

73
2ij



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**“DISEÑO Y ELABORACION DE LA DOCUMENTACION
DE SOPORTE TECNICO-ADMINISTRATIVO PARA UNA
MICROEMPRESA DEL GIRO DEL CALZADO”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

GLAFIRA VAZQUEZ OLARRA

ASESOR: L.A. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR

DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES A M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

Diseño y elaboración de la documentación de soporte técnico-
administrativo para una micro empresa del giro del calzado".

que presenta la pasante: Glaflra Vázquez Olarra

con número de cuenta: 8812756-9 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 27 de Marzo de 1996

PRESIDENTE L.A. Arturo Sánchez Mondragón
VOCAL L.A. Francisco Ramírez Ornelas
SECRETARIO L.A. Angélica Hernández Araiza
PRIMER SUPLENTE L.A. Yolanda Zamudio García
SEGUNDO SUPLENTE L.A. Ma Teresa Muñoz García

Jaime Keller Torres

SEÑOR :

A ti que siempre estuviste cerca de mí
siendo mi guía y mi fortaleza.

Gracias por concederme esta vida llena de retos,
esfuerzo y superación.

Gracias por darme una parte de tu sabiduría,
sin ti nada hubiera realizado.

Gracias por que el logro es de los dos.

A MI MADRE GLAFIRA OLARRA B.

Porque con tu impulso, confianza y ejemplo,
culminé esta meta por la que siempre luché.

Gracias por acompañarme en esos días de esfuerzo,
gracias por tu sabio consejo y por tu tolerancia,
por mostrarme el valor de la vida.

A MIS HERMANOS Y HERMANAS:

Quienes con su apoyo y respaldo constante,
significaron un excelente ejemplo
para superarme día con día.

Gracias por siempre.

A MIS SOBRINOS:

Como muestra de que la constancia y el esfuerzo
se traduce en éxito:

USTEDES SON LA ESPERANZA DE UNA GENERACION
NUEVA Y DIFERENTE.

AL L.E. ISIDRO VAZQUEZ D.

Gracias por tu disposición, apoyo y orientación
durante la elaboración de este proyecto,
con el firme propósito de que sea útil
para tu empresa.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
NUESTRA MAXIMA CASA DE ESTUDIOS:

Gracias por permitirnos ser parte de ti,
por enseñarnos a luchar y a triunfar,
por mostrarnos el valor del conocimiento.
Gracias por nuestra formación profesional.

AL L.A. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS:

Como agradecimiento por su apoyo
y asesoría desinteresada,
por su conocimiento compartido en el aula
y fuera de ella.

Fué muy grato trabajar con usted.

A MI AMIGA SANDRA HERRERA G.

Gracias por compartir día a día triunfos y fracasos,
tu amistad es invaluable.

A ustedes quienes en todo momento estuvieron conmigo,
persiguiendo juntos un mismo fin:
la culminación de nuestra preparación profesional.

GRACIAS

Afectuosamente

GLAFIRA

I N D I C E

	Pg.
Introducción	3
Capítulo 1. Método de investigación aplicado	8
1.1 Identificación del problema	8
1.2 Formulación de hipótesis	8
1.3 Fijación de objetivos	8
Capítulo 2. Generalidades	9
2.1 Concepto de Administración	9
2.2 Elementos de la Administración	11
2.3 Necesidad de Administrar	16
Capítulo 3. La Micro empresa	18
3.1 Concepto	18
3.2 Partes que la conforman	20
3.3 La Micro empresa en México	23
3.3.1 Características	
3.3.2 Perspectivas de crecimiento	
3.4 El empresario mexicano	34
3.4.1 Características empresariales	

Capítulo 4.	Caso Práctico	41
4.1	Antecedentes de la Micro Empresa en estudio	41
4.2	Situación actual de la organización	48
4.3	Diseño Conceptual	56
4.4	Diseño Estructural	58
4.5	Diseño Funcional	59
4.5.1	Manual de Organización	63
4.5.2	Manual de Políticas	69
4.5.3	Manual de Bienvenida	75
4.5.4	Reglamento Interno de Trabajo	86
4.6	Diseño Operacional	96
4.6.1	Manual de Procedimientos Administrativos	97
4.6.2	Manual de Procesos de Manufactura	114
Capítulo 5.	Investigación Práctica	134
5.1	Diseño de la Investigación	134
5.2	Interpretación de Resultados	137
5.3	Aprobación o desaprobarción de la hipótesis original	148
Conclusiones	149
Bibliografía	151

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

El México actual es un país cada día diferente y los hombres de empresa tienen que adaptarse a una nueva realidad.

La Administración de Empresas ha entrado en una fase de evolución, la complejidad, el aumento en las actividades y operaciones, el crecimiento en las empresas, obliga al empresario a entender dónde se encuentra y dónde se encontrará en el futuro; por lo que la empresa moderna debe utilizar los recursos disponibles para proporcionar con la máxima eficiencia, los bienes que el consumidor necesita y así, de esta manera la organización alcance la solidez que requiere para mantenerse en el mercado y en la preferencia de sus clientes.

En la organización, los planes, políticas, pronósticos, sistemas y procedimientos, así como los métodos y técnicas registran cambios en su dinámica funcional, por lo que la elaboración de la documentación de soporte técnico-administrativo debe mostrar claramente la información actualizada, concerniente a los objetivos de la organización, procedimientos, descripción de puestos, estructura organizacional y otras que se requieren para el desarrollo efectivo de las funciones administrativas.

Por lo tanto, es necesario que cada modificación efectuada en las áreas de la organización se comunique oportunamente, para que la documentación de soporte técnico-administrativo se mantenga al día y coadyuve al mejor aprovechamiento para el desarrollo administrativo y operacional de la misma.

De acuerdo a lo anterior, los objetivos que persigue el presente trabajo son:

- Presentar una visión conjunta sobre la situación organizacional de la micro empresa y el empresario en México.
- Mostrar los diferentes tipos de documentación de soporte técnico-administrativo con los que deben contar las micro empresas.
- Generar la modernización administrativa, al coordinar los recursos humanos, materiales y técnicos para mejorar sus resultados en términos económicos y de calidad.
- Vincular el quehacer de la organización a los requerimientos del medio social, al fabricar un producto de mayor calidad, por medio del establecimiento de nuevas estrategias.
- Contribuir a la satisfacción de la demanda laboral, al crear nuevas fuentes de empleo e incrementar la calidad del recurso humano, mediante el adiestramiento y la capacitación operativa.

El presente trabajo tiene como propósito principal el proporcionar un marco referencial para el diseño y elaboración de los soportes técnico-administrativos en la micro empresa, abordando temas que cubren aspectos necesarios para mostrar una visión integral de este campo.

De acuerdo a lo anterior, los objetivos que persigue el presente trabajo son:

- Presentar una visión conjunta sobre la situación organizacional de la micro empresa y el empresario en México.
- Mostrar los diferentes tipos de documentación de soporte técnico-administrativo con los que deben contar las micro empresas.
- Generar la modernización administrativa, al coordinar los recursos humanos, materiales y técnicos para mejorar sus resultados en términos económicos y de calidad.
- Vincular el quehacer de la organización a los requerimientos del medio social, al fabricar un producto de mayor calidad, por medio del establecimiento de nuevas estrategias.
- Contribuir a la satisfacción de la demanda laboral, al crear nuevas fuentes de empleo e incrementar la calidad del recurso humano, mediante el adiestramiento y la capacitación operativa.

