE (12)
TOTAL				(13)

CONCEPTO DEL CREDITO
(14)

--

CONTROL	FECHA POR (15)	EMISADA (16)	AUTORIZADA (17)	AVALUADOS (18)
---------	--------------------------	------------------------	---------------------------	--------------------------

DISTRIBUCION ROSA-CUENTE CANARIO-POUZA BLANCA-EXPEDIENTE

1035

NOMBRE DEL FORMATO:

NOTA DE CARGO.

¿ QUE LA ORIGINA?

Esta forma se utiliza cuando se hace una devolución a un proveedor o se entrega una factura con mercancía incompleta o por algún descuento que realiza el proveedor.

¿QUIEN LA ELABORA?

La secretaria elabora la forma de acuerdo a las anotaciones hechas por el gerente en la relación de una compra.

Número de formas:

Se formula en Original y dos Copias.

Original.- Se le manda al proveedor.

Copia.- Se adhiere a la póliza cheque para comprobaciones posteriores.

2a. Copia se archiva en expedientes de proveedores.

Instructivo de llenado para la "Nota de Cargo"

Esta forma se utiliza cuando se hace una devolución a un proveedor, cuando se entrega una factura incompleta por parte del proveedor o para un descuento - que realice el Proveedor.

INSTRUCTIVO

- 1.- Nombre de la empresa y dirección.
2. Nombre del proveedor a favor de cual se formula la forma.
3. Número progresivo de la nota de cargo.
4. Fecha en que se expide.
5. Referencia por la cual se esta haciendo la nota de cargo.

6. R.F.C. de la empresa
7. El concepto por el cual se hace el descuento
8. Precio por el cual haya dejado la mercancía el proveedor o descuento.
9. Importe del cargo.
10. Total a pagar por parte de la empresa.
11. Se anota la persona que realizó en este caso la secretaria
12. No se utiliza
13. Firma del Gerente General.
14. No se utiliza.

NOTA DE CARGO

EXPEDIDA POR (1)	NUM. PROGRESIVO (3)
A CARGO DE (2)	FECHA (4)
	REFERENCIA (5)
	REG. FID. DE CAUSANTES DEL EMISOR (6)

CON ESTA FECHA HEMOS CARGADO EN SU APRECIABLE CUENTA LO SIGUIENTE:

(7)	PARCIAL (8)	IMPORTE (9)
[Illegible]		
TOTAL		(10)

1037

CONTROL	FECHA POR (11)	FEBRADA (12)	REFERENCIA (13)	ALQUILAJES (14)
---------	--------------------------	------------------------	---------------------------	---------------------------

DISTRIBUCION AZUL-PROVEEDOR, CLIENTE, ETC. VERDE-POLIZA ORO-EXPEDIENTE

NOMBRE DEL FORMATO:

FORMATO PARA LEVANTAR PEDIDOS.

¿ QUE LO ORIGINA?

Esta forma es originada por las ventas que realizan los vendedores a los clientes.

¿ QUIEN LO ELABORA?

El vendedor llena esta forma cuando esta levantando el pedido con el cliente respectivo.

Número de formas:

Se elabora en original y copia.

Original.- El vendedor la entrega al gerente de la empresa, para que el pedido pueda ser surtido.

Copia.- Se entrega al cliente cuando se le entrega la mercancía para rectificar su pedido.

Instructivo de llenado para: "Formato para levantar pedidos a los Clientes"

Instructivo.

1. Fecha (Anotando día,mes y año).
2. Datos del cliente. Anotando nombre,dirección y teléfono.
3. Plazo que se le otorgo al cliente por su pedido.
4. Descuento que se le torga al cliente.
5. El agente de ventas que realizo el pedido.
6. Observaciones tales como; Transporte que el cliente prefiera, que el pedido sea entregado en determinada fecha o bien si hay alguna devolución.
7. En este cuadro se anota la cantidad de fundas que el cliente quiere por

cada modelo.

8. Precio unitario que esta vigente por cada modelo de funda.
9. Importe total, por el número de piezas pedidas de cada modelo.
10. Sub-total antes del impuesto.
11. Se anota si hay algun descuento.
12. Se anota el importe del IVA que es del 15 % .
13. Se anota el monto total.
14. Se anota el nombre del agente de ventas que realizo la venta.
15. Jefe del Departamento que acepta el pedido por parte del cliente.
16. Firma de autorización del Gerente Admvo., para surtir el pedido.

D n

PRODUCTOS NUBE

ANDRES MOLINA ENRIQUEZ 170-301

MEXICO 13, D. F.

TEL. 590-37-78

(1) FECHA		
DIA.	MES	AÑO

P E D I D O	
Nº	176

NOMBRE (2)	PLAZO (3)
DIRECCION	DESCUENTO (4)
TELEFONO	AGENTE (5)

OBSERVACIONES:
(6)

Cantidad	DESCRIPCION	MODELO	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
(7)	FUNDA PARA BURRO DE PLANCHAR	GMH-30	(8)	(9)
	FUNDA PARA BURRO DE PLANCHAR	GMH-35		
	FUNDA PARA BURRO DE PLANCHAR	GMM-30		
	FUNDA PARA BURRO DE PLANCHAR	GMM-35		
	FUNDA PARA BURRO DE PLANCHAR	AMH-30		
	FUNDA PARA BURRO DE PLANCHAR	AMH-35		
	FUNDA PARA BURRO DE PLANCHAR	GH-30		
	FUNDA PARA BURRO DE PLANCHAR	GH-35		
	FUNDA PARA BURRO DE PLANCHAR	GT-30		
	FUNDA PARA BURRO DE PLANCHAR	GT-35		
	FUNDA PARA BURRO DE PLANCHAR	AT-30		
	FUNDA PARA BURRO DE PLANCHAR	AT-35		
	FUNDA PARA BURRO DE PLANCHAR	AH-30		
	FUNDA PARA BURRO DE PLANCHAR	AH-35		
	FUNDA PARA BURRO DE PLANCHAR	GGH		
	FUNDA PARA BURRO DE PLANCHAR	GGT		
	FUNDA PARA BURRO DE PLANCHAR	G-30		
	FUNDA PARA BURRO DE PLANCHAR	G-35		

(14) PROVEEDOR	(15) JEFE DEPTO.	(16) FIRMA AUTORIZADA	SUB-TOTAL (10)	
			DESCUENTO (11)	
			10% IVA (12)	
			TOTAL (13)	

NOMBRE DEL FORMATO:

"PRESENTACION DE LA LISTA DE PRECIOS AL CLIENTE".

¿QUE LA ORIGINA?

Esta carta se elabora para informar y dar aviso a los clientes de los nuevos precios que marca la empresa en sus productos.

¿ QUIEN LA ELABORA?

La secretaria redacta esta carta con la lista de precios vigentes de acuerdo a las políticas de precios de la empresa.

Número de Formas:

Original.- Se envía al cliente.

Instructivo de llenado para la forma de: "Presentación de la lista de precios al cliente". (Para ser llenada por la secretaria).

1. Se anota el nombre, dirección estado y ciudad del cliente.
2. Fecha en que entrara en vigor la lista de precios. Día y mes.
3. Año en que entra en vigor el nuevo precio.
4. Firma de autorizado por parte del Gerente Administrativo.

D
n

PRODUCTOS NUBE

COSME NUÑEZ MILERA

ANDRES MOLINA ENRIQUEZ 170-301 COL. EJIDOS DE IZTACALCO
TEL. 590-37-78 MEXICO 13, D. F.

(1)

Muy señores nuestros:

Con esta fecha nos permitimos informarles que a partir del día (2) de 19 (3), entrará en vigor nuestra nueva lista de precios, misma que anexamos, de las Fundas para Burro de Planchar de nuestra fabricación.

Agradeciéndoles las atenciones que se sirvan prestar a la presente, aprovechamos la ocasión para saludarlos y agradecerles por sus compras.

Atentamente.

(4)

COSME NUÑEZ BERACHA
Gerente de Ventas

D
n

PRODUCTOS NUBE

COSME NUÑEZ MILERA

ANDRES MOLINA ENRIQUEZ 170-301 COL. EJIDOS DE IZTACALCO

TEL. 590-37-78 MEXICO 13, D. F.

México, D.F. 7 de Agosto de 1984

LISTA DE PRECIOS PARA BURRO DE PLANCHAR

FUNDA CON GABARDINA, MOLLETON Y HULE CHICA....	MODELO..GMH-30...	\$ 495.00
FUNDA CON GABARDINA, MOLLETON Y HULE GDE.....	MODELO..GMH-35...	\$ 556.00
FUNDA CON GABARDINA Y DOS CAPAS DE MOLLETON CHICA.....	MODELO..GMM- 30...	506.00
FUNDA CON GABARDINA Y DOS CAPAS DE MOLLETON GRANDE.....	MODELO..GMM- 35...	612.00
FUNDA ALUMINIZADA MOLLETON, HULE ESPUMA DE POLIURETANO CHICA.....	MODELO..AMH-30...	503.00
FUNDA ALUMINIZADA MOLLETON, HULE ESPUMA DE POLIURETANO GRANDE.....	MODELO..AMH-35...	578.00
FUNDA CON GABARDINA Y HULE ESPUMA CHICA.....	MODELO.. GH-30...	416.00
FUNDA CON GABARDINA Y HULE ESPUMA GRANDE.....	MODELO.. GH-35...	480.00
FUNDA CON GABARDINA Y COLCHONETA DE ALGODON ENTRETEJIDO (TABLERO) CHICA	MODELO.. GT-30...	838.00
FUNDA CON GABARDINA Y COLCHONETA DE ALGODON ENTRETEJIDO (TABLERO) GRANDE.....	MODELO.. GT-35...	946.00
FUNDA ALUMINIZADA CON COLCHONETA DE ALGODON ENTRETEJIDO (TABLERO) CHICA.....	MODELO.. AT-30...	858.00
FUNDA ALUMINIZADA Y COLCHONETA DE ALGODON ENTRETEJIDO (TABLERO) GRANDE.....	MODELO.. AT-35...	970.00
FUNDA ALUMINIZADA Y HULE ESPUMA CHICA.....	MODELO.. AH-30...	420.00
FUNDA ALUMINIZADA Y HULE ESPUMA GRANDE.....	MODELO.. AH-35...	485.00
FUNDA PARA BURRO GABINETE CON GABARDINA Y HULE ESPUMA DE POLIURETANO TAMAÑO ESTANDAR.....	MODELO.. GGH ...	523.00
FUNDA PARA BURRO GABINETE CON GABARDINA Y COL- CHONETA DE ALGODON ENTRETEJIDO (TABLERO)...	MODELO.. GGT ...	910.00
FUNDA REPUESTO DE GABARDINA CHICA.....	MODELO.. G-30...	347.00
FUNDA REPUESTO DE GABARDINA GRANDE.....	MODELO.. G-35...	375.00

NOTA: ESTOS PRECIOS SON NETOS Y SE CARGARA POR SEPARADO EL 15% DEL I.V.A.

NOMBRE DEL FORMATO:

NOTIFICACION DE EMBARQUE DE MERCANCIA.

¿ QUE LA ORIGINA?

Se formula para dar aviso al cliente de que su mercancía pedida ya ha sido embarcada (Remesas Foraneas).

¿ QUIEN LA ELABORA?

La secretario formula dicho formato una vez que se ha rectificado si el cliente es foraneo para enviarle la notificación antes de la llegada del producto, anexándola a la factura correspondiente.

Número de formas.

Original.- Se envia al cliente por medio de mensajería.

Copia.- Se archiva en el expediente de clientes foraneos.

Instructivo de llenado para la forma de "Notificación para el cliente del Embarque de su mercancía".(Para ser llenado por la secretaria). Remesas - Foraneas.

INSTRUCTIVO.

1. Fecha en que se hace la notificación.
2. Nombre del cliente.
3. Dirección ciudad y el estado a donde se envía.
4. Fecha del talón de embarque.
5. Se indica el medio de transporte por el que fue enviada la mercancía.
6. El número de cajas enviadas.
7. El número del talón de embarque.
8. La ciudad para la cual va destinada la carga.
9. Número de pedido del cliente.

10. Se indica la original o copia de la factura del cliente que se trate.
11. El número de la factura de que se trate.
12. Se anota el valor de la mercancía en número.
13. Se anota el valor de la mercancía en letra.
14. Firma de autorizado por parte del gerente administrativo.

D
n

PRODUCTOS NUBE

COSME NUÑEZ MILERA

ANDRES MOLINA ENRIQUEZ 170-301 COL. EJIDOS DE IZTACALCO
TEL. 590-37-78 MEXICO 13, D. F. (1)

SEÑORES. (2)
(3)

MUY SEÑORES NUESTROS:

Con fecha (4) del _____ hemos tenido gusto de
enviarles por los Transportes (5) _____
(6) caja(s), amparadas por el talón de embarque # (7) _____
para hacer la reexpedición en la Ciudad de (8) _____
conteniendo las Fundas para Burro de Planchar que nos solicitaron
con su pedido número (9)

Adjuntamos a la presente (10) _____ de nuestra factura
número (11), que ampara dicho envío y cuyo valor de \$ (12)
(13) _____).
hemos cargado a su estimable cuenta.

Esperando reciban de conformidad nuestra remesa de Fundas, y sin
más de momento, nos es grato repetirnos sus Afmos. Attos. y Ss. Ss.

PRODUCTOS NUBE

(14)

Cosme Nuñez Beracha

NOMBRE DE LA FORMA:

"TALON DE REMITE"

¿ QUE LO ORIGINA?

Se formula para anotar los datos del cliente al que se le enviara al producto, este talón sera adherido a las cajas o paquetes que contienen el producto que se remitira.

¿ QUIEN LA ELABORA?

La secretaria llena el talón de acuerdo a las indicaciones del pedido a surtir.

Número de formas:

Original.- Se adhiere a la caja que contiene la carga para que el cliente pueda identificar la mercancía.

Instructivo de llenado del talón de " Remite". (para ser llenado por la Secretaria).

1. Nombre del cliente (A quien va destinada la carga).
2. Dirección del cliente.
3. Ciudad o Estado a donde va dirigida la carga.
4. Se anota la sucursal de que se trate.
5. Departamento o división del cliente donde debe llegar la carga.
6. Se anota el número de cajas por las que se compone el envío.

REMITE:

D *n*

PRODUCTOS NUBE

COSME NUÑEZ MILERA

**Andrés Molina Enriquez 170-301 Col. Ejidos de Iztacalco Tel. 590-37-78
México 13, D. F.**

Consignar a:

(1) _____

(2) _____

(3) _____

(4) _____

(5) _____

(6) **CAJAS CERRADAS**

6.- EVALUACION, DIAGNOSTICO Y RECOMENDACIONES

DESPUES DE HABER CONCLUIDO LA INVESTIGACION PASAMOS A EVALUAR LA INFORMACION OBTENIDA CORRESPONDIENTE A LOS CUESTIONARIOS DEL AREA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA, ASI COMO LOS DE LAS AREAS FUNCIONALES.

POSTERIORMENTE ESTABLECEREMOS UN DIAGNOSTICO PARA CADA UNA DE LAS AREAS DE ESTUDIO CON SUS RESPECTIVAS RECOMENDACIONES.

PARA HACER LA EVALUACION DE LA EMPRESA EMPEZAREMOS POR CALIFICAR LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO DEL AREA ESTRUCTURAL, RECORDANDO QUE LA VALORACIONES DE 0 A 5 PERO MULTIPLICADO POR 10 POR CONSIDERARLO DE MAYOR PESO EN LA ORGANIZACION Y PARA LOS CUESTIONARIOS DE LAS AREAS FUNCIONALES LA VALORACION SERA DE 0 A 5 SIMPLEMENTE, DE ACUERDO AL PUNTO CUATRO DE ESTE CAPITULO.

6.1 EVALUACION DE LA EMPRESA.

AREA ESTRUCTURAL	PREGUNTAS POR CALIFICACION	MAXIMO DE PUNTOS A OBTENER	PUNTOS OBTENIDOS
Estructura Jurídica	20 X 10	200	100
Estructura Organizacional.	40 X 10	<u>400</u> 600	210 310
AREAS FUNCIONALES.			
<u>Producción.</u>			
Planeación	4 X 5 =	20	9
Implementación	5 X 5 =	25	17
Control	7 X 5 =	<u>35</u>	18 44
<u>Compras .</u>			
Planeación.	4 X 5 =	20	10
Implementación	4 X 5 =	20	8
Control	5 X 5 =	<u>25</u>	16 34
<u>Ventas .</u>			
Planeación	2 X 5 =	10	6
Implementación	8 X 5 =	40	33
Control	3 X 5 =	<u>15</u> 65	11 50
<u>Finanzas .</u>			
Planeación	9 X 5 =	45	20
Implementación	2 X 5 =	10	4
Control	3 X 5 =	<u>15</u> 70	9 33

Personal

Planeación	4 X 5 =	20		10
Implementación	8 X 5 =	40		21
Control	3 X 5 =	<u>15</u>	<u>75</u>	<u>8</u> <u>39</u>
Total			955	510

Como observamos en el primer total se obtuvieron 955 puntos que nos indican una administración excelente.

Análizando las calificaciones obtenidas por la empresa tenemos.

En el área estructural. Se obtuvieron 310 puntos que equivalen a un 51.6%, lo cual significa que esta área se encuentra funcionando regularmente, sobrepasando al 50% de eficiencia.

AREAS FUNCIONALES:

Producción. En este punto calificamos un total de 44 puntos equivalentes a un 55% del total esto nos indica que el área productiva funciona de forma regular.

Compras. En esta área obtuvimos 34 puntos equivalentes a 52% del total -- obteniendo un funcionamiento regular.

Ventas. Se califico con 50 puntos, equivalentes al 72.92% como podemos ver es un porcentaje mas elevado que los anteriores esto quiere decir que el manejo de la función de venta a sido bueno.

Finanzas obtuvo una calificación de 33 puntos equivalentes a un 47% del total es decir que opera en forma regular tendiente a un mal manejo del área.

Personal. Fue calificado con 39 puntos que son equivalentes al 52% del global.

El total de puntos obtenidos en la evaluación general de la empresa, 510 puntos igual al 53% del total máximo a obtener significando de acuerdo - a la escala establecida en un principio que existe una administración regular.

Con los porcentajes anteriores llegamos a la conclusión de que todas las áreas de la empresa se encuentran funcionando de manera equilibrada a excepción del área financiera, donde se encuentran localizados los problemas - principales derivados del mal manejo de los fondos obtenidos.

Por otra parte cabe recalcar que el área de ventas esta trabajando de manera óptima considerandolo como bueno para la existencia de la empresa.

6.1.1. EVALUACION DEL AREA ESTRUCTURAL.

1.- QUE TIPO DE SOCIEDAD ES SU EMPRESA.

Calificación: (2) regular.

Se le asigna la anterior calificación, aún considerando que el mejor - tipo de empresa es la Sociedad Anónima. pues en el transcurso del aná-- lisis se ha podido comprobar, que no funciona como tal.

2.- CUAL ES EL NUMERO DE SOCIOS.

Calificación (2) regular

En teoría el número de socios es el adecuado, pues con cinco personas es menos complicado evadir responsabilidades, se conforma un grupo adecuado para el manejo de las operaciones de la empresa. Sin embargo esto sólo - ocurre en teoría pues en la realidad solamente un socio se encarga del - manejo de la empresa.

3.- CUAL ES EL MONTO DE SU CAPITAL

Calificación (3) Bien.

La inversión para el inicio de la empresa no fue muy alta, lo que signi-- fica que la empresa se ha desarrollado en un ambiente de tipo familiar - y de las reinversiones, han desarrollado su capacidad.

4.- DONDE Y DESDE CUANDO SE ENCUENTRA REGISTRADA LA EMPRESA.

Calificación (3) Bien.

Las pequeñas industrias necesitan un apoyo, y así poder salir adelante. Esto es lo que brindan las Cámaras a sus socios.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

1. CUALES SON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

Calificación (3) Bien.

Aunque los objetivos no están plasmados por escrito, son alentadores a los miembros de la empresa, en sus ocho años de operación, se ha desarrollado para alcanzar sus objetivos.

2.- LOS EMPLEADOS CONOCEN LOS OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN.

Calificación (2) Regular.

Los objetivos que tiene la empresa, no se conocen totalmente por el personal únicamente de manera parcial y ello no permite que el personal -- conozca a que rumbo se dirige la empresa y las metas que persigue.

3.- QUE IMPORTANCIA CREE LISTED QUE TIENE DAR A CONOCER LOS OBJETIVOS, A LOS TRABAJADORES.

Calificación (3) Bien.

Se puede comprobar que el gerente Administrativo esta consciente de la - utilidad de los objetivos, lo que sería la iniciativa para efectuar una nueva organización.

4.- CONSIDERA UTIL UN MANUAL DE ORGANIZACION DENTRO DE LA EMPRESA.

Calificación (3) Bien.

Estamos de acuerdo en que un manual de organización, establece bases mas solidas, en el desempeño de las funciones dentro de la empresa, y en esto basamos nuestra calificación.

5.- COMO ESTAN ESTABLECIDOS LOS NIVELES JERARQUICOS DENTRO DE LA EMPRESA.

Calificación (2) Regular.

Detectamos que los niveles de la empresa están inclinados, primordialmente a lo referente a los trabajos productivos u operativos, quedando descuidadas las funciones administrativas, motivo que no permite un equilibrio -- dentro de ésta.

6.- CUAL ES EL NUMERO DE PERSONAL EN CADA NIVEL.

Calificación (2) Regular.

De acuerdo a nuestra experiencia, los niveles no están bien definidos, y - únicamente una persona es la encargada del manejo administrativo, que es - el gerente, auxiliado por una secretaria y un contador.

7.- COMO SE DE DETERMINAN LAS FUNCIONES Y EL NUMERO DE PERSONAS QUE INTERVIENEN EN ELLAS.

Calificación (2) Regular.

Las funciones están especificadas en el aspecto productivo. y lo referente al manejo de la empresa, se estanca en una sola persona. Es decir, - se cuenta con el personal suficiente para llevar a cabo el proceso productivo, no obstante, la carga de trabajo la absorbe el Gerente Administrativo, por no contar con colaboradores, que le auxilien en la administración y actividades de la empresa.

- 8.- COMO SE TRANSMITEN LAS ORDENES, ESCRITA, ORAL. PORQUE
Calificación (4) Muy bien.

Los medios que utiliza para transmitir las ordenes a sus subordinados. - están clasificadas de acuerdo a la categoría y nivel de cada actividad. En cuanto a autoridad pudimos observar, que esta persona cuenta con la capacidad necesaria para dirigir el manejo de la empresa.

6.1.2. EVALUACION DEL AREA DE PRODUCCION.

PLANEACION.

- 1.- CUALES SON LOS PROCESOS DE FABRICACION, CUANTOS SON Y COMO SE DEFINEN.
Calificación (4) muy bien.

Los procesos que actualmente maneja la empresa son adecuado, de acuerdo al tamaño y capacidad de la misma. Después de haber analizado los procesos productivos, consideramos que son los necesarios, para obtener una calidad adecuada en los productos fabricados.

- 2.- SE HA DETERMINADO EL TIEMPO Y COSTO DE LA PRODUCCION
Calificación (2) regular.

De acuerdo a la capacidad, estamos a favor en que se establezcan los tiempos y costos de producción, de acuerdo a stocks de almacén. Aunque está bien dirigida, por las altibajas de la economía trae como consecuencia deficiencias productivas.

3.- SE HA PRECISADO EL VOLUMEN E INTENSIDAD PRODUCIDA.

Calificación (2) regular.

Aquí se detecta una falta, de no producir sino es, en base a los pedidos que se tienen, no se trata de tener una cantidad demasiado grande en el almacén, por no incurrir en gastos y costos que no puede acarrear por el momento la organización.

4.- SE TIENEN MÉTODOS DE CONTROL

Calificación (1) mal.

Los métodos de control son fundamentales, por esto, se aplica una calificación baja. No se encuentran controles de producción, únicamente se manejan mediante ordenes de trabajo y controles de pago.

IMPLEMENTACION

1.- QUE TIPO DE MAQUINARIA UTILIZA. COMO LA SELECCIONA.

Calificación (4) muy bien

La maquinaria se considera óptima, por ser una empresa en pleno desarrollo la maquinaria con que cuenta es nueva, y su selección se ha llevado a cabo a través de varias investigaciones previas y experiencias pasadas.

2.- SE CONOCEN Y UTILIZAN LOS MANUALES OPERATIVOS DEL EQUIPO.

Calificación (3) bien.

