

13
2ej.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

**PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS DE UNA
EMPRESA DE COMPRA-VENTA Y/O
FABRICACION DE MAQUINARIA PARA LAS
INDUSTRIAS EMBOTELLADORA
Y CERVECERA**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
PILAR DE LA SOLEDAD LEGORRETA RAMIREZ
GABRIELA RICO IBARRA

Director de Tesis: L. A. Alberto Viveros Pérez



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1 9 9 0

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

INTRODUCCION.	1
Capítulo 1: CONCEPTOS GENERALES	
1.1 ¿Qué es Administración?	3
a) Significado Etimológico.	3
b) Definiciones de Administración.	3
1.2 Administración Contemporánea.	9
a) Carencia de Recursos Propios.	13
b) Enfoque Contable.	13
c) Tendencia de la F.C.A. UNAM.	14
1.3 Demanda de Licenciados en Administración.	24
1.4 Imagen Actual del Licenciado en Administración.	30
1.5 Importancia y Ventajas de la Aplicación de la Administración.	31
Capítulo 2: METOLOGIA DE LA INVESTIGACION.	
2.1 Objetivo.	35
2.2 Marco de Referencia.	35
2.3 Planteamiento del Problema.	36
2.4 Planteamiento de Hipótesis.	37
2.5 Definición de las Técnicas de Investigación	37

Capítulo 3: PANORAMA GENERAL DE LA EMPRESA.

3.1 Antecedentes de las Industrias Embotelladoras en México.	39
3.2 Marco General de la Organización.	41
a) Denominación y Giro de la Organización.	44
b) Objetivos de la Empresa.	46
c) Estructura de la Empresa.	47

Capítulo 4: ANALISIS DE LA EMPRESA.

4.1 Análisis General de las Areas de la Empresa.	57
4.2 Análisis Financiero de la Empresa.	75
4.3 Recomendaciones.	77
4.4 Manual de Organización.	83
Conclusiones.	104
Bibliografía.	105
Anexos.	

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

El presente estudio fué realizado para dar a conocer la problemática a la que se enfrentan aquellas empresas que carecen de un sistema administrativo, lo cual les impide tener un funcionamiento adecuado repercutiendo sensiblemente en su desarrollo empresarial, esto es en el aprovechamiento de sus recursos.

Se podría asegurar que este problema es típico en las empresas pequeñas y medianas nacionales de tipo familiar, pero como se comprueba a través de nuestro estudio no es exclusivo de éstas, sino también se llega a presentar en empresas de índole transnacional establecidas en México por organizaciones extranjeras de gran prestigio, razón por las que nos vimos atraídas por el tema. Por tal motivo hacemos hincapié en la importancia que tiene la administración en cualquier tipo de organización sin importar su tamaño, giro o actividad a la que se dedique. Así como la necesidad de contar con un ejecutivo o ejecutivos que colaboren al crecimiento y desarrollo de la organización mediante la aplicación de principios, normas y sistemas administrativos.

Para lograr lo antes expuesto se requiere fundamentalmente de la preparación de los profesionistas entre ellos los Licenciados en Administración, quienes estamos obligados a proporcionar elementos suficientes a — las organizaciones para que puedan ver uno de sus principales problemas — que es: el escaso o nulo aprovechamiento de sus recursos por no utilizar la administración.

Con el objeto de ilustrar lo anterior, nos dimos a la tarea de investigar el funcionamiento de la "Empresa X, S.A. de C.V.", siendo para ello necesario recopilar la información disponible, a través de folletos, estados financieros, etc., así como de la realización de entrevistas a ejecutivos y demás personal de la misma.

A manera de introducción proporcionamos una serie de conocimientos — básicos importantes para el desarrollo de nuestro trabajo.

A lo largo del contenido de este tema de tesis, se muestra un panorama general de la problemática que vive la "Empresa X, S.A. de C.V.", — exponiendo lo que a nuestro juicio son los problemas más relevantes que — enfrenta en cada una de sus áreas funcionales, y que han determinado su — funcionamiento. A manera de sugerencia se dan una serie de recomendaciones; así como un manual de organización esperando con ello, colaborar de alguna manera en el mejoramiento de su funcionamiento.

C A P I T U L O I

CONCEPTOS GENERALES

1.1 ¿Qué es Administración?

a) Significado Etimológico.

"La palabra administración viene del latín "Administratione" que significa acción de administrar, y el término administrar está compuesto por Ad y ministrare que significan conjuntamente "servir" llevando implícito en su sentido que es una actividad cooperativa que tiene el propósito de servir." (1)

b) Definiciones de Administración.

Dar una definición de Administración no es tan fácil, puesto que esta -- puede definirse de diferentes formas por ser una materia amplia y compleja. -- El dar una definición puede o no satisfacer los criterios de las diferentes -- personas que se han dedicado al estudio de la Administración. Para algunos -- autores la Administración es una ciencia, otros afirman que es una técnica y --

(1) Jimenez Castro, Wilburg. INTRODUCCION AL ESTUDIO DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA Ed. Fondo de Cultura Económica. 4a. Edición 1974

otros que es un arte. A continuación mencionaremos algunas de las definiciones que han aportado diferentes autores, que realizaron estudios sobre la Administración.:

Jimenez Castro define a la Administración como:

"Una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, y cuya --- aplicación a conjuntos humanos permite, establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de las cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr." (2)

Miller define a la Administración como: "El proceso de Administración -- por virtud del cual, todo el trabajo se organiza en términos de resultados es pecíficos que habrán de alcanzarse en cada tiempo determinado, en forma tal - que las realizaciones concretas contribuyan al logro de los objetivos genera- les de la empresa." (3)

El Lic. Reyes Ponce considera a la Administración como: "La técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación - de las personas, cosas y sistemas que forman a una empresa." (4)

(2) Jimenez Castro, Wildborg. Obra citada.

(3) Reyes Ponce, Agustín. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS. Ed. Limusa 6a. Edi--- ción 1977.

(4) Reyes Ponce, Agustín. Obra Citada.

Si estudiamos las definiciones y otras similares antes expuestas podemos establecer que existen puntos básicos que todas ellas contienen y que por lo cual se deben de considerar elementos esenciales o básicos dentro de una definición de Administración, estos elementos son:

1.- Un conjunto de pasos, técnicas, principios, reglas y funciones que - se tienen que seguir para alcanzar un objetivo.

2.- La consecución de los objetivos establecidos a través de la planea--ción y ejecución de las funciones necesarias para llegar a ellos.

3.- Que los objetivos se logren de la forma más eficiente y eficaz que - se pueda realizar.

Una vez que se han mencionado diferentes enfoques en el estudio de la -- Administración, se puede concluir que la definición completa de Administración debe de contener las aportaciones más importantes de cada uno de ellos. Así- se puede definir a la Administración como:

El proceso a través del cual se asignan los recursos humanos, económicos y materiales que existen en una organización y por medio de la planificación, organización, dirección y control buscando así lograr la mejor eficacia y eficiencia para producir los bienes y servicios, que el consumidor o usuario re--

quiere, de tal forma que se alcancen los objetivos establecidos por la organización.

"Muchos autores como Fernández Arenas consideran a la Administración como una ciencia social porque estudia la actuación del hombre como ser mutable y dinámico. Motivo por el cual podemos decir, que la materia de estudio de la ciencia administrativa es el hombre como integrante de las organizaciones con objetivos definidos a satisfacer. Entonces podemos decir que la Administración es uno de los medios más importantes, de que dispone el hombre para poder satisfacer sus múltiples necesidades; la dinámica y características de la época y las necesidades de labor conjunta que distinguen a la humanidad.

La Administración al igual que las demás ciencias sociales tienen sus propios principios busca a través de sus investigaciones establecer modelos, sistemas y procedimientos generales, que puedan ser aplicables a organizaciones de diferente naturaleza; ya que cuenta con la característica de que puede sufrir algunos cambios y modificaciones en función en que se vaya a aplicar, es por ello que podemos decir que la Administración es universal." (5)

Debido a la importancia que dentro de nuestro estudio tiene la aplicación de la Administración se dará una explicación resumida del proceso administrativo. Proporcionar una definición del mismo resulta complementario ya-

(5) Jiménez Castro, Wilburg. Obra Citada.

que lo primordial es comprender en que consiste ella y los beneficios que podrá proporcionar a la organización que la emplee.

Proceso administrativo es un conjunto de elementos dentro de la Administración, entendiendo por los elementos las etapas o pasos a través de los cuales se realiza la Administración. Para facilitar su estudio, el proceso administrativo ha sido dividido en varias etapas, las cuales varían de nombre en función de la persona que realice el estudio o aplicación; es por ello que encontramos que cada autor nos proporciona una división diferente del proceso administrativo. Podemos decir que una vez que se han consultado diferentes autores, las etapas primordiales del proceso administrativo son las siguientes: "Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control." (6)

Toda organización antes de llevar a cabo sus actividades operativas, deberá de realizar una serie de investigaciones para determinar claramente, de que elementos dispone y así determinar y establecer sus objetivos, los cuales pueden ser a corto, mediano y largo plazo.

Una vez que se ha realizado lo anterior, se hará una planeación de lo que va a realizarse para alcanzarlos. Indicando que se tendrán que establecer políticas, formular programas, presupuestos y procedimientos, en los cuales se fijarán los pasos a seguir de cada una de las actividades, sobre todo-

(6) Laris Casillas, Fco. Javier. ADMINISTRACION INTEGRAL. Ed. Ediciones Casis. 5a. Edición 1975.

planear y controlar los resultados que quiere obtener la organización.

Para poder realizar los planes establecidos es necesario organizar a la empresa para ello se agruparán y coordinarán todas aquellas actividades afines, conformando así las diversas funciones que se han de realizar, las cuales se asignarán a los niveles jerárquicos que se deben de establecer dentro de la organización o empresa; dejando al mismo tiempo determinadas la autoridad y responsabilidad a cada uno de ellos; así como dejar definidos e identificados los canales de comunicación necesarios para su buen funcionamiento.

La organización indica que se deberá contar con recursos humanos, económicos y materiales integrados de una forma adecuada, para que su funcionamiento se lleve a cabo satisfactoriamente y así pueda alcanzar los objetivos establecidos. La integración de los recursos humanos requiere de todo un proceso de pasos a seguir los cuales son: Reclutamiento, Selección, Introducción, Entrenamiento y Desarrollo personal, la integración de los recursos materiales y económicos al igual que los humanos implica de todo un estudio completo.

A través de la dirección se establecerá y guiará al personal encargado de llevar a cabo sus actividades o funciones que se han asignado, proporcionar recursos en forma satisfactoria para que se cumplan con los objetivos que se ha propuesto la organización.

Una vez que el plan se pone en funcionamiento es necesario y conveniente establecer un control mediante la observación y revisión periódica a dicho funcionamiento, con el objeto de verificar que se vaya desarrollando de acuerdo a lo planeado; en el caso de que se aprecie alguna desviación se aplicarán los ajustes necesarios a través de la utilización de las acciones correctivas, para que se lleve acabo de acuerdo a lo planeado.

El control se efectua comparando lo real con lo planeado, así como analizar los resultados obtenidos y compararlos con los resultados esperados para poder determinar las causas que impidieron su logro. Una vez conocidas éstas, se estudian y analizan para obtener y aplicar las soluciones pertinentes y así evitar que se vuelvan a presentar en el futuro. -- Luego entonces para un desarrollo integral se requiere de la utilización eficaz del proceso administrativo para lograr así una mayor eficiencia en su funcionamiento.

1.2 Administración Contemporánea en México.

Como consecuencia de la Expropiación Petrolera en el régimen de --- Lázaro Cárdenas, éste y los gobiernos posteriores, fueron realizando una-

obra progresista y de industrialización del país, siendo el régimen del Lic. Miguel Alemán el que dió un vigoroso impulso económico al país orientando su desarrollo hacia la industrialización, asegurando la estabilidad monetaria y la inversión de cuantiosos capitales extranjeros, después de trastornos causados por la situación mundial de la posguerra. En suma -- Miguel Alemán realizó en todas las ramas de la administración programas-- arribosios que en justicia son considerados como punto de partida del moderno progreso de México. Lo que originó que las universidades se preocuparan por preparar un nuevo tipo de profesional que resolviera satisfactoriamente los problemas complejos que sobre organización y administración-- estaban presentándose en las distintas instituciones de nuestro país. Es así que la carrera de Administración se inició en México, hacia el año de 1943, en el Instituto Tecnológico de Monterrey, como "Administración de -- Negocios."

"Hoy nos percatamos que en la década de los cincuentas se inició la-- revolución tecnológica; un cambio trascendental se había operado en muchas organizaciones, al utilizar equipos cada vez más poderosos y complejos a-- mediados de 1955, gracias a la tenacidad de Wilfrido Castillo Miranda, -- Vinicio Anduaga, Arturo Elizundia y Eduardo Pallares, cuando se iniciaron los trabajos relativos para la implantación de la nueva carrera, en la -- Escuela Nacional de Comercio de la UNAM, como resultado de una serie de -- investigaciones que venían realizando.

Basados en el contacto personal y profesional que habían tenido con instituciones privadas, organismos de carácter estatal y dependencias del gobierno; nació una enorme inquietud en ellos: máquinas más perfectas para ocupar grandes contingentes de obreros, que alcanzaban mayores volúmenes de producción y sus ingresos iban en forma creciente.

Este fenómeno que se había presentado en otros países, ya se iniciaba en el nuestro y por tal motivo, Wilfrido Castillo Miranda que estaba completamente convencido que era urgente preparar profesionalmente a los hombres que pudieran colaborar o llegar a dirigir con el mayor de los aciertos nuestras organizaciones económicas y financieras. Además, sostenía que no es posible que México pueda alcanzar adecuados niveles en su desarrollo socio-económico, si las empresas no cuentan con técnicas adecuadas y eficaces en el área administrativa. Era obligación de las universidades para hacer frente a la responsabilidad que tienen ante el país, formar y educar Administradores Profesionales.

A fines de 1955 se obtuvieron y examinaron los pocos antecedentes que había en el país, como también la experiencia y estudios de universidades extranjeras que ya estaban acreditadas en la formación de Administradores de calidad.

Cabe mencionar que en ese mismo año se iniciaron los estudios para -

implantar similar carrera en la Universidad Iberoamericana, tal como ve--
nía aconteciendo en otras instituciones de enseñanza superior de la repú--
blica.

Todo el material informativo que fue revisado y examinado, sirvió --
para configurar un plan de estudios que considerara las necesidades de --
nuestro medio, de nuestras costumbres, nuestra ideología, nuestro pasado--
y nuestro futuro. Al estar revisando los proyectos elaborados, hubo nec--
sidad de abordar un problema que se presentó desde el principio: el títu--
lo profesional con que serían nombrados los jóvenes, que después de haber
realizado sus estudios en Administración, iban a graduarse en nuestras --
universidades.

Se tuvo presente que hay tres grados universitarios: La Licenciatura,
La Maestría y El Doctorado, y que los estudios que se proyectaban implan--
tar iban a desembocar en una Licenciatura en Administración de Empresas."

(7)

Los estudios de Administración se establecieron y han evolucionado -
en base a los recursos con los que cuenta México al respecto el Lic. Ser--
gio Hernández y Rodríguez y el C.P. Nicolás Ballesteros Inda nos hablan -

(7) Merino González, Alfonso. PAPEL DEL ADMINISTRADOR PROFESIONAL Y SU ES--
TATUS EN LA SOCIEDAD ACTUAL. Revista del Colegio de Licenciados en --
Administración en México, 1979.

sobre la tendencia de estos recursos y cómo han determinado la carrera -- en su libro "Fundamentos de Administración" y que a continuación expone-- nos:

a) Carencia de Recursos Propios.

Los estudios de Administración en México se implantaron hace poco.-- Por ello, resulta importante tomar en cuenta que al principio no se te-- nían los suficientes recursos de personal docente, ni de libros de texto-- ni obras de consulta, por lo que hubo que traducir obras estadounidenses-- que no siempre fueron los adecuados, por su contenido o por la calidad de la traducción y sobre todo por que no se apegaban a las necesidades rea-- les de recursos e idiosincrasia de nuestro pueblo.

b) Enfoque Contable.