El presente trabajo tiene como propósito principal el proporcionar un marco referencial para el diseño y elaboración de los soportes técnico-administrativos en la micro empresa, abordando temas que cubren aspectos necesarios para mostrar una visión integral de este campo.

La tesis se encuentra estructurada de la manera siguiente:

El primer capítulo presenta el método de investigación aplicado, en el que señala el planteamiento del problema, la formulación de la hipótesis y la fijación de objetivos, imprescindibles para realizar la investigación.

En el segundo capítulo se señalan los conceptos básicos y generalidades referentes a la Ciencia de la Administración, se tratará el tema de la Administración desde su base conceptual, haciendo notar que dichos fundamentos son necesarios para una labor efectiva de la administración práctica; posteriormente se señala la dinámica del Proceso Administrativo y su importancia dentro de la organización para el óptimo desarrollo y funcionamiento de sus operaciones.

La necesidad de administrar se hace manifiesta desde el momento en que se constituye una empresa, o bien al presentarse alguna deficiencia o problema organizacional, que son generados por errores en la planeación, cambios en el medio ambiente o por conflictos de índole laboral.

Los conceptos y principios de la Administración tienen una aplicación universal, pero a su vez, específica para cada tipo de empresa, por lo que es importante adecuar dichos fundamentos de manera particular para cada situación.

En el tercer capítulo se describe a la Micro empresa en México, dentro del cual se responde a las siguientes preguntas:

¿Qué es una micro empresa?

¿Cuáles son sus perspectivas de crecimiento?

¿Qué elementos conforman una micro empresa?

¿Quién es el empresario mexicano?

¿Cómo es el empresario mexicano?

El empresario es aquella persona que por medio de su actividad hace funcionar una empresa, su coordinación se basa en la relación Capital y Trabajo, además de sus conocimientos técnicos para lograr la producción de bienes y servicios que sean satisfactorios para el consumidor.

Cabe señalar que el empresario debe tener ciertas características personales que le ayuden a la realización efectiva de la función empresarial, ya que debe asumir riesgos y responsabilidades, por lo que debe contar con la habilidad para tomar decisiones importantes de manera eficiente, tener don de mando y capacidad para fijar objetivos y políticas, que se traduzcan en beneficios para la organización.

Las micro empresas en México atraviesan por una etapa crítica dentro de su desarrollo en la economía nacional, la competitividad nacional extranjera resulta desalentadora al pretender reestructurar las actividades y operaciones de la micro empresa con una administración profesional; sin embargo, ante la actual situación, existen ramas de la industria que aún mantienen su auge a nivel nacional, como es el caso del Calzado, quien a pesar del "dumping" extranjero, ha demostrado que la calidad del producto fabricado en el país es superior al calzado de importación.

He ahí donde radica la importancia de estudiar a la micro empresa, ya que el calzado nacional proviene en parte considerable de las micro empresas y los talleres familiares.

Ahora, el problema administrativo que presentan, es la falta de soportes técnico-administrativos, que les auxilian en la mejor elaboración del producto, en la forma óptima de realizar las actividades administrativas, así como las normas que rijan las tareas del recurso humano.

El cuarto capítulo muestra el caso actual de una micro empresa del giro del calzado, en la que se señalan los antecedentes y la problemática que presentan, dentro de la cual se realizará el diseño y elaboración del Manual de Organización, Manual de Políticas, Manual de Bienvenida, Manual de Procedimientos Administrativos y Procesos de Manufactura, adecuados para este tipo de organización, en los que se consideran sus necesidades, medio ambiente, capacidad instalada, etc.

Lo anterior se traducirá en beneficios organizacionales al auxiliar en el mejoramiento de sus recursos y coordinarlos eficientemente para lograr que la entidad sea rentable y elabore productos de calidad.

En el quinto y último capítulo se presenta el método de investigación aplicado, en donde se señala desde el planteamiento del problema hasta la comprobación de la hipótesis y la evaluación final.

Capítulo 1

Método de investigación aplicado

1.1 Identificación del problema

No existen soportes administrativos adecuados a las necesidades de la organización, lo que genera un lento desarrollo e inconstante crecimiento de la misma.

1.2 Formulación de hipótesis

Al diseñar formalmente la documentación de soporte técnico administrativo, se aprovechará al máximo el potencial de la organización, con lo que se logrará su desarrollo y crecimiento.

1.3 Fijación de objetivos.

OBJETIVO ECONOMICO:

Coordinar los recursos humanos, materiales y técnicos para mejorar sus resultados en términos económicos y de rentabilidad.

OBJETIVO SOCIAL:

Contribuir a la satisfacción de la demanda laboral al crear nuevas fuentes de empleo, e incrementar la calidad del recurso humano mediante el adiestramiento y la capacitación operativa.

OBJETIVO DE SERVICIO:

Vincular y orientar el quehacer de la organización a los requerimientos del medio social, al fabricar un producto de mayor calidad, por medio del establecimiento de nuevas estrategias en los procesos operativos.

C A P I T U L O 2

Generalidades

2.1 Concepto de Administración

Para determinar un concepto preciso de la Administración se requiere analizar algunos conceptos de diversos autores, con el fin de obtener una mejor identificación del campo de estudio que se pretende abordar en el presente trabajo:

AGUSTIN REYES PONCE

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social". (1)

HAROLD KOONTZ

"Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes". (2)

(1) Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas". 1ª pte. Editorial Limusa (México, 1994) p.26

(2) Koontz y O'Donell. "Administración". Edit. Mc Graw Hill (México, 1990) p.15

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

"Es la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano". (3)

ISAAC GUZMAN VALDIVIA

"Es la ciencia social normativa en la dirección de grupos humanos". (4)

De acuerdo a lo anterior, es posible conceptualizar a la Administración como:

La ciencia social que integra con la mayor eficiencia, mediante una serie de etapas, los recursos tanto humanos como materiales de la organización, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.

(3) Fernández Arena, Jose A. "Elementos de Administración" Edit. (México, 1990) p.23

(4) Guzman Valdivia, Isaac. "Reflexiones sobre la Administración". Edit. (México,) p.12

2.2 Elementos de la Administración

Los elementos de la Administración son los pasos a través de los cuales se realiza la Administración; cada elemento está formado por varias etapas y cada una de ellas se encuentra vinculada con las demás, entre quienes se complementan y se integran en sus diversos aspectos.

En toda organización, la primera fase a que tiene lugar es la estructuración o construcción de la misma, en la que se observa cómo deben ser las relaciones entre las partes que la constituyen, con mira hacia el futuro inmediato o remoto y hacer lo que debe hacerse.

Posteriormente, en la segunda fase se desarrollan las funciones, operaciones y actividades que le son propias, en su variada y coordinada complejidad, que tiende a realizar el organismo para lograr los fines propuestos, en esta fase se busca cómo manejar al recurso humano y a los bienes que forman el organismo social.

Los elementos de la Administración se distinguen y se separan en cada una de las fases para delimitar y fijar sus reglas o técnicas, con lo que se facilita su comprensión y la formulación de los principios que influyen en cada aspecto.

Dentro de estas fases, los elementos tienen una connotación que hace de cada uno, un aspecto específico.