Es suficiente que una persona conozca los manuales operativos del equipo, por su cantidad y la poca dificultad en su manejo. Posteriormente ésta persona los da a conocer al personal que hará uso de la maquinaria.

3.- COMO SE HA DETERMINADO LA UBICACION DEL EQUIPO PRINCIPAL Y AUXILIAR.

Calificación (3) bien.

La ubicación esta de acuerdo a las necesidades actuales, y a las necesidades futuras, que puedan presentarse.

4.- CUALES HAN SIDO LOS RESULTADOS CON LA ACTUAL UBICACION DE LA MAQUINARIA

Calificación (4)

Esta pregunta se relaciona en parte con la anterior, la ubicación hecha, es de acuerdo a las operaciones presentes. Y funciona adecuadamente.

- 5.- SE TIENE CONOCIMIENTO SOBRE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS EN LOS PROCESOS DE --
PRODUCCION COMO SE HAN DETERMINADO.

Calificación (3) bien.

Estos procesos son bien conocidos y de acuerdo a ello es como se trabaja, la base encuentra en que el trabajo realizado, se hace a destajo para - evitar a los máximo pérdidas de tiempo y demora. Aunque exista una gran falla, que es el no aprovechar la capacidad instalada, en su mayor parte.

CONTROL.

- 1.- CUAL ES EL SISTEMA PARA EL CONTROL DEL TRABAJO.

Calificación (2) regular.

El sistema de control que funciona no es el adecuado, puesto que solamente se controla por medio de ordenes de trabajo y controles de pago, que pue-- den no ser muy confiables.

- 2.- SE REALIZAN INVESTIGACIONES PARA MEJORAR EL PRODUCTO

Calificación (3) bien.

Las mejoras hechas a través de compraciones traen buenas aplicaciones, por otra parte, se pueden realizar investigaciones mas minuciosas, como el -- investigar las necesidades de los usuarios, del producto, en cuanto a -- cantidad y calidad se refiere.

- 3.- HAY MANTENIMIENTO CORRECTIVO Y PREVENTIVO

Calificación (2) regular

Un error es dejar al cuidado de una sola persona, el mantenimiento y cui-- dado de la maquinaria, pues en caso de que esa persona no se encuentre, se podría tener contratiempos que acarrearían graves problemas en el retraso de la producción y con ello pérdidas de tiempo.

- 4.- CUAL ES EL MONTO DE LOS DESPERDICIOS.

Calificación (2) regular

El gran volumen de desperdicios trae como consecuencia fugas de dinero. Factor que debe ser controlado, para que éstas sea cantidades mínimas.

- 5.- SE HAN PRECISADO LOS ESTANDARES DE PRODUCCION DIARAMENTE POR HOMBRE/MAQ.
Calificación (2) regular.

Es erroneo no aprovechar la maquinaria a una máxima capacidad, aunque - esta no sea al 100%. Como se observa sólo se utiliza un 30% que es mínimo. Por esta razón hay elevación de costos, tanto por mantenimiento como por capacidad no utilizada. Por otra parte, y como ya se menciona anteriormente, la producción no puede efectuarse de manera optima y en gran cantidad por la situación actual de la economía.

- 6.- EN QUE NIVEL DE CALIDAD ESTAN SUS PRODUCTOS DENTRO DEL MERCADO.

Calificación (4) muy bien

Por ser un producto suntuario, útil, de poca competencia en el mercado, - las escasas empresas dedicadas a la producción de fundas, como ésta, tratan de que el producto cuente con condiciones de calidad, lo mejor posible para realizar sus ventas. En caso contrario desaparecen del mercado.

- 7.- HAY PROYECTOS PARA MEJORAR LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

Calificación (3) bien.

En la actualidad y como yase ha repetido, no pueden hacerse proyectos muy a futuro, sino después de que la economía alcance su estabilidad y con - ello contar con capital para inversión.

6.1.3. EVALUACION DEL AREA DE COMPRAS

PLANEACION

- 1.- CUALES SON SUS POLITICAS DE COMPRAS.

Calificación (3) bien.

En cuanto a políticas se refiere, la empresa busca el mejor servicio para sus clientes y en base a ello se han formulado, aunque no de manera objetiva.

2.- EL SISTEMA DE COMPRAS QUE SIGUE LA EMPRESA.

Calificación (2) regular

El sistema utilizado para efectuar las compras podría ser bueno, lo que se busca es obtener los menores costos posibles, aún teniendo el riesgo de que por ello no cuenten con la calidad requerida.

3.- TIENE UN PRESUPUESTO ESTABLECIDO PARA REALIZAR LAS COMPRAS.

Calificación (2) regular

Es malo que no se tenga un presupuesto de antemano para contar con la materia prima necesaria, esto puede traer endeudamiento por falta de materia prima para efectuar la producción.

4.- QUE CRITERIOS SE TIENEN PARA ELEGIR A SUS PROVEEDORES.

Calificación (3) bien.

Los criterios seguidos para elección de proveedores en teoría son adecuados y de acuerdo a la experiencia, podemos observar que están basados -- principalmente en los costos que se pueden ofrecer.

IMPLEMENTACION

1.- HAN SURGIDO CONFLICTOS CON LOS PROVEEDORES POR RECLAMACIONES NO ATENDIDAS

Calificación(3) bien.

En la actualidad se tendrán problemas con proveedores por elevación de -- precios.

Estos es un hecho constante, en la operación de una empresa.

2.- SE TIENE UN RESPONSABLE PARA LA RECEPCION Y CONSERVACION DE LOS ARTICULOS EN ALMACEN.

Calificación (1) mal

Es incorrecto que no se cuente con personal para el mantenimiento del -- almacén de manera permanente, la buena conservación de los artículos es -- fundamental para la aceptación de éstos y cualquier descuido puede traer como consecuencia una disminución en las ventas.

3.- SE TIENE UNA CLASIFICACION DE LOS ARTICULOS ALMACENADOS

Calificación (4) muy bien

La clasificación que se tiene de los artículos en el almacén, evita confusiones para la elección de los productos .Están clasificados de acuerdo a códigos elaborados por modelos.

4.- SE TIENE ESTABLECIDO UN SISTEMA DE ENTRADAS Y SALIDAS DE ALMACEN.

Calificación (0) muy mal.

Es negativo no contar con un control por escrito de entradas y salidas de almacen aún no manejando cantidades muy grandes de productos. Ocasiona errores y pérdidas por falta de medidas, que permitan una visión mas real de lo producido.

CONTROL

1.- COMO SE HACE LA REPOSICION DE EXISTENCIAS.

Calificación (3) Bien.

Se tiene fijado de antemano una cantidad tope en el almacén para no saturarse o quedarse sin producto. Es una adecuada forma de llevar la reposición de existencias.

2.- SE INVESTIGAN NUEVOS PROVEEDORES.

Calificación (3) Bien

Una herramienta básica para la calidad de los productos es la elección de los proveedores, operación que se lleva constantemente y a la fecha no han ocurrido enfrentamientos con los proveedores.

3.- SE TIENE UN REGISTRO DE PROVEEDORES Y DE PRECIOS AL CORRIENTE.

Calificación (4) Muy Bueno.

Por la constante investigación de los proveedores, se cuenta con un registro de ellos al corriente, para estar al tanto de precios y productos ofrecidos. Un descuido en este punto ocasionaría un desequilibrio en los costos de producción.

- 4.- SE VIGILA QUE LOS PEDIDOS SEAN SURTIDOS EN LA FORMA Y TERMINOS SOLI--
CITADOS.

Calificación (4) Muy Bueno.

En la gran mayoría de los pedidos, deben tenerse cubiertos o de otra -
manera, se cambia de proveedor, esta medida es cuidadosamente vigila--
da, por la razón de que no se cuenta con recursos suficientes para so-
portar pérdidas en estos descuidos.

- 5.- CUALES SON LOS NIVELES DE EXISTENCIA EN EL ALMACEN Y COMO SE DETERMI--
NARN.

Calificación (2) Regular.

Aunque se tiene un nivel de existencia, por falta de recursos, este -
nivel no es respetado y en ciertos períodos no se cuenta con los pro--
ductos necesarios. A consecuencia de la crisis que impera actualmente
en las pequeñas y medianas empresas, no se puede cumplir con los nive-
les convenidos.

6.1.4. EVALUACION DEL AREA DE VENTAS.

VENTAS.

Planeación.

- 1.- CUAL ES EL SISTEMA DE VENTAS EN SU EMPRESA

Calificación (3) Bien.

El sistema de ventas actual a tenido buenos resultados y esto puede --
observarse por la cantidad de cliente que tiene la empresa, así como el
prestigio de sus productos.

- 2.- CUALES SON LAS POLITICAS DE VENTAS.

Calificación (3) Bueno

Las políticas de ventas son básicas y permiten que el mercado este --
abarcado así en su totalidad. Con la salvedad de que, por no estar --
formuladas por escrito, pueden traer confusiones y malas interpretacio-
nes por parte de los vendedores.

IMPLEMENTACION.

1.- CUALES SON LAS FUNCIONES DE LOS VENDEDORES

Calificación (4) Muy Bien.

Las funciones del vendedor son las fundamentales, esto se visualiza en la descripción de su puesto, y de ellos depende la realización de las ventas. El punto más fuerte en la operación de la empresa.

2.- CONOCEN LOS VENDEDORES LAS CARACTERISTICAS DE LOS PRODUCTOS PROPIOS Y DE LA COMPETENCIA.

Calificación (3) Bien.

Se ha observado que los vendedores cuentan con todo lo necesario para poder ofrecer los artículos de la mejor manera posible y que sea llevado de la forma mas conveniente.

3.- COMO SE COMUNICA CON LOS CLIENTES PARA REALIZAR LAS VENTAS.

Calificación (4) Muy Bien

El contacto con los clientes es realizado por el canal mas adecuado que es, la comunicación directa verbal, en las circunstancias norma--les de ventas y en los casos especiales.

4.- CON QUE REGULARIDAD VISITA A SUS CLIENTES.

Calificación (4) Muy Bien.

Un punto clave para las ventas, esta en, el no perder contacto con los clientes y estar al tanto de sus operaciones periódicas y necesidades.

5.- COMO SON LAS RELACIONES CON SUS CLIENTES. TIENE QUEJA DE ELLOS.

Calificación (4) Muy Bien.

Como se menciona anteriormente el contacto con los clientes y más aún - llevando buenas relaciones con ellos, imperará un ambiente de confianza entre ambos.

6.- QUE SERVICIOS PROPORCIONA LA EMPRESA A SUS CLIENTES.

Calificación (5) Excelente.

Los servicios que se le dan al cliente permiten cubrir las necesidades que ellos requieren y se encuentren satisfechos con los productos que le ofrece la empresa y por inconformidades no se dirijan a la competencia.

7.- COMO SE LLEVA A CABO LA DISTRIBUCION DE SUS PRODUCTOS.

Calificación (2) Regular.

La distribución permite que los productos sean entregados en los terminos convenidos y en el tiempo oportuno, para que no haya dificultades con los clientes. El no contar con los transportes necesarios puede provocar problemas de tiempo.

8.- SE CUENTA CON UN CONTROL DE VENTAS. SI . NO. PORQUE.

Calificación (2) Regular.

Un control de ventas adecuado, de la información adecuada, de ingresos obtenidos. La falta de estos controles dificulta el manejo de los ingresos y las operaciones de venta no pueden hacerse efectivas.

CONTROL.

1.- COMO SON REGISTRADAS SUS VENTAS.

Calificación (3) Bien.

Los registros llevados en la empresa son hechos por cliente, de acuerdo a la categoría de éstos. Este método es bueno para no descuidar al cliente. Con el inconveniente de no tomar en cuenta los modelos y cantidades

de producto vendidos para llevar un control exacto sobre ellos.

2.- QUE LUGAR OCUPA DENTRO DE LA COMPETENCIA.

Calificación (4) Muy Bien

Una empresa con proyecciones a futuro siempre, debe buscar el ocupar un primer lugar dentro de su mercado.

3.- CUAL ES EL VALOR DE SU MERCADO POTENCIAL TOTAL

Calificación (4) Muy Bien.

Para alcanzar un desarrollo mas equilibrado y mas próspero, hay que tomar en cuenta poder abarcar todo el territorio posible.

6.1.5. EVALUACION DEL AREA DE FINANZAS.

FIANZAS.

Planeación.

1.- EXISTE UN PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS.

Calificación (2) Regular.

Los propuestos definen las acciones, siempre y cuando no haya circunstancias que los modifiquen es por ello difícil establecer un presupuesto de ingresos y egresos exacto en la actualidad, haciéndolos muy variables.

2.- CUALES SON LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO INTERNO Y EXTERNO.

Calificación (2) Regular

Para progresar debe buscarse un financiamiento externo y no únicamente tratar de operar con reinversiones internas.

3.- EXISTE UNA DETERMINADA CUOTA DE EFECTIVO DISPONIBLE

Calificación (2) regular

Para solucionar los gastos inmediatos se debe contar con una caja chica, con efectivo necesario y reembolsable. El que opera la empresa es insuficiente de acuerdo a las necesidades actuales.

3.- SE RESPETA ESE NIVEL

Calificación (2) regular

El efectivo disponible no debe ser tan variable, para tener un control sobre el, y como observamos el nivel establecido, en la caja chica, frecuentemente es rebazado.

5.- SE TIENEN DESTINADOS LOS INGRESOS DE ANTEMANO

Calificación (2) regular

Como no se lleva un control exacto de los ingresos obtenidos, menos aún se puede tener el destino de ellos.

6.- EXISTEN PROGRAMAS DE PAGOS A LOS PROVEEDORES

Calificación (2) regular

Los programas de pagos a proveedores tienen que ser cumplidos o de otra manera, no se contará con el material necesario para la producción, por ser de gran importancia, debe ser llevado al corriente.

7.- CUENTA CON UNA POLITICA DE DIVIDENDOS

Calificación (2) regular

En teoría las políticas de reinversión de dividendos, son buenas más sin embargo, por el momento no es posible llevarlas a cabo en su totalidad.

8.- TIENE POLITICAS PARA LA REINVERSION DE UTILIDADES

Calificación (3) bien

La reinversión de utilidades trae como resultado una empresa prospera y sin dificultades en sus operaciones financieras que constituyen un desarrollo mas nivelado.

9.- EN CUANTO TIEMPO SE PREVEEN LAS NECESIDADES FINANCIERAS DE LA EMPRESA.

Calificación (2) regular

Por falta de planeación en controles financieros la empresa no puede -
prever sus necesidades futuras, únicamente opera al momento con los -
ingresos que cuente en el momento.

IMPLEMENTACION

1.- EXISTE LA INFORMACION DE LOS INGRESOS EN FORMA OPORTUNA

Calificación (2) regular

En la empresa únicamente se toma en cuenta los ingresos que se tienen a
través de las ventas, y aunque es fundamental no es el único medio para
obtener ingresos.

2.- CUALES SON LAS FUENTES DE CAPITAL AJENO QUE PROVEEN A LA EMPRESA

Calificación (2) regular

La empresa se estanca sólo en préstamos bancarios pudiendo recurrir a -
otros tipos de empresas crediticias que ayudan a la pequeña y mediana -
empresa, puesto que la empresa cuenta con las condiciones y requisitos
que pudieran exigirseles.

CONTROL

1.- SE HAN ESTABLECIDO NIVELES DE CUENTAS POR COBRAR

Calificación (2) regular.

Aunque se llevan al día las cuentas por cobrar, en ocasiones la empresa
tiene que acoplarse a las políticas de sus clientes por el prestigio -
que estos tienen y por las relaciones que la empresa debe manter con -
ellos.

2.- SE CUMPLE CON LOS PLAZOS DE COBRO.

Calificación (4) Muy Bien

Los plazos de cobro generalmente son cubiertos, de esto depende que se tengan controles y programas de ingresos obtenidos.

3.- SE CUENTA CON UN REGISTRO DE CUENTAS POR PAGAR.

Calificación (3) Bien

Como se ha venido mencionando de las fallas en la operación de la empresa dependen de la falta de controles o registros aunque se lleva un registro de cuentas por pagar por medio de la facturación es superficial.

6.1.6 EVALUACION DEL AREA DE PERSONAL

PERSONAL

Planeación.

1.- SE TIENEN POLITICAS GENERALES SOBRE EL MANEJO DE PERSONAL

Calificación (3) Bien.

Las políticas que se tienen para el manejo de personal, en teoría, son buenas, aún no llevándolas de manera escrita. Se cuenta con las nociones para manejar al personal, y de ello depende el ambiente de confianza en que se desenvuelven.

2.- ESTAN DEFINIDOS LOS PUESTOS DENTRO DE LA ORGANIZACION

Calificación (3) Bien.

Los puestos integran la empresa definidos específicamente, en lo que se refiere al aspecto productivo, más sin embargo, los administrativos no se encuentran bien definidos.

3.- SE HAN DETERMINADO LOS REQUISITOS DE INGRESO A LA EMPRESA.

Calificación (2) Regular

Los requisitos de ingreso son los fundamentales pero no los necesarios para hacer una buena elección del personal. En este factor se deben -- principalmente los conflictos del personal, del que no se tienen mayores antecedentes.

4.- SE TIENEN DETERMINADAS LAS PRUEBAS A APLICAR.

Calificación (2) Regular

Por ser una empresa pequeña, no se aplican todos los exámenes necesarios para el ingreso del personal, y sólo se enfoca hacia exámenes -- Manuales, que se consideran básicos.

Implementación.

1.- EXISTE UNA EVALUACION DE LOS PUESTOS.

Calificación (3) Bien.

La evaluación de los puestos es buena de acuerdo a las posibilidades, y en ello se considera aptitudes y desempeño.

2.- CUAL ES LA FORMA DE CONTRATACION DE LOS EMPLEADOS

Calificación (2) Regular

La forma de contratación es muy práctica, mas no la necesaria, y a esto se deben los constantes conflictos con el personal que ingresa a la - empresa.

3.- SE ENTREVISTA CUANDO MENOS A DOS CANDIDATOS EN CADA VACANTE.

Calificación (3) Bien.

Debido a la conducta tan variable del recurso humano, la etapa de elección es la mas difícil y aún más, cuando no se cuenta con los conocimientos básicos en esta rama, en la empresa trata de seleccionarse al personal adecuado aunque de manera práctica

4.- SE PRACTICA UN EXAMEN MEDICO A LOS CANDIDATOS.

Calificación (1) Malo

Es riesgoso no aplicar un examen médico al personal que se contrata, - puede traer a la empresa conflictos legales y laborales.

5.- SE REALIZA DENTRO DE LA EMPRESA UNA PRESENTACION DEL PERSONAL.

Calificación (3) Bien

La inducción que se hace en la empresa es buena por tratarse de una - empresa pequeña.

6.- SE PREVEE AL NUEVO PERSONAL DE AQUELLOS UTILES NECESARIOS PARA LA REALIZACION EFICIENTE DE SU TRABAJO.

Calificación (3) Bien

Para un buen desempeño en las actividades se debe contar con los materiales y herramientas necesarias, punto que es tocado en la empresa.

7.- EXISTEN ESTIMULOS DE DESEMPEÑO

Calificación (3) Bien

Los estímulos de desempeño contribuyen a que el personal realice su -- trabajo con satisfacción. La empresa trata de hacerlo sin embargo un -- estímulo económico es mas satisfactorio que un estímulo personal.

8.- QUE PRESTACIONES OTORGA LA EMPRESA

Calificación (3) Bien

La empresa se apega a las prestaciones que indica la ley, y son las necesarias, pues la empresa no se encuentra en condiciones de dar -- otro tipo de prestaciones.

Control.

1.- SE CONTRATA POR UN PERIODO DE PRUEBA

Calificación (2) Regular

Para no tener conflictos constantes con el personal, lo mas recomendable es contratar por un período de prueba para observar la conducta -- del personal.

2.- QUE CONTROLES SE LLEVAN PARA LAS ASISTENCIAS

Calificación (3) Bien

El control de asistencias llevado por la empresa, es otro estímulo para el personal no imponiendoles una hora fija de entrada, pero pueden presentarse conflictos interpersonales.

3.- CUALES SON LAS REGLAS QUE SIGUEN PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE LAS FUNCIONES.

Calificación (3) Bien

Como puede verse las reglas dentro del trabajo son buenas, el personal se encuentra satisfecho en las realizaciones de sus labores e impera un ambiente agradable.

6.2 D I A G N O S T I C O

A CONTINUACION PRESENTAMOS EL DIAGNOSTICO BASADO EN LA EVALUACION SOBRE CADA UNA DE LAS AREAS -- FUNCIONALES, ADEMAS DE LA ESTRUCTURA JURIDICA - Y ORGANIZACIONAL. EN EL MENCIONAMOS EN FORMA - CONCRETA LAS DEFICIENCIAS QUE ENCONTRAMOS A -- TRAVES DE LA INVESTIGACION REALIZADA, TOMANDO EN CUENTA LOS CUESTIONARIOS CORRESPONDIENTES, LOS ANALISIS DE PUESTOS, LOS PROCEDIMIENTOS Y LA -- OBSERVACION.

6.2.1. DIAGNOSTICO . AREA ESTRUCTURAL

ESTRUCTURA JURIDICA.

De acuerdo al análisis, realizado en esta área, observamos que, no obstante de ser una Sociedad Anónima y contar con un acta constitutiva de cinco socios, la realidad es que una sola persona, es la encargada del manejo de la entidad, y esa misma persona lleva a cabo la administración de la empresa.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

De la información derivada del estudio referente a la Estructura Organizacional, determinamos que los objetivos de la organización son los siguientes:

1. **Objetivo Económico.** El objetivo principal del empresario es obtener las utilidades monetarias esperadas y alcanzar el reconocimiento en el mercado.
2. **Objetivo de Servicio.** Este objetivo consiste en dar un buen servicio al público y poner los mejores artículos a su alcance.
3. **Objetivo Social.** El cual es crear fuentes de trabajo, para el bienestar de aquellas personas que dependen económicamente de los trabajadores que laboran en la organización.

Los niveles jerárquicos, están descritos de la siguiente manera:

En el primer nivel jerárquico, se encuentra el gerente administrativo.

En el segundo nivel, la secretaria, el cortador, los vendedores, la jefa de taller y el chofer.

En el tercer nivel, están las costureras, los ayudantes del cortador, y ayudante del chofer.

La reponsabilidad se delega de acuerdo al nivel jerárquico de cada uno de los puestos que integran la empresa.

El gerente administrativo tiene la responsabilidad, autoridad y función de llevar a cabo una buena administración y así cumplir con los objetivos de la empresa. El cortador tiene la responsabilidad y función de llevar a cabo los cortes necesarios, para posteriormente desplazarlos al área de costura, contando con el apoyo de dos ayudantes, y así cumplir con su trabajo adecuadamente. La jefa de costura, tiene la responsabilidad y función de abastecer de trabajo y material requerido a las costureras, efectuar el control de trabajo de cada una de ellas, así como transmitir las ordenes de trabajo.

La responsabilidad de los vendedores, es visistar a los clientes y levantar los pedidos para concertar nuevas ventas. Las funciones y responsabilidad de la secretaria son, mantener en orden y al día, lo relacionado al manejo de las ventas, compras, así como las operaciones contables y lo referente al personal.

6.2.2. DIAGNOSTICO DE PRODUCCION

PRODUCCION.

Planeación.

En primer lugar la empresa no cuenta con políticas ni planes y -- programas de producción, que muestren una guía de actuación.

La producción, se realiza principalmente en base a los pedidos - hechos, dejando una pequeña reserva para cumplir pedidos futuro.

No se lleva un método para la planeación de los costos de produc-- ción, por no conocer el volumen y ritmo de fabricación diario, haciendolos - muy variables, dependiendo de los pedidos hechos a la empresa.

Un inconveniente es el mantenimiento preventivo dado a la maquina-- ria por falta de personal capacitado.

Referente a controles aplicados podemos mencionar, que no estan bien definidos, como podría ser un control de inventarios, sólo se recurre a los costos físicos, basados en la observación sin llevar registros por -- escrito. El único control existente, es el que se maneja para verificar el - número de piezas maquiladas por cada costurera, principalmente para fines - de calcular sueldo. El control de calidad se efectúa al final del proceso -- productivo, hecho que ocasiona, en la mayoría de las veces no poder corregir los defectos encontrados. Un mal control puede dejar margenes excesivos para material hechado a perder durante la fabricación.

IMPLEMENTACION.

La falta de programas y planes de producción da como resultado - no poder elaborar un presupuesto de producción confiable que permita esta-- blecer un control sobre la fabricación, por ausencia de controles que deter-- minen la eficiencia de esta. No se puede calcular la cantidad anticipada de

mano de obra, materia prima y otros costos fabriles. Quedando como único -- recurso designar una parte de la cobranza efectuada para la compra de materia les necesarios en este proceso.