Por otra parte los estudios se realizaban en el seno de la Escuela -- de Contaduría, antes Comercio, lo que dió como resultado que la formación del Licenciado en Administración tuviera una gran influencia contable.

Los primeros maestros por ser contadores, dieron un natural tinte a-- la profesión en México. Sin embargo, las primeras generaciones tuvieron-- un indiscutible éxito por que encontraban todavía virgen el mercado de -- trabajo.

c) Tendencia en la F.C.A. UNAM.

La técnica contable es, sin duda, una magnífica herramienta para administrar, pero hay que reconocer que las condiciones han cambiado. La Administración es una disciplina cada vez más compleja y la oferta de trabajo no es ya la misma de aquellos años iniciales.

Se formaba entonces a un profesional generalista o sea, conocedor de todo fenómeno administrativo y de las áreas funcionales de la empresa en forma general: Comercialización, Producción, Finanzas y Personal.

Todo esto llevó a que se planteara un cambio en el plan de estudios de 1972. Se buscó disminuir el énfasis en materias de carácter contable y jurídico para impulsar las de orden matemático, así como las relacionadas con las áreas funcionales que ya mencionamos: Comercialización, Producción, Finanzas y Administración de Recursos Humanos. Se introdujo también la novedad de buscar la especialización del Lic. en Administración -- en cada una de esas áreas funcionales, tendencia que juzgo equivocada, -- porque se afecta la formación general del administrador, base de su trabajo. Es como tratar de formar a un cardiólogo sin haberle dado las bases existentes del funcionamiento del cuerpo humano y de la medicina general.

En 1975, la facultad ha vuelto al sistema de formar generalistas -- pero con una variable de incluir más matemáticas, sociología y psicología,

al plan de estudios; permitir que el alumno seleccione dos materias optativas en los últimos semestres lo que le permitirá una especialización relativa.

En 1969 la Escuela de Comercio y Administración, ahora Facultad de Contaduría y Administración, se vió en la necesidad de organizar una "División de Estudios Superiores" que permitiera a sus egresados y a las otras facultades y universidades, la posibilidad de continuar sus estudios y especialización en Administración, actualmente se le denomina "División de Estudios de Pos-grado". Cuenta con varias especializaciones, maestrías (en Administración y Contaduría) y un doctorado en Administración.

El problema del estudio de la Administración es cada vez mayor en nuestro país y en el mundo, porque los marcos conceptuales sufren una obsolescencia cada vez más acelerada y surgen constantemente nuevas teorías y técnicas administrativas. Además el adiestramiento, y la capacitación son un derecho constitucional de los trabajadores, por lo que la F.C.A. en 1976, estableció un centro de actualización con el nombre de "Centro de Actualización Profesional en Administración y Contaduría." y que actualmente lleva el nombre de "Centro de Educación Continua en Administración y Contaduría.

La F.C.A. cuenta con un centro de investigación de Administración y

Contaduría planeado en 1973 y establecido formalmente en 1974, son sus --
objetivos:

1.- Proporcionar el desarrollo y la definición de nuevas metas, de -
nuevos conocimientos y aplicaciones de la Contaduría, la Administración y
las disciplinas conectadas con ellas.

2.- Explorar la realidad nacional en lo tocante a los marcos prácti-
cos - teóricos de la Contaduría, Administración y disciplinas afines. Im-
pulsar el activismo en la educación por medio de la indagación científí-
ca.

3.- Adiestrar a los futuros profesionales de la metodología de la in-
vestigación.

4.- Conocer la eficiencia de los diferentes métodos de enseñanza---
aprendizaje, así como de los métodos de evaluación, y en general, todo lo
referente a la efectividad de la labor académica en la facultad.

La rápida aceptación de la computadora planteó la necesidad de in---
cluir en los planes de estudio de la F.C.A. materias orientadas a enseñar
sus aplicaciones a aspectos contables, comerciales y administrativos por-
lo que, desde 1970, se estudia formalmente la informática, disciplina de-

dicada a las aplicaciones de computadora electrónica.

En 1974, se creó el Centro de Informática de la facultad, con un --- equipo básico para dar servicio al alumno en la realización de sus prácti cas de la materia.

El sistema de Universidad Abierta de la Facultad, inició sus cursos- en 1975. Busca extender la educación universitaria a grandes sectores de la población, empleando métodos técnico-prácticos de transmisión y evalug ción de conocimientos, con grupos que pueden trabajar dentro o fuera, de- los planteles universitarios.

El sistema abierto es de libre opción para alumnos regulares de la - facultad, es de auto-aprendizaje permite al estudiante avanzar al ritmo - de sus ocupaciones y aptitudes, usa material didáctico especializado y si gue los mismos planes y programas que el sistema tradicional. La facul-- tad cuenta con un sistema cerrado de televisión a color que llega a gran- parte de los salones de clase transmite nueve horas semanales; cuenta con 1000 programas grabados de todas las material y con 300 documentales rela tivos a la Administración. Actualmente estudian la carrera de Administra ción en todo el país aproximadamente 55,000 alumnos." (8)

(8) Hernández Rodríguez, Sergio; Ballesteros Inda, Nicolás. FUNDAMENTOS DE- ADMINISTRACION Ed. Nueva Editorial Interamericana 1a. Edición. 1983

En 1974, el entonces Rector de la UNAM, Doctor Guillermo Soberón -- Acevedo, ante el H. Consejo Universitario, manifestó la necesidad de -- esta casa de estudios de llevar acabo un programa de descentralización -- en el nivel de los estudios profesionales, debido a la excesiva concen-- tración estudiantil, profesorado y personal administrativo en sus instala-- ciones de Ciudad Universitaria; consecuencia indudable del crecimiento demográfico que ha sufrido el país.

El programa instrumentado para realizar tales fines comprendía el -- status académico de escuela nacional con base a los lineamientos de la -- Ley Orgánica Universitaria.

En el proyecto original, estas nuevas escuelas dispondrían de una -- estructura académica constituida por departamentos y programas a que se -- relacionarían con sus áreas de estudio o carreras establecidas. Sus au-- toridades serían un Director y un Consejo Técnico que actuarían con indpendencia académica y administrativa respecto del resto de escuelas y -- facultades.

Estos cinco centros fueron establecidos principalmente en la zona -- noroeste del área metropolitana, con el nombre de "Escuela Nacional de -- Estudios Profesionales"; llevando adicionalmente el nombre del lugar es-- pecífico de su ubicación, es así como surgieron:

Escuela Nacional de Estudios Profesionales Aragón.

Escuela Nacional de Estudios Profesionales Zaragoza.

Escuela Nacional de Estudios Profesionales Ixtacala.

Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán.

Escuela Nacional de Estudios Profesionales Cuautitlán.

"El programa de descentralización universitaria se presentó con los siguientes objetivos:

- Lograr un mayor acercamiento entre la docencia y el alumnado.
- Hacer llegar la enseñanza a los núcleos de población que la demandan en sus lugares de procedencia.
- Proporcionar la utilización de recursos en la implantación de nuevos sistemas educativos y modernas estructuras académicas.

Las ENEP fueron fundadas a partir de nuevas directrices de diseño - creadas en el interior de la UNAM que pretendían reestructurar los procesos de enseñanza-aprendizaje; así, estas escuelas nacieron no sólo para enfrentar las metas de carácter cuantitativo, sino fundamentalmente la tarea de explotar y aprovechar una estructura nueva y ágil, que permitiera crear nuevas carreras enfocadas a la solución de problemas nacionales y se trataba, en consecuencia no sólo de extender sino de mejorar cualitativamente la enseñanza." (9)

(9) Boletín Informativo ENEP-ACATLÁN 10. de Septiembre 1965. pag. 3

"De esta manera Cuautitlán fue la primera de las ENEP, su creación fué propuesta por el Rector Guillermo Soberón el 22 de Enero de 1974 y - aprobada por el Consejo Universitario el 19 de Febrero del mismo año y - dos meses después (el 22 de Abril) inicia sus labores, fungiendo como- director el Dr. Jesús Guzmán García, el 17 de Julio se instala legalmen- te el Consejo Técnico.

El período de clases en 1974, agrupó a 3576 alumnos en las carre- ras, con los programas originales de las facultades de Ciudad Universita- ria, tales como: Ingeniero Químico, Químico, Químico Farmacéutico Biólo- go (tres orientaciones), Licenciado en Contaduría, Licenciado en Adminis- tración, Licenciado en Derecho, Cirujano Dentista, Ingeniero Civil, In- geniero Mecánico Electricista y Medico Veterinario Zootentista.

Para 1975, la carrera de Licenciado en Derecho fue transferida a la- Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán y Cirujano Dentista a la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Ixtacala y en 1976 Ingenie- ro Civil para a la ENEP Acatlán. En 1975 se crea la carrera de Ingenie- ro Agrícola, en 1977 la de Ingeniero en Alimentos, ambas impartidas- exclusivamente en nuestra facultad.

En 1975, se crea en nuestra facultad los estudios de post-grado, -- dando origen con las maestrías en: Nutrición Animal, Microbiología Veterinaria, Producción y Reproducción Animal.

En 1976 se modifica el plan de estudios para las carreras de Licenciado en Contaduría y Licenciado en Administración, y entra en función -- a los laboratorios Experimentales Multidisciplinarios, en 1977 se aprueba por el Consejo Universitario las modificaciones al plan de estudios de Químico Farmacéutico Biólogo. En 1978 se aprueba la modificación al --- plan de estudios de la carrera de Ingeniero Agrícola." (10)

Por acuerdo del H. Consejo Universitario la ENEP Cuautitlán fue --- elevada al rango de Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán-UNAM, en Noviembre de 1980 gracias a la creación del Doctorado en Microbiología -- aprobándose a su vez la Maestría en Ingeniería Metal Mecánico. La institución ofrece nueve carreras profesionales, acordes con la tradición y -- la conformación socioeconómica de la zona, tradicionalmente agropecuaria e industrial sus programas docentes y de investigación aplicadas se --- orientan a la formación de profesionales en:

Medicina Veterinaria y Zootecnia.

Ingeniería Agrícola

(10) Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. LA UHAM Y LA REALIDAD-- NACIONAL. 24 de julio de 1987.

Ingeniería Mecánica y Eléctrica.

Química.

Ingeniería Química.

Ingeniería en Alimentos.

Químico Farmacéutico Biólogo.

Licenciado en Contaduría.

Licenciado en Administración.

Para el desarrollo de esos programas, la facultad está organizada - en cuatro divisiones: Ciencias Químico Biológicas, Ciencias Físico-Matemáticas e Ingeniería, Ciencias Agropecuarias y Ciencias Económico-Administrativas. Esas dependencias están ubicadas actualmente en dos campos uno de los cuales la Exhacienda Almaráz, con una extensión de 116 hectáreas en las cuales se encuentran concentradas casi toda la totalidad de las del plantel.

Siendo las carreras en Contaduría y Administración las que directamente nos incumben les mencionaremos que: "De acuerdo con el criterio establecido en este tipo de escuelas se ha visto precisado formar un profesionalista especial y ad-hoc, que reúna los requisitos mínimos para que cubra las necesidades actuales, que requiera el desenvolvimiento profesional en nuestro país, ya sea que se desarrollen actividades en la iniciativa privada, en el sector público o en forma independiente. Para ello es indispensable otorgarle conocimientos técnicos, teóricos, huma-

nísticos, prácticos y de toda índole.

Para llevar acabo el planteamiento anterior se elaboró un plan de estudios que tuviera durante los primeros tres semestres conocimientos básicos, científicos necesarios y comunes para ambas carreras, del cuarto al séptimo semestre se cursarán en forma totalmente separada las Licenciaturas de Contaduría y Administración y con esto poder dar un enfoque específico dentro del área en la cual el estudiante haya decidido cursar. Resultando que del 1°. al 7°. semestre están integrados con materias obligatorias, el 8°. y 9°. semestres están integrados por paquetes optativos de materias terminales que irán de acuerdo a las necesidades que el alumno crea tener para poder obtener un mayor éxito dentro del campo profesional, estando de acuerdo estas con las áreas que la escuela ha creído pertinentes proporcionar, acorde a las limitaciones que se tienen por el momento. Las áreas terminales para las licenciaturas en Contaduría y Administración son las siguientes respectivamente."

(11)

Licenciado en Contaduría.

Finanzas.

Auditoría

Costos.

Licenciado en Administración.

Finanzas.

Recursos Humanos.

Organización y Producción.

Impuestos.	Planeación y Desarrollo.
Agrícola	Mercadotecnia.
Estadística y Control.	Estadística y Control.
Sistemas de Computación.	Sistemas de Computación.
General.	General.
	Agrícola.

1.3.- Demanda de Licenciados en Administración.

El Lic. Merino González, en su artículo: "Papel del Administrador-Profesional y su Estatus en la Sociedad Actual", nos proporciona una -- serie de datos acerca de la demanda que existe de los Licenciados en -- Administración; los cuales fueron obtenidos a través de una investiga-- ción realizada por el Colegio de Licenciados en Administración. Dicho- artículo se encuentra publicado en la revista de dicho organismo corre~~g~~ pondiente al año de 1979. A continuación presentamos estos resultados:

"El análisis de los resultados obtenidos después de haber tabulado los datos recabados en la encuesta sobre la demanda de Licenciados en -- Administración, nos llevan a las siguientes conclusiones:

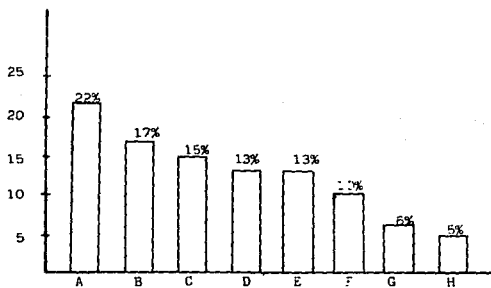
Respecto a los obstáculos ocupacionales, la falta de práctica y --

(11) Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. Plan de Estudios.

experiencia es la principal causa de que los profesionistas recién egresados no pueda colocarse con facilidad. En orden de importancia otro de los problemas es que el egresado no cuenta con el suficiente mercado de trabajo, y así mismo que las retribuciones no son acordes a sus aspiraciones.

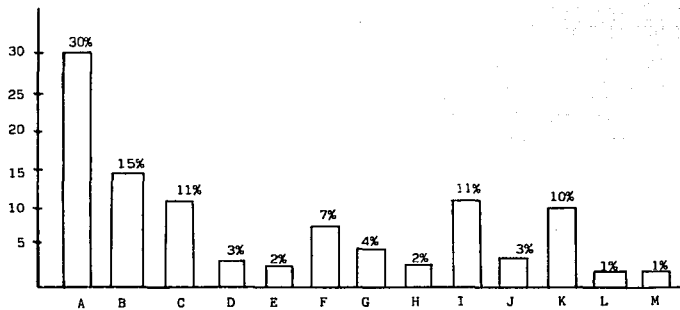
La falta de conocimientos adecuados en las áreas solicitadas es el factor que sigue en orden de importancia y en seguida nos damos cuenta que al no encontrar el área afín a sus intereses personales, significa otra barrera para poder desenvolverse adecuadamente. Otro de los obstáculos que requieren de nuestra consideración pero en menor importancia, son que debido a la institución donde estudiaron o por la mala imagen de la carrera los empleadores prefieren otro tipo de profesionistas.

OBSTACULOS OCUPACIONALES



- A.- Falta de práctica y de experiencia.
- B.- Falta de mercado para la carrera.
- C.- Retribución no acorde a aspiraciones.
- D.- Falta de conocimientos adecuados en el área solicitada.
- E.- No encontrar área afín a intereses personales.
- F.- Prefieren otro tipo de profesionistas.
- G.- Mala imagen de la carrera.
- H.- Debido a la institución donde estudió.