A la fase Mecánica se refieren los siguientes elementos:

- PREVISION
- PLANEACION
- ORGANIZACION

A la fase Dinámica corresponde:

- INTEGRACION
- DIRECCION
- CONTROL

PREVISION

"Es la determinación técnica de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, así como la investigación y valoración de las condiciones futuras en que el organismo habrá de encontrarse y de esta forma determinar los cursos de acción posibles.

Es la anticipación de los acontecimientos y situaciones mediante:

- Fijación de objetivos
- Investigación de factores
- Coordinación de los diversos cursos alternativos de acción"

(1)

(1) Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas". 1ª Pte
Editorial Limusa (México, 1994) p.60

PLANEACION

" Es la fijación del curso concreto de acción a seguir, determinando los principios que lo habrán de orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación del tiempo.

Lo que se logra por medio de:

- Fijación de políticas
- Procedimientos
- Programas
- Presupuestos
- Pronósticos
- Metas
- Estrategias" (2)

ORGANIZACION

"Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades en la organización para su mayor eficiencia.

La cual consta de las siguientes etapas:

- Funciones
- Jerarquías
- Obligaciones" (3)

(2) Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. p.60
Apuntes de la materia de Organizaciones. 5º semestre
de la Licenciatura en Administración

(3) Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. p.61

INTEGRACION

"Es la obtención y articulación de los elementos humanos y materiales de la organización para su eficaz funcionamiento." (4)

Sus etapas son:

Para Recursos Humanos:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Introducción
- Capacitación
- Desarrollo

Para Recursos Materiales:

- Requisición
- Cotización
- Selección de proveedor
- Orden de compra
- Factura

(5)

DIRECCION

"Es la coordinación efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, basada en decisiones y la delegación de autoridad." (6)

Lo que comprende:

- Autoridad
- Comunicación
- Supervisión

(4) (6) Reyes Ponce, Agustín. "Administración de empresas" 1ª Pte. Edit. Limusa (México 1994) p.61

(5) Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. p.61
Apuntes de la materia de Organizaciones, 5º semestre de la Licenciatura en Administración

CONTROL

"Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con lo planeado, a fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes". (7)

Por medio de :

- Establecimiento de medios de control
- Operación de controles
- Interpretación de resultados

(7) Reyes Ponce, Agustín. Op.Cit. p.61

2.3 Necesidad de Administrar

La administración es esencial en toda organización, así como en todos los niveles de la organización; esta función no es exclusiva de la dirección, sino que también corresponde ejercerla al administrador, a los responsables de las funciones operacionales, hasta el supervisor de línea.

Se conoce que la organización no es algo mecánico y no existe una forma ideal de coordinarla, por lo que las empresas necesitan atender la administración de su organización. Para las pequeñas empresa, quizá su única posibilidad de competir con otras es en el mejoramiento de su administración y en la obtención de resultados, en los cuales son superadas por sus grandes competidoras.

"El conocimiento de los conceptos, enfoques, teorías y técnicas, son útiles para el administrador y un estudio organizado del conocimiento administrativo ayuda al empresario a:

- Delimitar sus funciones y obligaciones
- Incrementar la eficiencia organizacional
- Hacer avanzar la investigación y las teorías productivas
- Alcanzar amplios objetivos sociales" (1)

(1) Rodríguez Valencia, Joaquín. "El pensamiento de la Administración". Editorial ECASA (México 1994) p.46

Cuando los principios y técnicas de la Administración se desarrollan, prueban y utilizan, la actividad administrativa mejora invariablemente.

Las deficiencias y problemas pueden aparecer en cualquier nivel jerárquico, la administración efectiva exige que todos aquellos responsables del trabajo de otros, en todos los niveles y en cualquier tipo de organización, se consideren a sí mismos como administradores.

El objetivo que se persigue con la Administración es lograr resultados positivos en su gestión, al establecer ambientes para que los esfuerzos de grupo permitan que los individuos contribuyan al logro de los objetivos con la mínima cantidad de insumo.

La elevación de la productividad es la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico-social y para que se realice, depende de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada individuo que pertenece a una entidad, es eficiente y productivo, la sociedad misma, formada por ellos, tendrá que serlo.

Únicamente a través de la administración, es posible actuar decididamente y con objetividad, para la realización efectiva de la misma, a fin de procurar su sano desarrollo sobre la base de mejorar su eficiencia.

CAPITULO 3

La Micro empresa

3.1 Concepto

El precisar un concepto que identifique plenamente a la micro empresa se torna complicado, debido a la diversidad de actividades de cada tipo de empresa y al volumen de operaciones de la misma.

Se ha tratado de establecer parámetros o criterios generales para conceptualizar a la micro empresa, entre los que se encuentran:

- Según el Diario Oficial de la Federación publicado el 16 de mayo de 1990, la Micro empresa es:

"Aquella que cuenta hasta con 15 personas y tiene ventas totales menores a 100 Salarios Mínimos Generales elevados al año."

- De acuerdo a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial:

"La que cuenta entre 1 y 16 trabajadores y sus ventas anuales no son superiores a 115 S.M.G. elevados al año."

- Nacional Financiera, S.A.:

"Aquella cuyo personal ocupado es de 1 a 15 y sus ventas anuales son de N\$900,000.00. (1)

(1) Nacional Financiera, S.A. "Programa para la Micro y Pequeña empresa" p. 4

- La Ley Federal para el Fomento de la Micro, en el capítulo 1 de Disposiciones Generales, en el Artículo 3º dice:
"Se consideran Micro empresas a las unidades económicas que a través de la organización del trabajo y bienes materiales o incorpóreos de que se sirven, se dediquen a la transformación de bienes y ocupen directamente hasta 15 trabajadores y cuyas ventas anuales no excedan los montos que determinan la SECCOFI.

- La Asociación de Empresas Pequeñas la define como:
"Aquella en que posee el dueño plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama que opera.

- Otros:
"Iniciativa modesta en capacidad y magnitud, principalmente de tipo familiar o mínima de recursos.

"Aquella cuyo número de personal es menor de 15 y su capital social menor a 1 millón, así como sus activos totales son menores a 1 millón."

3.2 Partes que la conforman

En la organización existen una serie de componentes indispensables que atienden a su objetivo general, a fin de hacer el trabajo lo mejor posible, en el menor tiempo y con un mínimo de esfuerzo, al más bajo costo posible y por tanto, cada componente debe ser utilizado con la máxima eficiencia .

Los componentes básicos de la empresa son:

- Recursos Humanos
- Recursos Materiales
- Recursos Técnicos

RECURSOS HUMANOS

Se refiere a los grupos humanos que integran a la organización y son quienes utilizan los materiales, siguen paso a paso los procesos y operan el equipo; integran a los Recursos Humanos:

- Obreros
- Supervisores
- Directores o Administradores

Obreros.- Aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual, pueden ser calificados o no calificados, según requieran tener conocimientos o habilidades específicas.

Supervisores.- Su función es vigilar el cumplimiento exacto de los planes, órdenes e instrucciones señaladas.

Directores o Administradores.- Sus funciones principales son las de fijar objetivos, políticas, planes generales y revisar los resultados finales.

RECURSOS MATERIALES

Son los bienes que se procesan y combinan para producir el servicio o el producto final.