En lo que corresponde a los procesos aplicados, han sido los adecuados, de acuerdo al diseño de la planta, permitiendo un flujo continuo en el proceso productivo. La maquinaria se ha colocado tomando como punto principal , la distribución de la planta, que se ha diseñado con miras a futuro y lo suficientemente flexible de manera que pueda ser reorganizado y adaptado a cambios en los procesos.

CONTROL

Al no contar con costos de producción no puede realizarse una evaluación de ellos, para saber si son escasos o excesivos, que pueden reflejarse en pérdidas para la empresa.

Los desperdicios, son excesivos, ésto se encuentra relacionado con el control de calidad, que convenga en el diseño del producto, es necesario el establecimiento de puntos de control de calidad en las etapas de producción para asegurar que el producto salga en perfectas condiciones y con el mínimo de desperdicios.

6.2.3 DIAGNOSTICO DE COMPRAS.

COMPRAS.

PLANEACION.

Sistema de Compras.- Este sistema, permite hacer todas las compras requeridas en el momento debido, en la cantidad y calidad requeridas y al precio debido.

Todo lo anterior no ha sido posible aplicarlo con exactitud, por -- falta de un sistema bien definido, éste varía de acuerdo al proveedor que se elija en el momento, de necesitar materia prima y otros materiales, tomando como fundamento los precios actuales que se ofrecen y que estén acordes a los ingresos con que se cuenta.

Esta forma de manejar las compras va a estar reflejada en la calidad de los productos finales.

Registro de Proveedores.- La empresa cuenta con un registro de proveedores, al día por la gran importancia que ésto significa para la obtención de materiales necesarios, tomando los siguientes criterios para realizar sus compras:

- Buena calidad en los materiales .
- Precios razonables.
- Que el pedido sea surtido en el momento requerido.

IMPLEMENTACION.

Programa de compras.- La falta de programación en las compras a traído como consecuencia:

- No disponer en ocasiones, de los materiales para llevar a cabo la - producción.
- No contar con el efectivo suficiente para la función de compras.
- Hacer pedidos urgentes, que causan precios mas altos.

Sistema de entradas y salidas de Almacén.- No se utiliza un sistema - - objetivo para las entradas y salidas de almacén, que permitan mantener las - cantidades mas ventajosas de materias primas y materiales, mas convincentes a las necesidades de la empresa. Se opera un sistema práctico y poco funcional, que consiste en la investigación visual del almacén, y en caso de que se observe la poca existencia de materiales, se efectúa un resurtido de materia prima u otros productos que se solicitan.

Trato con proveedores.- El manejo de esta función ha sido cuidadosamente vigilado con el fin de obtener las siguientes metas:

- Crear un clima de confianza, mediante relaciones comerciales cordiales.
- Mantener una buena relación con los proveedores.
- Que los proveedores actúen con honestidad.
- Obtener los mejores precios y buena calidad.
- Que notifiquen cualquier cambio en sus productos.

Para abarcar nuevos proveedores, se hacen pequeñas investigaciones y así elevar la calidad de los productos terminados.

CONTROL

Control de Inventarios.- Como se ha venido mencionando, se manejan pocos controles en la operación de la empresa. Y solamente se efectúan controles visuales, sin contar y enlistar los existentes en el almacén, con el propósito - de saber que es lo que se compra, y porque se compra, además de analizar cualquier aspecto de una compra que pueda afectar la operación de la entidad.

6.2.4 DIAGNOSTICO DE VENTAS

VENTAS.

a) Planeación.

Sistema de ventas: La empresa ha estado operando ya por algún tiempo con sistema de ventas por clientes, que le ha dado resultados buenos, principalmente por el constante acercamiento y continuidad con estos, con la continuidad y el acercamiento se ha logrado tener relaciones de conveniencia entre ambos. Ahora bien, la empresa incluyó como base para el desarrollo óptimo de su sistema de ventas el aumento de clientes nuevos por medio de investigaciones constantes, factor que no se ha tomado en cuenta por las siguientes razones:

- No se tienen bien identificados a los clientes potenciales.
- Por lo regular se trata de que el nuevo cliente tenga un perfil económico fuerte así como gran renombre dentro del mercado.
- Se ha establecido el mercado, principalmente dentro del D.F., en provincia y área metropolitana las ventas son escasas.
- Los clientes son los mismos, únicamente se trata de surtir mercancía.
- La empresa no cuenta con el capital suficiente para realizar una inversión de este tipo.

Políticas de ventas:

Las políticas tales como, servicio al cliente, seriedad en los precios, garantía de productos son principalmente, lineamientos esenciales para el desarrollo de las ventas de toda organización. No están formuladas por escrito, hecho que puede establecer malas interpretaciones por parte de los vendedores y confusión en el momento de querer tomar decisiones.

No se ha formulado un programa donde se indique en que momento se utilizarán políticas a corto plazo, y cuando a largo plazo el Gerente Administrativo no ha especificado a los vendedores cuales son las políticas que rigen las ventas.

Objetivos de ventas: En función a los objetivos de ventas determinamos que la deficiente información con la cual la empresa en general, vendedores y aún -- el Gerente Administrativo ha originado problemas para detectar, en realidad - cuales son los objetivos que se persiguen.

Se trata de alcanzar metas sin tener una guía que permita tomar la dirección correcta y tener las bases para lograr el cumplimiento de cada uno de los - - objetivos, los objetivos no están formulados en forma escrita.

Precios, Plazos y Condiciones.

- Precios: Se encuentran entre los niveles de aceptación dentro del mercado.
- Plazos: El sistema de plazos es eficiente, porque el cobro al término del plazo es vital para obtener recursos económicos, para que la empresa pueda seguir operando, los términos están establecidos en 30, 60, 90 días dependiendo de la cantidad de mercancía vendida.
- Condiciones: Las condiciones deben de manejarse en forma más estricta aunque el producto no sea de primera necesidad.

Dar a conocer a los clientes las condiciones con las cuales trabaja la organización en caso de clientes morosos y clientes que pagan puntualmente es - uno de los problemas a resolver.

b) Implementación.

Control de objetivos y políticas.- La falta de objetivos y políticas ha - hecho imposible que se pueda efectuar un control.

Control de Fuerza de Ventas.- El control que ejerce el Gerente Administrativo está acorde a los requerimientos de la empresa por lo siguiente:

- Los agentes están distribuidos por territorios, esto evita el cruce entre agentes en el mismo territorio.
- La repetitividad de las visitas por la misma persona da lugar a crear una confianza más estrecha con los clientes.

Se tiene un conocimiento a fondo de las necesidades específicas del -
cliente.

- Puede calcular con facilidad el potencial de ventas hecho por cada vende-
dor.

Entregas: La empresa es confiable en cuanto a las entregas, generalmente
tiene productos terminados, lo cual le proporcionan un margen de tiempo
entre cada pedido para entregar las mercancías en el momento propicio.

Distribución: La distribución es adecuada, porque los pedidos son levan-
tados mediante un itinerario que evita pérdida de tiempo. Otro factor --
importante lo constituye el hecho de tener un mercado local, los pedidos
foraneos no representan problemas, estos son mandados con anticipación -
por el Transporte Público Federal que además tienen costos más bajos en
cuanto a fletes.

c) Control

Factura de clientes: Como es indispensable para las ventas y por ser po-
cos los clientes, sobre la cartera de clientes se ejerce un control es-
tricto, esta cuestión le ha permitido a la empresa poder mantener a los
clientes en forma permanente, así mismo a evitado conflictos con ellos.

Registro de Ventas.

Uno de los puntos mas eficientes es el registro de las ventas, estas han
sido hechas en base a las facturas de ventas, pedidos de los clientes, -
otro punto definitivo para llevar correctamente el registro de ventas; -
lo reglamenta el contabilizar las ventas para obtención de los estados -
de situación financiera.

6.2.5. DIAGNOSTICO DE FINANZAS

FINANZAS

a) Planeación

Sistema presupuestal.- El presupuesto definitivamente no se ha establecido porque no se tienen metas definidas, donde todas las actividades de la -- empresa esten coordinadas. No se han obtenido soluciones concretas para - poder saber donde y cuando se deben hacer modificaciones en las operaciones para que los objetivos trazados sean alcanzables. Asimismo se ha perdido el conocimiento de los problemas realizables. El Gerente Administrativo no ha detectado la necesidad de conocer las situaciones futuras de la empresa y la esta manejando sin guias normativas unicamente esta tomando en cuenta - las oportunidades presentes, quedando expuesto en el futuro a sus habili-- dades experiencias o suerte.

- Espera que el presupuesto sea una herramienta administrativa exacta, men-- ciona que en la actualidad no tiene caso implantar presupuestos por los con-- tinuos cambios económicos. No se ha enterado que todo presupuesto para ser útil requiere de flexibilidad y elasticidad: se debe de asignarles marge-- nes de tolerancia dependiendo de la situación que se presente.
- El presupuesto está siendo deficiente, para evitar malos usos de los mate-- riales, la obtención de costos por anticipado, compras de maquinaria, ob-- tención de capital.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO INTERNAS.

La empresa esta utilizando un 95% de su capital, en financiamiento interno aparentemente no representa ninguna complicación el hecho de que la empre-- sa pueda tener capacidad de mantenerse de esta forma, evitándose así los - altos intereses pero observando la situación desde el punto de vista finan-- ciero tenemos que manejar así el financiamiento interno representa pérdida para la empresa y no ganancias.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO EXTERNOS.

El problema del financiamiento externo radica principalmente en que --
unicamente se está obteniendo un 5% sobre dicho financiamiento.

Tomando en cuenta las alternativas existentes para obtener este tipo -
de crédito se observa que la organización casi no utiliza estas fuentes.

Créditos Bancarios: Principal fuente para la obtención de recursos, al Gerente Administrativo no le importa pagar los altos intereses, se conforma con obtener confiabilidad, no perder tiempo en tramites, le proporcionan la cantidad requerida. Ahora bien como mencionamos anteriormente existen otras alternativas estas son:

Crédito de los proveedores que no se ha explotado aún.

El Arrendamiento: Está fuente puede subsistir a los créditos bancarios --
porque el edificio tiene un alto valor cuantitativo, así mismo puede optar por tratar de obtener crédito por medio de organismos públicos que apoyan a las pequeñas y medianas empresas (FOGAIN, PAI, FOMIN, FIDEIN).

POLITICAS DE APLICACION DE FONDOS

No existe una política donde se especifique en que lugar se aplicarán los fondos obtenidos, en algunas ocasiones estos fondos rebazan sus necesidades a está carencia le atribuimos en primer lugar .

Falta de presupuesto adecuado que asienten las bases para poder dar aplicación a los recursos obtenidos; en segundo lugar ver a la cobranza como sistema presupuestal, con lo anterior el Gerente Administrativo no tiene oportunidad de escoger alternativas de acción para tratar de distribuir los recursos obtenidos en las áreas donde realmente se necesita aplicarlos.

SISTEMA CONTABLE

El sistema contable esta perfectamente establecido por las siguientes razones.

- Lo lleva una persona que es profesional en ese campo.
- Se ha establecido un correcto entendimiento entre contador Gerente Adminis

trativo y Secretaria.

- El contador utiliza sistemas avanzados para llevar la contabilidad, como es el uso de computadoras.
- No se manejan gran cantidad de cuentas esto permite llevar un control específico en su registro.

b) IMPLEMENTACION

CONTROL Y MANEJO DE FONDOS

El control y manejo se ha llevado en base a los análisis periódicos de -- cobranzas y ventas. El problema reside en no saber en que lugar han sido -- aplicados los fondos obtenidos esto es, se compra materia prima cuando se necesite o se pagan sueldos a los trabajadores e incluso se compran refacciones, pero después de distribuir los ingresos obtenidos se pierde el control en el manejo de los fondos.

Incluso la falta de un control que especifique la forma de manejar los fondos ha imposibilitado a la empresa a preveer sus necesidades a corto y largo -- plazo.

CONTROL EFECTIVO

En el punto anterior se menciona la carencia de controles para manejo de -- fondos; está carencia se ve reflejada también en el control de efectivo. -- Actualmente no existe un programa de apoyo específico, donde se establezcan el uso de efectivo disponible en la caja chica (\$10,000) utilizados para -- gastos menores como son: gasolina, prestamos, infracciones, compra de hilos agujas, y otros artículos uqe no pasen de la cantidad fijada. Este efectivo sí se trata de reponer en el momento oportuno.

CREDITOS BANCARIOS

La empresa dispone de créditos necesarios para su operación, dispone de -- estados de situación financiera correctas respaldo económico necesario y buenas relaciones con el banco, por consiguiente el banco le proporciona, Finan-

ciamiento externo (5% de lo utilizado por la empresa) créditos para el - pago de proveedores, créditos en compra de maquinaria y compra de materia prima.

ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros no tienen ninguna utilidad, hasta el momento se - consideran como tramites para el cumplimiento en el pago de impuestos fiscales, aún no se ha comprendido que el análisis de los estados de situación financiera constituye una valiosa herramienta para detectar los problemas - irregularidades y con ello poder hacer una planeación adecuada en el uso -- de los mismos, algunos problemas que se pueden detectar son:

- Si sus plazos de cobro estan correctos
- Como se encuentran sus inventarios
- Como obtuvo sus recursos y donde se aplicaron
- Cual es la posición de los activos en relación a pasivos, etc.

c) CONTROL CUENTAS POR COBRAR

Las cuentas por cobrar son derechos recuperables en efectivo provenientes de la venta de mercancía y en algunas ocasiones de prestamos a pagos por - cuenta de terceros.

Las cuentas por cobrar en la empresa no representan problema, el contador - las tiene clasificadas en atención a su origen (ventas, deudores diversos), además como es una cuenta importante en la operación de la empresa propur-- ciona los recursos económicos para pagos, de proveedores, empleados, compras de materia prima: Incluso se encuentran clasificados los clientes dependien-- do del plazo que regularmente es de 30, 60 y 90 días según el volumen de - - compra.

- Sus limitaciones para cobrar no existen, sin embargo no representan compli-- caciones porque nuestros clientes tienen respaldo económico y prestigio.
- La probabilidad de cobro es excelente, todos los clientes como ya se menciona son clientes que incluso tienen bien establecido su calendario de pagos - -- (Gigante, Sears, Nuevo Mundo, Blanco, etc.).

- Por si fuera poco se mandan confirmaciones de adeudo donde se les recuerda a los clientes sus compromisos de pago.

CUENTAS POR PAGAR

No se tiene establecido una programación adecuada de pagos en otra palabra cada vez que se acerca el día de pago se busca la forma de como liquidar la obligación y puede ser por medio de cuentas por cobrar, efectivo - disponible en ese momento, financiamiento con el banco.

- Sus registros son oportunos y son llevados al día, la existencia de estos registros se debe al manejo adecuado de las facturas de compras y ventas, que le permite a la empresa establecer el modo de efectuar sus pagos.

6.2.6 DIAGNOSTICO DE PERSONAL

PERSONAL

Planeación General.: al analizar este punto se encontró con lo siguiente:

- El plan general lo formula una sola persona, dejando olvidadas a todos - aquellos integrantes que forman parte de la organización, los cuales de una manera indirecta están obligados a participar en una planeación de - este tipo.
- Para la planeación: no se ha establecido un plan en el que las metas y - necesidades del personal sean homogéneas, la carencia de este tipo de -- plan puede dar la posibilidad de que se presenten conflictos.
- No se debe considerar la edad de las personas, que los años de trabajo no sean factor determinante, se necesita que el trabajador demuestre su ca-- pacidad para el desempeño de funciones.
- Saber que el propósito de un plan, de esta índole le sirve a la empresa - para estar al tanto de los recursos humanos adecuados, en el presente y - en el futuro para el logro de objetivos.

Políticas generales sobre manejo de personal.

La idea de como manejar el personal son buenas, pero se necesita que se - presenten por escrito. Ante el personal actual y de nuevo ingreso para - que tengan el conocimiento y se apeguen a las reglas obligatorias establecidas.

IMPLEMENTACION

Reclutamiento de Personal: para hacer el reclutamiento de personal se observó que la empresa ha manejado el inventario de personal en forma adecuada a las exigencias de la misma pero como se menciona anteriormente se -- deben formular políticas como requisito previo del reclutamiento.

Con respecto a las fuentes de aprovisionamiento se han estado manejando bien las fuentes internas y externas para allegarse de candidatos, la fuente externa el periódico que tiene costo bajo y para la fuente interna se utiliza al personal de la empresa o conocidos de ellos los cuales no tienen costo adicional.

Selección de Personal: para hacer una buena selección se necesita tener conocimientos de características humanas. El gerente Administrativo tiene conocimiento de algunas, esto le ha representado situaciones conflictivas por desconocer la otra parte, fuera de este factor siempre se obtienen los candidatos adecuados, con el costo adecuado, candidatos que siempre tratan de desarrollar al máximo sus habilidades en el desempeño de su trabajo.

Contratación: la empresa para la contratación del personal no puede darse el lujo de gastar más dinero de lo debido por lo tanto ha eliminado algunos pasos como son que la entrevista sea hecha por un psicólogo, -- aplicación de pruebas psicológicas, investigaciones socioeconómicas, etc. La empresa se ha apegado a la realidad de las empresas medianas, esto le ha representado que las políticas de contratación estén acorde al tamaño de la misma, además que sean eficientes, porque se manejen de forma sencilla evitando costos.

Un factor que debe cuidarse es la contratación definitiva, todo candidato de nuevo ingreso necesita un período de prueba antes de la contratación definitiva para evitar problemas con las autoridades respectivas.

Prestaciones al personal: las prestaciones son puntos claves para motivar al personal, desde el punto de vista la empresa necesita dotar al personal no sólo de las prestaciones que establece la Ley (IMSS, INFONAVIT, FONACOT, ETC.), estas en dado momento no son prestaciones, son derechos y forman parte del salario, pero actualmente se han tomado como prestaciones. También podría tratar de mejorarlas dependiendo de la situación financiera y con ello tener un personal más motivado.

c) CONTROL

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO.

Actualmente la empresa no cuenta con un reglamento que le permita regir a su personal, es por esta razón que no se tiene la información adecuada para tener un control sobre el personal.

CONTROL DE ASISTENCIAS.

Los controles ejercidos sobre las asistencias, no son estrictos, de tal manera que los trabajadores le han dado carácter, trámite y además la jornada la pueden establecer ellos mismos.

Es por ello la necesidad de dar a conocer a los trabajadores cuáles son sus horas de entrada y salida que los rigen, así también hacer que los respeten.

EVALUACION DEL TRABAJO.

Para aplicar la evaluación se detectó que la organización no conoce los objetivos esenciales para calificar el trabajo de cada uno de los empleados. Tampoco se conocen las características necesarias para cumplir con la evaluación.

Al Gerente Administrativo le corresponde formular un plan donde se determinen los aspectos primordiales en este tipo de calificación.

INCENTIVOS.

La organización no proporciona incentivos que estimulen a los trabajadores en la actualidad los mejores son los incentivos económicos que causan gran impacto en los trabajadores.

6.3 RECOMENDACIONES

UNA VEZ REALIZADA LA EVALUACION Y ESTABLECIMIENTO DE UN DIAGNOSTICO BREVE Y CONCRETO, DAREMOS LAS RECOMENDACIONES QUE DE ACUERDO A TODO LO EXPRESADO EN PAGINAS ANTERIORES CONSIDERAMOS PERTINENTES -- DE APLICAR DENTRO DE LA ESTRUCTURA JURIDICA, ASI - COMO ORGANIZACIONAL Y CADA UNA DE LAS AREAS FUNCIONALES INTEGRADAS EN LA SIGUIENTE FORMA: PRODUCCION COMPRA, VENTAS, FINANZAS Y PERSONAL.

6.3.1 RECOMENDACIONES DEL AREA ESTRUCTURAL.

Estructura Jurídica.

En cuanto a su estructura jurídica, reúne todos los requisitos indispensables para que marche correctamente en cuanto al aspecto legal se refiere.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Este punto, es esencial para una organización, es la base para los siguientes objetivos:

- Los objetivos de la empresa y sus elementos que los componen deben definirse claramente por escrito y que estén de acuerdo a la estructura organizacional.
- Las responsabilidades para cada posición consideradas deben limitarse tanto como sea posible, a una función, que correspondan autoridad y función.
- Las funciones deben considerarse para unidades de la organización con base en la homogeneidad de los objetivos, de tal manera que permiten una operación más económica y eficiente.
- Deben establecerse líneas claras de autoridad desde la Gerencia hasta los niveles operativos de la organización y las responsabilidades correspondientes.
- La responsabilidad y autoridad de cada puesto se deben definir por escrito.
- La autoridad para decidir debe ser delegada conforme sea necesario.
- Cada persona debe reportar a un sólo supervisor.

Con los anteriores objetivos se busca una mejor organización para el cumplimiento de los objetivos

A continuación mencionaremos los objetivos de la empresa así como los diferentes puestos con sus respectivas funciones, responsabilidad y autoridad.

Los objetivos de la empresa son:

1. **Objetivos económicos.** El objetivo principal de la empresa es el de obtener las utilidades esperadas para:

El Inversionista: la obtención de las utilidades que vayan de acuerdo al capital invertido.

Empresa: La reinversión de una cifra proporcional de la utilidad que garantice el buen crecimiento de la empresa.

2. **Objetivo de Servicios.**

Consumidores: La satisfacción de las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos productos y servicios en condiciones apropiadas en cuanto a calidad y precios.

3. **Objetivo Social.**

Empleados y trabajadores: buena remuneración económica y motivacional a empleados y obreros que prestan sus servicios a la empresa, así como el bienestar de los familiares o dependientes de aquellos.

A continuación mencionamos los puestos de acuerdo a su nivel jerárquico

1er. Nivel Jerárquico

Gerente Administrativo

Función.- Deleger la autoridad, responsabilidad y funciones a cada una de las personas de las áreas funcionales por escrito. Autorizar las ventas así como las compras que se requieran de materia prima.

Verificar que se cumplan los objetivos de la empresa que anteriormente se mencionaron. Además determinar las políticas, programas, presupuestos y objetivos por los cuales se debe regir la empresa. Dentro del área de personal tiene la función de seleccionar al personal más adecuado para la empresa y hacer las contrataciones que se requerirán.

Autoridad.- Tiene la autoridad de poder dirigir a cada uno de los responsables de las áreas funcionales, así como que le comuniquen los resultados que vayan teniendo en su trabajo.

Responsabilidad.- Cuidar el buen desempeño de la empresa para que se cumplan las políticas, programas, presupuestos y objetivos establecidos.

2º Nivel Jerárquico.

Cortador (Encargado del área de producción).

Funciones.- El cortador es el encargado del área de producción. Tiene que realizar los cortes de acuerdo a las ordenes de trabajo, separar los cortes de acuerdo a los colores, tallas y modelos para pasar al área de costura, pasa los cortes a la Jefa de costura, revisión de la materia prima (tela) para localizar defectos.

Responsabilidad.: Que el área de producción realice su trabajo de acuerdo al tiempo, costo, volumen y calidad requeridos, abastecer de trabajo al área de costura continuamente para que nunca se queden sin trabajo las costureras, cuidar el mantenimiento de la maquina cortadora.

Autoridad: La delegada para poder dirigir a las personas que le ayuden a realizar los cortes y sobre la jefa de costura para hacerle entrega de las ordenes de trabajo con la costura para maquilar.

Vendedores (Encargados del área de Ventas).

Funciones: Visitar a los clientes por medio de visitas periódicas, con el fin de levantar los pedidos así como mantener y ordenar los lugares de exhibición en los almacenes donde se venden los productos.

Responsabilidad.- Cuidar el buen desempeño de la empresa para que se cumplan las políticas, programas, presupuestos y objetivos establecidos.

20 Nivel Jerárquico.

Cortador (Encargado del área de producción).

Funciones.- El cortador es el encargado del área de producción. Tiene que realizar los cortes de acuerdo a las ordenes de trabajo, separar los cortes de acuerdo a los colores, tallas y modelos para pasar al área de costura, pasa los cortes a la Jefa de costura, revisión de la materia prima (tela) para localizar defectos.

Responsabilidad.: Que el área de producción realice su trabajo de acuerdo al tiempo, costo, volumen y calidad requeridos, abastecer de trabajo al área de costura continuamente para que nunca se queden sin trabajo las costureras, cuidar el mantenimiento de la maquina cortadora.

Autoridad: La delegada para poder dirigir a las personas que le ayuden a realizar los cortes y sobre la jefa de costura para hacerle entrega de las ordenes de trabajo con la costura para maquilar.