AREA EN QUE LABORAN

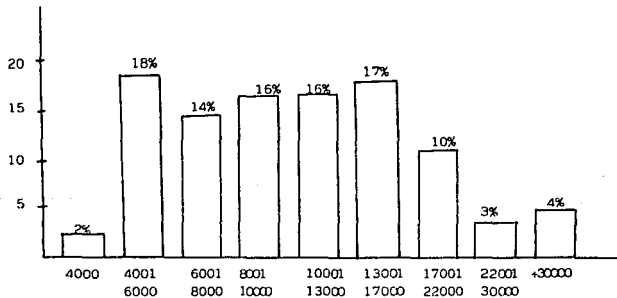


A.- Contable y Financiera	30%
B.- Relaciones Humanas	15%
C.- Mercadotecnia	11%
D.- Producción	3%
E.- Investigación	2%
F.- Organización	7%

G.- Planeación	4%
H.- Compras	2%
I.- Docencia	11%
J.- Sistemas	3%
X.- Administración General	10%
L.- Administración intendencia	1%
M.- Otras	1%

Analizando los porcentajes del total de entrevistados con respecto al-
 área en que laboran, nos damos cuenta que los administradores tienen mayor-
 aceptación dentro del área contable y financiera, le sigue la de relaciones
 humanas y a un mismo nivel las de docencia y mercadotecnia. En Administra-
 ción General también tienen bastante aceptación, así como en organización y
 en planeación con menor frecuencia son requeridos en las áreas de producción
 sistemas, investigación, administración de intendencia y otras.

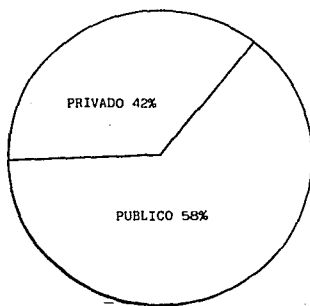
NIVEL DE PERCEPCIONES



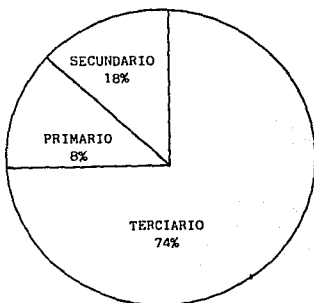
No obstante que la mayoría de los entrevistados son titulados, podemos apreciar que los sueldos no son acordes al nivel profesional.

Detectamos que la mayoría de los administradores laboran dentro de los organismos públicos, pero también gran parte de ellos lo hacen en las organizaciones privadas; respecto al sector que nos ocupa, nos damos cuenta que el de servicios es el que absorbe la gran mayoría, siguiéndole el de transformación y en una mínima parte el grupo agropecuario.

SECTOR DONDE REALIZAN SUS LABORES



SECTOR DONDE REALIZAN SUS LABORES



Podemos observar que los problemas que se exponen en este análisis se-
han ido recrudeciendo con el paso del tiempo, debido principalmente a:

- Al crecimiento de la población estudiantil a nivel superior.
- La mala situación económica por la que atraviesan las instituciones-
de educación superior.
- El cada vez más grande nivel de desempleo de profesionistas.
- La saturación de la carrera, la orientación vocacional y la falta de
práctica para el estudiante." (12)

(12) Merino González, Alfonso. OBRA CITADA.

1.4 Imagen actual del Licenciado en Administración.

Ahora bien, es de gran importancia tanto para los actuales como — para los futuros profesionales en Administración, que la imagen que tenga la sociedad sobre la profesión y todo lo que ella concierne; sea objetiva, veraz y realista. Sobre este punto en particular el Lic. Alfonso Merino González en su artículo anteriormente mencionado nos dice que:— "En el sentido popular, existen concepciones de lo que es una persona, — una institución, o un país. En muchas ocasiones dichas creencias van — desde un concepto claro y definido hasta nociones vagas, sin eliminar — aquellas que con toda una carga emocional, las hacen llegar a definiciones con cierto aire fantástico. Tal es el caso de la carrera de Licenciado en Administración. Esta situación es urgente que nosotros como — profesionales de la Administración la propaguemos para que desaparezca — la imagen del prototipo del hombre éxito, que se ha creado en torno al — Licenciado en Administración, debido sobre todo, a una equivocada escala de valores que ha utilizado la sociedad, la cual se basa en la cantidad de bienes materiales y económicos que tal vez se podrían llegar a disponer a través de esta profesión. Lo que ha ocasionado una excesiva demanda de la carrera entre los estudiantes; ya que simboliza para muchos la forma más rápida y cómoda de realización. Esto ha traído como consecuencia que la carrera de Licenciado en Administración y personas dedicadas a ella estemos concientes de como todo profesionista tenemos la respon-

sabilidad de estar colocados en una posición desde la cual podemos y ---
debemos contribuir en forma determinante y significativa al mejoramiento
de las condiciones de la sociedad en la que nos desenvolvemos."(13)

1.5. Importancia y ventajas de la aplicación de la Administración.

En punto anterior, se dió una breve explicación de lo que es la Ad-
ministración, ahora bien a continuación les hablaremos de la importancia
y ventajas que tiene su aplicación para cualquier tipo de organismo, ya-
que la Administración se ha convertido en uno de los medios más necesaa-
rios que utiliza el hombre para organizar mejor sus actividades, sean --
estas de índole económico, político o cultural; buscando con ello su pro-
pio beneficio.

De las empresas u organismos que existen en nuestro medio algunas -
trabajan más empíricamente que profesionalmente, es decir que basan su-
operación en experiencias personales, corazonadas, intuiciones, etc., lo
que trae como consecuencia que las empresas no puedan desarrollarse ni -
tengan un crecimiento adecuado. Por lo que cada empresa debe de emplear
un sistema de administración de acuerdo a sus características y necesi--
dades existentes. Es decir que cada una de ellas va a presentar perfi--

(13) Merino González, Alfonso. Obra Citada.

les específicos que deberán ser arreglados o conformados de acuerdo a los Principios Generales de la Administración.

Actualmente la empresa se caracteriza por una mayor complejidad, lo cual se debe principalmente a los cambios socio-económicos y políticos -- que ha sufrido el medio ambiente, a los avances científicos y tecnológicos que indiscutiblemente son factores que influyen en la vida misma de ella.

"Este panorama actual de los negocios exige una mejor y más atinada Administración, mediante la cual los recursos, tanto materiales como humanos sean utilizados racionalmente para que las empresas cumplan integralmente sus diversas metas, tanto económicas como de otra índole. La necesidad urgente de la llamada Administración Científica es un hecho que indiscutiblemente se hace más recóndito conforme el proceso evolutivo de los negocios sigue su marcha. Así podemos observar como esa imperiosa necesidad de mejores prácticas administrativas ha originado que se creen, desarrollen y mejoren ciertas técnicas cuyo común denominador es precisamente contribuir a lograr una Administración ágil, eficaz y dinámica que vaya de acuerdo a la existencia de nuestro tiempo." (14)

Por ello es necesario que toda empresa utilice a la Administración -

(14) Martínez Villegas Fabian. EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. Ed. Publicaciones Administrativas y Contables 22a Edición.- 1982 pag-26-28

como un medio para facilitar el logro de sus objetivos de una manera eficaz y eficiente.

La aplicación de la Administración implica un sin número de ventajas para quienes la utilizan, entre las que podemos mencionar:

- La principal ventaja de aplicar la Administración, que siempre --- busca obtener los mejores resultados posibles, utilizando para ello los recursos disponibles; es decir busca una mayor productividad, lo que para la mayoría de las organizaciones se ve reflejada en el incremento del volumen de utilidades. Para lo cual es necesario contar con sistemas y procedimientos que eviten problemas tales como: duplicidad de funciones, -- desperdicio de material, mala distribución del producto, inadecuado control de inventarios, etc.

- La aplicación de una Administración adecuada, en una organización le asegura en gran medida alcanzar un mejor desarrollo y mayor crecimiento a la organización.

- El uso de la Administración determina la supervivencia y continuidad de la organización así como también, el que ésta siga satisfaciendo -- las necesidades de la sociedad en que se desarrolla.

- La utilización de la Administración ayuda a la organización, a hacerle frente a las innovaciones cambios que sufre el medio que le rodea y que definitivamente afectan su funcionamiento. Por lo tanto el utilizar los principios y conocimientos administrativos garantizará que se alcancen con mayor porcentaje de efectividad y eficiencia los objetivos.

CAPITULO 2

Metodología de la Investigación

2.1 Objetivo.

Demostrar la importancia que tiene, para cualquier organización un sistema de administración adecuado a sus características; así como señalar que todavía existen empresas que no tienen un sistema administrativo implantado lo cual repercute en su desarrollo empresarial y proponer un sistema adecuado a la empresa descrita.

2.2 Marco de Referencia.

En México existen cuatro empresas que se dedican a la fabricación, compra-venta de maquinaria y equipo de embotellado, envasado y empaquetado, así como proporcionar asistencia técnica, etc., para uso especial de

las industrias: Embotelladoras de refrescos, cervecera, vinícola, lechera y demás actividades de la industria de bebidas, productos alimenticios y otras ramas industriales.

De ellas seleccionamos a la Empresa "X", S.A. DE C.V., de origen alemán, establecida en el D.F. en 1977, perteneciente a una de las firmas más importantes en su ramo y que cuenta con sucursales en todo el mundo; de la cual daremos una descripción más amplia en los capítulos posteriores.

Por el contacto y relaciones estrechas que se tienen con ella nos interesó sobre manera conocer los motivos por los cuales ésta no ha alcanzado un pleno desarrollo empresarial.

2.3 Planteamiento del Problema.

Los puestos directivos de la empresa son y han sido ocupados por personal que está especializado en aspectos técnicos y por lo tanto sus conocimientos en Administración no son muy amplios; por lo que no se han preocupado por establecer objetivos, políticas, programas y procedimientos que le ayuden a coordinar adecuadamente sus actividades tanto en forma general como en cada una de sus áreas funcionales. Es decir no han utilizado los principios, normas y sistemas de la Administración para un efi-

caz y eficiente aprovechamiento de los recursos para alcanzar un mayor --
crecimiento y desarrollo empresarial.

2.4 Planteamiento de Hipótesis.

En relación a lo antes expuesto y dadas las deficiencias administra-
tivas que adolece la empresa, nosotros nos daremos a la tarea de demos---
trar la importancia que tiene para todo tipo de empresa u organización la
aplicación de la Administración. Por lo cual es importante contar con --
ejecutivos que colaboren al crecimiento y desarrollo de la misma mediante
la utilización eficiente de los principios normas y sistemas administra--
tivos.

2.5 Definición de las Técnicas de Investigación.

Para la elaboración de nuestra tesis empleamos las técnicas de Inves-
tigación Documental e Históricas consistiendo en la consulta de libros de --
texto, revistas, folletos, etc., necesarios para establecer un marco de --
referencia en torno al problema así como la hipótesis a comprobar. De las
técnicas de Investigación de Campo utilizamos las entrevistas y cuestiona-
rios; también recurrimos a la observación personal, que siempre debe de --
estar presente en una investigación.

El estudio que hemos hecho respecto a la empresa, se ha basado en la observación cuidadosa de cada una de sus actividades que desempeña de tal forma que nos percatamos que el funcionamiento que tiene no es el adecuado a las exigencias actuales de organización de una empresa en desarrollo; ahora bien, para confirmar nuestras observaciones empleamos las técnicas de Investigación de Campo o encuestas por entrevistas que se realizaron a los directivos de la empresa en estudio sobre el funcionamiento de la misma, así como también la aplicación de cuestionarios a sus empleados.

También se analizaron los estados financieros correspondientes a los años: 1981, 1982, 1983, 1984, 1985, 1986 y 1987 para determinar la situación económica que ha prevalecido en estos últimos años en la empresa.

Estas dos técnicas nos han llevado a un conocimiento más real de lo que tratamos de demostrar en nuestra tesis. Aunado a estas dos técnicas, también se utilizó la Investigación Documental Bibliográfica para fundamentar teóricamente las aseveraciones de lo que hacemos mención en nuestro trabajo.

C A P I T U L O 3

Panorama General de la Empresa

3.1 Antecedentes de las Industrias Embotelladoras en México.

Destaca la importancia de la Industria Embotelladora de Refrescos y -
Aguas gaseosas y de la Industria Cervecera dentro del grupo dedicado a la-
elaboración de bebidas.

Se observa que la Industria Cervecera y la Industria Embotelladora de
Refrescos elaboran bienes de consumo final satisfaciendo ampliamente al --
consumo nacional actual a pesar de la creciente demanda que se hace de sus
productos. Sin embargo es de hacerce notar también que el consumo de re--
frescos ha cobrado una importancia mayor que el consumo de cerveza, por la
demanda que de ellos hace toda la población del país de cualquier edad y -
clase social.

No obstante los incrementos de precios, las Industrias Refresquera y Cervecera mantendrán ~~tasas~~ de crecimiento elevadas en virtud de los márgenes de rentabilidad que obtienen y del crecimiento acelerado del consumo. Un fenómeno común a ambos productos es que cuando el precio se eleva el consumo disminuye como primera respuesta, aunque su recuperación es casi inmediata y diríamos que su demanda es elástica.

Se observa que la maquinaria y equipo empleado e inclusive sus métodos de fabricación compiten con los de E.U.A. que es de donde proviene la mayor parte de la maquinaria, equipo y asistencia técnica necesaria para estas industrias.

En México se encuentran establecidas cuatro empresas extranjeras dedicadas a la fabricación de la maquinaria y equipo y a proporcionar la asistencia técnica requerida por tales industrias, de las cuales tres están establecidas en el Distrito Federal y una en Mérida, Yucatán. La recopilación de los datos de dichas empresas fue uno de los problemas más difíciles de realizar debido a que los ejecutivos de ellas nunca han sido anuentes a proporcionar información que se les solicite, mostrando gran desconfianza para revelar la información requerida.

En base a la información recabada de las tres empresas que se encuentran en el D.F., la Cía "A" de nacionalidad Norteamericana opera en México

hace poco más de 30 años; en un principio importaba toda la maquinaria y -
equipo, etc., requerido por sus clientes, fue a partir de 1966 cuando em-
pezó a elaborar y fabricar maquinaria, en su planta ubicada en Guadajalaj-
ara, Jalisco; además ha logrado cubrir una gran variedad de envasado y empa-
quetado, ampliando así su mercado a otras industrias.

La Cía "B" de nacionalidad alemana de la cual no se puede proporcio-
nar mayores datos debido a que no se nos quiso dar información alguna.

La Cía. "C" de la cual no podemos dar ninguna información, debido a -
que sus oficinas se encuentran establecidas en Mérida, Yucatán por tal mo-
tivo no se pudo hacer alguna investigación sobre ella.

La Cía "D" de nacionalidad alemana, que nosotros denominamos "X". Po-
demos decir que únicamente, cuenta con oficinas, no cuenta con una planta-
de fabricación; por lo que únicamente sus operaciones se han reducido a la
compra-venta de maquinaria y equipo, de refacciones para las mismas y a --
proporcionar asistencia técnica. Una información más amplia sobre la mis-
ma su: establecimiento, Administración, estructura, funcionamiento y desa-
rrollo se proporciona posteriormente.

3.2.- Marco General de la Organización.

De las empresas que existen en México en el ramo de compra-venta, --- fabricación de maquinaria y equipo para la industria embotelladora y cervecera y envasado en general, se eligió a una de ellas para la realización de éste trabajo, a la cual denominaremos; Empresa "X" S.A. DE C.V.

La Empresa "X" S.A. de C.V. pertenece a un grupo transnacional europeo de gran prestigio mundial en su ramo. Para ubicar exactamente a la organización que se encuentra establecida en nuestro país, es necesario primero-hablarles de la casa matriz a la que pertenece.

Esta empresa fue fundada hace poco más de un siglo en Europa por dos-empresarios buscando la independencia empresarial y teniendo como objetivo principal la fabricación y venta de artículos técnicos especiales para enseres de cerveceras y malterías. La fundación de dicha empresa se efectuó bajo los mejores auspicios, ya que por aquella época las empresas comenzaron a desarrollarse convirtiéndose en empresas de gran demanda de --- aparatos y de maquinaria.

A la vez expresaron que el éxito en este mercado sería obtenido sólo-por aquel que fuera capaz de resolver los problemas esenciales en la práctica; así como también satisfacer las exigencias máximas en cuanto a lo --- concerniente a la calidad técnica y material.