Los que se clasifican en :

"Bienes Materiales.- Son los bienes muebles e inmuebles que integran la empresa: sus edificios, instalaciones, terrenos, maquinaria y equipo, herramientas; las cuales tienen por objeto el multiplicar la capacidad productiva en el trabajo." (1)

Materias Primas.- Son los elementos que han de salir transformados en productos, existen a su vez materias auxiliares, las cuales no forman parte del producto, pero son necesarias para la producción.

Productos Terminados.- Son los productos que cumplen los requerimientos para venderse al consumidor.

Dinero.- La organización necesita y cuenta con efectivo, lo que se tiene para pagos diarios o urgentes y además posee como representación del valor de todos los bienes mencionados, un capital social constituido por valores, acciones y obligaciones.

(2) Rodríguez Valencia, Joaquín. "Como administrar pequeñas y medianas empresas". Editorial ECASA (México, 1991) p.70

RECURSOS TECNICOS

Comprende todo el cuerpo organico de procedimientos y métodos por medio de los cuales se logran los objetivos de la empresa, es decir las relaciones en que deben coordinarse las personas y los bienes materiales con los mismos procedimientos.

Dentro de los que existen:

Sistema Organizativo.- Consiste en la forma en cómo debe estar estructurada la empresa, es decir, su separación de funciones, número de niveles jerárquicos, grado de delegación, de centralización o descentralización.

Sistema de Información.- Aquel en que a través de sus componentes, toma los datos de la actividad para conducirlos en sucesivas fases y grados de elaboración al proceso de la decisión, lo compone la información normativa de planeación, redacción, operacional, de investigación, de control y gestión.

Sistema Operativo.- Son el conjunto de hombre y medios cuyas actividades persiguen la consecución de un objetivo común, entre los que se producen transferencias de información, bienes y servicios, adaptándolos a procesos específicos, como el de producción, compras, comercialización, administración de personal, contabilidad entre otras.

3.3 La Micro empresa en México

En México, una rama de gran importancia la representan las micro empresas, el establecimiento y operación de este tipo de empresas es el resultado del deseo humano de satisfacer necesidades de carácter material, el propietario de la empresa busca lograr una utilidad a través de la fabricación y venta de un producto o de la realización de un servicio y a su vez, el que compra dicho producto busca satisfacer una necesidad.

La micro empresa asegura a sus colaboradores oportunidades mejores de desarrollo; lo relevante de este tipo de empresas es la iniciativa de su Administrador, su capacidad para enfrentar los problemas que plantea la Dirección; su éxito depende del conocimiento de técnicas administrativas modernas y de su habilidad para ponerlas en práctica.

Por el contrario, la falta de conocimientos técnicos sobre administración da lugar a consecuencias considerablemente graves en las micro empresas, lo que hace suponer que la micro empresa depende esencialmente de la calidad de su dirigente, si éste se encuentra consciente de esta verdad, conseguirá aprovechar al máximo las ventajas específicas que se presentan en este tipo de empresas.

La dinámica del sistema económico mexicano propicia el desarrollo absoluto de sus componentes, ya que al crecer el Producto Nacional, crecen los elementos que los componen, como los del sector industrial.

"La importancia de la micro empresa en el ámbito económico, es posible determinarla en base al valor de su producción, por el valor de las materias primas que se consumen, por la formación de capital fijo, por los empleos que genera y la capacidad de compra que dan a la población trabajadora mediante sueldos y salarios. (1)

La micro empresa incorpora fuerza de trabajo al sector manufacturero y contribuye a incrementar un rango social distinto a este sector desocupado o semi desocupado, debido a la capacidad de compra que les proporciona a la empresa a través del salario y bienes adquiridos con él. Por otro lado, contribuye a crear y capacitar la mano de obra que por la estructura educacional, (característica de los países en vías de desarrollo), no habría encontrado los elementos para capacitación.

En un país de constantes cambios cuyas empresas no han logrado desarrollar plenamente su capacidad administrativa, la micro empresa se conforma en la escuela empírica, en ella se realiza la formación directiva que requiere el país para mejorar su sistema administrativo-productivo, para que se logre una eficiente y sólida organización.

(1) Rodriguez Valencia, Joaquín. Op. Cit. p.31

La micro empresa contribuye a elevar el nivel de ingreso de la población, al crear un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos, quienes forjan una idea e inician una actividad industrial a pequeña escala.

"Por ello esta clase de empresas son un mecanismo de capacitación de pequeños ahorros para hacerlos productivos que de otra forma estarían ociosos". (2)

(2) Rodríguez Valencia, Joaquín. Op.Cit. p. 31

3.3.1. Características

La micro empresa es una persona jurídica, ya que es una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la ley.

Como unidad económica su principal objetivo es el lucro, la protección de los intereses económicos de la empresa, de los acreedores o de su dueño, logrando la satisfacción de éstos mediante la obtención de utilidades, además éstas ejercen una acción mercantil, ya que compran para producir y producen para vender.

A pesar de su tamaño, ella asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida; a través de su administración, es la única responsable de la buena o mala marcha de la entidad, si hay pérdidas o ganancias es a cuenta y riesgo exclusivo de ellas, pero ante todo es una entidad social, ya que su propósito es servir a la sociedad en que está inmersa.

Actualmente las micro empresas en México tienen el siguiente perfil:

FACTORES	RESULTADOS
Datos Estructurales	La inflación cambia los valores financieros o de venta con demasiada rapidez.

FACTORES	RESULTADOS
	"En empresas pequeñas o micro, la estructura orgánica es familiar".(1)
Tecnología	La mayoría utiliza sistemas de producción tradicional.
Medio Ambiente	Su medio es complejo y variable, sostiene relaciones con otras organizaciones: Proveedores, Clientes, Bancos, Competencia, Gobierno.
Problemática a la que deben enfrentarse	<p>"De acuerdo a su importancia, los siguientes son los más difíciles que en la actualidad enfrentan las organizaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos Humanos - Demasiados controles del Gobierno - Falta de seriedad de proveedores - Financiamiento - Escasez y mala calidad de materia prima - Mercados - Competencia - Deficiente organización" (2)

(1) (2) Rodríguez Valencia, Joaquín. Op. Cit. p. 42

Objetivos y procedimientos

Para los dueños, el objetivo principal es maximizar utilidades, los procedimientos administrativos son personalizados, consisten en la vigilancia estrecha sobre las actividades.

La toma de decisiones es centralizada y la ejecución es realizada por los Jefes de Área.

Crecimiento y Planeación

"La mayoría de las micro empresas no desean crecer más, por temor a que se le escape el control de su empresa.

La Planeación estratégica y táctica es casi inexistente.
(3)

"Sumado a lo anterior, la micro empresa se caracteriza por que las funciones de planeación financiera, producción, administración de personal y comercialización, pueden estar a cargo de una sola persona con poca especialización, quienes aplican la administración en forma empírica. (4)

(3) (4) Rodríguez Valencia, Joaquín. Op. Cit. p.38, 42-43.

La micro empresa constituye una escuela práctica de gran valor nacional para formar y fortalecer empresarios, administradores y técnicos: la pequeña escala de operaciones les permite ir adquiriendo las disciplinas necesarias sin grandes quebrantos económicos, porque además de su reducido tamaño, la micro tiene todas las funciones a la vista, por lo que el sentido común y la práctica bastan para resolver los problemas que se presentan sobre la marcha.