Vendedores (Encargados del área de Ventas).

Funciones: Visitar a los clientes por medio de visitas periódicas, con el fin de levantar los pedidos así como mantener y ordenar los lugares de exhibición en los almacenes donde se venden los productos.

Otención y apertura de clientes y ventas nuevas respectivamente.

Responsabilidad.- Cumplir con todas sus funciones y todos los servicios al - cliente para que este no tenga ninguna queja por parte de ellos.

Autoridad.- Ninguna en cuanto a dirección de personas, pero si la necesaria para concertar nuevos pedidos con clientes nuevos.

Almacenista.

Funciones.- Recibir a los proveedores cuando entregan la materia prima verificando la calidad y el volumen requerido, comunicarse con los proveedores para realizar los pedidos, recibir la notificación de los cambios de los precios por parte de los proveedores recibir los requerimientos de materia prima por parte del área de producción.

Responsabilidad.- Estar al tanto de los requerimientos de materia prima para - realizar las compras oportunamente, llevar control de las entradas y salidas -- de materia prima del almacén, ordenar las rutas a seguir por el chofer.

Autoridad.- Sobre el chofer para ordenarle las fechas de entrega de mercancía - y en ocasiones recoger la mercancía para la empresa y sobre el ayudante para -- trabajos varios.

Secretaría.

Funciones.- Contestar el teléfono , elaborar facturas, elaborar cheques, elaboración de remitentes para las cajas de empaque.

Responsabilidad: Llevar los registros contables, polizas de ingresos y egresos, auxiliares de ventas, mandar a los clientes los requerimientos de cobranza.

3er. Nivel Jerárquico.

Jefa de Costura.

Funciones: Debe repartir el trabajo a las costureras (cortes) así como de los materiales necesarios para realizar el trabajo. Como hilos, agujas, proporcionarles más costura en caso de que terminen su lote.

Responsabilidad.- Que se cumplan con las ordenes de trabajo en el tiempo, volumen, calidad y cantidad requeridos.

Autoridad.- Sobre las costureras al darles las ordenes de trabajo.

Chofer.

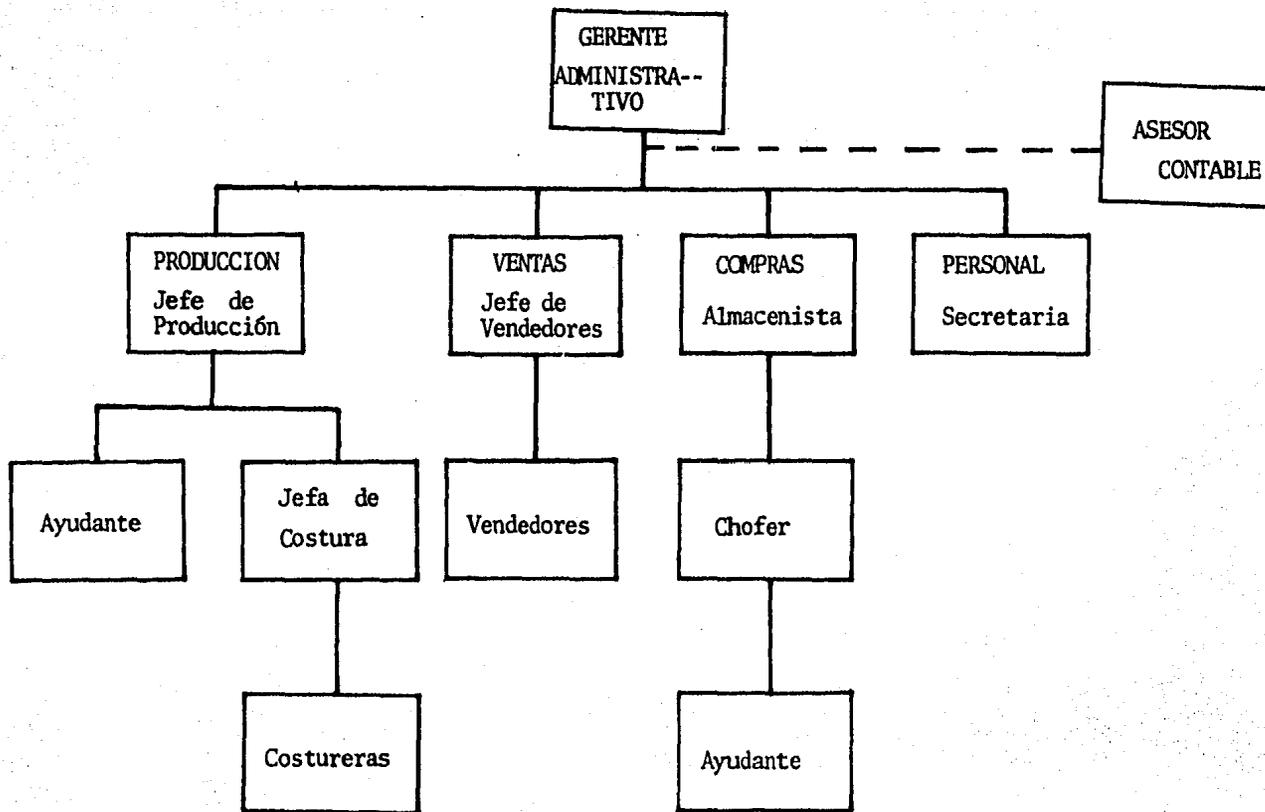
Funciones.- Reportarse diariamente con el almacenista, repartir la mercancía a los clientes, por medio de las rutas que se le marquen, hacer cobros eventualmente.

Responsabilidad: Hacer que la mercancía sea entregada en buenas condiciones: ser atento con los clientes, seguir las rutas marcadas.

Autoridad: Sobre el ayudante que tiene a su disposición.

PRODUCTOS NUBE, S. A.

6.3.2 (ORGANIGRAMA PROPUESTO)



**6.3.3 ANALISIS DE PUESTOS
PROPUESTOS**

" PRODUCTOS NUBE S.A."

ANALISIS DE PUESTOS PROPUESTOS

1.

1.1 Denominación del puesto. Gerente Administrativo

1.2 Localización en la organización. Organigrama

1.3 Jefe inmediato superior.

Nombre _____ Puesto _____

1.4 Jornada de trabajo.

De _____ a _____ Alimentación de _____ a _____

1.5 Personal a sus ordenes.

Cortador encargado de la producción, la secretaria encargada de las --
compras, los vendedores., Almacenista.

1.6 Puestos conexos.

Ninguno.

2. Descripción Genérica.

Principales Funciones	Periodicidad
1. <u>Organizar la producción.</u>	<u>Cada vez que se requiera.</u>
2. <u>Autorizar las ventas</u>	<u>" "</u>
3. <u>Autorizar las compras.</u>	<u>" "</u>
4. <u>Verificar que se cumplan con los objetivos</u>	<u>" "</u>

5. <u>Establecer las políticas, programas, presupuestos y</u> <u>Objetivos.</u>	Anualmente cada vez que se re- quiera.
6. <u>Buscar nuevos clientes.</u>	" "
7. <u>Llevar a cabo los movimientos bancarios</u>	" "
8. <u>Seleccionar al personal</u>	" "
9. <u>Establecer las buenas relaciones dentro de la empresa.</u>	" "
10. <u>Realizar las cobranzas.</u>	" "

3. Descripción Análítica.
Definición de las funciones.

1. Organizar la producción para expedir las ordenes de trabajo.
2. Autorizar las ventas que se hayan concertado.
3. Autorizar las compras verificar que son necesarios.
4. Establecer las políticas, programas, presupuestos y objetivos por lo -
menos una vez al año.
5. Buscar nuevos clientes a través de las Relaciones Públicas.
6. Verificar que los objetivos que se han establecido se lleven a cabo.
7. Llevar personalmente los movimientos de depósito y retiro de efectivos
a los bancos.
8. Establecer los requerimientos de personal cuando se considere necesario.
9. Verificar que en la empresa se viva un ambiente de amistad y confianza.
10. Realizar las cobranzas cuando se considere necesario.

4. Especificación

4.1 Habilidad.

- a) Instrucción (escolaridad) Nivel Profesional
- b) Experiencia. En la rama industrial a la que pertenece la empresa.
- c) Criterio. Para el manejo de personal, desición y autoridad.

4.2 Esfuerzo.

- a) Mental y/o visual . Estar al pendiente de que se cumpla lo planeado, asi como los programas, políticas y objetivos.
- b) Físico. Ninguno.

4.3 Responsabilidad.

- a) En la dirección de personas. Directamente sobre el jefe de producción, vendedores, secretaria, checar directamente sobre las demas personas.
- b) Tramites y procesos. Autorización de las ventas y compras, así como las ordenes de trabajo.
- c) En valores y/o equipo. Manejar los cobros y pagos que hace la empresa, manejar las finanzas de la empresa.

4.4 Condiciones de trabajo.

- a) Posición. Variable: estar en la empresa, visitar a clientes, visitar a los proveedores.
- b) Causencia.

" PRODUCTOS NUBE S.A. "

ANALISIS DE PUESTOS PROPUESTOS

1. Generales

- 1.1 Denominación del Puesto. Jefe de Producción (Cortador)
- 1.2 Localización en la organización. Organigrama
- 1.3 Jefe inmediato superior
Nombre _____ Puesto Gerente Administrativo.
- 1.4 Jornada de trabajo de Lunes a Viernes
De 8:00 a.m. a 6:00 p.m. Alimentación de 2:00 p.m. a 3:00 p.m.
- 1.5 Personal a sus ordenes. La jefa de costura y sus ayudantes.
- 1.6 Puestos conexos. Vendedor, la secretaria, Gerente Administrativo

2. Descripción Genérica

Principales Funciones	Periodicidad
1. <u>Recibir las ordenes de trabajo para realizar la producción.</u>	<u>Diario</u>
2. <u>Realizar los cortes de todo tipo de fundas y prendas que se fabrican dentro de la empresa.</u>	<u>Diario</u>
3. <u>Separar los cortes por colores, tallas y modelos.</u>	<u>Diario</u>
4. <u>Es el encargado de pasar los cortes a la jefa de taller a través de una orden de trabajo.</u>	<u>Diario</u>
5. <u>Revisión de los rollos de tela para localizar defectos.</u>	<u>Quincenal</u>

3. Descripción Analítica.

Definición de las funciones.

1. Recibir las órdenes de trabajo por parte del Gerente Administrativo para -
saber que es lo que se tiene que producir, en tiempo y volumen.
2. En primer lugar se hace el tendido de la tela, se cuenta el número de ca-
pas de tela, dependiendo del número de piezas que se desee obtener, se - -
acomodan los moldes, se empieza a cortar utilizando la máquina cortadora.
3. Como al realizar los cortes, se hacen de varias tallas, colores, modelos a
la vez, se separan por lotes para pasar a costura.
4. Una vez efectuados los cortes, se los proporciona a la Jefa de costura pa-
ra que ella los distribuya a las costureras.

4. Especificación.

4.1 Habilidad.

- a) Instrucción (Escolaridad) Secundaria
- b) Experiencia. Tres años de experiencia en corte, maquilado.
- c) Criterio. El suficiente para poder cumplir con las órdenes de trabajo
en el tiempo requerido.

4.2 Esfuerzo.

- a) Mental y/o visual. Esfuerzo mental y visual para saber cuentas piezas
se deben de hacer en cada corte.
- b) Físico. El transportar los rollos de tela a la mesa de corte, y los --
cortes a la sección de costura.

4.3 Responsabilidad.

- a) En la dirección de personas. El de las personas que le ayudan a reali-
zar el tendido y el corte de telas, además de la jefa de costura.
- b) Trámites y procesos. En cuanto al proceso del corte de las fundas, trans

mitir las ordens a la Jefa de costura (orden de trabajo)

c) En valores y/o equipo. El de la maquina cortadora y materiales a su' cargo.

4.4.Condiciones de trabajo.

a) Posición. Parado

b) Cansancio . El de estar parado constantemente y trasladarse de un espacio a otro del áreas de corte, en las manos al utilizar la cortadora.

" PRODUCTOS NUBE S.A."
ANALISIS DE PUESTOS PROPUESTOS

1. Generales

- 1.1 Denominación del puesto. Encargado del Area de Ventas(Vendedor).
- 1.2 Localización en la organización. Organigrama
- 1.3 Jefe inmediato superior
Nombre _____ Puesto Gerente Administrativo
- 1.4 Jornada de trabajo. Trabaja por comisión en libres
De 8:00 a 6:00 a.m. Alimentación de 2:00 pm. a 3:00 p.m.
- 1.5 Personal a sus ordenes. Ninguna
- 1.6 Puestos conexos. Jefe de producción (cortador), secretaria (compras), y Almacenista.

2. Descripción Genérica

Principales Funciones.	Periodicidad
<u>1. Surtir a los almacenes mediante visitas periódicas</u>	<u>Quincenal</u>
<u>2. Mantener limpios y ordenar los lugares de exhibición en los almacenes donde se venden los productos</u>	<u>Quincenal</u>
<u>3. Cumplir con los servicios al cliente</u>	<u>Quincenal</u>
<u>4. Tiene la consigna de llevar los cambios de precios a los clientes.</u>	<u>Cada vez que exista.</u>
<u>5. Apertura a obtención de nuevos clientes y pedidos</u>	<u>Ocasional</u>
<u>6. Reportarse a la empresa una vez por semana cuando menos para reportar los pedidos.</u>	<u>Semanal</u>

3. Descripción Analítica.

Definición de las funciones.

1. Visitar a los almacenes cada 15 días, con la hoja de catálogos donde se tienen establecidos los máximos que debe tener cada almacén, el vendedor chequea las existencias para surtir a los niveles establecidos.
2. El vendedor tiene que acomodar la mercancía en lugar visible y cuidar que la conservación de los empaques se encuentren en buenas condiciones, cuidando además la presentación del producto.
3. Dentro de los servicios al cliente están las visitas periódicas, el mantenimiento de los espacios en el almacén y el contacto con el cliente.
4. El vendedor notifica al cliente cuando hay cambios de precios.
5. Obtener nuevos clientes a través de dar a conocer las características del producto en cuanto a precios, calidad.
6. El vendedor tiene como regla reportarse a la empresa una sola vez a la -- semana por lo menos para dar a conocer los precios que efectúo durante ese período.

4. Especificación.

4.1 Habilidad

- a) Instrucción (escolaridad) Nivel bachillerato.
- b) Experiencia. Más de 3 años comprobable en ventas.
- c) Criterio. Para establecer nuevas ventas a clientes.

4.2. Esfuerzo

- a) Mental y/o visual. Motivar a los clientes a nuevas compras y visual para verificar los artículos en el almacén donde se vende.
- b) Físico. Para trasladarse de un lugar a otro.

4.3 Responsabilidad.

- a) En la dirección de persona. Ninguna
- b) Tramites y procesos. Para concertar las ventas y pedidos a los clientes.
- c) En valores y/o equipo. Ninguno.

4.4 Condiciones de trabajo.

- a) Posición. Variable (trasladarse de un almacén a otro).
- b) Cansancio. Poco

" PRODUCTOS NUBE S.A. "

ANALISIS DE PUESTOS PROPUESTOS

1. Generales

1.1 Denominación del Puesto : Secretaria

1.2 Localización en la organización. Organigrama

1.3 Jefe inmediato superior.

Nombre _____ Puesto Gerente Administrativo

1.4 Jornada de trabajo de : Lunes a Viernes

De: 9:00 a.m. a 6:00 p.m. Alimentación de: 2:00 p.m. a 3:00 p.m.

1.5 Personal a sus ordenes. _____

1.6 Puestos cónexos; Jefe de Producción, Vendedor, cortador, Almacenista.

2. Descripción Genérica.

Principales Funciones	Periodicidad
1. <u>Elaborar facturas</u>	<u>Diario</u>
2. <u>Contestar el teléfono</u>	<u>Diario</u>
3. <u>Elaboración de cheques</u>	<u>Semanal</u>
4. <u>Elaboración de remitentes para las cajas de empaque.</u>	<u>Semanal</u>
5. <u>Control contable para presentarlo al contador</u>	<u>Diario</u>
6. <u>Pago a los trabajadores</u>	<u>Semanal</u>
7. <u>Requerimiento de cobranza</u>	<u>Ocacional</u>

3. Descripción Analítica.

Definición de funciones.

1. Elaborar facturas que se mandan a los clientes con los pedidos.
2. Contestar el teléfono.
3. Elaborar los cheques para pago de las materias primas, a los proveedores, luz y otros.
4. En la elaboración de remitentes se anotara el nombre del destinatario dirección, número de cajas de cada envío.
5. La secretaria es la encargada de llevar los registros en los libros - contables, póliza de ingresos, pólizas de egresos auxiliares de ventas.
6. Pago a los trabajadores, lo factura cada semana en el día viernes una vez concluidas las labores.
7. Los requerimientos de cobranza para recordar a los clientes las obligaciones para con la empresa.

4. Especificación.

4.1 Habilidad.

- a) Escolaridad: secundaria, carrera comercial, conocimientos en - contabilidad.
- b) Experiencia. Experiencia en contabilidad, manejo de maquina de escribir, taquígrafia.

4.2 Esfuerzo

- a) Mental y/o visual. Mental para llevar a cabo la elaboración de - los registros contables y demas papeleo que requiere la empresa.
- b) Físico. Escaso, la mayor parte del día está sentada.

4.3 Responsabilidad

- a) En la dirección de personas, ninguna.
- b) Tramites y procesos. Registro de asientos contables, elaboración de formas, pago de salarios, elaboración de cheques.
- c) En valores y/o equipo. Sumadora, maquina de escribir dinero del salario.

4.4 Condiciones de trabajo

- a) Posición . Sentada todo el día.
- b) Cansancio. En la espalda.

" PRODUCTOS NUBE S.A. "

ANALISIS DE PUESTOS PROPUESTOS

1. Generales

1.1 Denominación del Puesto: Almacenista

1.2 Localización en la organización. Organigrama

1.3 Jefe Inmediato superior. Gerente Administrativo

1.4 Jornada de Trabajo de: Lunes a Viernes

De: 9:00 a.m. a 6:00 pm. Alimentación de: 2:00 pm. a 3:00 p.m.

1.5 Personal a sus ordenes: Chofer y ayudante.

1.6 Puestos conexos:

Jefe de producción, vendedor, secretaria, cortador.

2. Descripción Genérica.

Principales funciones	Periodicidad
<u>1. Recibir a los proveedores cuando entregan la materia prima.</u>	<u>Diario</u>
<u>2. Recibir requerimientos de materia prima del jefe de producción.</u>	<u>Diario</u>
<u>3. Recibir notificación de precios por parte de los - proveedores.</u>	<u>Cada vez que se requiera.</u>
<u>4. Llevar el control de entradas y salidas del almacén de productos terminados.</u>	<u>Diario</u>
<u>5. Ordenar las rutas a seguir para la entrega de mercancía a los clientes.</u>	<u>Diario.</u>

6. Conservar la calidad de los productos en el almacén Diario
3. Descripción Analítica.
1. Recibir a los proveedores, para verificar la cantidad y calidad en los materiales pedidos.
2. Recibir requerimientos de materia prima para que de acuerdo a el surta los materiales necesarios en caso de que existan en el almacén, o hacer los pedidos de los productos necesarios.
3. Recibir la notificación de los precios y en base a ello efectuar los - presupuestos de compras que permitan los niveles establecidos.
4. Llevar control de las entradas y salidas del almacén de materias primas y del almacén de productos terminados, tener una supervisión mas detallada de los productos existentes.
5. Ordenar las rutas a seguir de acuerdo a los pedidos a surtir, y que se lleve a cabo una entrega mas eficiente.
6. Cuidar la calidad de los productos y materia prima para un mejor servicio al cliente, y materia prima en mejores condiciones.
4. Especificación.
- 4.1 Habilidad.
- a) Escolaridad. Preparatoria.
- b) Criterio. El necesario para manejar los artículos adecuadamente.
- 4.2 Esfuerzo.
- a) Mental y/o visual. Efectuar calculos necesarios para controles de almacén y observaciones pertinentes.
- b) Físico. Poco en el acomodo de los productos.

4.3. Responsabilidad.

- a) En la dirección de personas. Chofer y ayudante.
- b) Tramites y procesos. Recepción de materia prima, elaboración de #
rutas, y de tarjetas de almacén.
- c) En valores y equipo. Productos terminados y materia prima.

4.4 Condiciones de trabajo.

- a) Posición. Parado, movimientos de un lado a otro sentado.
- b) Cansancio. Al acomodar los productos.

" PRODUCTOS NUBE S. A."
ANALISIS DE PUESTOS PROUESTOS

1. GENERALES

1.1 Denominación del puesto Chofer.

1.2 Localización en la organización. Organigrama

1.3 Jefe inmediato superior.

Nombre _____ Puesto Almacenista.

1.4 Jornada de trabajo. de Lunes a Viernes

De 8:00 am. a 6:00 p.m. Alimentación de 2:p.m. a 3:00 p.m.

1.5 Personal a sus ordenes. Un ayudante.

1.6 Puestos conexos. Ninguno.

2. Descripción Genérica.

Principales Funciones	Periodicidad
1. <u>Repartir la mercancía a los clientes</u>	<u>Diario</u>
2. <u>Recoger las devoluciones</u>	<u>Ocacional</u>
3. <u>Acomodar las carga en la unidad de trabajo</u>	<u>Diario</u>
4. <u>Hacer cobros eventuales</u>	<u>Ocacional</u>
5. <u>Recoger las materias primas eventualmente</u>	<u>Ocacional</u>
6. <u>Reportarse diariamente con el almacenista para que le de la ruta a seguir.</u>	
7. <u>Responsabilidad de los productos y materiales puestos a su cargo, mercancía materia prima, camioneta, re-- facciones, et.c.</u>	<u>Diario</u>

3. Descripción Analítica.

Definición de las funciones.

1. Se establece una ruta de trabajo diariamente la cual debe de seguir, esta debe elaborarse por medio de los horarios que tienen los clientes para recibir los productos; además por las zonas en las cuales se encuentran los mismos, para poder tener el mejor rendimiento y así poder aprovechar al máximo las distancias entre un cliente y otro.
2. Cuando las mercancías no son del agrado de los clientes se trasladará a los almacenes a recoger el producto. En el caso de que haya excedente o no se realice la venta por cancelaciones o algún otro motivo.
3. Toda la mercancía a distribuir, se acomoda en la camioneta diariamente
4. En ocasiones el chofer efectúa los cobros.
5. Si las materias primas se necesitan rápidamente y el proveedor no puede surtirlos, en ese momento, el chofer los recoge en el establecimiento de éstos.
6. Se reporta diariamente con el almacenista para que se le asigne la ruta del día a seguir.

4. Especificación.

4.1 Habilidad

- a) Instrucción (escolaridad). Secundaria saber manejar, tener licencia de manejo.
- b) Experiencia. 2 años en el ramo.
- c) Criterio. El necesario para cumplir su función eficientemente.

4.2 Esfuerzo.

- a) Mental y/o visual. Para conocer la ciudad y poder seguir la ruta como se le indica.
- b) Físico. Al bajar la mercancía de la camioneta al lugar destinado, - transportar y efectuar la carga.

4.3 Responsabilidad.

- a) En la dirección de personas. Solamente su ayudante.
- b) Tramites y procesos. Llevar la mercancía a su destino, con su --
correspondiente recepción de documentos, tratase de venta, compra,
etc.
- c) En valores y/o equipo. El de la unidad de transporte así como los
productos y materiales a su cargo.

4.4 Condiciones de trabajo.

- a) Posición. Sentado (la mayor parte del tiempo).
- b) Consorcio. Regular.

" PRODUCTOS NUBE S.A. "
ANALISIS DE PUESTOS PROPUESTOS

1. GENERALIDADES

- 1.1 Denominación del puesto. Jefa de taller de costura.
- 1.2 Localización en la organización. Organigrama
- 1.3 Jefe inmediato superior.
Nombre _____ Puesto Jefe de Producción.
- 1.4 Jornada de trabajo de Lunes a Viernes
De 8:00 a.m. a 6:00 p.m. Alimentación de 2:00 p.m. a 3:00 p.m.
- 1.5 Personal a sus ordenes. Las costureras.
- 1.6 Puestos conexos. Ninguno.