Tratándose de sus instalaciones de cualquier índole, referente a la industria de bebidas, en cualquier parte del mundo, esta firma desempeña un papel importante hoy en día con su gran número de sucursales en Alemania Federal, Austria, Suiza, Dinamarca, España, Francia, Inglaterra, Italia, Países Bajos, Estados Unidos, Canadá, Brasil, Japón, Singapur; a parte de esto cuenta con sociedades distribuidoras y de servicio de post-venta, con lo cual está representada tanto en el mercado europeo como en los demás continentes, pueden garantizar un estrecho contacto con los clientes, un asesoramiento óptimo, una producción rápida y económica, así como un servicio de post-venta sin dificultades.

En todas partes del mundo son idénticas las normas de calidad que rigen para la casa matriz. Entre tanto el grupo que integra la firma cuenta con más de 4,000 colaboradores. La cifra anual de ventas asciende a 500 millones de marcos.

En la segunda mitad de los cincuentas, la firma entró en una fase muy activa y duradera prosperidad; por lo cual las actividades se extendieron al continente americano en el año de 1962 estableciéndose la primera planta de fabricación en Brasil. Actualmente existen plantas de fabricación, así como también empresas distribuidoras y de servicio de post-venta en el Brasil, Estados Unidos, Canadá, Colombia y México. A estas sucursales se suman representantes independientes en la mayoría de los países, de manera

que se puedan garantizar un servicio óptimo por parte de la firma.

Como se mencionó anteriormente esta compañía tiene establecida aquí en México desde 1977 una sucursal, la cual es el objeto de nuestro estudio; sobre la misma podemos decir que es una organización perteneciente a la iniciativa privada, que fue constituida como una sociedad mercantil anónima de capital variable.

Es una empresa pequeña en cuanto a su tamaño y personal que labora en ella, pero grande en lo que se refiere al movimiento comercial que en su ramo realiza. Es por ello que al percatarnos que es sucursal de una compañía muy importante en el mundo y que no haya podido alcanzar un mayor desarrollo y crecimiento en el país, nos abocamos a determinar cuáles son las causas de tal situación; para lo cual se reunieron los siguientes datos.

a).- Denominación y Giro de la Organización.

La denominación que se utilizará a lo largo del estudio fue determinado por nosotras, debido a que la empresa por razones propias no autorizó que se diera a conocer su denominación real, por lo cual elegimos la siguiente: "Empresa "X" S.A. de C.V."

El giro de la empresa de acuerdo a lo que consta en el acta constitutiva es el siguiente:

La compra-venta, importación, exportación, distribución, arrendamiento, promoción, fabricación, desarrollo, montaje, asistencia técnica de máquinas, aparatos, equipos partes y procesos para uso en las industrias cerveceras, de refrescos, aguas minerales, lechera y vinícola, como en otras actividades de la industria de bebidas, productos alimenticios en general y otras ramas industriales, incluyendo el servicio de mantenimiento.

La adquisición, posesión, uso, venta, cesión y arrendamiento de patentes, licencias, invenciones, mejoras, procesos, derechos de autor, marcas y nombres comerciales y el otorgamiento de licencias de uso.

La compra-venta, adquisición, enajenación, y gravámen de bienes muebles o inmuebles necesarios para la consecución del objeto social y la realización de todos los actos y contratos relacionados con los fines anteriores siempre que en cada caso la sociedad obtenga los permisos necesarios de parte del gobierno.

La representación de toda clase de personas físicas y jurídicas nacionales o extranjeras en calidad de intermediarios, comisionistas o re-

presentante.

La adquisición y disposición de toda clase de acciones o participaciones en otras sociedades dentro y fuera del país.

La celebración de toda clase de actos y contratos tendientes al mejor desarrollo de los objetivos sociales.

Como podemos apreciar el giro descrito en el acta constitutiva es bastante amplio y extenso, ello se debe principalmente a la intención de evitar algún problema que se pudiera presentar en el futuro, al desarrollar actividades nuevas y complementarias a la principal con el objeto de dar un mejor servicio al cliente.

b).- Objetivos de la Empresa.

De acuerdo a la información obtenida en las entrevistas, al respecto podemos decir que; los objetivos por los cuales fue establecida esta empresa en nuestro país son los siguientes:

1.- Establecer una planta de fabricación de las diferentes máquinas y equipos para las industrias cerveceras, refresquera y de bebidas en general, a un plazo no mayor de 5 años, desde el momento del inicio de --

sus actividades en el año de 1977.

2.- Abarcar el mercado mexicano en su totalidad, ya que su índice de consumo de bebidas en general es muy alto por lo que es, el de mayor importancia en América Latina y el Caribe.

3.- Llegar a ser el centro de control de las operaciones de América y el Caribe.

c).- Estructuración de la Empresa.

En base a la información proporcionada por los directores de la empresa a través de las entrevistas realizadas, se pudo constatar que ésta no tiene establecidos en forma clara y precisa sus objetivos y políticas que determinen el camino a seguir; así como no cuenta con un organigrama que nos muestre como está estructurada, tampoco tiene un manual de organización que nos detalle las funciones que deben de desempeñar cada uno de los elementos que conforman el personal de la misma. obviamente carece de otros elementos como análisis de puestos, etc.

A manera de información diremos que al inicio de nuestro estudio, la estructura de la empresa, así como las funciones de sus integrantes fueron determinadas por nosotros en base a la información recabada por medio de las entrevistas y cuestionarios realizados. La estructura de la Cía. se encuentra de la siguiente forma: Ver figura 1.

Las funciones de cada uno de los elementos del personal que laboraba en esas fechas en la compañía eran las siguientes:

Puesto	Funciones
Director Técnico	Búsqueda y prueba de proveedores nacionales de refacciones, coordinación de motadores y del trabajo de los mismos, parte de contabilidad, y coordinación con el despacho.
Director Comercial	Ventas en México, así como también ventas en el Caribe y Centro América, atención a clientes.
Técnico en Ventas de Refacciones	Venta de refacciones, realización de ofertas de las mismas, facturación, atender los pedidos de los clientes referente a refacciones.
Ingeniero de Ventas.	Ventas en México de maquinaria y equipo, así como también en el Caribe y Centro América, elaboración de proyectos de la programación y fun-

cionamiento del equipo, en coordinación con la casa matriz y la sucursal de Brasil.

Técnico Mecánico

Reparación y Servicio de las máquinas de la Cía. que se encuentran -- instaladas en las plantas de los -- clientes, así como montajes de las mismas.

Traductora de Idiomas.

Trabajos secretariales trilingüe -- coordinación con el despacho de contabilidad, control de los gastos de viaje, de horas trabajadas del técnico, control de caja chica y cuenta de cheques.

Dibujante.

Dibujo de los proyectos.

Secretaria

Trabajos secretariales en español, -- recepción de llamadas telefónicas, -- envío de telex, archivo y control -- del mismo.

Mensajero.

Trabajos referentes a mensajería.

La crítica situación por la que atravesaba la empresa especialmente en los años 1982, 1983 según se aprecia en los correspondientes estados financieros, fue determinante para que en el año de 1984 se llegara a pensar en la posibilidad de cerrar la empresa definitivamente por lo cual se decidió implantar la dirección general de la empresa en sustitución de las dos direcciones existentes; en un principio con la idea de que se hiciera cargo de realizar las gestiones necesarias para el cierre de la compañía, mismos que no se efectuaron ya que en última instancia se decidió darse una oportunidad más y tratar de superar y mejorar dicha situación. Mientras tanto ya se había prescindido de los servicios del dibujante, traductora de idiomas y mensajero. Al decidir seguir operando se pensó en la posibilidad y conveniencia de que la contabilidad dejara de ser realizada por el despacho contable, y contratar directamente la empresa a una persona para hacerse cargo de dicha función, hecho que se llevó a cabo hasta marzo de 1985.

A continuación les presentamos y enumeramos la estructura y funciones de la compañía una vez realizados los cambios.:

Puesto.	Funciones.
Director General	1.- Asignación y control del trabajo

jo de los integrantes de la empresa.

2.- Coordinación y control del trabajo del montador técnico.

3.- Coordinación y control de visitas a clientes.

4.- Elaboración y aprobación de facturas.

5.- Búsqueda de proveedores nacionales en el área de refacciones.

6.- Control de la cuenta de cheques y caja chica.

7.- Determinación de los sueldos y contratación de personal.

Gerente de Ventas de Maquinaria y Equipo

1.- Elaboración de proyectos en coordinación con la casa matriz y sucursal de Brasil.

2.- Elaboración de ofertas de maquinaria y equipo

3.- Realización de visitas a los clientes.

4.- Elaboración de presupuestos sobre maquinaria y equipo.

5.- Venta de maquinaria y equipo.

Gerente de Ventas de Refacciones.

- 1.- Venta de refacciones, elaboración de ofertas de refacciones.
- 2.- Control de pedidos recibidos -- por parte de los clientes.
- 3.- Realización de trámites de importación, así como de pagos al extranjero.
- 4.- Visitas a clientes y elaboración de facturas.

Auxiliar Contable.

- 1.- Registro de las operaciones diarias de la empresa, control de inversiones, etc.
- 2.- Ayuda a la realización de otras actividades, cuando es necesario.

Asistente Técnico.

- 1.- Proporcionar asistencia técnica a los clientes, sobre la maquinaria y equipo.
- 2.- Reparación y servicio de mantenimiento a la maquinaria y equipo -

de los clientes, solicitado por --
los mismos.

3.- Verificación de la calidad de-
la mercancía surtida por los pro--
veedores nacionales.

4.- Realización de ventas de refacu-
ciones al efectuar la asistencia -
técnica.

5.- Ayuda a la realización de ----
otras actividades cuando es necesa-
rio.

Secretarias.

1.-Atender llamadas telefónicas.

2.- Mecanografía de cheques, factur-
ras, oficios y todos aquellos docum-
entos que sean necesarios.

3.- Archivo de documentación.

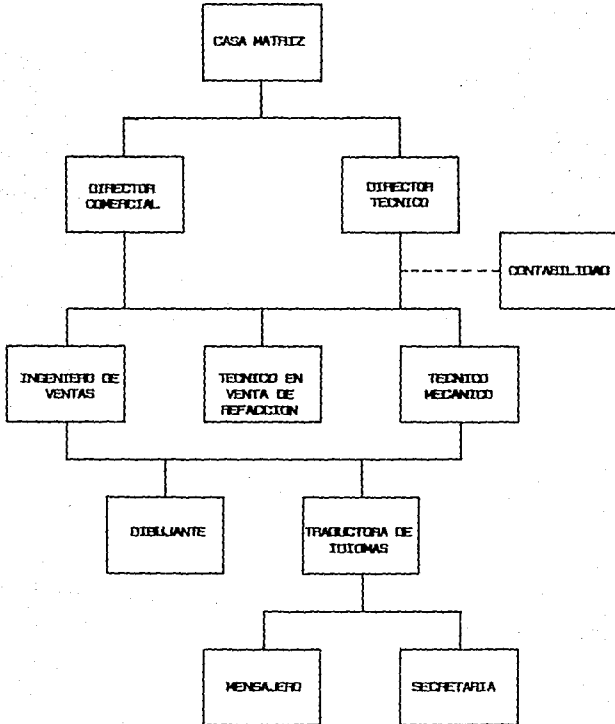
4.- Envío de telex.

5.- Ayudar a realizar otras funcion-
es cuando sea necesario.

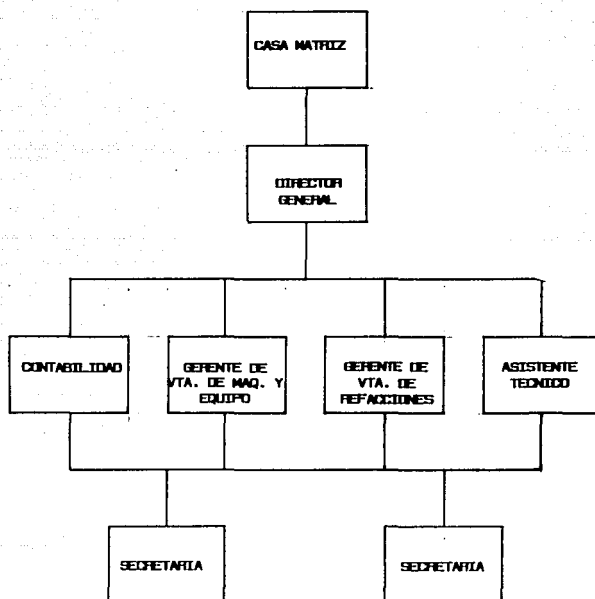
Desafortunadamente estos cambios y modificaciones no fueron lo sufi-
cientemente satisfactorios. Debido principalmente a que en ningún momen-

to se concluyó a que el problema fundamental de la empresa radica en la -
utilización y aplicación de la Administración. No aprovecharon los cam--
bios y modificaciones realizadas para organizar a la empresa en su aspecto
administrativo. Es decir no hicieron cambio alguno en su forma de dirigir,
controlar el funcionamiento de la empresa; tampoco contrataron personal --
con los conocimientos y experiencia necesarios e indispensables, que ayuda-
ran a una mejor utilización de sus recursos para lograr así un desarrollo-
eficiente.

EMPRESA "X" S. A. DE C. V.



EMPRESA "X", S. A. DE C. V.



C A P I T U L O 4

Análisis de la Empresa

4.1. Análisis General de las Areas de la Empresa.

A través del estudio realizado a la EMPRESA "X", S.A. DE C.V., se ha detectado que ésta enfrenta una serie de problemas que han afectado en su desenvolvimiento y desarrollo empresarial. Esta empresa reúne características que propiamente determinan la compleja problemática en que se encuentra.

1.- Siendo la EMPRESA "X", S.A. DE C.V., una de las sucursales, organizada legalmente en México como sociedad anónima donde el 49% del capital social se encuentra dividido entre la casa matriz, la sucursal de Brasil y la de Estados Unidos. El 51% restante está a nombre de personas de nacionalidad mexicana y que por su ascendencia alemana han mantenido relaciones con esta organización transnacional. El control de las decisiones claves en el desarrollo de la empresa lo ha tenido siempre la casa matriz quien inexplicablemente a dejado que la situación de la empresa se fuera convir-

tiendo en problemática y cada día más difícil.

2.- En la rama industrial (refrescos, aguas envasadas y cerveceras -- principalmente), en que se desenvuelve ha sido difícil para ella, debido a que sus operaciones se ven seriamente afectadas por:

a) Fluctuación de la moneda con respecto del dólar y marco alemán.

b) Se conoce superficialmente la política económica del País. No pudiendo prever así problemas futuros, lo que hace que sus objetivos y planes no sean lo precisos que se requiere para el manejo más eficiente de -- los recursos con los que cuenta, careciendo totalmente de objetivos a largo y corto plazo en forma definida.

3.- No ha conseguido los recursos humanos suficientemente capacitados para su correcta dirección y operación, generando ya severas deficiencias en su actividad propia.

4.- Las finanzas de la empresa han sido manejadas con técnicas muy subjetivas, tienen un conocimiento deficiente de los apoyos financieros a los que puede recurrir y por lo tanto no se preparan eficientemente para una negociación financiera.

5.- Carece totalmente de funciones de contraloría ya que no existen -

objetivos claramente definidos y establecidos, la información obtenida no es del todo confiable y adecuada que se requiere para realizar la toma de decisiones y mucho menos se pueden establecer medidas correctivas ya que no hay patrones de control que permitan medir el funcionamiento de la empresa. Como se puede observar la situación administrativa es difícil.

- Dirección General.

La empresa nunca ha contado con un sistema administrativo integrado, lo que ha originado que esta función no se desarrolle adecuada y eficientemente ya que:

1.- Carece de una planeación definida que determine el funcionamiento general de la organización.

2.- Carece del establecimiento de objetivos particulares y operativos a largo y corto plazo en una forma clara y precisa.

3.- Carece igualmente de políticas, programas y procedimientos específicos para cada una de sus áreas funcionales: Dirección General, Ventas, Compras, Personal y Contabilidad.