La generación de empleos para una creciente población es uno de los más grandes problemas del país y la mayoría de las micro empresas cuentan con procesos manufactureros en los que es más fácil reemplazar el factor capital por mano de obra con resultados positivos en economía y calidad.

En lo que a la producción respecta, sus productos son de orden prioritario y se fabrican en pequeña escala y regularmente de baja calidad, lo que genera altos costos para la organización.

Dada su magnitud, se limita a trabajar en un mercado reducido, precario e inestable, por lo que su posición en el mercado es poco dominante.

El desconocimiento de las fuentes de financiamiento y las formas en que operan, así como la incapacidad e insolvencia para obtener créditos para su actuación, es una de las características principales y uno de los mayores problemas de las micro empresas.

3.3.2 Perspectivas de crecimiento

Para lograr que las micro empresas alcancen elevados niveles de eficiencia y competitividad, que sean auto financiables y tengan un efecto multiplicador, se requiere que se les apoye con adecuados recursos financieros, tecnológicos, administrativos y fiscales que incrementen sus márgenes de operación.

El apoyo debe estar orientado a identificar y promover la ejecución de acciones que fortalezca y modernice la infraestructura empresarial, apoyando la producción y distribución eficiente de bienes y servicios, con especial énfasis en el área de manufactura y propiciando un desarrollo local más equilibrado.

El papel de la Banca es apoyar las iniciativas empresariales para modernizar y consolidar las actividades productivas, así mismo respalda a las micro empresas cubriendo todas las etapas de un proyecto, desde la idea que surge de pre-inversión, hasta la instalación, puesta en marcha y operación de la empresa.

La micro empresa posee una posición importante en la generación de empleos, pero se enfrenta a una serie de problemas que obstaculizan su desarrollo, lo que determina condiciones de desventaja en su competencia con el resto de las empresas y son causales de ello:

- "Asistencia crediticia no oportuna y poco ágil, ocasionada por desconocimiento, trámites complicados y limitaciones para el acceso en la obtención de créditos suficientes a tasas de interés razonables.
- Escasez de mano de obra calificada, lo que eleva los costos y retarda parcialmente la productividad y sumado a una deficiente supervisión, repercute en la mala calidad del producto.
- Inadecuados recursos económicos que provoca una limitación en la expansión del mercado, lo cual es aprovechado por empresas con suficientes recursos que absorben o detienen el desarrollo y la actividad de este sector.
- La incidencia del proceso inflacionario en el aumento de los precios y costos de producción, ha provocado que las limitaciones de una pequeña producción dificulten la absorción de los incrementos señalados". (1)

Sin embargo, a pesar de la problemática que presenta, algunas micro empresas mexicanas exportan a otros países materias primas, materias auxiliares y otros productos con elevada demanda internacional, por lo que es prioritaria la modernización de las mismas para mantenerse en el mercado nacional e incrementar sus exportaciones.

(1) Rodríguez Valencia, Joaquín. Op.Cit. p.40-41

De las ramas económicas en las que mayor incursión tienen las micro empresas es la del calzado y la del vestido, por lo que este tipo de industrias en el corto y mediano plazo vislumbran un importante crecimiento, dada la infraestructura con la que cuenta y las perspectivas de reestructuración.

Las micro empresas tienen sus inicios a una escala relativamente modesta y experimenta un crecimiento moderado, sin embargo en nuestro medio ha ocurrido la "fusión de empresas", situación a la cual tienden las micro empresas.

A la mayoría de las micro empresas no les es posible la aplicación de recursos y técnicas de las grandes empresas, sin embargo, las micro también requieren de una eficiente administración para promover su desarrollo a pesar de las limitaciones de sus colaboradores y las carencias en recursos materiales.

Conociendo de antemano que este tipo de empresas cuentan con un administrador que no es un especialista, les es difícil implementar una adecuada función administrativa y de gestión en sus operaciones, y por tanto, sin una capacitación adecuada para administrar empresas, nada puede garantizar el éxito de las mismas.

3.4 El empresario mexicano

El empresario es el portador de la innovación tecnológica y agente de la modernización, él es el resultado de la dinámica que opera dentro de la sociedad.

El empresario es aquel que emprende una actividad intencionada para iniciar, mantener o ampliar un negocio redituable de producción o distribución de bienes económicos y de servicios, cuyo objetivo es el beneficio pecuniario, él es parte importante del sistema económico del país, en gran medida, el éxito económico se ha logrado gracias a los esfuerzos e innovaciones introducidas por los empresarios al sector privado.

El propietario de una empresa, es un empresario, desde el punto de vista que es quien organiza hasta el último detalle el funcionamiento de la organización y así mismo quien asume los riesgos; en el contexto actual del empresario, él no es considerado solamente el fundador de su empresa, sino también es la fuente de decisiones y de crecimiento, es decir, es el engrane principal sobre quien descansa la empresa para su supervivencia.

Actualmente, los empresarios de las micro o pequeñas organizaciones consideran como grupos poderosos a los industriales y financieros, situación que se presenta en todas las sociedades capitalistas y en el país asume la forma de una acumulación de poder.

El empresario mexicano debe concientizarse y responsabilizarse ante la situación económica del país, ya que él es quien realiza un esfuerzo cotidiano por establecer las bases de una estructura económica, cuyo proceso sea dinámico y creciente, por lo que es necesario que realice conexiones para que los beneficios obtenidos sirvan para sacar del atraso a la sociedad.

(1)

En este sentido, existen empresarios propensos al aislamiento, ya que carecen de un auténtico espíritu nacionalista empresarial, sin embargo, hay excepciones de empresarios identificados y conscientes del desafío nacional, quienes fortalecen el aporte de la micro empresa al modelo del país que se pretende alcanzar.

La función asignada al empresario comprende el aceptar sólo un reto y varias responsabilidades: producir, ser eficiente, generar empleos, participar en el desarrollo local y nacional, promover mayores y mejores niveles de calificación de la fuerza de trabajo y contribuir a la independencia económica y social del país, sustituyendo importaciones y a la vez produciendo bienes competitivos para los mercados internacionales.

(1) Rodríguez Valencia, Joaquín. Op.Cit. p.103

Al mejorar la capacidad de gestión de los empresarios, es necesario considerar que al encontrarse éstos mejor informados y con mayor capacidad, coadyuvará a que las empresas se incorporen a la economía formal, contribuyendo así al crecimiento económico.

3.4.1 Características empresariales

No es sólo en el campo de los negocios donde se desarrolla el empresario y el espíritu creativo, estas capacidades empresariales no se heredan y no hay duda de que existen ciertas personas capacitadas en virtud de su acondicionamiento social y cultural para lograr esta forma creativa de auto expresión.

El empresario mexicano se encuentra muy afirmado en su localidad y la realidad es que no les es posible prosperar sino es en un medio ambiente económico y social adecuado. No todas las sociedades favorecen el desarrollo del empresario, en algunas las consideraciones de prestigio social tienden a desviar a algunos empresarios potenciales hacia otras direcciones.

El porcentaje de empresarios de México que nacieron en el extranjero o que son de ascendencia extranjera, es mucho mayor que el porcentaje que existe entre extranjeros y nativos en el total de la población, sin duda el empresariado constituye una élite cosmopolita.

Es importante considerar aspectos subjetivos de la posición del empresario en la sociedad mexicana: ¿Cómo se consideran ellos mismos en cuanto a su papel y posición?, ¿Cuál es su grado de poder y cuál es en relación con otros grupos influyentes?