2. Descripción Genérica.

Principales Funciones	Periodicidad
1. <u>Debe repartir el trabajo a cada de las costureras</u>	<u>Diario</u>
2. <u>Proveer a las costureras de agujas e hilos lo necesario para el desempeño de su trabajo.</u>	<u>Diario</u>
3. <u>Verificar el trabajo de las costureras</u>	<u>Diario</u>
4. <u>Maquilar prendas.</u>	<u>Diario</u>
5. <u>Recoger los lotes de costura terminada</u>	<u>Diario</u>
6. <u>Dar nuevos lotes a las costureras que ya terminaron.</u>	<u>Diario</u>
7. <u>Reportarse con el cortador para hacerle saber que ya cumplio con la orden de trabajo y pedir que se de la costura necesaria.</u>	<u>Diario</u>
8. <u>Confeccionar prendas.</u>	<u>Ocasionalmente.</u>

3. ,Descripción Analítica.

Definición de las funciones.

1. Dar a cada costurera diariamente los lotes de costura contando las piezas, tomando en cuenta el tipo de costura y el tipo de maquina que tenga cada costurera.
2. Proveer a las costureras en el tiempo oportuno de hilos, cierres, agujas, carretes y botones, que no paren su trabajo por falta de material.
3. Checar el trabajo de cada una de las costureras durante el transcurso del día para checar la calidad de su trabajo.
4. Maquilar en ocasiones prendas cuando haya mucho trabajo.
5. Cuando la costurera termino su lote antes de tiempo, se le asigna un nuevo lote para que pueda seguir laborando.
6. Reportar diariamente con el jefe de producción para saber que es lo que se ha producido de la orden de trabajo.
7. Ayudar a que las prendas o fundas sean mejores haciendo ajustes en la -- calidad o confección.

4. Especificación.

4.1 Habilidad.

- a) Instrucción (Escolaridad) Secundaria, con conocimiento de corte y confección y maquilado.
- b) Experiencia. Tres años laborados en costura y confección.
- c) Criterio. El necesario para repartir la costura equitativamente además para poder manejar a la gente y hacer buen uso de los materiales.

4.2 Esfuerzo.

- a) Mental y/o visual. Esfuerzo visual para checar que la costura este bien realizada.
- b) Físico. Esporadicamente cuando tiene que maquilar.

4.3 Responsabilidad

- a) En la dirección de personas. Bastante responsabilidad para poder manejar el personal a sus ordenes.
- b) Tramites y procesos. Recibir los cortes por parte del cortador y llevar a cabo un buen control de calidad.
- c) En valores y/o equipo. Responsabilidad con los adaptadores para maquina, desarmadores, maquinas de cozer y pinzas.

4.4 Condiciones de trabajo.

- a) Posición. Varía de acuerdo a la actividad , cuando maquila parada, -- cuando checa el control de calidad parada.
- b) Consancio. Cuando maquila.

6.3.4 RECOMENDACIONES

DEL AREA
DE PRODUCCION.

RECOMENDACIONES DEL AREA DE PRODUCCION.

Planeación.

Como primer punto en la planeación de la producción, se deben definir las políticas a seguir, recomendamos las siguientes:

- a) Planear anticipadamente la producción tomando como base los pedidos anteriores de clientes, de esta manera se observará como se han desarrollado la producción en base a los pedidos.
- b) Establecer niveles de inventarios y control de la producción, en base a los pedidos que se tengan a través de pronósticos de la demanda que se hagan se deben de preveer las necesidades de materia prima, así como reaprovisionarse de materiales; además clasificar los materiales recibidos, controlar los inventarios de materia prima y productos terminados.
- c) Medir y controlar el trabajo, esto es con el fin de establecer tiempos de trabajo, mejorar los métodos y hacer una mejor formación de los operarios.
- d) Implantar sistemas de mantenimiento, ya que no basta con tener las refacciones más comunes de las máquinas que se tengan operando, sino prevenir eventualidades que afecten y retracen la producción a través de revisiones y limpiezas periódicas a las máquinas.
- e) Introducir controles de calidad, esto es, tomarse decisiones para establecer las normas de calidad de recepción de materia prima, productos en proceso y productos terminados.

Con las primeras políticas de planear anticipadamente la producción se podrán establecer programas y planes de producción con lo que se podrá contar con costos más estables y definidos.

Los controles de producción son muy importantes y dentro de la planeación recomendamos los siguientes:

- Definir que cantidad es necesaria producir de cada modelo de fundas en base a la primera política.

- Cuando se iniciará y terminará cada una de las ordenes de trabajo.
- Donde se realizará el trabajo: que maquinaria y costureras se encargaran de realizar el trabajo.
- Por último estimar los costos para realizar las ordenes de trabajo.

Implementación.

Siguiendo con los controles de producción. Con la implementación se deberá:

- Formular las ordenes de aprovisionamiento, que se entreguen a su debido tiempo a las costureras los materiales que se deben maquilar.
- Ordenar a la jefa de taller la iniciación del trabajo en el tiempo establecido.

Con la planeación de la producción anticipada, se podrán hacer presupuestos de producción, tomándose en cuenta las cobranzas que se vayan obteniendo de esta manera se podrá cumplir con los objetivos del área de producción que se planteen.

Control.

Apegándose a los controles de producción que recomendamos en planeación e implementación siguiendo la secuencia ahora mencionaremos los referentes a control:

- Estar al tanto, sobre el desarrollo de los trabajos en cuanto a tiempo, cantidad producida, costo y la calidad cuidándose los estándares fijados.
- Dentro del establecimiento de los estándares. se deben tener en cuenta que tengan la flexibilidad para que se hagan ajustes en los momentos oportunos y en el tiempo que se requieran.

Planeación.

Para llevar a cabo la primera política proponemos:

Crear pronósticos de la demanda a través de métodos estadísticos con la utilización de los pedidos anteriores. Ejemplo:

Supongamos que la producción de cierto modelo de fundas se desarrolla de la siguiente manera en los primeros cinco meses del año.

MES	Demanda de "X" modelo de fundas.
ENERO	108
FEBRERO	119
MARZO	110
ABRIL	122
MAYO	130

El Gerente Administrativo le interesa saber la demanda para el mes de junio, usando el método de los mínimos cuadrados, se sabrá cual será la demanda para el mes indicado.

MES	DEMANDA Y	X	XY	X ²
ENERO	108	0	0	0
FEBRERO	119	1	119	1
MARZO	110	2	220	4
ABRIL	122	3	366	9
MAYO	<u>130</u>	<u>4</u>	<u>520</u>	<u>16</u>
Suma=	589	Suma= 10	Suma= 1225	Suma= 30

El cero de la columna X es el punto base.

Utilizando las siguientes formular tenemos:

Aquí n= 5 períodos

$$\text{Suma de } Y = na + bX \quad 589 = 5a + 10b$$

$$\text{Suma de } XY = aX + bX^2 \quad 1225 = 10a + 30b$$

Resolviendo simultáneamente las ecuaciones tenemos:

$$a = 108.4$$

$$b = 4.7$$

Aplicando la siguiente ecuación.

$$Y_p = a + bX \quad Y_p = 108.4 + 4.7X$$

El pronóstico de la demanda para el mes de junio será:

$$Y_p = Y_{\text{junio}} = 108.4 + 4.7 (5)$$

$$Y_p = Y_{\text{junio}} = 131.9 \text{ unidades}$$

Significado de las formulas:

Y_p = Valor de la tendencia para el período X

X = Período de tiempo

a = Valor de Y_p en un punto base.

b = Pendiente o monto de aumento o disminución en Y_p por cada cambio unitario en X.

Como se observará con los datos de los meses anteriores pudimos observar la -
tendencia para el mes de junio.

Para cumplir con la política "b" de establecer niveles de inventarios, proponemos la utilización de tarjetas de almacén donde se podrán controlar los niveles de inventarios.

A continuación damos las instrucciones de llenado:

1. Nombre de la materia prima o producto que se trate.
2. Clave en caso de tenerla.
3. En la tarjeta se aplicarán los máximos y los mínimos de existencias.
4. Fecha de las revisiones de las existencias y las cantidades en esos --
momentos con los que cuenta el almacén.
5. Fecha de entrada al almacén.

6. Número de la factura de entrada
7. Se anota aquí el número de unidades en metros o piezas que entran al - almacén así como la salida de estos con las existencias que quedan.
8. Se anotará el precio por unidad ya sea metro o pieza.
9. En la primera columna de valores se anotará el valor de las existencias totales en el almacén.

En la segunda columna se anotará el valor de la mercancía que salga del almacén.

En la columna de saldo se anotará el valor de la mercancía que quede en el almacén. (Anexo 1).

Para poder medir y controlar el trabajo sugerimos la forma ó orden de - trabajo individual, la cual se puede utilizar para poder determinar los tiempos de producción. (Políticas "c). (Anexo 2).

Implementación.

Para cumplir con las recomendaciones de implementación sugerimos la utilización de la forma de " Orden de Producción", en la cual se anotarán las -- ordenes de aprovisionamiento, así como las fechas en que se debe de iniciar -- y terminar la producción. (Anexo 3).

Control.

Para poder llevar a cabo las recomendaciones de control sugerimos el -- siguiente sistema de control de calidad. La fabricación de las fundas con una calidad determinada, implica ejercitar un minucioso control sobre la misma -- a lo largo del proceso de producción y de sus funciones asociadas, desde la - adquisición de la materia prima e insumos y la distribución de los productos - (Anexo 4.)

ORDEN DE TRABAJO

INDIVIDUAL

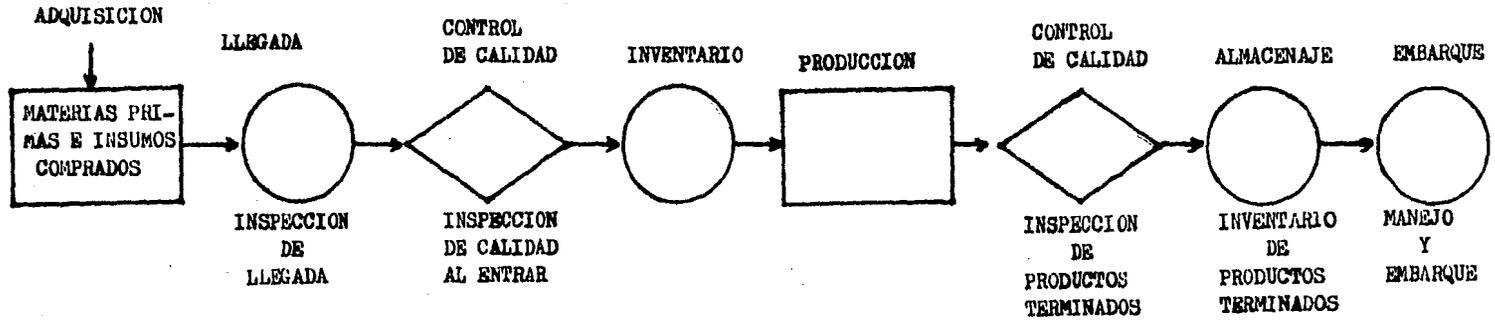
NO:

NOMBRE DEL TRABAJADOR				ORDEN DE PRODUCCION					
				FECHA:					
DEPARTAMENTO				TIEMPO			FECHA	PRODUCIDO	ACUMUL.
CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	NO.	INICIA	TERMINA	TOTAL			
OBSERVACIONES:									

ORDEN DE PRODUCCION

DEPARTAMENTO:		FECHA PARA SURTIR MAT.:		FECHA:				
				COMENZAR:		TERMINAR:		
CANTIDAD	DESCRIPCION	ESPECIFICACIONES	FECHA	PROD.	ACUMU- LADO	FECHA	PROD.	ACUMULADO
MATERIALES			INSTRUCCIONES GENERALES					

SISTEMA
DE
CONTROL



PROCEDIMIENTO DE PRODUCCION (FUNDAS)

(PROPLESTOS)

RESPONSABLE

DESCRIPCION DE ACTIVIDAD

AREA DE PRODUCCION.

1. JEFE DE PRODUCCION Detecta lo que debe de producirse en el período, una vez de haber revisado los stocks de almacén - y los requerimientos de producción (ordenes de producción).
2. JEFE DE PRODUCCION Elabora la orden de requerimiento de materiales y la entrega al -- almacenista.

ALMACEN DE MATERIA PRIMA

3. ALMACENISTA Surte la orden de requerimiento de material.
4. ALMACENISTA Anota las salidas de materia prima en las tarjetas de almacén, debidamente ordenadas de acuerdo al producto que se trate y las vuelve a archivar.
5. ALMACENISTA Pasa los materiales necesarios al área de producción.(Area de Corte y de Costura).

AREA DE CORTE

6. JEFE DE PRODUCCION
(CORTADOR)
Recibe y revisa que las telas tengan la calidad y cantidad requerida.
7. CORTADOR
De acuerdo a la producción a efectuar anota en las ordenes de trabajo, clasificados por trabajador, los datos necesarios para saber a cargo de que personas se va a llevar a cabo el proceso y el tiempo en que deberá concluir.
8. AYUDANTE
Archiva los originales, y se reparte a trabajadores las copias para que estén enterados.
9. CORTADOR
Hace el tendido en la mesa de corte de acuerdo al número de piezas que desea obtener.
10. CORTADOR
Sobre el tendido hace los trazos en base a los moldes ya elaborados en papel.
11. AYUDANTE
Hace los cortes utilizando la maquina cortadora.
12. AYUDANTE
Ordena las piezas en colores y modelos para dirigirlos al área de costura.

A R E A D E C O S T U R A

13. JEFA DE COSRURA

Recibe las piezas y material requerido, para la costura. Revisa que ningún corte este defectuoso y en caso de encontrar defectos, los hace saber al jefe de producción para que los anote en sus -- controles de trabajo.

14. JEFA DE COSTURA

Reparte las piezas a cada costurera de acuerdo a las ordenes de trabajo y anotando las piezas por costurera.

15. COSTURERAS

Las piezas pasan primero a la maquina overlock, donde se hace la unión del molletón con el hule espuma.

16. COSTURERAS

En la maquina recta se hace el - dobladillo para la introducción del cordón con el cual se ajustan las fundas.

17. COSTURERAS

Ponen el cordón a las fundas.

18. AYUDANTE DE COSTURA

Ordena las piezas cocidas y las revisa y anota los defectos en las -- ordenes de trabajo. Pasa las piezas al área de habilitación.

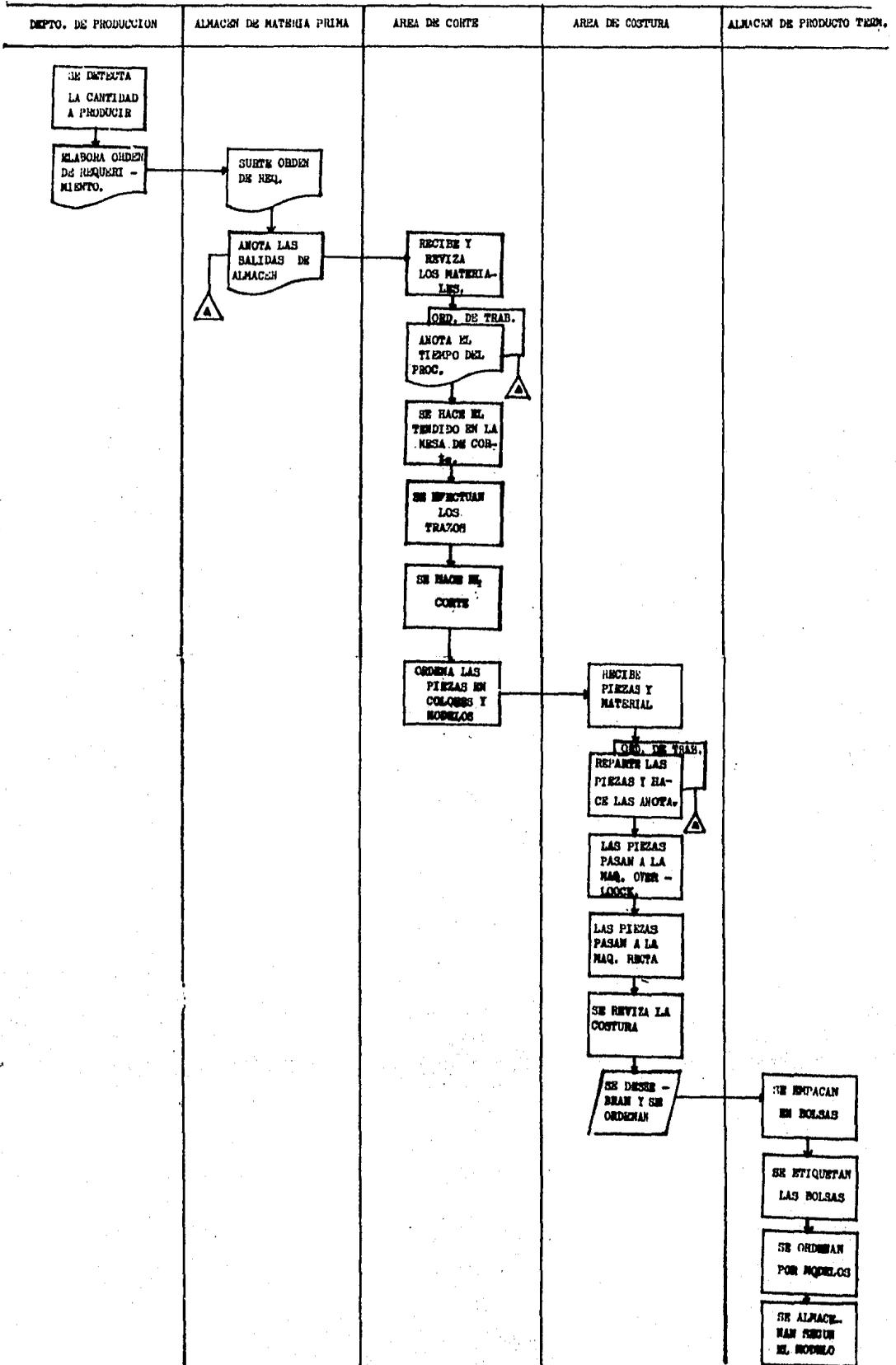
AREA DE HABILITACION

19. AYUDANTE DE COSTURA Recibe las piezas para efectuar los trabajos finales.
20. AYUDANTE DE COSTURA Deshebra las piezas y son debidamente dobladas.
21. AYUDANTE DE COSTURA Empaqueta cada funda en bolsitas de plástico que son selladas posteriormente.
22. AYUDANTE Etiqueta las bolsas de acuerdo al modelo de que se trate.
23. AYUDANTE Ya empacadas y etiquetadas las piezas, son conducidas al almacén de producto terminado.

ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO

24. ALMACENISTA Recibe las piezas terminadas.
25. ALMACENISTA Cuenta el número de piezas que recibe y anota en las tarjetas de almacén, las entradas de -- producto.
26. ALMACENISTA Codifica las piezas según el - modelo de que se trate.
27. ALMACENISTA Acomoda en anaqueles clasificados por producto, las piezas entregadas.
(termina procedimiento)

PROCEDIMIENTO DE PRODUCCION (PROPUESTO)



6.3.5 RECOMENDACIONES

DEL AREA
DE COMPRAS

RECOMENDACIONES DEL AREA DE COMPRAS.

PLANEACION.

Para tener un buen sistema de compras se debe tener en cuenta los siguientes puntos.

- Pagar precios razonablemente bajos por los mejores productos obtenidos.
- Mantener los inventarios lo más bajo posible, sin perjudicar la producción.
- Encontrar fuentes de suministros satisfactorios y mantener buenas relaciones con las mismas.
- Asegurar la buena actuación del proveedor, en lo que se refiere a la rápida entrega de materia prima una buena calidad aceptable.
- Localizar nuevos proveedores de materia prima a medida que se vayan requiriendo.
- Establecer sistemas y registros de control de los materiales y artículos que se compran, así como el de los proveedores que los surten.

Con los objetivos anteriores sugerimos el siguiente sistema de compras:
Pedido.

- a) Tener un catálogo de proveedores, que permita conocer detalladamente los diferentes productos y sus precios actuales.
- b) Requisición de la compra, petición del material por parte del área de producción o el departamento que lo requiera.
- c) Determinar la elección del proveedor de acuerdo al catálogo de proveedores tomándose en cuenta los precios y calidad.

e)

En cuanto al inciso "a" del sistema de compras sugerimos un catálogo de proveedores.

Para poder tener un catálogo de proveedores se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- 1.- Nombre del Proveedor (Razón Social).
- 2.- Tipo de materia prima o material que surte.
- 3.- Precios Actuales.
- 4.- Condiciones de pago (plazos, intereses, etc.).
- 5.- Servicios proporcionados por los proveedores.
- 6.- Calidad de sus productos.
- 7.- Tiempo en que se tarda en surtir el pedido.

En cuanto al punto "b" sobre la requisición de compra sugerimos la siguiente forma. (Anexo 1 de compra) con los datos que a continuación -- mencionamos.

- 1.- La razón social o denominación de la empresa.
- 2.- Mención de ser requisición de compra.
- 3.- Folio.
- 4.- Fecha.
- 5.- Departamento que la solicita.
- 6.- Cantidad de unidades solicitadas, anotando la clave en caso de tener.
- 7.- Descripción detallada de la materia prima que solicita.
- 8.- Observaciones; proveedor que se recomienda, fecha en que se requiere la materia prima.
- 9.- Nombre y firmas de las personas solicitante y la que autoriza.

Después de observar el catálogo de proveedores y verificar la requisición se elige al proveedor, para pasar después a formular el pedido por escrito o pedirlo directamente por teléfono.

En caso de pedido por escrito se propone la siguiente forma.
(Anexo 2) conteniendo los siguientes puntos.

- 1.- Nombre y dirección del comprador.
- 2.- Mención de ser orden de compra.
- 3.- Fecha de expedición, nombre y dirección del proveedor.
- 4.- Fecha de entrega, lugar, vía de embarque y condiciones de pago.
- 5.- Cantidad y unidades.
- 6.- Descripción de la materia prima.
- 7.- Precio.
- 8.- Observaciones.
- 9.- Firma del proveedor de aceptación y el responsable del departamento de compras.

Condiciones que van al reverso:

1. Calidad; cuando los pedidos se hagan conforme a especificaciones -- precisas, acordadas anteriormente o estipuladas aparte, éstas se considerarán como condición imprescindible del pedido, aunque no se repitan en él.
- 2.- Cantidad; no se aceptará ningún cambio a la cantidad especificadas - en el pedido sin previa autorización por escrito de nuestro Departamento de compras.
3. Entregas; la falta de cumplimiento en el plazo de entregas, así como el cambio en la calidad requerida o empaque apropiado, sera motivo suficiente, si así lo deseamos para dar por cancelado este pedido, quedando cualquier gasto o deterioro por cuenta del vendedor.
Las mercancías amparadas en esta orden están sujetas a nuestra ins--pección y aprobación.
- 4.- Importante; no se aceptará cargo alguno que no este específicamente autorizado en el presente pedido.

5.- Pagos; los pagos se harán según se especifica en esta orden de compra, - mediante la entrega a revisión de las facturas con sus documentos correspondientes, los días que se estipulen en la orden de compra.

6.- Precios Tope; el vendedor facturará a los precios y terminos convenidos en esta orden salvo en los casos en que estos violasen disposiciones impuestas por el Gobierno, en cuyo caso deben ajustarse de acuerdo con los precios y terminos oficiales en vigor.

7.- Recibido; Toda mercancía deberá entregarse el día y hora señalada, y - deberá venir acompañada de la copia de Nota de Remisión con precios netos.

8.- Rotulación de bultos; Cada bulto deberá tener marcado, en forma clara, su contenido indicando metros, kilos o litros, según el caso, deberá suministrarse una remisión o lista de empaque. Conteniendo datos por cada -- embarque.

9.- Entrega de Facturas de Revisión; deberá venir acompañada de la copia de orden de Compra para tramitar el pago correspondiente.

Importante: No se aceptará ninguna mercancía ni factura que no este amparada por una orden de compra.

IMPLEMENTACION

Se deben elaborar programas que vayan de acuerdo al pronóstico de la demanda y pedidos que se tenga, que estén dentro de las disponibilidades de la empresa en cuanto a las cobranzas que se tengan y disponibilidad de efectivo, tomándose en cuenta el sistema de compras.

CONTROL

En cuanto al control de existencias o inventarios es muy importante para el buen funcionamiento de la empresa, logrando así nunca tener que parar la producción o ninguna otra actividad por falta de materia prima.

Ya que la reposición se hace de acuerdo a un máximo y un mínimo fijado se debe establecer un sistema de entradas y salidas del almacén de materias primas esto con el fin de saber en que momento se tiene que abastecer además se tendrá un registro de las mercancías (existentes), en el cual se indicaran las cantidades existentes en número de piezas y en valor monetario lo cual ayudará a poder determinar los costos más estables de producción.