4.- Carece de una planeación financiera que trae como consecuencia tensiones, pérdida de tiempo, desperdicio de esfuerzos de los directivos.

5.- El haber tenido en un momento dado dos directores a la vez y al mismo nivel, ocasionando problemas entre ellos por tener diferencia de opiniones, además de crear confusión entre los empleados en lo que se refiere a autoridad y responsabilidad.

6.- Después se concentró todo en una persona que realiza funciones de director, administrador, vendedor encargándose de autorizar las compras, el otorgamiento de crédito a los clientes, contratación de personal, visitas a clientes, proveedores y elaboración de presupuestos, etc., todo ello caracterizado por la ausencia de planes, estudios políticos y objetivos. Este hombre se guía por el saldo en la cuenta de cheques. Es decir el problema financiero es consecuencia de las deficiencias administrativas de la dirección general de la empresa por contratar personal inadecuado, ya que la elementalidad de los conocimientos al respecto de quienes han ocupado dicho puesto provocaron que se cometieran errores en algunas negociaciones importantes, al inicio de sus actividades.

7.- No se realizan funciones de carácter administrativo y contable indispensables para un mejor funcionamiento de la organización.

- Compras.

1.- En un principio los proveedores era la misma casa matriz y la sucursal de Brasil para todo tipo de mercancía requerida por los clientes, lo cual significaba un volumen considerable de costos y gastos de importa-

ción elevando enormemente el costo de ventas, este hecho se puede verificar en los estados financieros de los años de 1982 y 1983. A pesar de --- ello no se vislumbraba la posibilidad de trabajar con algunos proveedores nacionales fue hasta finales de 1983 y por la constante devaluación que el peso sufría con respecto al dólar, que se preocuparon por buscar proveedores nacionales que les pudieran surtir toda aquella mercancía que no necesariamente tuviera que importarse. Actualmente solo se importa la maquinaria que por alguna razón no es posible que se fabrique en el país, con lo cual se han disminuido en forma considerable los costos y gastos de compra.

2.- No se realizan presupuestos de compras, ya que la mercancía se --- adquiere conforme el cliente la solicita.

3.- Las órdenes de compra son elaboradas por el gerente de venta de --- refacciones, tomando en cuenta las solicitudes de los clientes, contando --- siempre con la autorización del director general para realizar la compra.

4.- Al igual que en las demás áreas funcionales, no existen objetivos --- y políticas de compras establecidas que determinen, regulen y coordinen --- las actividades del área. Únicamente se puede decir que para ellos es más--- importante la calidad del producto que el precio del mismo. (De acuerdo a--- lo declarado por el director general en la entrevista que se realizó).

5.- El control de calidad de la mercancía recibida (solo en el caso de proveedores nacionales) es llevado a cabo por el mismo director de la compañía y el técnico especializado de la misma, éste se realiza de acuerdo a las posibilidades de la empresa, y considerando sin lugar a dudas que los conocimientos y experiencia en el manejo en este tipo de mercancía que poseen estas personas es por demás inobjetable, pero no existe personal capacitado para su sustitución.

- Contabilidad.

1.- Respecto a esta área podemos decir que sus funciones se han visto afectadas porque no se ha llevado un adecuado sistema de registro. Esto se debe a que desde un principio no se le ha prestado la debida atención, incurriendo en errores graves al inicio de sus operaciones tales como:

2.- La contratación de un pseudocontador falto de conocimientos y experiencia en la materia para ocupar dicho puesto, cometiendo una serie de errores en los registros contables y en el desarrollo general de su trabajo; hecho que pudimos comprobar al revisar los libros diario y mayor, en este último se abrieron cuentas por concepto de: Teléfono, gastos de viaje, luz, etc., las cuales son cuentas auxiliares ya sea de gastos de administración o de venta y en este caso específico de gastos generales.

3.- En lo referente al cumplimiento de obligaciones fiscales a la que

esta sujeta la empresa, ésta siempre se ha preocupado por cumplir con tales disposiciones y obligaciones, pero como se pudo comprobar incurriendo en errores y en algunos casos omitiendo éstas; debido principalmente por no conocer el régimen fiscal que nos regula y no recibir la asesoría fiscal en forma oportuna y eficaz, al no contar con el personal que conociera ampliamente este aspecto.

4.- Desde su inicio la empresa decidió contar con asesoramiento administrativo y contable que les ayudara a realizar estas funciones así como a cumplir con las disposiciones legales que la regulan. Decisión que consideramos acertada, contratándose así los servicios de un despacho contable que actualmente sigue prestando dichos servicios además, es el encargado de realizar la auditoría contable anualmente para dar cumplimiento a las disposiciones fiscales. En la elección de dicho despacho se incurrieron en varios errores:

- No se consideraron a otros posibles candidatos.
- No se realizó una investigación sobre la eficiencia en los servicios prestados, con algunos de sus clientes; así como referencias de la capacidad de su personal.
- Haberse conformado con la recomendación de una sola persona.

Por todo lo anterior podemos afirmar que la contratación de este des-

pacho fue precipitada y desafortunadamente equivocada, ya que su asesoría no ha sido proporcionada en forma oportuna, adecuada y eficientemente.

- Personal.

En base a la información obtenida de las entrevistas y cuestionarios realizados tanto al director como a los empleados de la EMPRESA "X", S.A.-DE C.V., se puede decir que el área de personal carece de objetivos, políticas y procedimientos establecidos que determinen y coordinen sus actividades, lo cual ha generado una serie de problemas en ésta área como:

1.- La empresa cuenta con personal extranjero y nacional. El personal extranjero es seleccionado y enviado por la casa matriz para ocupar puestos directivos y técnicos especializados, los cuales desconocen el medio socioeconómico y político del país para desarrollar con mayor eficiencia sus funciones. Respecto a la selección y contratación del personal nacional es realizada por el director general bajo su criterio.

2.- No se utiliza un procedimiento adecuado para la selección y contratación de personal.

3.- No se determinan de antemano los requisitos de ingreso, es decir; conocimientos, habilidad, experiencia que debe tener el aspirante para ocupar el puesto vacante.

4.- No se da oportunidad a otros posibles candidatos puesto que se acepta a la primera persona que se presenta a solicitar el empleo y que en la mayoría de los casos es recomendada por terceras personas, considerando que ésta es causa por la que no se aplica ningún examen.

5.- En algunos casos los conocimientos, experiencia habilidades no están acordes al trabajo que van a desempeñar, sin embargo estas se fueron adquiriendo a través de la práctica.

6.- Los sueldos que se pagan son excesivamente altos esto se debe principalmente a que para su determinación no se toman en cuenta: las funciones que se van a desempeñar dentro del puesto, los conocimientos, experiencia, capacidad, etc., de la persona y el nivel de sueldos existentes en el mercado.

- Ventas.

Las ventas totales se deben principalmente a la comercialización de refacciones, de la prestación de servicios de asistencia técnica, mantenimiento y de la venta de maquinaria y equipo; los montos de dichos ingresos en los años 1982, 1983, 1984, 1985, 1986, 1987, se muestran en la relación No 1. También enunciamos a los clientes con los que trabaja la compañía y el monto de las compras efectuadas por cada uno de ellos correspondientes a los años 1983, 1984; en las relaciones No. 2, 3, 4 respectivamente.

1.- De todo ello concluimos que los ingresos por concepto de maquinaria y equipo son considerablemente mayores con respecto a las obtenidas -- por los conceptos de refacciones e ingresos por servicios (Asistencia Técnica y Mantenimiento); pero la frecuencia con que se efectúan es mínima, -- ya que en algunos años por ejemplo en 1963 no se efectuó ninguna operación de esta índole.

2.- No tienen establecidos objetivos y políticas que regulen y coordinen esta función.

3.- Nunca se nos pudo proporcionar los resultados o en su defecto los datos más concretos de la investigación o estudio de mercado que se supone se realizó antes del establecimiento de la empresa, como tampoco se mencionó que se estuviera realizando o que en un futuro se llevará a cabo. Factor indispensable para determinar en forma más concreta su mercado y las posibilidades para aumentarlo.

4.- Se carece totalmente de políticas que regulen, normen las cuentas por cobrar, es decir no existen políticas que determinen el otorgamiento de crédito y la pronta y eficaz recuperación de éste. No hay plazo de crédito a los clientes mayor de treinta días según se especifica en las facturas referentes a la venta de refacciones e ingresos por servicios, pero el cumplimiento en el pago ha sobrepasado en algunas ocasiones por mucho el --

plazo estipulado. De acuerdo a la entrevista realizada al director general, y otros ejecutivos no se considera importante otorgar plazos de crédito a sus clientes por ser empresas grandes y de gran prestigio.

5.- En el caso de ventas por concepto de maquinaria y equipo, la forma de pago y de facturación actualmente es establecida por ambas partes en un contrato de compra-venta considerando siempre la fluctuación del peso frente al dólar. Un mal planteamiento al respecto; el precio estipulado de venta causó en 1982 grandes pérdidas a la compañía por no haber considerado una posible devaluación del peso, la cual desafortunadamente fue considerable. Siendo la maquinaria de importación y por lógica su costo estipulado en moneda extranjera. La devaluación de la moneda nacional ocasionó que el costo se elevara enormemente, no pudiendo cambiar el precio de venta por haberse estipulado fijo en moneda nacional en el contrato de compra-venta que se había efectuado con anterioridad.

Actualmente sus clientes principales son: plantas embotelladoras de refrescos y aguas gaseosas que representan el 8.03% del total de plantas embotelladoras de refrescos y aguas gaseosas establecidas en el país; y de plantas cerveceras que representan el 37.5% del total que existen en el país. En base a ello podemos decir que su mercado no es muy amplio en proporción al mercado total que ofrece el país en estas ramas, además hemos podido constatar en el transcurso de los años que su mercado no ha aumentado

do en forma significativa.

RELACION DE VENTAS

	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>
REFACCIONES	\$ 5'690,192	\$ 18'194,531	\$ 24'290,788	\$ 146'715,963	\$ 474'145,458	\$ 1'148'834,338
INGRESOS POR SERVICIOS	2'073,367	9'290,199	2'269,296	3'808,842	5'941,429	8'553,621
MAQUINARIA Y EQUIPO	50'542,520	—0—	151'726,625	121'123,600	69'616,796	23'488,433
TOTAL	\$ 58'306,079	\$ 27'484,730	\$ 178'286,709	\$ 271'648,405	\$ 549'703,683	\$ 1'180'876,392

RELACION DE VENTAS POR CLIENTE 1983

<u>CLIENTE</u>	<u>REFACCIONES</u>	<u>INGRESOS POR SERVICIOS</u>	<u>MAQUINARIA</u>
EMBOTELLADORAS.			
MANTE	\$ 661,130	\$ 420,583	\$ ---0---
MORELIA		155,094	---0---
SABINAS		78,000	---0---
ISTMO MINATITLAN	99,327	69,350	---0---
MONCLOVA		226,525	---0---
DEL NAYAR		165,100	---0---
VALLE DE OAXACA		231,288	---0---
POZA RICA		505,735	---0---
MEXICANA DE TAMPICO	1'481,116	2'958,891	---0---
FABRICAS DEL CARMEN		266,250	---0---
REFRESCOS DEL BAJIO	450,210	257,925	---0---
AGA DE MORELIA		107,171	---0---
VOLI DE ACAPULCO	148,204	1'732,700	---0---
SUMA	\$ 2'839,987	\$ 7'174,642	\$ ---0---
	=====	=====	
CERVECERAS.			
CUAUHTEMOC MONTERREY	5'352,904	---0---	---0---
CUAUHTEMOC TOLUCA	8'541,640	1'343,799	---0---
CERV. MOCTEZUMA	1'460,000	771,758	---0---
SUMA	\$ 15'354,544	\$ 2'115,557	\$ ---0---
	=====	=====	
VENTAS TOTALES	\$ 18'194,531	\$ 9'290,199	\$ ---0---
	=====	=====	=====

RELACION DE VENTAS POR CLIENTE 1984

<u>CLIENTE</u>	<u>REFACCIONES</u>	<u>INGRESOS POR SERVICIOS</u>	<u>MAQUINARIA</u>
EMBOTELLADORAS.			
MONCLOVA	\$ 551,088	\$ ---0---	\$ ---0---
SABINAS	197,896	---0---	---0---
MEXICANA DE TAMPICO	4'756,528	179,068	---0---
POZA RICA	952,302	819,086	---0---
MANTE	1'102,572	181,985	---0---
DEL NAYAR	101,178	---0---	---0---
SIN RIVAL	811,225	---0---	---0---
DE MORELIA	1'253,329	436,876	---0---
MEXICANA (JARRITOS)	7,800	---0---	---0---
ISTMO MINATITLAN	543,900	---0---	---0---
TLALNEPANTLA	397,685	---0---	---0---
ISTMO VILLAHERMOSA	648,448	---0---	---0---
VALLE DE OAXACA	68,400	---0---	---0---
REFRESCOS DEL BAJIO	2'986,351	403,884	---0---
FABRICAS DEL CARMEN	857,751	---0---	---0---
REFRESCOS DE MATEHUALA	23,400	---0---	---0---
YOLI DE ACAPULCO	218,794	196,732	---0---
AGA DE MORELIA	357,257	---0---	---0---
PIEDRAS NEGRAS	---0---	---0---	45'754,000
DE LA FRONTERA	---0---	---0---	105'754,625
SUMA	\$ 15'835,897	\$ 2'269,266	\$ 151'756,625
	*****	*****	*****

RELACION DE VENTAS POR CLIENTE 1985

<u>CLIENTES</u>	<u>REFACCIONES</u>	<u>INGRESOS POR SERVICIO</u>	<u>MAQUINARIA</u>
EMBOTELLADORAS.			
ISTMO MINATITLAN	\$ 663,172	\$ ---0---	\$ ---0---
DE MORELIA	7'499,205	739,739	---0---
POZA RICA	1'768,280	---0---	---0---
VALLE DE OAXACA	1'780,148	---0---	---0---
FABRICAS DEL CARMEN	603,257	---0---	---0---
MANTE	4'228,120	301,523	---0---
REFRESCOS DEL BAJIO	8'642,349	---0---	---0---
MEXICANA DE TAMPICO	6'746,922	288,220	---0---
ISTMO VILLAHERMOSA	995,154	---0---	---0---
PIEDRAS NEGRAS	11'266,355	824,080	---0---
IND. EMB. DE MEXICO	219,306	---0---	---0---
LA FRONTEHA	4'470,220	1'265,280	---0---
EMB. MEXICANA (JARRITOS)	2'184,810	390,000	---0---
AGA DE MORELIA	71,400	---0---	---0---
DE MONCLOVA	656,321	---0---	---0---
REFRESCOS MATEHUALA	451,890	---0---	---0---
EFFORT, S.A.	133,911	---0---	---0---
DEL NAVAR	1'354,570	---0---	---0---
YOLI DE ACAPULCO	444,000	---0---	---0---
DE SABINAS	279,972	---0---	---0---
SIN RIVAL	124,800	---0---	---0---

RELACION DE VENTAS POR CLIENTE 1984

<u>CLIENTE</u>	<u>REFACCIONES</u>	<u>INGRESOS POR SERVICIOS</u>	<u>MAQUINARIA</u>
CERVECERAS.			
CERV. CUAUHTEMOC TOLUCA	\$ 1'289,908	\$ ---0---	\$ ---0---
CERV. CUAUHTEMOC TECATE	3,960	---0---	---0---
CERV. CUAUHTEMOC MONTERREY	5'981,595	---0---	---0---
CERV. MOCTEZUMA	73,954	---0---	---0---
MODELO TORREON	<u>1'105,474</u>	<u>---0---</u>	<u>---0---</u>
SUMA	\$ 8'454,891	\$ ---0---	\$ ---0---
	=====		
VENTAS TOTALES	\$ 24'290,738	\$ 2'269,296	\$ 151'726,625
	=====	=====	=====

RELACION DE VENTAS POR CLIENTE 1985

<u>CLIENTES</u>	<u>REFACCIONES</u>	<u>INGRESOS POR SERVICIO</u>	<u>MAQUINARIA</u>
<u>EMBOTELLADORAS.</u>			
DEL PACIFICO	\$ 41'400,000	\$ ---0---	\$ ---0---
SUMA	\$ 95'984,162 =====	\$ 3'808,842 =====	\$ ---0---
<u>CERVECERAS.</u>			
CERV. MODELO TORREON	\$ 41'016,451	\$ ---0---	\$ ---0---
CERV. CUAUHTEMOC MONT.	---0---	---0---	121'123,600
CERV. MOCTEZUMA	4'788,598	---0---	---0---
CERV. CUAUHTEMOC TOL.	4'733,563	---0---	---0---
CERV. CUAUHTEMOC TECATE	193,189	---0---	---0---
SUMA	\$ 50'731,801 =====	\$ ---0---	\$121'123,600 =====
TOTAL VENTAS EJERCICIO	\$ 146'715,963 =====	\$ 3'808,842 =====	\$121'123,600 =====

4.2 Análisis Financiero de la Empresa.

Al efectuar el análisis de los Estados Financieros de la Compañía "X", S.A. por los años de 1981 a 1987, se aplicó la técnica de Razones Simples, de lo cual se deduce lo siguiente:

El grado de Liquidez o Solvencia Financiera que posee la empresa es inadecuada, en virtud de no poder hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, ya que su Activo Circulante es menor en comparación con su pasivo circulante, principalmente en los rubros de cuentas por pagar y en proveedores, como se observa en los años de 1982 a 1986. En cambio en los años de 1981 y 1987 se aprecia un ligero mejoramiento.