El empresariado debe analizarse en el contexto de la sociedad en que el empresario tiene sus orígenes, éste se encuentra acondicionado y amoldado a su ambiente, el cual a la vez puede ser atacado, modificado o revocado por medio de sus actividades.

Son varias las características que debe poseer todo empresario para conducir con éxito a la organización:

"MOTIVACION.- Es la disposición positiva, el impulso para realizar cierta tarea, comprende la responsabilidad, el vigor, la iniciativa, la perseverancia y la ambición. El empresario debe realizar un gran esfuerzo para hacer funcionar y manejar eficazmente su empresa." (1)

Es evidente que aquel que trabaja arduamente para planear, organizar, coordinar y controlar la empresa, tiene mayores posibilidades de triunfo que uno que lo deja al azar.

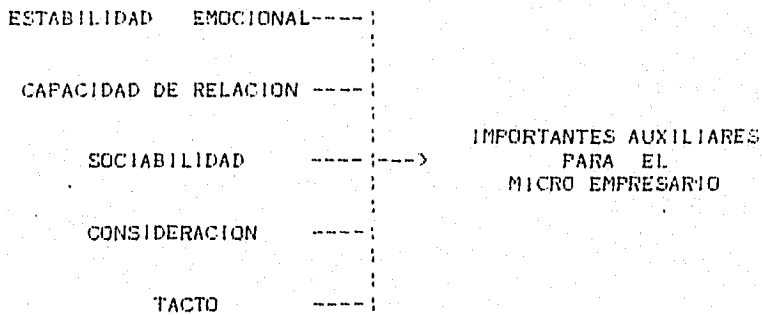
"AGILIDAD MENTAL.- Se refiere a una inteligencia comprensiva, un pensamiento creativo y una capacidad analítica, lo que significa que el dueño o el administrador debe ser razonablemente inteligente, capaz de actuar en consecuencia a las necesidades que se le presentan a la empresa, en las diferentes situaciones y a la vez analizar los problemas que le afecten para solucionarlos." (2)

(1) (2) Rodríguez Valencia, Joaquín. Op. Cit. p.104

Aquel que maneja una micro empresa y advierte la existencia de problemas y los soluciona, guiará a su empresa mucho mejor de lo que podría hacerlo aquel que sea incapaz de realizar estas funciones.

HABILIDAD PARA LAS RELACIONES HUMANAS.- Factores de la personalidad como estabilidad emocional, la capacidad de relación, la sociabilidad, la consideración y el tacto, son valiosos auxiliares para el empresario.

El administrador o dueño de la micro empresa debe mantener buenas relaciones con los clientes, si es que desea que continúen constantes, lo mismo debe hacer con sus empleados para fomentar la eficiencia en el trabajo.



CAPACIDAD DE COMUNICARSE.- La eficiente comunicación se refiere al trato efectivo entre dos o más personas de manera oral o escrita.

(3) Rodriguez Valencia, Joaquin. Op.Cit. p.105

El administrador o empresario de la micro empresa tiene la posibilidad de comunicarse eficazmente con empleados, clientes, proveedores y de cómo lo haga depende en gran parte su éxito o fracaso.

CONOCIMIENTOS TECNICOS.- Los productos o servicios de una micro empresa deben ser de calidad; el empresario puede ser delicado y diligente, ágil y practicar buenas relaciones humanas, además de ser eficiente en la comunicación, pero si su producto o servicio es malo, fracasará.

"Los conocimientos técnicos se adquieren con sólo dedicarse a aprenderlos, por lo tanto, el administrador-empresario que domina los conocimientos técnicos tiene perspectivas de éxito mucho más amplias que cualquier otro." (4)

(4) Rodríguez Valencia, Joaquín. Op. Cit. p.108

C A P I T U L O 4

Caso Práctico

4.1 Antecedentes de la micro empresa en estudio

El taller de calzado propiedad del L.E. Isidro Vázquez O., inició sus operaciones en el año de 1987, la cual fué creada para fabricar calzado de piso para dama, únicamente con el apoyo de un colaborador y el mismo dueño.

La empresa no contaba con recursos materiales, técnicos o financieros, el calzado que se elaboraba era completamente artesanal, tampoco disponía de un proceso de producción establecido o mecanizado, el proceso era manual.

Al término del primer año, la organización contaba con un buen número de hormas, una rústica pegadora, una mesa para corte y varias carretillas de trabajo, además de varios clientes y proveedores.

Para entonces, el calzado comenzaba a incrementar su demanda entre los consumidores, por lo que la organización se vió ante la situación de incrementar su personal, la adquisición de materia prima y volumen de producción que satisficiera la demanda del mercado.

En la zona donde se ubicaba la empresa, existía demasiada población juvenil por lo que se contrató a varios de los jóvenes cuyo domicilio fuera cercano a la empresa, se les impartió capacitación y adiestramiento y de la misma forma se contrataron a trabajadores especializados para efectuar las actividades que requirieran a este tipo de personal.

La empresa continuó adquiriendo Activo Fijo como pegadoras, bancos de acabar, foliadoras, suajadoras, hormas y otras más que les fueron necesarias.

Debido al crecimiento que presentaba la organización, requirió de un nuevo lugar para operar, el cual inicialmente fué arrendado y posteriormente se adquirió como bien inmueble.

Los problemas que se presentaban en la organización se resolvían sobre la marcha, tales como multas, recargos, por parte de la S.H. y C.F., pérdidas económicas, atrasos en la producción, fallas en la misma, entre otras, sin embargo, se obtenían utilidades aceptables que permitían absorber dichas deficiencias.

En esta etapa, los conflictos que se presentaron fueron de índole administrativo y laboral, las preguntas que se formulaban eran: ¿Cómo tener control sobre las materias primas?, ¿De qué manera asignar el trabajo de acuerdo a las órdenes de producción?, ¿Cómo establecer un proceso de producción que implique menos tiempo?, ¿De qué medios nos allegamos para controlar al personal?, ¿Qué hacer frente a las autoridades fiscales?.

1991 marca otro paso en el desarrollo de esta joven empresa, ya que adquiere su local definitivo que cuenta con 500 m² para realizar sus operaciones y con ello pretende modernizar el proceso productivo y lograr mejoras en los niveles de calidad del producto.

El nivel de producción alcanzado en ese momento era de 2300 pares por semana, lo cual representaba el 50 % de su capacidad instalada; así mismo la empresa era fuente de trabajo de alrededor de 25 personas, entre empleos permanentes y algunos eventuales.

Sin embargo, la modernización no podía efectuarse sin una adecuada administración y coordinación de los recursos ya que era imprescindible la regularización de las actividades productivas para evitar problemas posteriores.

Como consecuencia de la adquisición del local, la organización presentó problemas de descapitalización, ya que la inversión realizada era fuerte en relación a la solvencia con la que contaba la empresa.

Ante la responsabilidad del pago de la deuda del local adquirido se le dió prioridad a esta situación, ocupando un segundo término el resto de las actividades, como la adquisición de materia prima, volumen de producción, calidad del producto, etc., lo que generó errores en el proceso productivo, fallas en el producto, lo que se traduciría en devoluciones del mismo y desprestigio del calzado.