En cuanto al sistema de entradas y salidas nosotros sugerimos el primero, entradas primeras salidas (PEPS), ya que de este modo se evitara que se quede materia prima que después no se utilice, tomándose en cuenta los pedidos que se vayan teniendo para iniciar este sistema.

El sistema de entradas y salidas propuestos se podrá llevar a cabo con la tarjeta de almacén que se propuso para el control de inventarios.

PRODUCTOS NUBE, S. A. 1

REQUERIMIENTO DE COMPRA 2

Departamento que lo solicita: 5

FECHA: 4

FOLIO: 3

CANT.	UNID.	CLAV.	6 DESCRIPCION 7
-------	-------	-------	-----------------

OBSERVACIONES: 8

RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO 9

FIRMA DE AUTORIZACION

PRODUCTOS HUBE, S. A. 1 CALLE COL. TEL.	ORDEN DE COMPRA 2 FOLIO NO.:																		
A: 3	FECHA DE ENTREGA: 4 LUGAR: VIA DE EMBARQUE: CONDICIONES DE PAGO:																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">CANT.</th> <th style="width: 5%;">U.</th> <th style="width: 10%;">CLAV. 5</th> <th style="width: 45%;">DESCRIPCION 6</th> <th style="width: 10%;">7 PRECIO</th> <th style="width: 10%;">IMPORTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 150px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">TOTAL</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		CANT.	U.	CLAV. 5	DESCRIPCION 6	7 PRECIO	IMPORTE											TOTAL	
CANT.	U.	CLAV. 5	DESCRIPCION 6	7 PRECIO	IMPORTE														
				TOTAL															
OBSERVACIONES: 8																			
PREVIA ACEPTACION DE LAS CONDICIONES QUE APARECEN AL REVERSO, SIRVASE ENVIAR- NOS LA MERCANCIA SOLICITADA. <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> ACEPTO ATENTAMENTE </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> 9 </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 20px;"> <div style="width: 45%; border-top: 1px solid black; text-align: center;"> PROVEEDOR </div> <div style="width: 45%; border-top: 1px solid black; text-align: center;"> RESPONSABLE DEL DEPTO. DE COMPRAS </div> </div>																			

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

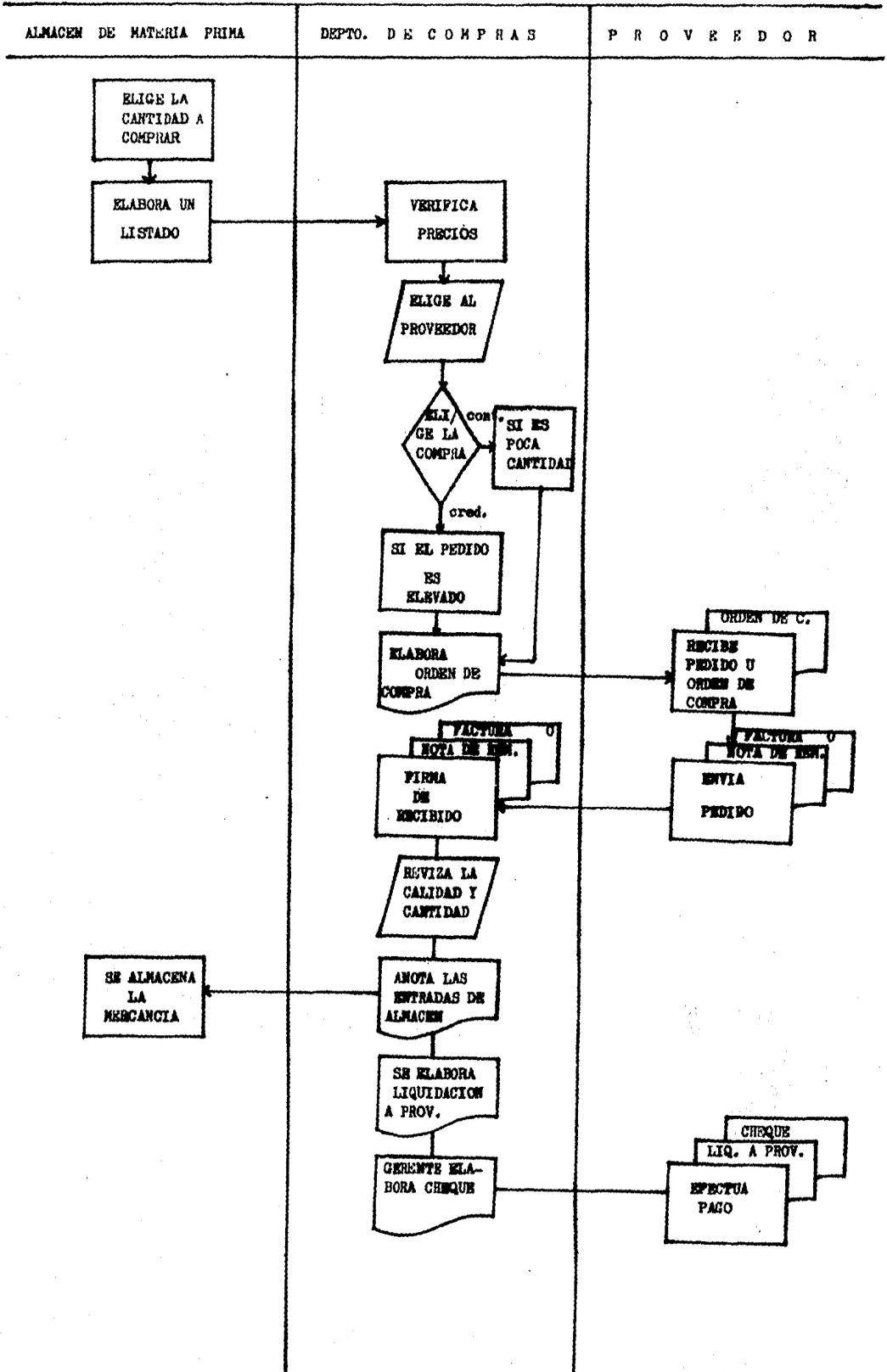
(PROPUESTO)

RESPONSABLE	DESCRIPCION DE ACTIVIDAD
1. ALMACENISTA	Elige las cantidades a comprar de acuerdo a los pronósticos - de demanda y los requerimientos de almacén, una vez de haber - revisado las existencias de -- almacen.
2. ALMACENISTA	Elabora un listado de los ma-- teriales necesarios.
3. ALMACENISTA	Verifica los precios en los ca-- tálogos de los proveedores, com-- parando precios y condiciones.
4. ALMACENISTA	Elige el proveedor que mas le - convenga.
5. ALMACENISTA	Decide si compra a contado o a crédito.
6. ALMACENISTA	Compra a contado, si el material por comprar no es en cantidad - elevada y si existe efectivo -- disponible.
7. ALMACENISTA	Compra a crédito, si la materia prima que se adquirirá es en - cantidad elevada.

8. ALMACENISTA Elabora orden de compra y la envía al proveedor o - efectúa el pedido por vía telefónica.
9. PROVEEDOR Recibe orden de compra o el pedido por vía telefónica.
10. PROVEEDOR Envía pedido con la factura correspondiente en caso de ser al contado, o nota de - remisión para el posterior pago.
11. ALMACENISTA Recibe el pedido, firmando en los documentos de recibido.
12. ALMACENISTA Revisa la calidad y cantidad de los materiales y si están de acuerdo al pedido realizado.
13. ALMACENISTA Anota las entradas en la tarjeta de almacén y almacena la mercancía.
14. SECRETARIA Elabora la forma de liquidación a proveedores de acuerdo a los datos de la factura o nota de remisión - que se traten y la pasa al gerente.
15. GERENTE. Elabora los cheques respectivos a la factura o nota.
16. GERENTE Hace la liquidación al proveedor.

(termina procedimiento)

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS (PROPUESTO)



6.3.6 RECOMENDACIONES
DEL AREA
DE VENTAS.

V E N T A S

A) PLANEACION

POLITICAS DE VENTAS:

- Efectuar investigaciones tendientes a conocer cuales son los posibles clientes.
- Se promoverá el producto en sus diversas formas por igual.
- Todos los productos deberán tener la mejor imagen, calidad, y duración dentro del mercado.
- Los descuentos serán otorgados así:
Para los clientes con un monto de ventas A equis porcentaje,
Para los clientes con un monto de ventas B equis porcentaje,
Para los clientes con un monto de ventas C equis porcentaje,
- El pago a los vendedores estará compuesto de sueldo más comisión.
- Todos los vendedores deberán tener un amplio conocimiento del mercado en el cual se encuentra el producto.
- Los vendedores tiene que conocer los objetivos de la empresa.
- Para ventas de grandes volúmenes el único autorizado para cerrar el trato será el gerente administrativo.
- Cualquier cantidad vendida tendrá garantía contra defectos de fabricación.

OBJETIVOS DE VENTAS.

- Alcanzar un nivel de ventas X en un tiempo determinado y puede ser por 1 mes, 6 meses, 12 meses.
- Tratar de ampliar el mercado por medio de los vendedores, proveedores, clientes investigaciones constantes.

- Tratar de introducir el producto al área metropolitana principales ciudades de la república, dependiendo de la capacidad de producción, capital, mano de obra, maquinaria y materia prima.
- Despertar el interés en el cliente y estimular las ventas a fin de conservar o aumentar la participación de la empresa en los mercados existentes.
- Las ventas deben ser una de las principales actividades de la empresa para la obtención de las utilidades.
- Dejar satisfecho al cliente para que siga utilizando el producto.
- Mantener en fuerte posición competitiva a los productos de la empresa.

PRECIOS, PLAZOS Y CONDICIONES.

Para la fijación del precio del producto se tomarán en cuenta:

- Que sea accesible a los consumidores.
- Que tenga competitividad.
- Proporcione a la empresa un margen de utilidad razonable.
- Los precios deben ajustarse a los costos primos y costos indirectos que representan el costo de producción.

Costo Primo.- Materiales directos.

Mano de Obra directa.

Materiales indirectos.- energía de maquinaria, lubricantes, herramientas, empaques.

Mano de obra indirecta.- supervisores, técnicos, mecánicos.

Gastos indirectos.- depreciaciones, energía, renta, impuestos, seguros, amortizaciones.

PLAZOS

Todas las ventas a créditos se efectuarán realizando cobros a 30,60 y 90 días dependiendo del volumen de ventas adquirido por el cliente con el -- porcentaje de descuento correspondiente.

CONDICIONES.

- Las ventas de contado comercial se efectuarán como ya se dijo a 30,60 y 90 días sin interéses.
- Las ventas a crédito se efectuarán otorgando un plazo mayor de 90 días con un límite máximo hasta de 12 meses, pero se cargarán los intereses de -- acuerdo al plazo otorgado y al volumen de venta.

b) IMPLEMENTACION

CONTROL DE OBJETIVOS Y POLITICAS.

Los controles son mas que nada funciones de:

- Observación y vigilancia, por lo tanto se tratará de localizar actitudes perjudiciales en el momento que aparecen, para evitar los dolores de cabeza a la organización.
- El control debe llevarse básicamente partiendo de los objetivos y políticas establecidas comprandolos con los efectuados.
Para poder controlar necesitamos analizar cada objetivo y política en la forma siguiente:
 - Localizando problemas cuando existan.
 - Analizando la situación que guardan los objetivos y políticas con el trabajo, coordinación de actividades y la efectividad obtenida.
 - Nombrando personal para el estudio del problema específico y llevando pláticas para poder corregir.
 - Formulando reportes en los que colaboren, personal involucrado como los que elaborarán el estudio del problema.
 - Dando solución al problema implantando las correcciones necesarias para el inicio del nuevo ciclo.

CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS.

Para mejorar el control proponemos que la organización de la fuerza de ventas sea promedio de la combinación, dividiendo el mercado por zonas como zona norte, zona sur, zona centro, etc.

Incluyendo en cada zona un cierto número de clientes con los que cuenta la empresa (Comercial mexicana, nuevo mundo, etc.).

con ésto pretendemos:

- Determinar rutas.
- Facilitar un mínimo de recorrido.
- Potencial de ventas fácil de calcular.
- Carga de trabajo equitativa para todos los vendedores.
- Mayor posibilidad de aumentar las ventas.

ENTREGAS.

Las entregas deberán continuar siendo manejadas de la misma forma porque le han proporcionado prestigio y confiabilidad además de no representar costos altos en fletes.

c) CONTROL.

CARTERA DE CLIENTES.

Es recomendable manejar una cartera de clientes para controlar de manera efectiva cada venta, cliente y cobro, dividida en:

1. Total de clientes que tiene la empresa enumerados progresivamente.
2. Establecer el calendario de cobros (30,60 y 90)
3. Día de cobro
4. Dividida en zonas norte, sur, este, oeste.

(Anexo 1 de ventas).

REGISTRO DE VENTAS.

- a) Pueden formularse cuadros que muestren las variaciones obtenidas en los distintos artículos y en los distintos meses del ejercicio, de esta manera se logra definir mejor el área donde se localiza la diferencia; los meses que se presentó y los artículos que la produjeron.

Las variaciones pueden ser normales o bien extraordinarias las variaciones extraordinarias pueden estar plenamente justificadas: Aumentos por campañas publicitarias especiales o disminuciones por sucesos que afecten la producción.

- b) Seleccionar un período cualquiera, semana, decena, mes y revisarlo verificando que la empresa haya cumplido las rutinas contables y de control interno establecidas para la facturación y registro de las ventas. Este procedimiento de revisión se puede hacer como sigue (Anexo 2 de ventas).

- Se hace el corte de facturas y remisiones que se expidieron en el período seleccionado, o sea se toma nota de la primera y la última factura y remisión del período seleccionado.
- Se verifica la secuencia numérica de facturas y remisiones cuidando que las canceladas incluyan su original.
- Se suman las facturas para verificar que integren el total registrado en éste período.
- Se verifica que las unidades facturadas correspondan a las unidades remitidas y se determina la oportunidad con que se facturan las remisiones.
- Se verifica que los precios a que se facturó sean los mismos autorizados según las listas de precios.

- Se ratifica los cálculos para ver si el total facturado es correcto - aritméticamente.

- Se revisan los auxiliares de cliente para determinar la correcta afectación de los mismos, o en su caso, el ingreso a caja.

- c) Las devoluciones, rebajas y descuentos se revisan en forma semejante - agregando, en el caso de las devoluciones, la verificación de la entrada al almacén de la mercancía de vuelta y, se considera necesario, la causa de la misma.

- d) Corte de remisiones y facturas.
Se refiere específicamente al corte de facturas y remisiones del período para fijar claramente la primera y la última expedidas en el mismo y determinar plenamente que las entregas de mercancías por ventas - -- hayan quedado registradas en el ejercicio a que corresponden.

CONTROL DE VENTAS

- 1.- Verificar que todas las ventas registradas sean reales.
- 2.- Verificar que todas las ventas realizadas en el ejercicio estén registradas.
- 3.- Que estén separadas las ventas normales de cualquier otros conceptos de ingreso.
- 4.- Cerciorarse que a todas las ventas corresponda un costo.
- 5.- Verificar que las devoluciones, rebajas y descuentos sean genuinos.
- 6.- La facturación y el registro deben ser lo más inmediato posible a las salidas de almacén por concepto de ventas.
- 7.- Debe existir autorización especial para aceptar devoluciones y conceder descuentos y rebajas.

CARTERA DE CLIENTES

DESCRIPCION DEL FORMATO

- 1.- Modelo.- Este concepto se registra en la parte superior derecha y es dependiendo de la clasificación de los modelos.
- 2.- Número.- Todos los clientes deben de seguir , un número progresivo dependiendo de la zona en la cual se localiza.
- 3.- Zona.- El mercado será segmentado por zonas (norte, sur, este, oeste) para poder llevar un registro de los clientes mas eficaz.
- 4.- Mes.- Se llevara el registro dependiendo de la secuencia de los meses, en cuanto a ventas se refiere.
- 5.- Clientes.- Todos los clientes deberán ser clasificados de acuerdo con la zona, número, período de pago y modelo.
- 6.- Período de cobranza.- Se anotara el día que se efectuara el cobro a los clientes dependiendo del plazo fijado para poder cobrar.

FORMATO PARA CARTERA DE CLIENTES

M O D E L O

NUMERO	ZONAS	CLIENTES	MES:	MES	MES
			PERIODO DE COBRO DE 30 DIAS	PERIODO DE COBRO A 60 DIAS	PERIODO DE COBRO A 90 DIAS
1	NORTE	CLIENTE X	X		
2		CLIENTE Y		X	
3		CLIENTE Z			X
1	SUR	CLIENTE Z		X	
2		CLIENTE Y			X
3		CLIENTE Z			X
1	ESTE	CLIENTE Y			X
2		CLIENTE X			X
3		CLIENTE Z			X
1	OESTE	CLIENTE X		X	
2		CLIENTE Y	X		
3		CLIENTE X		X	

REVISION DE VENTAS (PROCEDIMIENTO)



**6.3.7 RECOMENDACIONES
DEL AREA FINANZAS**

FINANZAS

A) PLANEACION

SISTEMA PRESUPUESTAL

Un sistema presupuestal tiene que contener objetivos, requisitos y características proporcionadas por el presupuesto.

Objetivo del Presupuesto.

De planeación.- Es un plan numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo, pero desde luego la obtención de resultados correctos, dependerá de la información, ya que además de los datos históricos es necesario enterarse de todo aquello que se procura realizar y que de algún modo --efecte lo planeado para que en base a experiencias anteriores puedan proyectarse los posibles resultados.

De Organización.- Estableciendo los objetivos generales de la estructura de la organización, podrán precisarse los departamentales que indicarán las características de las unidades como: ventas, producción, compras, finanzas, personal etc., de acuerdo a las necesidades específicas.

De Coordinación.- La influencia coordinadora de los presupuestos constituye una ayuda valiosa para lograr el equilibrio, ya que para elaborar el presupuesto de un departamento, es elemental basarse o auxiliarse en los otros de --tal manera que se va generando una cadena de dependencia entre ellos.

De Control.- La acción controladora del presupuesto se establece al hacer --la comparación entre éste y los resultados obtenidos, lo cual conduce a la --determinación de las variaciones ocurridas; si bien la simple determinación de las variaciones no es una solución será necesario analizarlas con el objeto de tomar medidas convenientes para corregir las deficiencias.

Requisitos del Presupuesto.

Conocimientos de la Empresa.- Los presupuestos van siempre ligados al tipo de empresa, a sus objetivos, a su organización y a sus necesidades; su contenido y forma, varían de una entidad a otra, principalmente el grado de análisis requerido, por lo cual es indispensable el conocimiento amplio de la --

empresa en que se hayan de aplicar.

Exposición del plan o política.- El conocimiento que se busca con la implantación del presupuesto, deberá exponerse en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos, cuyo propósito será, uniformar el trabajo y -- coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación del pre-- supuesto.

Coordinación para la ejecución del plan o política.- Debe de existir un director de presupuesto que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan, la sincronización de las diferentes actividades se hará elaborando un calendario, en donde se precisen las fechas en que cada departamento deberá tener disponible la información necesaria para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones.

Dirección y vigilancia.- Un buen sistema de presupuestos requiere de -- un trabajo contínuo y minucioso, estudio de las circunstancias que pudiera -- modificarlo, que la persona encargada de él, posea conocimientos y tiempo ne-- cesario para vigilar su cumplimiento como los posibles cambios.

Apoyo Directo.- La voluntad en la implantación del presupuesto es indispensable para su buena realización y desarrollo.

Características del Presupuesto.

Adaptación a la empresa.- La formulación de un presupuesto debe ir en -- función directa con las características de la empresa debiendo adaptarse a las finalidades de la misma en todos y cada uno de sus aspectos.

Planeación, coordinación y control de funciones.- Quien formule un presu-- puesto debe de partir de un plan preconcebido.

De presentación.- De acuerdo a las normas contables y económicas.- Los presupuestos si se utilizan como herramienta de la administración tienen como requisito la presentación indispensable de ir de acuerdo con las normas contables y económicas de acuerdo con la estructuración contable.

De aplicación.

Elasticidad y criterio.- Las constantes fluctuaciones del mercado y la -- fuerte presión a la que actualmente se ven sometidas las empresas, debido a la competencia, obligan a los dirigentes a efectuar considerables cambios en sus -

planes en plazos relativamente breves de ahí que sea preciso que los presu--
puestos sean aplicados con elasticidad y criterio.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO INTERNAS.

Para financiar a la empresa internamente tenemos:

Capital Social.- Formando por el conjunto de aportaciones hechas por los socios en el momento de constituir la empresa.

Utilidades de la empresa reinvertidas.- Las cuales en vez de repartirse entre los socios de común acuerdo se reinvierten para economizar la actividad financiera, principalmente en el renglón de los intereses, que de otra manera tendrían que pagarse.

Inversiones adicionales.- Por los propietarios actuales de la empresa.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO EXTERNAS.

Como ya se dijo, obtener financiamiento por medio de fuentes externas - representa una alternativa para obtener mayores utilidades, es necesario en--
tonces incrementar este tipo de financiamiento y lo podemos obtener de la si--
guiente manera:

Financiamiento por medio de banco en las siguientes cuentas:

- Préstamos sobre cuentas por cobrar.
- Préstamo sobre inventario.
- Línea de crédito (acuerdo entre banco y cliente) que le permite -
extraer fondos hasta cierto límite.
- Préstamo a largo plazo, sobre maquinaria, equipos, edificios, etc.
estos financiamientos tienen intereses altos, pero son de los más
utilizados por ser confiables, rápidos y eficientes.

Fuentes de financiamiento de organismos públicos.

P.A.I. - Proporciona una mayor y muy eficiente asistencia técnica y fi--
nanciera.

FONEP.- Otorga créditos a tasas de interés preferenciales para realiza--

ción de estudios que permitan a los empresarios obtener información necesaria para realizar con éxito sus inversiones.

FOMIN.- Apoya a las industrias participando como socio minoritario y temporal en el capital de las empresas otorgando créditos sin garantía, susceptibles de convertirse en capital social.

FOGAIN.- Proporciona financiamiento de:

- a) Habilitación o avío, para la compra de materias primas, materiales, pago de salarios del personal de producción.
- b) Créditos refaccionarios, utilizados para adquirir maquinaria, instalar maquinaria y equipos, construir, modificar o ampliar naves.

INFOTEC.- Proporciona servicios de información, capacitación y asistencia tecnológica tendiente a introducir mejoras de innovaciones en producción; ingeniería, mercadotecnia.

Estos organismos, junto con otros más proporcionan el financiamiento externo adecuado a la empresa.

Créditos con proveedores, utilizado principalmente para obtener materias primas y el crédito hipotecario que puede ser un sustituto del bancario por ser este utilizado poco (5%), este financiamiento es posible obtenerlo porque se cuenta con un edificio cuyo costo es alto y no está siendo aprovechado.

POLITICAS DE APLICACION DE FONDOS.

Para una mejor aplicación de fondos, será necesario la realización coordinada de cobros y pagos.

- Establecer pronósticos de cobros y pagos por días, semanas, meses, para poder determinar saldos disponibles.
- Cumplir oportunamente con las obligaciones de pagos de servicios como son luz, agua, pagos de materias primas, sueldos y salarios.
- Fijación del pago a los proveedores en concordancia con la rotación de -

cuentas por cobrar.

- Cuidar que las aplicaciones sean hechas en las áreas, donde realmente se necesite.
- La aplicación de los fondos tiene que estar acorde a los presupuestos establecidos.
- En el momento de aplicar el pago se tendrá que registrar totalmente - para evitar desviaciones.

b) IMPLEMENTACION

CONTROL Y MANEJO DE FONDOS

El control del manejo de fondos se puede determinar de la forma siguiente:

- Comparando la forma en que se maneja el fondo con lo planeado para -- llevarlo a cabo.
- Si se siguió al pie de la letra el curso establecido en la aplicación de los fondos.
- Localizando puntos con posibles problemas.
- Volviendo a retroalimentar el presupuesto para el manejo de fondos , - con las correcciones necesarias para un mejor funcionamiento.
- Revisándose constantemente para detectar problemas imprevistos.
- Analizándolos periódicamente, con el fin de adaptarlo a la situación de la organización y del medio en general.
- Mantener saldos adecuados en las cuentas bancarias para facilitar la obtención de préstamos.
- Mejorando el control y delimitaciones de responsabilidades.
- Mantener el volumen de operaciones normales.

CONTROL EFECTIVO.