Por otra parte se observa un exceso en cuentas por cobrar a causa de una mala política de crédito; ya que el lapso para recuperar la cartera de clientes es muy considerable, como se contempla en los años de 1981 es de 370 días; en 1982 es de 255 días; en 1983 es de 255 días; a partir de 1984 se reduce el tiempo de recuperación de la cartera favorablemente, ya que oscila entre 99 días; en 1985 fue de 68 días; en 1986 es de 71 días y en 1987 de 69 días.

Su estabilidad financiera es inadecuada, ya que los propietarios perdieron el control absoluto de la empresa; es decir cayó en manos de terceros duran

te los años de 1981 a 1985 al presentar índices negativos, ello se debe a - que los rubros de cuentas por pagar y proveedores son excesivamente altos;- sin embargo en los años de 1986 y 1987 presenta un comportamiento favorable, ya que de manera paulatina recuperaron los dueños o accionistas el control de la empresa.

En lo que respecta a la Rentabilidad se considera deficiente, ya que la --- utilidad neta es considerablemente menor en relación con su capital conta--- ble y ventas netas, originando a que los costos de ventas son excesivamente altos, ya que estos absorben en su totalidad a los ingresos obtenidos tal - es el caso de los años de 1981 a 1985 lo cual se observan pérdidas muy ele--- vadas; mientras que el en año de 1986 hay una utilidad mínima; pero para --- 1987 es muy adecuada.

En virtud de lo anterior, nos permitimos emitir las siguientes sugerencias:

- Es susceptible de aplicar una adecuada administración.
- Establecer nuevos mecanismos en la política de crédito.
- Minimizar los costos ya que son demasiado altos.
- Elaborar los presupuestos pertinentes con el fin de mantener una vi--- sión más objetiva de las decisiones a tomar por parte de los dueños.

4.3. Recomendaciones.-

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se recomienda que la EMPRESA -- "X", S.A. DE C.V., establezca un sistema administrativo relativo a sus nece- sidades y características actuales. Para lo cual es necesario:

- 1.- Interesar al Director General de la conveniencia de aplicar adecu- damente los principios y normas administrativas.
- 2.- Definir la mecánica de elaboración de planeación.
- 3.- Realizar una planeación de las funciones que se van a efectuar, -- estableciendo sus objetivos a corto y largo plazo en forma clara y precisa, sus políticas, formulando programas, presupuestos y proce- dimientos. Tomando en cuenta que en la calidad y continuidad de - los planes se fundamenta el éxito de la empresa con una eficiente- planeación se tendrá un equilibrio en el uso de los recursos de la misma.

La mejor planeación es la que se basa en los hechos pasados y presen-- tes; tanto de situaciones internas como externas para poder escoger posi-- bles cursos de acción, teniendo en cuenta la aplicación de las técnicas y - procedimientos administrativos. Una planeación constante se fundamenta en la estructura orgánica de la empresa con base en la división del trabajo.

4.- Otro punto a considerar es la planeación a mediano plazo, creemos que lo más adecuado es llevar acabo planes dentro de cada una de las áreas que integran a la empresa, que vayan de acuerdo a un plan específico de desarrollo.

5.- Es importante que cada una de las áreas que la componen realicen una planeación de sus actividades, establezcan sus objetivos, políticas, -- formulen programas y presupuestos en base a los lineamientos establecidos por la dirección general y que la consecución de los mismos permitan alcanzar los objetivos generales de la empresa.

6.- Es necesario elaborar un organigrama que muestre la estructura de la empresa, sus diferentes niveles jerárquicos, así como la descripción de las funciones de cada una de sus áreas y ponerlo en operación.

7.- Siendo la dirección de la empresa una de las áreas de mayor importancia porque de ella depende el éxito o fracaso de la misma, es esencial -- que la persona que ocupe la dirección general esté lo suficientemente capacitado, es decir que posea los conocimientos, experiencias, habilidad administrativa y técnica, además de poseer características importantes como: -- iniciativa, decisión, confianza en si mismo, etc., que el puesto requiere para desempeñarlo eficientemente considerando que el director de una organización es el responsable del crecimiento y desarrollo de la misma; así como

de los resultados que se obtengan y del futuro que ésta pueda tener.

8.- Se debe de realizar el presupuesto general de ventas y sus particu-
lares.

9.- Es recomendable que se realice un estudio e investigación de mer-
cado actualizado de las ramas industriales en las que se considere que, por
el tipo de producto que manejan, la empresa tenga posibilidades de cubrir.-
Determinando a la vez mejores canales de distribución de la mercancía para
evitar demoras en la entrega de la misma.

10.- Es indispensable que se establezcan políticas que normen el otor-
gamiento de crédito y cobranza de éste para evitar demoras en el cobro.

11.- Se debe de realizar el presupuesto general de compras y sus parti-
culares.

12.- Es necesario que se establezca un almacén permitiéndose un mejor-
control de la mercancía y sobre todo contribuye a lograr una mayor eficien-
cia en el desarrollo de compras y ventas.

13.- Es recomendable que se establezcan las políticas para el control-
y manejo del almacén, siendo conveniente establecer un nivel de inventario-

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

de la mercancía (refacciones) que debe de tener en existencia al almacén y poder así satisfacer en cualquier momento las demandas de los clientes.

14. Es necesario la contratación de un contador con los conocimientos y experiencia requeridas para el área contable y financiera, para hacerle frente a los problemas inherentes a ella.

15.- El contador deberá de dirigir, vigilar, controlar debidamente el trabajo realizado por el auxiliar contable que actualmente tiene a su cargo la realización de las funciones del área contable; determinando para ello los cambios que juzgue pertinentes para la mejor contabilización de las operaciones de la empresa y cumplimiento eficaz de las funciones que comprenden esta área.

16.- Es necesario mejorar el contenido, presentación de los informes contables que se entregan cada mes para una mejor utilización en la toma de decisiones.

17.- Se recomienda que prescinda de los servicios del actual despacho seleccione y contrate los servicios de algún otro, que les proporcione la asesoría administrativa, contable y fiscal (auditoria externa) eficientemente que necesita la empresa.

18.- De acuerdo a las características de la empresa es necesario que se lleve a cabo un análisis y valuación de puestos ya que permite conocer y hacerles saber a cada uno de los empleados las funciones que deben de desempeñar. Es decir realizar una reestructuración de la empresa.

19.- En la selección de personal se recomienda que se tomen en cuenta de tres a cuatro candidatos por lo menos al puesto que se encuentra vacante.

20.- Proporcionar solicitudes para obtener datos personales y generales de cada uno de los solicitantes.

21.- Aplicar un exámen de conocimientos mínimos (en base al puesto vacante.)

22.- Solicitar documentación de identificación y comprobatoria que certifique los datos proporcionados como:

Acta de Nacimiento.

Comprobantes de estudios realizados.

Cartas de recomendación.

Cartilla liberada, licencia de manejar si el puesto lo requiere.

23.- Realizar por lo menos una entrevista previa a la contratación con su futuro o posible jefe.

24. Elaborar y utilizar un contrato de trabajo adecuado que ampare --- y certifique la contratación del personal.

4.4. Manual de Organización.

A continuación presentamos la propuesta de un Manual de Organización - de la EMPRESA "X", S.A. DE C.V., que incluye el organigrama con las áreas - que la forman y funciones correspondientes y acciones principales y/o complementarias que podrían ser la solución.

Este manual fué elaborado de acuerdo a lo investigado y se considera - que sea de utilidad para el funcionamiento de la misma, todo ello a nivel - recomendación.

La EMPRESA "X", S.A. DE C.V., pertenece a un grupo transnacional europeo de gran prestigio mundial en su ramo. Siendo establecida en México en el año de 1977, pero iniciando sus operaciones hasta el año de 1980.

Su giro principal es la comercialización de maquinaria y equipo de las industrias embotelladoras de refrescos y cerveceras, así como de las refacciones de las mismas.

Cuyo objetivo a corto plazo sería fortalecer y asegurar el mercado que ahora cubre y la ampliación significativa del mismo, estableciendo al mismo tiempo las bases necesarias para poder alcanzar sus objetivos que es el establecimiento de una planta de fabricación en el país.

LA EMPRESA X, S.A. DE C.V.

De acuerdo con nuestra legislación se rige por:

Código de Comercio artículo del 3 al 50

Ley de Sociedades Mercantiles:

- Sociedad Anónima artículos 87 al 206.

- Sociedad Capital Variable artículos 213 al 221.

- Capítulo XII Sociedades Extranjeras artículos 250 y 251 Fracción I, II, -
III.

Código Civil: Título décimo primero, capítulo I de las Sociedades, artículos
2688 al 2738.

Código Fiscal de la Federación.

Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Ley del Impuesto al Valor Agregado.

Reglamento del Impuesto Sobre la Renta.

Reglamento del Impuesto al Valor Agregado.

Reglamento del Código Fiscal de la Federación.

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA
EMPRESA X S.A. DE C.V.

1.- Consejo de Administración.

2.- Dirección General.

3.- Finanzas.

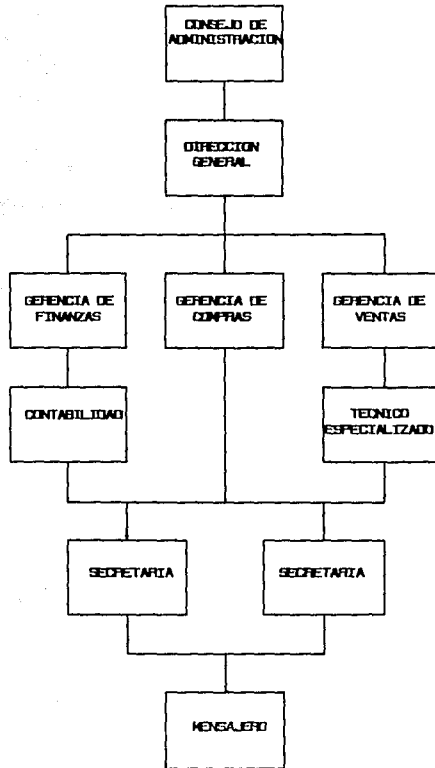
3.1 Contabilidad.

4.- Gerencia de Compras.

5.- Gerencia de Ventas.

5.1 Técnico Especializado.

EMPRESA "X" S. A. DE C. V.



CONSEJO DE ADMINISTRACION.

- 1.- Hacer funcionar el Consejo de Administración.
- 2.- Analizar los problemas externos e internos que afectan el funcionamiento de la empresa y aplicar las medidas necesarias para hacerles frente en forma satisfactoria.
- 3.- Realización del planteamiento de los objetivos generales de la empresa en forma precisa, clara y por escrito.
- 4.- Deberá ser el encargado de seleccionar al director general de la empresa.
- 5.- Analizar y estudiar las auditorías y el informe del comisario, así como los resultados de estudios e investigaciones que sobre la marcha y situación que guarda, detectando así los errores en los que se ha incurrido.
- 6.- Obviamente cumplir con todos los demás ordenamientos y atribuciones que le competen.

DIRECCION GENERAL.

- 1.- Establecer las bases necesarias que aseguren la buena administración -- de los recursos con los que cuenta la organización (humanos, técnicos, materiales y financieros).
- 2.- Determinar los planes, programas, presupuestos y la orientación de las políticas de la empresa de acuerdo a los objetivos establecidos por el Consejo de Administración.
- 3.- Determinar la planeación estratégica de la organización que impulse su crecimiento y desarrollo mediante el establecimiento de los objetivos y los recursos para lograrlo, mediante la determinación de metas, objetivos (a corto y mediano plazo).
- 4.- Planificar la estructura organizacional de la empresa, agrupando las -- actividades, conformando las funciones adecuadamente, asignando autoridad y responsabilidad al personal idóneo para ejecutar en forma eficiente los planes y alcanzar así los objetivos establecidos.
- 5.- Dar a conocer a las diferentes áreas de la empresa los acuerdos generados por el Consejo de Administración.

- 6.- Coordinar las actividades de sus áreas funcionales en base a los objetivos de la empresa, supervisando y autorizando el establecimiento de las metas, objetivos, planes y políticas de cada una de ellas; así como las condiciones cualitativas y cuantitativas que las dirigirán.
- 7.- Autorizar y expedir un Manual de Organización que establezca la estructura y funciones de la organización.
- 8.- En base a las necesidades de las áreas que integran a la empresa, aprobar y colaborar conjuntamente con la gerencia de finanzas en la elaboración y realización del presupuesto anual en el que se contemplen: los gastos, ingresos, planes de inversión, sueldos, etc., contando indiscutiblemente con la participación de cada una de las gerencias. Su elaboración y realización debe basarse en los lineamientos y objetivos establecidos.
- 9.- Decidir la política salarial de la organización.
- 10.- Analizar, revisar y autorizar los estados financieros, que se presenten mensual y anualmente.
- 11.- Analizar, evaluar, estudiar y autorizar el informe de auditoría practicada a la empresa (fiscal, administrativa o financiera), vigilando que-

sean consideradas las observaciones y recomendaciones derivadas de la auditoría; y el cumplimiento de las medidas correctivas que se hubieren acordado.

12.-Analizar y evaluar los sistemas y procedimientos, etc., con el objeto de estar siempre informado de la estructura órganica y del funcionamiento de la organización, con el fin de determinar las fallas en que se estén incurriendo y establecer las medidas correctivas correspondientes que permitan elevar la eficiencia de la organización. Esta actividad se realizará cada 6 meses.

13.-Solicitar a las diferentes gerencias la presentación de informes sobre sus funciones y actividades, así como la realización de estudios, investigaciones, y análisis necesarios para la presentación de los mismos. - Elementos indispensables para los acuerdos con el consejo de administración, es decir para una mejor toma de decisiones. Esta actividad se realizará mensualmente.

14.-Decidir las políticas para la determinación del precio de venta de los productos conjuntamente con las gerencias de ventas y finanzas La revisión de precios se realizará cada tres meses.

GERENCIA DE FINANZAS

Operaciones Diarias.

- 1.- Supervisar y Revisar el registro contable de las operaciones diarias de la empresa.
- 2.- Tramitar y revisar ante la dirección general la expedición correcta y oportuna de cheques, en base a los compromisos de la empresa.
- 3.- Vigilar la correcta aplicación del flujo de efectivo, mediante la determinación de políticas y procedimientos adecuados.

Operaciones Mensuales.

- 1.- Coordinar con las demás áreas de la empresa los cierres mensuales referentes a las fechas de entrega de información y los requisitos de la misma.
- 2.- Supervisar y colaborar en la elaboración de los estados financieros.
- 3.- Estudiar y analizar los estados financieros, efectuando una evaluación objetiva de la situación económica de la empresa, presentando y discutiendo los estudios correspondientes al director general.