Posteriormente el nivel de venta disminuyó ya que los clientes suspendieron sus compras de calzado y de esta forma la empresa dejó de tener ingresos por ventas; frente a esta descapitalización, la empresa detuvo sus pagos a proveedores y éstos a su vez dejaron de enviar materias primas.

En lo laboral, los trabajadores comenzaron a ser despedidos sin recibir liquidación alguna, por falta de recursos económicos, lo que dió origen a que los trabajadores despedidos entablaron demandas jurídicas exigiendo su liquidación conforme a como lo establece la Ley Federal del Trabajo, acarreado así conflictos nuevos para la entidad.

Es entonces cuando el empresario decide comercializar el producto por cuenta propia, pretendiendo eliminar intermediarios, lo que dió lugar a que se continuara desatendiendo las actividades y operaciones de la empresa en donde se comenzó a fabricar calzado de mala calidad y en volúmenes bajos, produciendo únicamente 700 pares por semana.

Con la imposibilidad de pagar las liquidaciones a los trabajadores, se mantuvieron los empleos pagando salarios de manera injustificada, ya que existían trabajadores quienes no realizaban ninguna actividad, debido al bajo volumen de producción, lo que trajo como consecuencia el incremento en los costos de producción.

En el año de 1992, ingresó al país calzado proveniente de Corea, Taiwan, Tailandia, con una calidad aparentemente mayor y a un precio más bajo que el calzado nacional, lo que representó el "dumping" para las empresas mexicanas fabricantes de calzado ya que el consumidor prefería adquirir dicho producto y dejar a un lado el zapato nacional, situación ante la cual, las empresas mexicanas no eran capaces de enfrentar, debido al bajo nivel de calidad que presentaban sus productos.

Como respuesta a esta situación algunos fabricantes de calzado comenzaron a producir líneas económicas: zapato de baja calidad y de bajo precio, el cual oscilaba entre N\$6.00 a N\$10.00 por par, en el que se realizaba una mínima inversión y se requería una mínima mano de obra, lo que disminuía gastos por sueldos y salarios, caso que se presentó en esta micro empresa.

La falta de liquidez y solvencia que la empresa presentaba, dió paso a la venta de Activos Fijos dentro de lo que se encontraba la mayor parte de la maquinaria que era necesaria en el proceso de producción.

Para ese año la organización contaba con 8 personas quienes realizaban cada uno, una parte del proceso de producción, en realidad ya no era necesario más personal, porque la producción había llegado a los 500 pares por semana.

Ahora bien, la entidad no se encontraba en la capacidad de reorganizarse, no contaban con Capital Social para reinvertir o para fabricar muestras de calzado que les permitiera conseguir nuevos mercados y estaban fuera del conocimiento de innovaciones, moda, actualidad en pieles, tacones, etc.

No fué si no hasta mediados de 1994, cuando un cliente quien en años anteriores adquiría los productos de esta empresa decidió ayudar a la organización, en el sentido de financiar un lote de producción siempre y cuando este fuera de la mejor calidad, con pieles, forro, suela y tacones de primera clase para posteriormente él mismo adquirir el producto.

Sin embargo en la organización, los trabajadores rechazaron cada una de las operaciones que implicaba la elaboración del nuevo producto, ya que significaba un incremento en el ritmo de trabajo, en el proceso de producción y tendrían que realizar operaciones más detalladas, con mayor precisión, orden y limpieza, situación a la cual no deseaban enfrentarse.

Para ésto, se requirió capacitar al personal nuevamente, desde el nivel administrativo hasta el operativo, pretendiendo a su vez introducir un cambio en la cultura de los subordinados. La capacitación operativa fué llevada a cabo por un miembro de la organización quien era un trabajador especializado que conocía acerca de la forma más eficiente de realizar este tipo de calzado.

Desde entonces la entidad se ha mantenido en un adecuado ritmo de trabajo, en óptimos niveles de producción y calidad, actualmente fabrica alrededor de 500 pares de calzado entre zapatilla y calzado de piso.

Podemos darnos cuenta que la empresa comenzó con problemas de descapitalización, lo que generó la disminución de la calidad del producto y por ende, la ausencia de clientes, quienes no deseaban adquirir un producto de mala calidad.

Ahora la empresa ha actualizado su cartera de clientes y proveedores, ha conseguido créditos por parte de acreedores y proveedores, el calzado ha cobrado prestigio en el mercado y existe nuevamente la demanda del mismo.

Su objetivo es seguir produciendo calzado de calidad sin considerar el volumen de producción que implique. Lo importante es que éste reúna los requisitos que exigen los consumidores.

4.2 Situación actual de la organización

La empresa cuenta con 11 trabajadores quienes ocupan los siguientes puestos:

- 1 Gerente General
- 2 Cortadores
- 3 Montadores
- 1 Pagador
- 2 Ayudantes Generales
- 2 Preacabadores de Suela

Además de 2 maquinistas quienes realizan una parte importante en el proceso de producción, siendo éstos externos a la organización.

El salario que perciben sus integrantes es calculado en base al número de pares que produce cada uno, lo que de ordinario se le conoce como "destajo". La jornada laboral es de lunes a viernes de 8:00 - 17:00 hrs., sábados de 8:00 - 12:30 hrs.

Al modificar el proceso de producción fue necesario capacitar y adiestrar a los trabajadores, a quienes actualmente se les induce a desarrollar sus habilidades manuales, lo que sucede también con el personal de nuevo ingreso, dicho adiestramiento es aplicado por parte de los mismos trabajadores especializados, aquellos quienes poseen una experiencia más amplia en el desarrollo de este proceso de producción.

Cón el incremento en los niveles de producción y ventas, las actividades administrativas y operaciones que atañen a la empresa han aumentado de la misma manera, sin embargo no existe un empleado que coordine y registre dichas actividades, aún permanece el tradicionalismo característico de las micro empresas en las que el dueño es quien realiza todas las actividades administrativas, contables y fiscales que requiere la entidad.

Ahora bien, el problema radica en que la micro empresa no se encuentra en la capacidad económica de pagar el sueldo de un empleado más quien sea responsable de estas actividades, un profesionista en la materia les resulta altamente costoso, por lo que se considera que este servicio sea externo y asista como staff, de 1 a 3 días por semana.

Los registros contables y fiscales de la organización, se elaboran de manera rústica y no cumplen con los requisitos que la contabilidad exige. La entidad dispone de una persona quien formula las Declaraciones ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y a él mismo se le consulta si se presentan multas o recargos, pero regularmente no se cuenta con un Profesionista debido a la carencia de recursos económicos.

En ocasiones ante la falta de liquidez de la empresa, los pagos ante la S.H.y C.F., así como al I.M.S.S. no son cubiertos de manera oportuna, por lo que posteriormente se presentan recargos, excediendo así el monto original, lo que resulta aún más difícil de cubrir.

En años anteriores las micro empresas fueron apoyadas por la Banca para tratar de resolver sus problemas de liquidez y solvencia, en particular por Nacional Financiera, S.A., quien les otorgaba créditos con el fin de que los productos de las mismas tuvieran una aceptación fuerte en los mercados nacionales y extranjeros. Pero a raíz de la devaluación de 1994, dicha institución suspendió los créditos a las micro empresas, por lo que, sumado a otros factores, éstas comenzaron a desaparecer.