Son mas o menos los mismos controles que pretende llevar el manejo de fondos:

- a) Mejorar y mantener una organización adecuada para la facturación, un -- retraso en facturación dará como resultado retraso en cobranzas, esta - deficiencia tiene que corregirse evitando que se cargue el volumen de - facturación y como consecuencia falta de efectivo.

- b) Revisión e implementación de procedimiento en los departamentos de co- branzas para la obtención de efectivo es necesario mantener estos de-- partamentos organizados.

- c) Tratar de aprovechar al máximo opciones y plazos que den las leyes, -- las cuales permitan retener el dinero o para su aplicación en alguna - inversión proyectada.

ESTADOS FINANCIEROS.

Los estados financieros no han sido utilizados en forma adecuada por tal motivo proponemos la utilización del método de (Razones financieras) por no ser complejas además de dar una visión, mas amplia de la empresa. Las razones simples más usuales en el análisis financiero son:

1. Prueba de ácido.

$$\frac{\text{Activo circulante} - \text{inventarios} + \text{pagos anticipados.}}{\text{pasivo circulante}}$$

2. Activo de pronta realización.

$$\frac{\text{Activo circulante} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo circulante}}$$

3. Índice de Solvencia.

$$\frac{\text{activo circulante}}{\text{pasivo circulante}}$$

4. Estabilidad Financiera

$$\frac{\text{pasivo total}}{\text{capital contable}}$$

$$\frac{\text{Pasivo circulante}}{\text{capital contable}}$$

$$\frac{\text{pasivo fijo}}{\text{capital contable}}$$

$$\frac{\text{pasivo fijo}}{\text{capital contable}}$$

$$\frac{\text{pasivo fijo}}{\text{capital contable}}$$

5. Inversión de capital

$$\frac{\text{activo fijo}}{\text{capital contable}}$$

6. Valor contable del capital

capital contable

capital social

7. Rotación de cuentas por cobrar

(número de veces que se recuperan)

ventas netas a crédito

Prom. de vtas. por cobrar

8. Rotación de inventario (# de veces que se recupera)

Costo de ventas

pro. de invent. de art. terminados (o mercancías)

costo de materia prima

prom. de invent. de mat. prima.

costo de manufactura en proceso

prom. de invent. de manuf. en proceso

9. Convertibilidad de cuentas por cobrar

360

rotación de cuentas por cobrar

10. Convertibilidad de inventarios de artículos terminados

360

rotación de artículos terminados

11. Estudios de las ventas

Ventas netas

capital contable

Ventas netas

capital en trabajo

Ventas netas
activo fijo

12. Estudio de la utilidad neta

utilidad neta
capital contable

utilidad neta
capital en trabajo

utilidad neta
ventas netas .

c) CONTROL.

CUENTAS POR COBRAR

Para mejorar los sistemas de cuentas por cobrar se propone seguir los procedimientos que a continuación se mencionan:

Confirmación de adeudo.- Consiste en enviar una carta al deudor donde se le pide si esta de acuerdo o no con el importe que aparece a su cargo. Existen dos clases de confirmaciones a) positiva cuando el deudor debe contestar por escrito su parecer b) negativa cuando se le pide que conteste si esta o no de acuerdo.

En este procedimiento es común recibir respuestas de inconformidad con su saldo, también es frecuente recibir cartas devueltas por correo, ellas pueden ser indicio de cuentas incobrables en todo caso deben aclararse satisfactoriamente los errores y enviarse un segundo aviso.

COBROS POSTERIORES

Consiste en verificar los pagos o las entregas parciales a las cuentas por cobrar efectuados por los clientes cuidando de que el ingreso sea real y entregando efectivamente por el deudor para liquidar el saldo.

ARQUEO DE DOCUMENTACION

Sirve para verificar la autenticidad del derecho de cobro a favor de la empresa; los documentos motivos del arqueo son las letras de cambio o pagarés que hayan suscrito los deudores. Se debe de cuidar que los documentos estén a nombre de la empresa, fecha de vencimiento, firma auténtica.

ANALISIS DE SALDOS.

Es un estudio de los movimientos de las cuentas para determinar la corrección de las operaciones asentadas en ellas y consecuentemente el saldo que muestran.

CONEXION CONTRA OTRAS CUENTAS

En este procedimiento se aprovechan los efectos de la partida -
doble que rige la contabilidad de las operaciones con el fin de verificar. -

Ejemplo: Que todos los créditos correspondan a ingresos.

CUENTAS POR PAGAR

Debe existir un control escrito sobre las operaciones generadoras de -
pasivos: Los pasivos registrados deben soportarse claramente con el bien --
o servicio recibido para lo cual recomendamos los procedimientos siguientes:

Solicitud de confirmación de adeudo.

Es recomendable también, tratándose de cuentas por pagar que se envíen
solicitudes a aquellos acreedores que aunque aparezcan saldados hubiesen --
mostrado movimientos importantes durante el ejercicio.

Verificación de pagos posteriores.

La revisión debe abarcar tanto los pagos de pasivo registrados como los
pagos por nuevas operaciones, para verificar si éstas no incluyen algunas -
que correspondan al ejercicio que se revisa y que debieran estar incluidas -
en él. Se recuerda que, en principio, el pago de una obligación implica su -
aceptación.

Revisión de actas y contratos.

Consiste en inspeccionar los acuerdos de la Asamblea de Accionistas y
de juntas de Consejo así como contratos especiales, para verificar que los
acuerdos en ellos mencionados se encuentren debidamente reflejados, así --
como los pasivos que pudiesen haber generado.

Conexión con otras cuentas.

Al examinar las compras de mercancías o activos fijos de importancia -
que no se hubiesen pagado de inmediato, deben relacionarse con este grupo -
de cuentas por pagar para determinar la corrección del pasivo relativo. De -
manera semejante, la existencia de intereses pagados o de intereses documen-
tados por anticipado indican la existencia de pasivos a corto plazo y es --
indispensable ratificar su correcto registro.

Análisis de movimientos.

Semejante a lo explicado en cuentas por cobrar; en este caso, este procedimiento se utiliza particularmente para definir el plazo y las características del pasivo y su presentación en los estados financieros.

6.3.8 RECOMENDACIONES

DEL AREA

DE PERSONAL

P E R S O N A L

A) PLANEACION

PLANEACION GENERAL:

Las bases de la planeación general se pueden hacer de la siguiente manera:

Fuentes externas, donde se considera lo que ocurrirá en el medio ambiente de la organización, pues esto influirá sobre ella.

- Pronóstico de la economía nacional.

Aquí es necesario tener en cuenta el crecimiento de la industria o rama - donde se localice la actividad de la organización, de la demanda de nuestros - productos del producto nacional bruto, ingreso de la población, debe quedar -- incluido en el pronóstico, la demanda de mano de obra.

- Planes educativos a nivel Nacional.

Es elemental conocer en que forma planea el estado, invertir en la forma- ción del capital humano; para el desempeño de actividades aplicables al campo de acción de la empresa a fin de establecer el futuro de los recursos.

Fuentes Internas, referentes a la propia organización.

- Objetivos de la organización, tomando en cuenta las metas a las que pre- tende llegar la organización en un plazo fijado, las metas indicarán los re- querimientos futuros de Recursos Humanos.

- Pronóstico económico de la organización con fundamento a los pronósticos económicos, la penetración en el mercado, volumen de ventas, son datos para - configurar el monto y la calidad de los recursos humanos que se requerirán -- para lograr las metas.

- Pronóstico tecnológico, una proyección de las necesidades tecnológicas - es indispensable para tener idea de los conocimientos y experiencias con que deberán contar en el futuro los miembros de la organización.

POLITICAS GENERALES SOBRE MANEJO DE PERSONAL:

Una política por muy buena que sea, si no está escrita, nunca va a tomar esencia de tal. Si las ideas del gerente son buenas, tratar de establecerlas por escrito y darlas para el conocimiento del mismo; nosotros recomendamos - las siguientes políticas de personal:

1. Políticas de reclutamiento:

- Anuncios en el periódico
- Que las personas vivan cerca del centro de trabajo.
- Los empleados de la empresa pueden proponer conocidos para un puesto requerido.
- Tener un mínimo de dos candidatos para cada puesto vacante.

2. Políticas de selección:

- Todo aspirante a ingresar a la empresa tiene que llenar una solicitud de empleo.
- Seleccionar personas con estudios mínimos de primaria, pero con los conocimientos, habilidades, destreza necesaria en el puesto.(para - puestos operativos).
- Antes de seleccionar un candidato se recurrirá al análisis de puesto y evaluación del mismo, para determinar los requerimientos de los -- candidatos.
- Todos los candidatos a ocupar un puesto en la empresa deben someterse a las pruebas de trabajo y comprobar, que tiene los conocimientos y - experiencia laboral para ocupar el puesto.
- Cualquier aspirante a ingresar está obligado a presentar un examen - médico (tarjeta de salud).

3.- Políticas de contratación:

- Especificar totalmente cual va a ser la relación del trabajo. Contrato individual de trabajo, por otra determinada, tiempo determinado, a destajo, tiempo indeterminado y contrato colectivo).

- Evitar contratar trabajadores permanentes cuando se tenga que hacer frente a las necesidades de volúmen de producción propias de temporada de auge.
- Para contratar definitivamente a un empleado se tomará en cuenta un período de treinta días.

4. Políticas de inducción:

- Todo personal de nuevo ingreso deberá conocer el reglamento interior de trabajo, para que rijá su conducta dentro de la empresa.
- Se deberá afiliar al trabajador al I.M.S.S. según los términos marcados - por la propia ley de este organismo.
- Inscribir a los trabajadores de nuevo ingreso al INFONAVIT.
- Presentar ante sus compañeros al personal de nuevo ingreso. Así como proporcionarle toda la información referente al giro de la empresa, como -- realizar su nuevo trabajo, horarios de entrada, salida, dotarlo de herramientas para que desempeñe sus actividades.

B) IMPLEMENTACION

Reclutamiento de personal.

El reclutamiento no representa problema, pues está utilizando los medios adecuados para allegarse de personal.

Selección de personal.

Para conocer algunas características del personal a seleccionar, el gerente administrativo puede optar por tomar un curso que le permita mejorar el - conocimiento del recurso humano y así poder incrementar la eficiencia en la - selección.

A continuación proporcionaremos 1 diagrama de apoyo para la selección.

- Contratación de personal;

La contratación de personal debe efectuarse por escrito estableciendo las siguientes cuestiones:

ENCABEZADO

Tipo de contrato de que se trate y el nombre de los comparecientes y apoderados cuando actúan en el caso del patrón, como personas morales.

DECLARACIONES

Primero se harán constar las declaraciones del patrón, y comprenderán:

- Naturaleza del negocio.
- Motivo, causa y necesidad del contrato.
- Servicio o servicios requeridos en forma general.
- Capacidad del trabajador para celebrar el contrato.
- Interés en concertarlo y el hecho de contar con los conocimientos necesarios para desarrollar en forma satisfactoria el servicio requerido por el patrón.

CLAUSULAS.

Legales: son esenciales para todo contrato y por lo tanto éste deberá contener:

- Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón .
- Tipo o forma del contrato, especificando si es por tiempo determinado o indeterminado.
- El servicio o servicios que deban presentarse, los cuales se determinarán con la mayor precisión posible.
- Lugar o lugares donde deba presentarse el trabajo.
- La duración de la jornada.
- La forma y monto de salario.
- Día y lugar de pagos de salarios.
- Otras condiciones de trabajo tales como días de descanso, vacaciones y demás en que convengan trabajador y patrón.

Administrativas.

En estas se incluyen las operativas: cuotas de producción, obligaciones del trabajador de afianzar su manejo, obligación de sigilo.

FIRMAS.

En esta parte del contrato se incluyen los nombres del trabajador y del patrón y las firmas así como las generales del trabajador: nombre, domicilio, edad, sexo, estado civil, y nacionalidad.

Prestaciones y servicios al personal:

Se desconoce a ciencia cierta cuales son prestaciones y cuales los servicios al personal por eso se proporciona la clasificación siguiente, con -- ello se pretende dotar al empresario de los elementos necesarios que comprenden cada uno de los puntos.

I. Prestaciones que otorga la Ley:

Ley Federal de Trabajo. a) jornada de trabajo b) descanso de media hora durante la jornada c) pago de horas extras d) un día de descanso a la semana e) ocho días de descanso obligatorio al año, f) -- vacaciones g) aguinaldo h) indemnización i) participación de utilidades j) becas k) capacitación y adiestramiento l) medicina profiláctica m) fomento de actividades deportivas y culturales n) habitación ñ) ayuda para pago de renta o) prima de antigüedad p) -- protección especial a los menores de edad q) servicio médico en la empresa.

I.M.S.S. a) atención medicoquirúrgica, farmacéutica y hospitalaria b) aparatos de ortopedia prótesis c) rehabilitación d) viaticos - de enfermos e) canastilla para recién nacido f) ayuda para lactancia g) guarderías para sus hijos entre otros.

La ley general de instituciones de crédito y organizaciones auxiliares:

a) aguinaldo y gratificaciones b) vacaciones c) despidos d) superación personal, becas, capacitación, bibliotecas, etc. e) asistencia médico quirúrgica y farmacéutica, hospitalización, f) salarios por enfermedades y accidentes -- profesionales y no profesionales, g) asistencia obstétrica h) pago al I.M.S.S. i) pensión vitalicia de retiro j) prestaciones en caso de fallecimiento k) prestamos para adquirir bienes de consumo ,l) prestamos con garantía hipotecaria - m) descuentos en la compra de artículos de primera necesidad.

II. PRESTACIONES QUE OTORGAN LAS ORGANIZACIONES PRESTACIONES DIRECTAS.

a) prestatamos personales, b) anticipos de sueldos, c) anticipos de gratificación, d) caja de ahorros , e) ayuda para transporte, f) compensación por salario insuficiente, g) pago de becas, h) pago de colegiaturas a los hijos de los empleados i) más de 15 días de vacaciones pagadas, j) liquidaciones por retiro voluntario, k) dote matrimonial, l) ayuda por nacimiento de un hijo, m) gratificación, n) pensiones, ñ) seguro de vida, etc.

PRESTACIONES INDIRECTAS:

a) tiendas, b) despensas, c) disfrute de vacaciones en casos especiales d) -servicio de comedor e) concursos diversos: higiene y seguridad, puntualidad - f) descuento en la compra de artículos de la empresa, g) ayuda para deportes - h) servicio de transporte i) actividades culturales diversas j) actividades -sociales diversas, k) facilidades para estudio, l) compra de bienes por medio de la empresa, m) pago de la cuota del I.M.S.S. , n) permisos con goce de sueldos , ñ) afianzamiento del personal, O) seguro del automóvil.

c) CONTROL

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

Formular un reglamento interior de trabajo tranto de que ninguna de las

partes quede mas beneficiada que la otra, un documento de este tipo busca el equilibrio entre trabajador y patrón de tal manera que las disposiciones busquen una mejor marcha para la empresa; el reglamento interior de trabajo contendrá:

- I. Horas de entrada y salida de los trabajadores; tiempo destinado para las comidas y período de reposo durante la jornada.
- II. Lugar y momento en que deben terminar y comenzar las jornadas de trabajo.
- III. Días y horas fijados para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo.
- IV. Días y lugares de pago.
- V. Normas para el uso de los asientos o sillas.
- VI. Normas para prevenir riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios.
- VII. Labores insalubres y peligrosas que no deban desempeñar las mujeres y los menores.
- VIII. Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades.
- IX. Permisos y Licencias.
- X. Disposiciones diciplinarías y procedimientos para su aplicación.
La suspensión en el trabajo, como medida diciplinaria, no podrá exceder de 8 días. El trabajador tendrá derecho de ser oído antes de que se aplique la sanción.
- XI. Las demás normas necesarias y convenientes, de acuerdo con la naturaleza de cada empresa, para seguir con mayor seguridad y regularidad el desarrollo del trabajo.

CONTROL DE ASISTENCIAS.

Es de vital importancia la implantación de un control de asistencias, donde se establezca una jornada real de trabajo, se pretende dar a conocer al trabajador con este tipo de control :

- Hora de entrada
- Hora de salida
- La existencia de un reloj marcador, tarjeta de tiempo
- Que es importante conservar la tarjeta en el sitio indicado
- Prohibición de marcar la tarjeta de otra persona
- Tiempo de tolerancia
- A partir de que momento se considera, retardo y cuando falta
- Reportar errores del reloj al marcar la tarjeta
- Sanciones a las que se hace acreedor el trabajador por no respetar las cuestiones anteriores.

Evaluación del Trabajo:

Al efectuar alguna evaluación recomendamos guiarse por el desempeño que el trabajador tuvo en el puesto y estudiar las características a evaluar estas son:

- Iniciativas
- Cantidad y calidad del trabajo
- Responsabilidad
- Conocimientos
- Entusiasmo
- Sentido de colaboración
- Errores de trabajo
- Material desperdiciado
- Honestidad, etc.

Regularmente la calificación o evaluación del trabajo en condiciones normales se efectúa en un mínimo de dos veces por año. Como la empresa no tiene -- las posibilidades de hacerlo, es recomendable llevarlo a cabo por lo menos una vez al año.

OBJETIVOS DE EVALUACION DE TRABAJO

Para la organización una calificación técnica permite conocer en el momento necesario a quienes debe darse la preferencia en los ascensos, a quienes recharzarse fundamentalmente en períodos de prueba, qué trabajadores pueden ocupar puestos de confianza, cualidades que pueden ser aprovechadas y desarrolladas por el personal.

OBJETIVOS PARA EL SUPERVISOR

La calificación empírica realizada a sus subordinados, le hace tener solo ideas vagas de sus trabajadores y esto lo lleva a cometer errores por falta de tiempo y sistema para formularse criterios acertados de cada uno.

OBJETIVOS PARA EL TRABAJADOR.

Como esta técnica no se aplica periódicamente, los empleados desconocen si su trabajo es eficiente o deficiente, no sabe en qué puntos debe corregirse para perfeccionarse, prevenir sanciones y hasta despido, al no llevarse a cabo una valuación del trabajo, el empleado siente que pasa inadvertido y es igual trabajar más o menos.

INCENTIVOS:

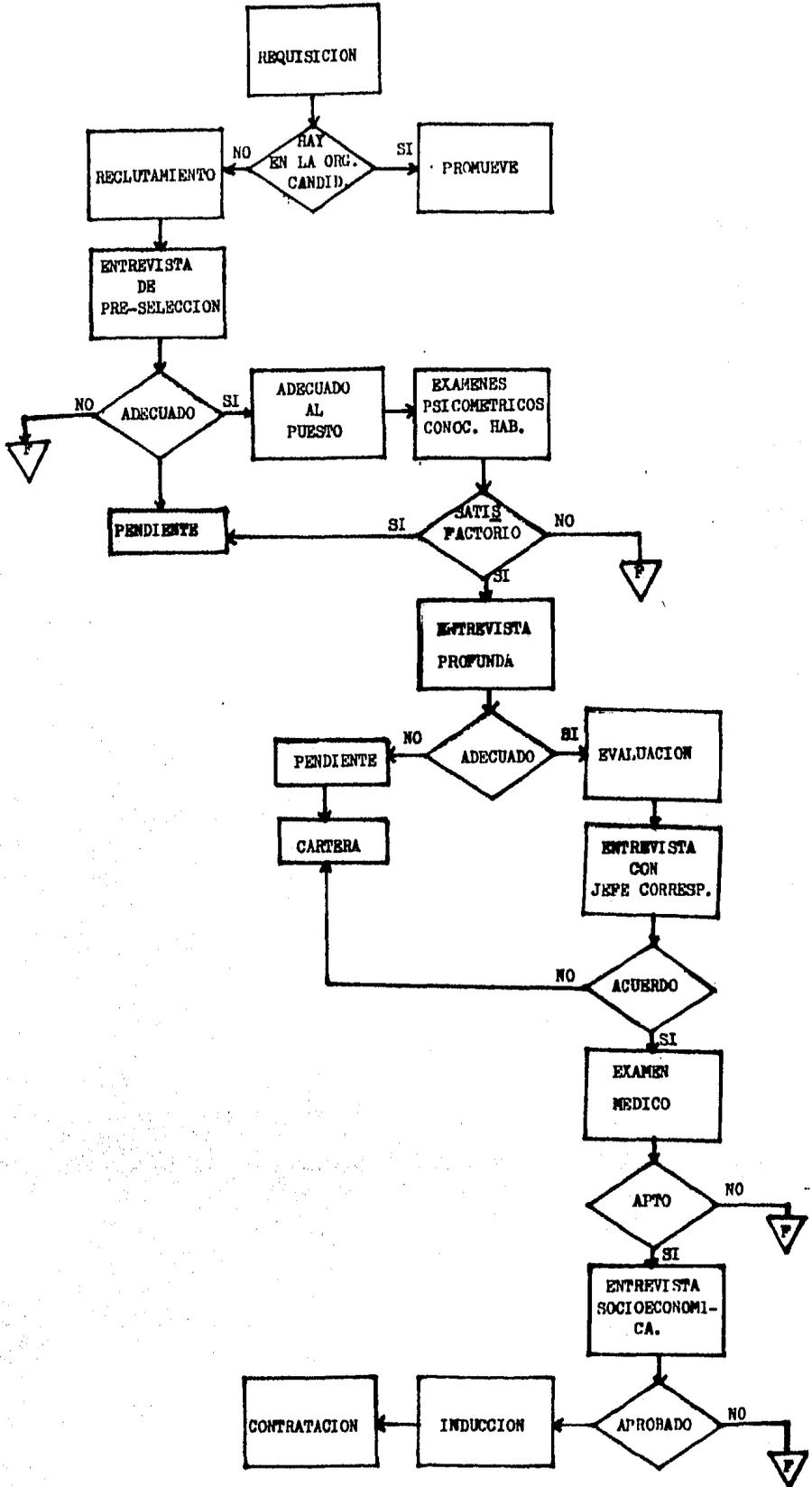
La empresa debe de tratar de dar incentivos de tipo económico. Es una de las formas mas eficaces de motivar al personal que trabaja en el empresa - porque la mayoría son trabajadores operativos, otro modo de dar incentivos es por medio de felicitaciones personales, reconocimientos por su trabajo o la promesa de un puesto mejor remunerado.

6.3.8.1 PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

1. Requisición.- Es el reemplazo o puesto de nueva creación, se necesita saber si es verdaderamente indispensable el puesto y cuando tiene que estar cubierto.
2. Existe en la organización.- Se deben de considerar dos opciones .Si existe candidato en la organización se le promueve.
No existe se tendra que traer de fuera esto implica:
Reclutamiento.
3. Entrevista de preselección.- Cuando ya se cuenta con los posibles candidatos a ocupar un puesto se necesita efectuar una entrevista de preselección con el fin de conocer si es el adecuado, para lo cual se considera.
Si es adecuado al puesto,
No es adecuado o se puede considerar la opción de dejarlo pendiente.
4. Exámenes de conocimientos psicométricos, conocimientos, habilidad, si el candidato es el adecuado al puesto, se le aplicarán los exámenes correspondientes al puesto solicitado esto representa las opciones:
Si son satisfactorios
No son con esto se termina el proceso de selección
O se puede dejar pendiente para un futuro.
5. Entrevista profunda.- Una vez aprobados los exámenes obligatorios se le aplica una entrevista profunda con el fin de conocer si es adecuado.
6. Evaluación.- Donde se presenta una evaluación de la entrevista en relación al objetivo buscado, y con ello hacer una comparación para aclarar puntos coincidentes y discrepantes.

7. Entrevista con los jefes correspondientes.- dirigida mas que nada al - campo de trabajo, en el cual va a realizar sus actividades y pueda considerarse la opción de:
Si existe común acuerdo por ambas partes.
No, entonces pasaría a ser otro posible candidato a futuro.
8. Examen médico.- Con el fin de comprobar si es posible que el nuevo candidato pueda desempeñar sus actividades de acuerdo a sus capacidades -- físicas normales y se considerará:
Si es apto para ocupar el puesto
No lo es se rechaza.
9. Entrevista socioeconómica para descubrir:
 - Información de actividad socio-familiar
 - Conocer responsabilidad, eficiencia, actividades anteriores.
 - Comprobar honestidad y veracidad de la información proporcionada y presenta la opción de:
 - Si es aprobado.
 - No, acaba selección
10. Contratación.- Donde se le hace saber al candidato la disposición de ser aceptado.
11. Inducción.- Donde se trata de adaptar lo más rapido posible al nuevo elemento a su puesto y a la organización (anexo 1 de personal).