- 4.- Cuidar que se cumpla en el tiempo estipulado el pago de impuestos, supervisando que los cálculos se efectúen correctamente.

Operaciones Anuales.

- 1.- Supervisar, elaborar el diseño, correcciones o modificaciones que se consideren pertinentes al sistema contable, conjuntamente con el auxiliar contable estableciendo los lineamientos que normen su ejecución.
- 2.- Atender y colaborar con la auditoría externa realizada, proporcionando -- oportunamente la información requerida.
- 3.- Estudiar y analizar los informes que sobre la situación económica y financiera de la empresa que proporciona la auditoría y así poder aplicar medidas correctivas convenientes. Presentando esta información a la dirección general.
- 4.- Elaboración del presupuesto del area así como de las áreas que integran -- la estructura de la empresa.
- 5.- Proponer al Director general planes y políticas de la administración de -- sueldos y salarios.
- 6.- Establecer instrumentos de medición que permitan aumentar la eficiencia --

y eficacia en las funciones administrativas y de operación, indispensables para la toma de decisiones.

7.- Proponer al director general, planes administrativos para el mejoramiento de sus actividades.

8.- Reclutar, seleccionar y capacitar al personal necesario para la mejor realización de las funciones de la empresa.

CONTABILIDAD.

Operaciones Diarias.

- 1.- Realizar el registro contable de las operaciones que permitan un eficaz y eficiente manejo de los recursos financieros de la organización.

Operaciones Quincenales.

- 1.- Elaborar las nóminas del personal ordinarias y extraordinarias, preparar los pagos por otros conceptos (honorarios, arrendamiento, facturas, etc.) y presentarlos a la gerencia de finanzas.

Operaciones Mensuales.

- 1.- Colaborar con la gerencia de finanzas en la preparación de los diferentes estudios y análisis que eventualmente sean solicitados por la dirección general.
- 2.- Efectuar la revisión de depuración de cuentas, informando los resultados al gerente de finanzas.
- 3.- Elaboración de las declaraciones y liquidaciones de impuestos: ISPT, ----

1% sobre erogaciones, cuotas Infonavit, 10% Personas Físicas, Pagos Provisionales de ISR. IVA, liquidaciones IMSS; la presentación y/o pago de las mismas ante las autoridades correspondientes de acuerdo a los calendarios fiscales. Previa autorización de la gerencia de finanzas.

4.- Elaborar y realizar cierres de las operaciones según fechas establecidas.

5.- Preparar y elaborar los estados financieros, realizar el análisis correspondiente conjuntamente con la gerencia de finanzas.

6.- Registrar en forma analítica las facturas expedidas por ventas, cotejarlo con el registro efectuado por la gerencia de ventas para un mejor control de clientes. Presentando los resultados a la gerencia de finanzas y conjuntamente planificar la pronta recuperación de la cartera.

7.- Realizar un análisis de antigüedad de saldos de cuentas por cobrar presentando el informe correspondiente a finanzas.

Operaciones Anuales.

1.- Diseñar, corregir y modificar el sistema de contabilidad como de los procedimientos internos inherentes a ella, conjuntamente con la gerencia de finanzas.

2.- Elaboración de las declaraciones de impuestos: ISPT, 1% sobre erogaciones, cuotas Infonavit, 10% personas físicas, Impuesto Sobre la Renta, Impuesto al Valor Agregado, la presentación y/o pago de las mismas ante las autoridades correspondientes de acuerdo a los calendarios fiscales, previa autorización de la gerencia de finanzas.

3.- Elaborar y realizar el cierre final del ejercicio según fechas establecidas.

4.- Colaborar estrechamente con la auditoría externa realizada, proporcionando la información, documentación y datos requeridos.

GERENCIA DE COMPRAS.

Operaciones Diarias.

- 1.- Elaboración y realización de los pedidos para la adquisición de maquinaria y equipo, de refacciones que forzosamente tengan que ser de importación requeridas por la gerencia de ventas para cubrir las solicitudes de los clientes.
- 2.- Elaboración y realización de los pedidos para la adquisición de refacciones de fabricación nacional, en base a las necesidades del área de ventas. Reportando a la gerencia de finanzas.
- 3.- Supervisar que la mercancía adquirida cumpla con los requisitos previamente establecidos y solicitados en los pedidos, así como el cumplimiento de las cláusulas correspondientes a : vigencia, monto, calidad y tiempo de entrega.
- 4.- Recibir y controlar la mercancía que entra a la compañía a través del establecimiento de un almacén, determinando un nivel de inventario adecuado del mismo, en base a las necesidades del área de ventas tomando en consideración, que siempre debe de haber mercancía para satisfacer sin contratiempo los pedidos de los clientes.

Operaciones Mensuales.

- 1.- Realizar el registro y control de proveedores con los que se mantenga relaciones, registrando las operaciones que afecten cada una de las cuentas, informando de los saldos de las mismas a las gerencias de finanzas y ventas.

- 2.- Realizar reportes sobre la mercancía existentes en el almacén pasar esta información a la gerencia de ventas.
- 3.- Realizar una evaluación de los resultados que se obtengan de la función - de compras y presentar un informe periódico de los mismos a la dirección- general y finanzas.
- 4.- Localizar proveedores nacionales para la adquisición de mercancías, según las necesidades del área de ventas procurando lograr mejor calidad, pre- cio, condiciones de pago y tiempo de entrega. Reportando a las gerencias de ventas, finanzas y dirección general.
- 5.- Formular y establecer normas y programas que regulen las compras a reali- zar, tomando en cuenta las necesidades del área de ventas para el logro - de los objetivos de la organización.
- 6.- Encargarse de realizar las gestiones necesarias de las importaciones en - aduanas y dependencias correspondientes de efectuar los pagos necesarios- de conformidad con la ley, así como vigilar la trayectoria del pedido has ta finalizar en la recepción de la mercancía solicitada.

Operaciones Anuales.

- 1.- Elaborar planes, objetivos, políticas, programas y presupuestos que per- mitan llevar acabo y controlar eficientemente las actividades de la fun- ción de compras de acuerdo a los objetivos y normas fijadas por la direc- ción general.
- 2.- Elaboración y realización de un plan de compras tanto nacionales como de- importación, contemplando a su vez los gastos que de ellas se originen; - en base a los lineamientos establecidos por la gerencia de finanzas.

3.- Establecer normas de calidad conjuntamente con la gerencia de ventas para efectuar eficientemente el control de calidad sobre la mercancía recibida.

GERENCIA DE VENTAS.

Operaciones Diarias.

- 1.- Mantener una comunicación constante con las demás gerencias que integran a la organización.
- 2.- Coordinar el trabajo del técnico especializado para poder proporcionar — eficientemente los servicios de asesoría técnica, mantenimiento y reparación de maquinaria.
- 3.- Supervisar y vigilar que se efectue correctamente y en forma eficiente la secuencia de venta; desde el momento en que se recibe el pedido, la formu lación del mismo (contrato y facturación), cumplimiento de los requisitos establecidos y de las cláusulas correspondientes (calidad, monto, precio, condiciones de pago, tiempo y forma de entrega).
- 4.- Elaboración de las facturas correspondientes de las ventas realizadas y - supervisión de su mecanografía

Operaciones Mensuales.

- 1.- Llevar un registro y control de clientes con los que se mantengan rela— ciones, registrando las operaciones que afecten cada una de las cuentas, - informando los saldos de las mismas a la gerencia de finanzas.
- 2.- Coordinarse con la gerencia de compras para estar constantemente informa-

do respecto a la disponibilidad de la mercancía.

- 3.- Realizar una evaluación de los resultados que se obtengan de la función - de ventas y presentar un informe de los mismos a dirección general y finanzas.
- 4.- Realizar visitas a los clientes.

Operaciones Anuales.

- 1.- Elaborar planes, objetivos, políticas, programas y presupuestos, que permitan llevar acabo eficientemente las actividades de la función de ventas de acuerdo a los objetivos y políticas fijadas por la dirección general.
- 2.- Proponer a la dirección general las metas, objetivos (a corto y mediano - plazo), políticas y programas que deba de seguir el área de ventas, procurando establecer las condiciones óptimas para su desarrollo, con el objeto de colaborar eficientemente en la consecución de los objetivos establecidos por la empresa.
- 3.- Elaborar un plan de ventas en coordinación con la gerencia de finanzas -- y dirección general.

- 4.- Establecer conjuntamente con la dirección general y finanzas las políticas para la determinación del precio de venta de los productos y servicios. Siendo conveniente tener siempre presente el precio de venta de la competencia.

- 5.- Realizar estudios de mercado para determinar y establecer programas específicos de venta con el objeto de asegurar y fortalecer la presencia de la organización en el mercado y de ampliar en forma significativa el volumen de ventas y su mercado.

- 6.- Elaborar y realizar un adecuado programa de promoción para una comercialización de los productos y servicios que proporciona la empresa.

- 7.- Proponer y establecer conjuntamente con dirección general y finanzas las políticas que regulen el otorgamiento de créditos a los clientes.

CONCLUSIONES

Una vez concluido el trabajo podemos decir que el problema fundamental de la empresa base de nuestro estudio ha sido el no contar con un sistema de administración adecuado a sus necesidades; siendo ello la causa principal de la total desorganización que existe dentro de la misma.

Su mayor preocupación fué y sigue siendo la obtención de ingresos -- suficientes y necesarios para subsistir, sin tener mayores aspiraciones y perspectivas para lograr un pleno desarrollo dentro del ambito empresarial.

Con el transcurso del tiempo se ha observado que la empresa ha ido -- mejorando su situación, lo cual se puede apreciar sobre todo en los últimos años, debido principalmente a que se ha organizado mejor, pero sin -- llegar a implantar un sistema de administración acorde a sus necesidades. Si la dirección le diera la importancia que tiene la administración y se preocupara por aplicarla la empresa obtendría mejores resultados, asegurando así un funcionamiento más eficiente encaminándose a un crecimiento total.

Con ello se puede decir que la administración es una rama importante y fundamental para cualquier tipo de organización. Toda empresa u organización administrada adecuadamente asegura su supervivencia para que sigatendiendo las exigencias y necesidades de la sociedad en que se desenvuelve.

** BIBLIOGRAFIA **

Jirenez, Castro Wilburg	1974	<u>INTRODUCCION AL ESTUDIO DE LA TEORIA-ADMINISTRATIVA.</u>	México	Fondo de Cultura Económica.
Reyes, Ponce Agustín	1977	<u>ADMINISTRACION POR-OBJETIVOS.</u>	México	Limusa
Lavis, Casillas Fco. -- Javier	1975	<u>ADMINISTRACION IN--TEGRAL.</u>	México	Ediciones -- Cesis.
Hernández, Rodriguez -- Sergio; Ballesteros, Inda Nico- lás.	1983	<u>FUNDAMENTOS DE AD--MINISTRACION</u>	México	Nueva Editó- rial Inter- americana.
Martínez, Villegas Fabián	1982	<u>EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMI- NISTRATIVA</u>	México	Publicaciones Administrati- vas y Conta-- bles.
Escuela Nacional de Estu- dios Profesionales Cuauti- tlán Departamento Cien-- cias Administrativas	1975	<u>PLANES DE ESTUDIOS LICENCIADO EN ADMI-- NISTRACION LICENCIADO EN CONTA- DURIA</u>	México	
Facultad de Estudios Supe- riores Cuautitlán	24 Julio	<u>LA UNAM Y LA REALIDAD NACIONAL.</u>	México	
Escuela Nacional de Estu- dios Profesionales ----- Acatlán	1º - Sep-- tiem- bre 1985	<u>BOLETIN INFORMATIVO -- ENEP-ACATLAN</u>	México	
	1979	<u>REVISTA CLAN No. 3.</u>	México	Organo de Di- fusión del Co- legio de Li- cenciados en- Administración de México, A.C.

COMPañIA "X", S.A. DE C.V.

ESTADOS FINANCIEROS AL

31 DE DICIEMBRE DE 1982

COMPañIA "X", S.A. DE C.V.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

AÑO QUE TERMINO EL 31 DE DICIEMBRE DE

<u>I N V E R S I O N E S</u>		<u>1 9 8 2</u>	<u>OBLIGACIONES Y CAPITAL CONTABLE</u>		<u>1 9 8 2</u>
<u>A CORTO PLAZO:</u>			<u>A CORTO PLAZO:</u>		
Efectivo en caja y bancos	\$	2'590,468	Cuentas por pagar	\$	72'246,819
Cuentas por cobrar a clientes		41'271,111	Proveedores		77'996,436
Deudores diversos		15'263,398	Aportaciones y otros impuestos		158,579
IVA por cobrar		5'313,328	Anticipo de clientes		4'133,724
Pagos anticipados		62,126	Intereses por realizar		223,015
Clientes por intereses		245,316			
Inversiones en acciones		42,000			
		<hr/>	SUMA OBLIGACIONES A CORTO PLAZO		154'758,573
SUMA INVERSIONES A CORTO PLAZO		64'787,747			<hr/>
		<hr/>	<u>OBLIGACION CONTINGENTE</u>		
Mobiliario		790,910	<u>A LARGO PLAZO:</u>		
Automoviles		129,000	Depósitos en garantía		—0—
Gastos de instalación		49,940			<hr/>
Menos:			<u>CAPITAL CONTABLE</u>		
Depreciación acumulada		(194,659)	Capital social		1'000,000
		<hr/>	Resultado de ejercicios anteriores		(2'688,476)
SUMA INVERSIONES A LARGO PLAZO		775,191	Pérdida del ejercicio		(87'507,159)
		<hr/>	DEFICIT		(89'195,635)
SUMA LAS INVERSIONES	\$	65'562,938	SUMA LAS OBLIGACIONES Y DEFICIT	\$	65'562,938
		=====			=====

COMPANÍA "X", S.A. DE C.V.ESTADO DE RESULTADOSAÑO QUE TERMINO EL 31 DE DICIEMBRE DE

	<u>1 9 8 2</u>
Ventas Netas	\$ 58'306,079
Costo de Ventas	<u>109'450,333</u>
Pérdida Bruta	<u>51'144,254</u>
<u>Gastos de Operación</u>	
Gastos Generales	<u>18'552,451</u>
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	<u>69'696,705</u>
<u>Otros Ingresos</u>	
Comisiones ganadas en el extranjero	<u>20'225,547</u>
	49'471,158
<u>Resultados extraordinarios de otros Gastos</u>	
Pérdida en Cambio en Moneda Extranjera	32'870,432
Intereses Moratorios sobre Pedidos	4'974,900
Otros Intereses	<u>190,669</u>
PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ 87'507,159 =====

COMPañIA "X", S.A. DE C.V.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

AÑO QUE TERMINO EL 31 DE DICIEMBRE DE

INVERSIONES

1 9 8 3

A CORTO PLAZO:

Efectivo en caja y bancos	\$ 535,847
Inversiones en valores	3'054,260
Cuentas por cobrar a clientes	19'485,488
Deudores diversos	16'583,358
Anticipo a proveedores	184,282
IVA por cobrar	2'459,996
Pagos anticipados	173,948
Inversiones en acciones	42,000

SUMA INVERSIONES A CORTO PLAZO

42'529,179

PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO:

Mobiliario	809,041
Automoviles	1'641,622
Gastos de instalación	49,940

Menos:

Depreciación acumulada	(1'410,098)
------------------------	-------------

SUMA INVERSIONES A LARGO PLAZO

1'090,505

SUMA LAS INVERSIONES

\$ 43'619,684

=====

OBLIGACIONES Y CAPITAL CONTABLE

1 9 8 3

A CORTO PLAZO:

Cuentas por pagar	\$ 159'127,406
Proveedores	52'867,979
Aportaciones y otros Impuestos	1'098,332
Anticipo de clientes	4'202,195

SUMA OBLIGACIONES A CORTO PLAZO

217'295,912

OBLIGACIONES CONTINGENTES

CAPITAL CONTABLE

Capital social	1'000,000
Resultado de ejercicios anteriores	(90'195,635)
Pérdida del ejercicio	(84'480,593)