PROCEDIMIENTO DE CONTRATACION



6.3.8.2 CONTRATO POR TIEMPO O PARA OBRA DETERMINADOS

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO QUE SE CELEBRA EN CUMPLIMIENTO DEL APARTADO "A" DEL ARTICULO 123 CONSTITUCIONAL Y DE SU LEY REGLAMENTARIA, DE CONFORMIDAD CON LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS.

LUGAR, FECHA Y PARTES CONTRATANTES:

Ciudad y Entidad Federativa		Día, mes y año			
Patrón		con domicilio en			
Representado por		Sexo	Edad	Edo. Civil	Nacionalidad
Trabajador		Sexo	Edad	Edo. Civil	Nacionalidad
con domicilio en					

CONDICIONES DE TRABAJO

I.— Puesto o Empleo:					
II.— Obra que debe realizar el trabajador o tiempo de prestaciones de servicios y naturaleza de los mismos:					
III.— Tiemp.Sem.de Trab.en Jornadas			IV.— Salario:		
Diurnas	Mixtas	Nocturnas			
Hs.	Hs.	Hs.			
V.— Días de Pago:			VI.— Día de Descanso Semanal:		

VII.— La duración de la Relación de Trabajo que deriva de este contrato es DETERMINADA, por exigirlo así la naturaleza de su objeto. Las partes reconocen que la causa que le ha dado origen es ocasional y convienen en que, cumplido dicho objeto, la relación cesará en todos sus efectos.

VIII.— Los servicios objeto de la Relación de Trabajo deben prestarse en el lugar o lugares que designen el patrón o sus representantes, quedando el trabajador subordinado a su autoridad en todo lo concerniente al trabajo.

IX.— Los servicios se estipulan en forma enunciativa y no limitativa; por tanto, el trabajador se obliga a desempeñar todas las labores anexas o conexas con su obligación principal y las demás que le ordenen el patrón o sus representantes, siempre que sean compatibles con sus fuerzas o aptitudes y no impliquen disminución del salario convenido.

X.— El trabajador se obliga a desempeñar sus labores con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar a que se refieren este contrato y el Reglamento Interior de Trabajo. El incumplimiento de esta disposición se considera falta de probidad del trabajador y, de ocurrir, se sancionará de acuerdo con la Ley de la Materia.

XI.— Cuando la jornada deba prolongarse por circunstancias especiales, el trabajador se obliga a laborar el tiempo extra necesario, en los términos del artículo 66 de la Ley Federal del Trabajo, en la inteligencia de que sólo se considerarán y pagarán como horas extraordinarias las que excedan del tiempo semanal pactado en este contrato y hayan sido autorizadas en forma escrita por el patrón o sus representantes. Cuando la jornada se prolongue por siniestro o riesgo inminente, el trabajador tendrá derecho a un salario igual al que corresponda a las horas de labor ordinaria.

XII.— El salario se pagará directamente al trabajador en el lugar donde preste sus servicios y en moneda mexicana de curso legal. Se conviene que los descuentos por deudas contraídas con el patrón, pagos hechos con exceso, errores, pérdidas, averías o adquisición de artículos producidos por la empresa, serán del 30% del excedente del salario mínimo general de la zona económica que corresponda.

XIII.— Los contratantes acuerdan, y el trabajador otorga su consentimiento expreso, que el patrón podrá cambiar el horario, la jornada o el día de descanso semanal, pero sólo cuando resulte indispensable, previo aviso con una semana de anticipación y mediante el pago de una prima adicional de un 25% sobre el salario del domingo, cuando el descanso se conceda en cualquier otro día de la semana.

XIV.— En el momento de la firma de este contrato, el trabajador recibe una copia del mismo y otra del Reglamento Interior de Trabajo.

XV.— Cláusula Adicional:

Leído que fue por ambas partes este documento ante los testigos que firman al calce, e impuestos todos de su contenido y sabedores de las obligaciones que contraen, lo firman de conformidad por duplicado en el lugar y fecha señalados anteriormente.

PATRON

TRABAJADOR

TESTIGO

TESTIGO

NOVACIONES A LA RELACION DE TRABAJO :

1.— Salario : _____ Categoría : _____
Lugar y fecha: _____

2.— Salario : _____ Categoría : _____
Lugar y fecha: _____

3.— Salario : _____ Categoría : _____
Lugar y fecha: _____

4.— Salario : _____ Categoría : _____
Lugar y fecha: _____

5.— Salario : _____ Categoría : _____
Lugar y fecha: _____

6.— Salario : _____ Categoría : _____
Lugar y fecha: _____

7.— Salario : _____ Categoría : _____
Lugar y fecha: _____

8.— Salario : _____ Categoría : _____
Lugar y fecha: _____

9.— Salario : _____ Categoría : _____
Lugar y fecha: _____

10.— Salario : _____ Categoría : _____
Lugar y fecha: _____

PATRON

TRABAJADOR

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Obligaciones de los Trabajadores

Artículo 134. Son obligaciones de los trabajadores:

I. Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo que les sean aplicables;

II. Observar las medidas preventivas e higiénicas que acuerden las autoridades competentes y las que indiquen los patrones para la seguridad y protección personal de los trabajadores;

III. Desempeñar el servicio bajo la dirección del patrón o de su representante, a cuya autoridad estarán subordinados en todo lo concerniente al trabajo;

IV. Ejecutar el trabajo con la intensidad, calidad y esmero apropiados y en la forma, copia y lugar convenidos;

V. Dar aviso inmediato al patrón, salvo caso urgente o fuerza mayor, de las causas justificadas que le impidan concurrir a su trabajo;

VI. Restituir al patrón los materiales no suyas y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que le haya dado para el trabajo, su siendo responsables por el deterioro que origine el uso de estos objetos, ni del ornado por caso fortuito, fuerza mayor, o por negligencia o descuidosa construcción;

VII. Observar buenas costumbres durante el trabajo;

VIII. Parar auxilios en cualquier tiempo de necesidad, cuando por siniestro o riesgo grave peligran las personas o los intereses de la empresa o de sus compañeros de trabajo;

IX. Integrar los organismos que establece la Ley;

X. Someterse a los reconocimientos médicos previstos en el Reglamento Interior y demás disposiciones de la empresa o establecimiento de su compañía que no padecen alguna enfermedad o enfermedad de trabajo, contraída en el servicio;

XI. Dar su consentimiento del patrón las medidas que impongan que padezcan, tanto en el trabajo como fuera de él, el conocimiento de las medidas de seguridad;

XII. Comunicar al patrón o a su representante las deficiencias que adviertan, a fin de que éstas sean reparadas o se tomen las medidas necesarias para la seguridad de los compañeros de trabajo o de los patrones.

XIII. Guardar estrictamente los secretos técnicos comerciales y de fabricación de los productos a cuya elaboración concurren directa o indirectamente, o de los cuales tengan conocimiento por razón del trabajo que desempeñen, así como de los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicios a la empresa.

Artículo 135. Queda prohibido a los trabajadores:

I. Ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de terceras personas, así como la de los establecimientos o lugares en que el trabajo se desempeña;

II. Faltar al trabajo sin causa justificada o sin permiso del patrón;

III. Sustrair de la empresa o establecimiento útiles de trabajo o materia prima o elaborada;

IV. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez;

V. Presentarse al trabajo bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que exista prescripción médica. Antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del patrón y presentarle la prescripción suscrita por el médico;

VI. Portar armas de cualquier clase durante las horas de trabajo, salvo que la naturaleza de éste lo exija. Se exceptúan de esta disposición las puntas y puntes-cortantes que formen parte de las herramientas o útiles propios del trabajo;

VII. Suspender las labores sin autorización del patrón;

VIII. Hacer colectas en el establecimiento o lugar de trabajo;

IX. Usar los útiles y herramientas suministrados por el patrón, para objeto distinto de aquél a que están destinados; y

X. Hacer cualquier clase de propaganda en las horas de trabajo, dentro del establecimiento.

6383 RECLAMATO INTERIOR DE TRABAJO

Fecha: 29/10/84
 Formulada por la Comisión Mixta de representantes de los trabajadores y del patrón designada al efecto en la empresa o establecimiento propiedad de este último, de acuerdo con los artículos 423 a 428 de la Ley Federal del Trabajo.
 Orden: PRODUCTOS NUBE
 Domicilio: EMPERADORES AZTECAS NO. 50
 Actividad que se impugna o impugnación: CONFECCION Y MAQUILA DE FUNDAS P/MESAS DE PLANCHAR

ARTICULO 1a.— Disposiciones especiales: VER HOJA ADJUNTA.

A) — Tiempo semanal de trabajo en jornadas discontinuas:

Días	Entrada	Salida	Entrada	Salida

B) — Límites de tolerancia C) — Días de anticipación para solicitar permisos D) — Días de pago de salarios a la hora de entrada:

E) — Lugar de pago (Debe ser el mismo al domicilio arriba señalado):

F) — Días y horas para el uso de locales, máquinas y demás útiles de trabajo:

ARTICULO 2a.— Las horas de entrada y salida y el tiempo para comer y repasar consignados en el Artículo anterior, son los que se encuentran actualmente en vigor, pero las partes convienen en que el patrón podrá modificarlos cuando resulte indispensable para el buen funcionamiento de la empresa, previo aviso a los trabajadores afectados con una semana de anticipación.

ARTICULO 3a.— Las jornadas de trabajo deben iniciarse y concluir en punto de las horas señaladas como entrada y salida en el apartado A) del Artículo 1o. de este Reglamento, y precisamente en el lugar que has señalado a cada trabajador el patrón o sus representantes. La tolerancia a las horas de entrada se concede en casos de retraso accidental, y transcurrada la misma, es penalizable para la empresa mediante el tipo de retrasos, no devengando, por supuesto, salario alguno cuando no se les permita la entrada.

ARTICULO 4a.— Cuando las jornadas deben prolongarse por circunstancias especiales, los trabajadores se obligan a laborar el tiempo extra necesario, en los términos del artículo 6o de la Ley Federal del Trabajo, en inteligencia de que solo se considerarán y pagarán como horas extraordinarias las que excedan del tiempo semanal establecido en el Artículo 1o. de este Reglamento y hayan sido autorizadas en forma escrita por el patrón o sus representantes. Tratándose de mujeres, se estará a lo dispuesto en el artículo 149 de la Ley.

ARTICULO 5a.— Durante las jornadas ordinarias y extraordinarias a que se refieren los Artículos precedentes, el personal está obligado a desempeñar sus labores con la ordenada, cuidado y esmero apropiados. El cumplimiento de esta disposición se considerará como falta de probidad del trabajador y se sancionará de acuerdo con la Ley.

ARTICULO 6a.— Los trabajadores quedan obligados a obedecer los órdenes e indicaciones del patrón o sus representantes, a cuya autoridad estarán subordinados en todo lo concerniente al trabajo.

ARTICULO 7a.— El personal de nueva ingreso pasará sujeto a prueba durante los primeros 30 días, a fin de que el patrón o sus representantes se dan perfecta cuenta de su capacidad, aptitud, experiencia y con

mentos en cualquier tiempo dentro del término de prueba, y de acuerdo con lo que establece el Artículo 17 de la Ley Federal del Trabajo, el patrón podrá rescindir la relación laboral si el trabajador carece de los conocimientos, experiencia o conocimientos que haya manifestado tener.

ARTÍCULO 13.—Se considerarán como trabajadores para obra o por tiempo determinados, los que realizan labores o trabajos que no formen parte de las actividades normales y permanentes de la empresa y que ingresan para substituir temporalmente a un trabajador de planta.

ARTÍCULO 14.—Todos los trabajadores están obligados a realizar la limpieza de las máquinas, útiles y demás utensilios que trabajen, así como del lugar donde desempeñen sus labores, los días y a las horas establecidas en este Reglamento.

ARTÍCULO 15.—Los salarios devengados se pagarán directamente a los trabajadores en moneda mexicana de su legal se conviene que los descuentos por deudas contraídas con el patrón, pagos hechos con exceso, o por otros conceptos de adquisición de artículos producidos por la empresa, serán del 30% del excedente sobre el mínimo general de la Zona Económica que corresponda.

ARTÍCULO 16.—Los trabajadores que presten sus servicios en un lugar fijo de la empresa y cuyas actividades requieran que permanezcan de pie, harán uso de las sillas o asientos que la negociación proporcione, absteniéndose de utilizarlos cuando ello perjudique el desempeño normal de sus labores o la buena marcha del trabajo.

ARTÍCULO 17.—Los trabajadores deberán abstenerse de todo cuanto pueda poner en peligro su propia seguridad o la de sus compañeros de trabajo, de sus representantes, de los terceros personales, contenido dentro de la empresa que estén a su cuidado o se encuentren en el establecimiento, obligándose a obedecer las instrucciones que recibían del patrón, de sus representantes o de los miembros de la Comisión de Seguridad.

ARTÍCULO 18.—En caso de accidente personal o de alguno de sus compañeros, los trabajadores tendrán la obligación de dar aviso inmediato a su superior para que, haciendo uso del boletín de emergencia, se le den los primeros auxilios y, en su caso, se solicite el servicio del Instituto Mexicano del Seguro Social.

ARTÍCULO 19.—El personal femenino y el masculino cuya edad sea inferior a 16 años, tiene estrictamente prohibido realizar cualquiera de las actividades consignadas en el "Reglamento de Labores Peligrosos o Insalubres para Mujeres y Menores".

ARTÍCULO 20.—Todo el personal quedará sujeto a las siguientes reglas de observancia obligatoria en las horas de trabajo:

- a).—Someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, que ordenen el Instituto Mexicano del Seguro Social o el patrón.
- b).—Comportarse estrictamente con las medidas profilácticas que decreten las autoridades.
- c).—Poner en conocimiento del patrón las enfermedades contagiosas que padezcan, tan pronto como tengan conocimiento de las mismas.
- d).—Observar las medidas preventivas e higiénicas que acuerden las autoridades competentes y las que indique el patrón para la seguridad y protección personal propia y de sus compañeros de trabajo.
- e).—Dar aviso al patrón por la vía telefónica y dentro de la media hora siguiente al momento de iniciarse las labores, de las causas justificadas que les impidan concurrir a su trabajo.
- f).—Independientemente del aviso a que se refiere el párrafo anterior, hacer entrega al patrón, a la mayor brevedad posible, del certificado de incapacidad que le expida el Instituto Mexicano del Seguro Social en caso de enfermedad, sin cuyo requisito las faltas se considerarán injustificadas.
- g).—Mantener al patrón los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que les hayan dado para el desempeño del trabajo; en la inteligencia de que cualquier pérdida o deterioro no ocasionado por el uso normal, por caso fortuito o por fuerza mayor, serán motivo para reducir al trabajador el importe neto de la pérdida o deterioro, independientemente de la sanción que se aplique.

ARTÍCULO 21.—La empresa concederá a su personal permisos o licencias para faltar a sus labores, en los siguientes casos:

- a).—Por el tiempo necesario para el ejercicio del voto en las elecciones populares y para el cumplimiento de los servicios de jurados, electorales y censales, cuando esas actividades deban cumplirse dentro de las horas de trabajo.
- b).—Para desempeñar una comisión accidental o permanente de su Sindicato o del Estado, siempre que asista con la oportunidad debida y que el número de trabajadores comisionados no sea tal que perjudique la buena marcha del establecimiento. De acuerdo con el Art. 132 frac. X de la Ley del Trabajo, el tiempo perdido a que se refieren los incisos a) y b) se descontará al trabajador, a no ser que éste lo compense con un tiempo igual de trabajo efectivo.
- c).—Para atender asuntos de índole particular o familiar siempre y cuando lo soliciten con la debida anticipación y las labores de la empresa no sufran perjuicio alguno a criterio del patrón o sus representantes. Las licencias a que se refiere este inciso serán sin goce de sueldo.

••••• © 1973

ARTÍCULO 17a.—Queda estrictamente prohibido a los trabajadores incurrir en las faltas que se mencionan en los siguientes artículos y, en su caso, serán sancionados en la forma y términos que se señalan a continuación:

- I.—Serán motivo de suspensión por un día sin goce de sueldo las siguientes faltas:
 - a).—Abstenerse de dar el aviso a que se refiere el inciso e) del Artículo 15.
 - b).—Hablar con los compañeros de trabajo a gritos o reviste en forma escandalosa.
 - c).—Presentarse 3 veces en el término de un mes después de la hora de entrada, pero sin excederse de la tolerancia a que se refiere el Artículo 10, de este Reglamento.
 - d).—Faltar al trabajo una vez, sin permiso o sin causa justificada.
- II.—Serán motivos de suspensión por 3 días sin goce de sueldo las siguientes faltas:
 - a).—Fumar en el lugar de trabajo.
 - b).—Introducir a la empresa personas extrañas, amigos o familiares.
 - c).—Permanecer en los baños leyendo periódicos o revistas.
 - d).—Reunirse varios trabajadores en un lugar o hacer corridos en horas de trabajo.
 - e).—Faltar 2 veces en el término de 30 días, sin causa justificada o sin permiso del patrón o sus representantes.
 - f).—Reincidir en cualesquiera de las faltas de que habla la fracción I de este mismo Artículo.
- III.—Serán motivo de suspensión temporal por 6 días sin goce de sueldo, las siguientes faltas:
 - a).—Reincidir en cualesquiera de los actos u omisiones a que se refiere la fracción II de este mismo Artículo.
 - b).—Reincidir por segunda vez en las faltas de que habla la fracción I de este mismo Artículo.
 - c).—Faltar al trabajo 3 veces en un lapso de 30 días sin causa justificada o sin permiso del patrón.
 - d).—Intrigar entre el personal o de los superiores.
 - e).—Introducir a la empresa bebidas alcohólicas o drogas.
 - f).—Dedicarse a juegos de manos o de azar o cruzar apuestas durante el trabajo.
 - g).—No dar cumplimiento a cualesquiera de las obligaciones establecidas en los incisos a), b), c), d), y e) del Artículo 15 de este Reglamento.
 - h).—Salir de la empresa en horas de trabajo sin permiso o autorización del patrón o sus representantes.

ARTÍCULO 18a.—Serán causas justificadas de separación, las siguientes:

- a).—Incurrir el trabajador durante sus labores en faltas de probidad u honradez, actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del patrón, sus familiares, o al personal directivo o administrativo.
- b).—Cometer contra alguno de sus compañeros los actos enumerados en el inciso anterior, si como consecuencia se altera la disciplina.
- c).—Estar electivo, mercancías u objetos propiedad de la empresa sin el permiso correspondiente.
- d).—Ejecutar trabajos ajenos dentro de la empresa y en horas de trabajo.
- e).—Provocar escándalos o riñas.
- f).—Dormir en horas de trabajo.
- g).—Ocasionalmente maliciosamente perjudicar en los edificios, contenido, obra, mercancías, muebles, enseres y demás objetos que se encuentren dentro de la empresa.
- h).—Cometer actos inmorales.
- i).—Revelar secretos o intimidantes de la empresa.
- j).—Comprometer por negligencia o mala fe la seguridad de la empresa, de su contenido o de las personas que en ella se encuentran.
- k).—Presentarse a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante.
- l).—Faltar más de 3 veces al trabajo, en el término de 30 días, sin causa justificada o sin permiso del patrón.
- m).—Las demás que establecen los Artículos 47, 185, 291 y demás relativos aplicables de la Ley Federal del Trabajo.

ARTÍCULO 19a.—Las violaciones a este Reglamento, al contrato o a la Ley no previstas aquí y que no ameriten la rescisión de la relación laboral, serán castigadas con suspensiones en el trabajo hasta por 8 días. La empresa hará las investigaciones del caso, dando oportunidad de defensa al trabajador.

ARTÍCULO 20a.—Todo lo no previsto en el presente Reglamento, se sujetará a las disposiciones del contrato y de la Ley del Trabajo.

CLAUSULA ADICIONAL.—

CONCLUSIONES

Hay que recordar que en un principio, nos planteamos la siguiente hipótesis; "No existen Manuales de Organización en la empresa "X", por lo tanto, - "La Auditoría Administrativa provee de la información necesaria para el diseño de Manuales Administrativos que mejoren la operación de la empresa". Y en efecto, así fue, con la aplicación de la Auditoría Administrativa, logramos - establecer los Manuales de Organización y Procedimientos, necesarios para un progreso organizado en todos los aspectos que integran la empresa. Esto se - llevó a cabo, a través del estudio y análisis de la información verbal y escrita, recolectada, así como la observación hecha por nosotros. Concluyendo que nuestra hipótesis queda comprobada.

Analizando en forma general el concepto y desarrollo de la Auditoría Administrativa, se puede afirmar que constituye la herramienta más efectiva para la evaluación de la eficiencia en la administración de cualquier empresa, actuando como control en todas las funciones de la organización. Por lo tanto, consideramos que la Auditoría Administrativa es imprescindible en cualquier - área funcional, llámese Producción, Ventas, Compras, Finanzas y Personal.

El alcance de la Auditoría Administrativa, puede abarcar una función específica como las señaladas anteriormente o bien abarcar a la empresa en su totalidad, trátase de cualquier tipo de empresa, ya sea; Industrial, de tipo religioso, Educativo, Empresas Comerciales, de Servicios y Gubernamentales.

En estos tiempos de crisis, es necesaria la utilización de la Auditoría Administrativa en las Pequeñas y Medianas Empresas, ya que representan el noventa por ciento de la planta productiva del país y su buen o mal manejo, se ve reflejado claramente en la economía del país, de ahí que el gobierno mexi-

cano estimule el buen desempeño de estas empresas a través de nuevos créditos, asistencia técnica, así como la constante capacitación en el empleo y administración de las mismas. Estas son algunas de las perspectivas que el empresario debe tener presentes para lograr un desarrollo equilibrado en su organización.

Por último podemos concluir, que al aplicar la Auditoría Administrativa en la Pequeña y Mediana Empresa, tuvimos la oportunidad de combinar la teoría con la práctica, y a la vez dar las recomendaciones más idóneas que colaboren a resolver las deficiencias encontradas en la empresa auditada.

B I B L I O G R A F I A

"Guía Práctica de Auditoría Administrativa".

Lic. Victor M. Rubio Ragazzoni.

Lic. Jorge Hernández Fuentes.

Publicaciones Administrativas y Contables.

"La Auditoría Administrativa".

Fernández Arena José Antonio.

Editorial Diana.

"Auditoría Administrativa".

William P. Leonard

Editorial Diana.

"Auditoría Administrativa".

Edward F. Norbeck.

Editora Técnica, S.A.

"El Proceso Administrativo".

Fernández Arena José Antonio.

Herrero Hermanos Sucesores, S.A. Editores.

"Elementos de Administración Moderna".

Harold Koontz, Cyril O' Donnell.

Editorial. Mc. Graw Hill.

"Técnicas de Administración de la Producción".

Velázquez Mastreta G. Castro Martínez A.

Nolasco Gutiérrez C.

Editorial Limusa.

"Administración de los Sistemas de Producción".

Velázquez Mastreta G.

Editorial Limusa.

"Administración de Recursos Humanos".

Fernando Arias Galicia

Editorial Trillas, S.A.

"Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa".

Rodríguez Leonardo.

Editorial South-Western.

"Apuntes de Organización" Areas Funcionales.

U. N. A. M.

"Guía para realizar Investigaciones Sociales".

Rojas Soriano Raúl.

U. N. A. M.

R E V I S T A S

"Sinopsis Ejecutiva."

Camara Nacional de la Industria del Vestido.

"Productividad en la Crisis".

Rafael Pacchiano Ramos Cárdenas.

89 Congreso Nacional de la Industria del Vestido.

"Pequeña y Mediana Industria".

"Más Créditos y Nuevos Apoyos en favor de la Pequeña y Mediana Industria".

Año 3 Núm. 26 Mar-Abr. de 1983

"Pequeña y Mediana Industria".

"La Innovación en la Industria".

Año 2 Núm. 22 Jul-Ago de 1982.

"Pequeña y Mediana Empresa".
Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
Año 1982.

"Elementos de Auditoria".
Victor M. Mendivil Escalante
Editorial ECA, S.A.

"Información Financiera".
C.P. Francisco Pérea,
C.P. Javier Belmares.
Editorial ECA ,S.A.

P E R I O D I C O

" Quizás Algunas Empresas no puedan pagar el aumento de Junio y se queden en el Camino ".

Castellanos Rocio; Novedades 18 de Mayo de 1984.

" Escasés de Materias Primas y Divisas Limitan la Producción".

Novedades, Sección Financiera
23 de Abril de 1984.

" Pese a todo nuestra Industria no tiene ninguna competitividad".

Novedades, Sección Financiera.
Abril 20 de 1984.

" Fuerte y desigual lucha contra grandes Empresas".

García Guerra Ma. Teresa.
Novedades .
23 de Abril de 1984.