DEFICIT

(173'676,228)

SUMA LAS OBLIGACIONES Y DEFICIT

\$ 43'619,684

=====

COMPANIA "X", S.A. DE C.V.ESTADO DE RESULTADOSAÑO QUE TERMINO EL 31 DE DICIEMBRE DE1 9 8 3RESULTADOS:

Ventas Netas	\$	27'484,730
Costo de Ventas		11'303,862
Utilidad Bruta		16'180,868

GASTOS DE OPERACION:

Gastos Generales		114'668,840
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio		(98'487,972)

Otros Ingresos

Otros Ingresos		9'484,000
Comisiones ganadas en el Extranjero		7'372,814
		16'856,814
		(81'631,158)

Resultados Extraordinarios de otrosGastos

Pérdida en Cambios en Moneda Extranjera		2'849,435
---	--	-----------

PERDIDA DEL EJERCICIO	\$	84'480,593
-----------------------	----	------------

COMPANIA "X", S.A. DE C.V.ESTADO DE SITUACION FINANCIERAAÑO QUE TERMINO EL 31 DE DICIEMBRE DEI N V E R S I O N E S1 9 8 4A CORTO PLAZO:

Efectivo en caja y bancos	\$ 4'958,549
Inversiones en Valores	6'542,082
Cuentas por cobrar a clientes	49'046,274
Deudores Diversos	30'677,720
Almacén	1'098,760
Anticipo a proveedores	124,282
Pagos anticipados	141,262
Inversiones en acciones	42,000

SUMA INVERSIONES A CORTO PLAZO	92'630,929
--------------------------------	------------

PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO:

Mobiliario	809,041
Automoviles	885,311
Gastos de instalación	49,940

	1'744,292
--	-----------

Menos:

Depreciación y Amortización acumulada	(1'067,524)
---------------------------------------	-------------

SUMA INVERSIONES A LARGO PLAZO	676,768
--------------------------------	---------

SUMA LAS INVERSIONES	\$ 93'307,697
----------------------	---------------

=====

O B L I G A C I O N E S1 9 8 4A CORTO PLAZO:

Cuentas por pagar	\$ 196'601,674
Proveedores	54'373,179
Proveedores extranjeros	3'482,377
Aportaciones y otros impuestos	1'284,339
Anticipo de clientes	5'183,732
IVA por pagar	7'569,695
Participación de los Trabajadores en las Utilidades	117,710

SUMA OBLIGACIONES A CORTO PLAZO	268'612,706
---------------------------------	-------------

CAPITAL CONTABLE:

Capital social	1'000,000
Resultado de ejercicios anteriores	(174'676,228)
Pérdida del ejercicio	(1'628,781)

DEFICIT	(175'305,009)
---------	---------------

SUMA LAS OBLIGACIONES Y DEFICIT	\$ 93'307,697
---------------------------------	---------------

=====

COMPANÍA "X", S.A. DE C.V.ESTADO DE RESULTADOSAÑO QUE TERMINO EL 31 DE DICIEMBRE DE1 9 8 4RESULTADOS:

Ventas Netas	\$ 178'286,709
Costo de Ventas	118'589,135
Utilidad Bruta	59'697,574

GASTOS DE OPERACION:

Gastos Generales	49'429,864
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	10'267,710

Otros Ingresos

Otros Ingresos	13'012,432
Comisiones Ganadas en el Extranjero	—0—
	13'012,432
	23'280,142

Resultados Extraordinarios de otrosGastos

Pérdida en Cambios en Moneda Extranjera	24'791,213
Pérdida del Ejercicio	\$ 1'511,071

Participación de los Trabajadores en las Utilidades de la Empresa	117,710
---	---------

PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ 1'628,781
-----------------------	--------------

COMPANIA "X", S.A. DE C.V.ESTADO DE SITUACION FINANCIERAAÑO QUE TERMINO EL 31 DE DICIEMBRE DEI N V E R S I O N E S1 9 8 5A CORTO PLAZO:

Efectivo en caja y bancos	\$	4'354,559
Inversiones en valores		40'113,885
Cuentas por cobrar a clientes		51'412,615
Deudores diversos		98'849,869
Almacén		6'264,990
Anticipo a proveedores		2'801,676
Pagos Anticipados		189,008
Inversiones en acciones		42,000

SUMA INVERSIONES A CORTO PLAZO

204'028,602

PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO:

Mobiliario		6'443,372
Automóviles		16'731,875
Gastos de Instalación		521,794

23'697,041

Menos:

Depreciación y amortización acumulada (16'291,034)

SUMA INVERSIONES A LARGO PLAZO

7'406,007

SUMA LAS INVERSIONES

\$ 211'434,609

O B L I G A C I O N E S1 9 8 5A CORTO PLAZO:

Cuentas por pagar	\$	535'352,453
Proveedores		109'639,153
Proveedores extranjeros		33'946,887
Impuestos por pagar		1'885,394
Anticipo de clientes		17'267,094
IVA por pagar		1'226,343
Participación de los trabajadores en las Utilidades		2'373,549

SUMA OBLIGACIONES A CORTO PLAZO

701'690,873

CAPITAL CONTABLE:

Capital social		1'000,000
Resultado de ejercicios anteriores		(174'993,493)
Pérdida del ejercicio		(321'174,392)
Resultado acumulado por posición monetaria		674'827,760
Actualización de capital		(669'916,139)

DEFICIT

(490'256,264)

SUMA LAS OBLIGACIONES Y DEFICIT

\$ 211'434,609

COMPANÍA "X", S.A. DE C.V.ESTADO DE RESULTADOSAÑO QUE TERMINO EL 31 DE DICIEMBRE DE1 9 8 5RESULTADOS:

Ventas Netas	\$	271'648,405
Costo de Ventas		216'727,856
Utilidad Bruta		54'920,549

GASTOS DE OPERACION:

Gastos Generales		81'534,818
Utilidad (Pérdida)		(26'614,269)
<u>Otros Ingresos</u>		
Otros Ingresos		31'637,783
Utilidad		5'023,514

Resultados Extraordinarios de Otros Gastos

Pérdida en Cambios en Moneda Extranjera		323'824,357
Pérdida del Ejercicio		318'800,843
Participación de los Trabajadores en las Utilidades de la Empresa		2'373,549
PERDIDA DEL EJERCICIO	\$	321'174,392

COMPAÑIA "X", S.A. DE C.V.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

AÑO QUE TERMINO EL 31 DE DICIEMBRE DE

<u>I N V E R S I O N E S</u>	<u>1 9 8 6</u>	<u>O B L I G A C I O N E S</u>	<u>1 9 8 6</u>
<u>A CORTO PLAZO:</u>		<u>A CORTO PLAZO:</u>	
Efectivo en caja y bancos	\$ 9'038,582	Cuentas por pagar	\$ 14'133,746
Cuentas por cobrar a clientes	108'626,109	Proveedores	83'642,421
Deudores diversos	33'940,599	Proveedores extranjeros	39'412,142
Almacén	15'619,738	Impuestos por pagar	6'699,622
Pagos anticipados	197,360	Anticipo de clientes	16'309,170
Inversiones en acciones	42,000	IVA por pagar	679,533
Depósitos en garantía	9,965	Impuesto sobre la renta por pagar	9'917,497
	-----	Participación de los trabajadores en las Utilidades	3'692,701
SUMA INVERSIONES A CORTO PLAZO	\$ 167'474,353		-----
	-----	SUMA OBLIGACIONES A CORTO PLAZO	174'466,832
<u>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO:</u>			-----
Mobiliario	13'256,593	<u>CAPITAL CONTABLE:</u>	
Automóviles	35'529,331	Capital social	1'000,000
Gastos de Instalación	1'073,539	Resultado de ejercicios anteriores	(5'438,067)
	-----	Resultado del ejercicio	1'774,113
	49'859,463	Exceso, insuficiencia en la actualización del - capital	1'250'095,059
	-----	Actualización de capital	(1'235'316,715)
Menos:			-----
Depreciación y amortización acumulada	30'732,594	DEFICIT	12'114,390
	-----		-----
SUMA INVERSIONES A LARGO PLAZO	19'126,869		

SUMA LAS INVERSIONES	\$ 186'601,222	SUMA LAS OBLIGACIONES Y DEFICIT	\$ 186'601,222
	=====		=====

COMPANÍA "X", S.A. DE C.V.ESTADO DE RESULTADOSAÑO QUE TERMINO EL 31 DE DICIEMBRE DE1 9 8 6RESULTADOS:

Ventas Netas	\$	549'703,683
Costo de Ventas		407'098,827
Utilidad Bruta		142'604,856

GASTOS DE OPERACION:

Gastos Generales		113'886,567
Utilidad (Pérdida) de Operación		28'718,289

Otros Ingresos

Otros Ingresos		35'228,810
Utilidad		63'947,099

Resultados Extraordinarios de OtrosGastos

Pérdida en Cambios en Moneda Extranjera		48'562,788
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio Antes de Impuestos		15'384,311
Impuesto Sobre la Renta		9'917,497
Participación de los Trabajadores en las Utilidades de la Empresa		3'692,701
		13'610,198

UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$	1'774,113
		=====

COMPANIA "X", S.A. DE C.V.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

AÑO QUE TERMINO EL 31 DE DICIEMBRE DE

INVERSIONES

1987

A CORTO PLAZO:

Efectivo en Caja y Bancos	\$	5'627,619
Inversiones en Valores		138'341,106
Cuentas por Cobrar a Clientes		226'869,479
Deudores Diversos		7'598,154
Almacén		65'596,876
Pagos Anticipados		462,104
Inversiones en Acciones		42,000
Anticipo Sobre la Renta		---0---
IVA por Acreditar		---0---

SUMA INVERSIONES A CORTO PLAZO

444'537,338

PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO

Mobiliario	34'517,024
Automóviles	57'132,818
Gastos de Instalación	2'782,184

94'432,026

Menos:

Depreciación y Amortización Acumulada (50'589,391)

SUMA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO

43'742,635

SUMA LAS INVERSIONES

\$ 488'279,973

=====

OBLIGACIONES

1987

A CORTO PLAZO:

Cuentas por Pagar	\$	88'553,656
Proveedores		6'901,999
Proveedores Extranjeros		94'143,194
Impuestos por Pagar		9'144,766
Anticipo de Clientes		29'152,181
IVA por Pagar		5'904,329
Impuesto Sobre la Renta por Pagar		84'822,478
Participación de los trabajadores en las Utilidades		29'008,367

SUMA OBLIGACIONES A CORTO PLAZO

347'635,970

CAPITAL CONTABLE

Capital Social	1'000,000
Resultado de Ejercicios Anteriores	(3'663,954)
Resultado del Ejercicio	97'741,339
Exceso, Insuficiencia en la actualización del Capital	3'250'523,228
Actualización de Capital	(3'204'956,609)

140'644,005

SUMA LAS OBLIGACIONES Y EL CAPITAL CONTABLE

\$ 488'279,973

=====

COMPANÍA "X", S.A. DE C.V.ESTADO DE RESULTADOSAÑO QUE TERMINO EL 31 DE DICIEMBRE DE1 9 8 7RESULTADOS:

Ventas Netas	\$ 1'180'876,393
Costo de Ventas	664'957,519
Utilidad Bruta	515'918,874

GASTOS DE OPERACION:

Gastos Generales	270'867,028
Utilidad de Operación	245'051,846

Otros Ingresos

Otros Ingresos	73'626,791
Utilidad	318'678,637

Pérdida en cambios en moneda Extran- jera	84'091,793
--	------------

Utilidad (Pérdida) del Ejercicio an- tes de Impuestos	234'586,844
--	-------------

Impuesto Sobre la Renta	107'837,138
-------------------------	-------------

Participación de los trabajadores en las Utilidades de la empresa	29'008,367
--	------------

	136'845,505
--	-------------

Utilidad del Ejercicio	\$ 97'741,339
------------------------	---------------

=====

	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
SOLVENCIA							
1) Mediana Realización = $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	$\frac{12'995}{12'644} = 1.028$	$\frac{64'788}{154'759} = .42$	$\frac{42'529}{217'296} = .20$	$\frac{92'631}{268'613} = .34$	$\frac{204'029}{701'691} = .29$	$\frac{167'474}{174'487} = .96$	$\frac{444'537}{347'635} = 1.28$
2) Rotación Cuentas por Cobrar = $\frac{\text{Ventas Netas a Crédito}}{\text{Saldo Promedio de Cuentas por Cobrar}}$	$\frac{5'942}{6'111} = .9723$	$\frac{58'306}{41'271} = 1.413$	$\frac{27'485}{19'485} = 1.41$	$\frac{178'287}{49'046} = 3.63$	$\frac{271'648}{51'413} = 5.28$	$\frac{549'704}{108'626} = 5.06$	$\frac{1'180'876}{225'869} = 5.21$
3) Período Medio de Pago Cuentas por Cobrar = $\frac{360 \text{ Días}}{\text{Índice Rotativo - Cuentas por Cobrar}}$	$\frac{360}{.9723} = 370.25$	$\frac{360}{1.413} = 254.78$	$\frac{360}{1.41} = 255 \text{ días}$	$\frac{360}{3.63} = 99 \text{ días}$	$\frac{360}{5.28} = 68 \text{ días}$	$\frac{360}{5.06} = 71 \text{ días}$	$\frac{360}{5.21} = 69 \text{ días}$

ESTABILIDAD

1) Aplicación de Capital = $\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Pasivo Total}}$	$\frac{(1'533)}{14'844} = (.103)$	$\frac{(89'196)}{154'759} = (.58)$	$\frac{(173'676)}{217'296} = (.80)$	$\frac{(175'305)}{268'613} = (.65)$	$\frac{(490'256)}{701'691} = (.70)$	$\frac{12'114}{174'487} = .07$	$\frac{140'645}{347'635} = .40$
--	-----------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------	---------------------------------

RENTABILIDAD

1) Índice Productividad = $\frac{\text{Utilidad del Ejercicio}}{\text{Capital Contable}} \times \frac{\text{Utilidad del Ejercicio}}{\text{Utilidad del Ejercicio}}$					$\frac{1'774}{12'114} = .146$	$\frac{1'774}{10'340} = .171$	$\frac{97'741}{140'645} = .695$	$\frac{97'904}{42'904} = 2.28$
--	--	--	--	--	-------------------------------	-------------------------------	---------------------------------	--------------------------------

ENTREVISTA.

- 1.- ¿Por qué se escogió México para establecer la empresa?
- 2.- ¿Se realizó un estudio de mercado?
- 3.- ¿Se fijaron objetivos?
- 4.- ¿Han alcanzado sus objetivos?
- 5.- ¿Cómo está estructurada la empresa?
- 6.- ¿La empresa tiene Manual de Organización?
- 7.- ¿Cuál es su opinión personal sobre la situación de la empresa?
- 8.- ¿En cuántas y cuáles son las áreas en que se encuentra dividida la Empresa?
- 9.- ¿Cuál es el motivo de la constitución de la empresa?
- 10.- ¿Los precios de venta son más altos o más bajos que los precios de los --- principales competidores?
- 11.- ¿Tienen algún sistema de presupuestos?
- 12.- ¿Quién es la personal que realiza los presupuestos?
- 13.- ¿En qué se basa y como realiza los presupuestos?
- 14.- ¿Se encuentran satisfactoriamente definidas las actividades de la Empresa?
- 15.- ¿Se tienen definidos objetivos y políticas de compra?
- 16.- ¿Las compras de artículos nacionales se efectúan de los proveedores que satisfacen mejor las normas de calidad y precio?
- 17.- ¿El responsable de compras conoce las plantas de los principales proveedores?
- 18.- ¿Se investigan nuevas fuentes de aprovisionamiento?
- 19.- ¿Se conocen los precios de la competencia?
- 20.- ¿Existen implantados procedimientos para el otorgamiento de créditos a clientes?
- 21.- ¿Se vigila que los pedidos sean surtidos en forma y términos solicitados?
- 22.- ¿Qué requisitos piden para la contratación de personal?
- 23.- ¿El personal que está laborando actualmente en la empresa, quién lo eligió?