Si en el pasado era complicado conseguir un crédito de la Banca, ahora resulta mucho más difícil, ya que los requisitos que solicitan las instituciones de crédito están lejos del alcance de las empresas micro y pequeñas, tales como: comprobantes de ingresos, avales, Estados Financieros, además varias de ellas no se encuentran registradas ante la Secretaría de Hacienda, por lo que su operación es clandestina.

Como consecuencia de la falta de liquidez, les es imposible adquirir maquinaria o herramientas modernas que les permitan acelerar su proceso de producción. Las innovaciones en tecnología o equipo están fuera de las posibilidades de ser adquiridas por la micro, debido a que la maquinaria es importada y su precio se rige por el tipo de cambio del dólar, con lo que se ha duplicado su valor.

Ante la imposibilidad de ser parte de la modernización, la micro empresa se destina a continuar fabricando calzado de calidad media, con un proceso de producción completamente manual, tal vez las innovaciones en el proceso de producción se logren hasta que la organización adquiera nuevamente estabilidad económica en producción y ventas.

A pesar de que el nivel de producción es bajo, el producto ha incrementado su demanda en el mercado, el cual está dirigido hacia el consumidor femenino de clase media, quien cuenta con la capacidad económica de adquirir calzado de esta calidad. El 80 % de la producción total se distribuye en el Mercado de Granaditas, ubicado en el centro de la Ciudad de México y el resto se comercializa por venta directa al consumidor.

Un nuevo proyecto para ampliar la distribución de calzado consiste en la búsqueda de nuevos mercados en la Ciudad y zonas aledañas, así como con zapaterías y distribuidores foráneos, actualmente los clientes que se han logrado contactar se ubican en la Ciudad de Oaxaca y en Cuautitlán Izcalli, Estado de México. La organización se enfrenta a la competencia que posee calzado de mayor o menor calidad al propio, tomando en consideración que dicha competencia son también micro empresas y, con conocimiento de los problemas de liquidez que éstas presentan, la entidad realiza la importancia de mantener en el mercado un

producto de calidad y a un precio accesible, ya que dentro de sus competidores existen quienes distribuyen calzado de pésima calidad y a precio bajo, pero son fabricantes cuyo calzado pronto será relegado, debido al desgaste que sufrirán los mismos, a diferencia del producto de esta organización, el cual es elaborado con las mejores materias primas, hormas y un proceso en que se requiere mayor dedicación, minuciosidad y un acabado de calidad.

Las materias primas que requiere dentro del proceso de producción son adquiridos en diversas peleterías de la Ciudad de México, quienes venden pieles de cabra, ternera, forros de piel de borrego o carnazas para talonera, así como materiales auxiliares, entre los cuales se encuentran: suelas, celastes, fibra para planta, adornos, herrajes, ojillos, agujetas, etc.

Otros materiales como las cajas de cartón en donde se empaqueta el calzado, son adquiridas en otras micro industrias quienes elaboran este tipo de productos.

La organización invierte alrededor de N\$10,176.00 en adquisición de materia prima y materiales auxiliares, más N\$5,000.00 en gastos diversos, como sueldos y salarios, pagos por servicio telefónico, energía eléctrica, servicio de limpia, etc.

Con la inversión anterior produce 500 pares de calzado por semana, los cuales distribuye y vende en su totalidad, alcanzando niveles de venta entre los N\$18,380.00 semanalmente, lo que permite observar que el porcentaje de utilidad es del 17 % sobre la inversión anterior.

La empresa tiene como propósito a largo plazo, incrementar la utilidad que genere la producción de calzado; actualmente está sufriendo una recuperación lenta, pero será posible alcanzar sus objetivos, si mantiene su política de fabricar con calidad, se intenta que la marca adquiera nuevamente su prestigio en el mercado y de esta forma cautivar otros, los cuales coadyuvan al incremento de la demanda y por ende en el nivel de ventas.

Como es conocido las organizaciones actuales requieren de una relación constante con el medio ambiente para mantenerse y desarrollarse, requieren de los recursos y mercados del medio para continuar en operación.

Las condiciones legales, sociales y políticas generan requerimientos de primer orden que exigen atención, cada vez es más evidente que la supervivencia organizacional significa el estar alerta y saber responder a un mundo complejo que cambia constantemente.

El medio ambiente son las personas y demás organizaciones que rodean a la entidad, incluyendo fuentes de insumo y los

consumidores de bienes, al igual que los competidores, tecnología, economía y Gobierno.

La micro empresa se ubica dentro del medio económico del país, el cual se encuentra en vías de desarrollo y es una economía formada en su mayoría por empresas pequeñas y micro, quienes no aplican los principios científicos de la Administración.

El mercado del calzado es en su mayoría nacional, lo que permite deducir que aún con las deficiencias tecnológicas, las micro empresas satisfacen la demanda interna.

La empresa cuenta con una estructura organizacional lineal donde se manifiesta un estilo de gestión absolutamente personalizado: las relaciones entre superiores e inferiores jerárquicos dentro de la misma tienen un profundo enlace personal, ya que los trabajadores no son tratados de manera similar; esto se realiza de acuerdo al afecto personal que existe entre ambas partes, de ahí que las relaciones entre superiores y subordinados son personales.

Dentro de la organización encontramos que:

- La comunicación entre las partes es clara y frecuente y es transmitida por la vía informal.
- El grado de poder del superior sobre el subordinado es amplio, poder que se refleja en todos los actos a desarrollar por el superior jerárquico, desde la elección de los trabajadores hasta el despido.
- Existe centralización en las decisiones, siendo el nivel superior quien las conserva.
- La autoridad se concentra en el superior, quien turna todas las actividades y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes deben ejecutarlo siguiendo estrictamente las instrucciones indicadas.

4.3 Diseño Conceptual

El diseño de los soportes técnico-administrativos surge de la necesidad de generar un cambio en la organización, una transformación necesaria para incrementar la eficiencia en el desarrollo de las operaciones y así obtener un mejor aprovechamiento de los recursos.

Su elaboración permitirá lograr una mayor coordinación entre las actividades internas para promover una sincronización entre las formas de operar y de esta forma establecer un mayor control de las operaciones, mediante un análisis y evaluación de la información para determinar si lo realizado se apega a lo planeado.

Los soportes técnico-administrativos son documentos elaborados de manera sistemática, que indican las actividades a ser cumplidas por los miembros de la organización y las formas en que éstas deben ser ejecutadas, ya sea conjunta o separadamente, lo que propiciará uniformidad en el trabajo.

Su propósito es el de instruir al personal acerca de los aspectos como funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, para lograr una mayor eficiencia en el trabajo.

Como hemos visto, la mayor parte del volumen de producción nacional es generado por las micro y pequeñas empresas, por ello es indispensable que estas organizaciones se desarrollen

mediante el establecimiento por escrito de la coordinación y sucesión de las operaciones que componen el trabajo, ya que representa la única manera de conseguir una norma, que es el requisito de una adecuada y eficiente organización.

De ahí la importancia de fijar objetivos, diseñar la estructura organizacional e implantar políticas y procedimientos, lo que debe ser realizado por escrito y dado a conocer por medio de la documentación de soporte técnico-administrativo, ya que de otra manera, su falta de aplicación lleva al caos, a la incongruencia y a la desaparición de la organización.

4.4 Diseño Estructural

El Diseño Estructural representa la estructura formal de la organización, integrada por funciones, actividades o procesos comunes que se llevan a cabo de manera coordinada y sus relaciones entre sí.

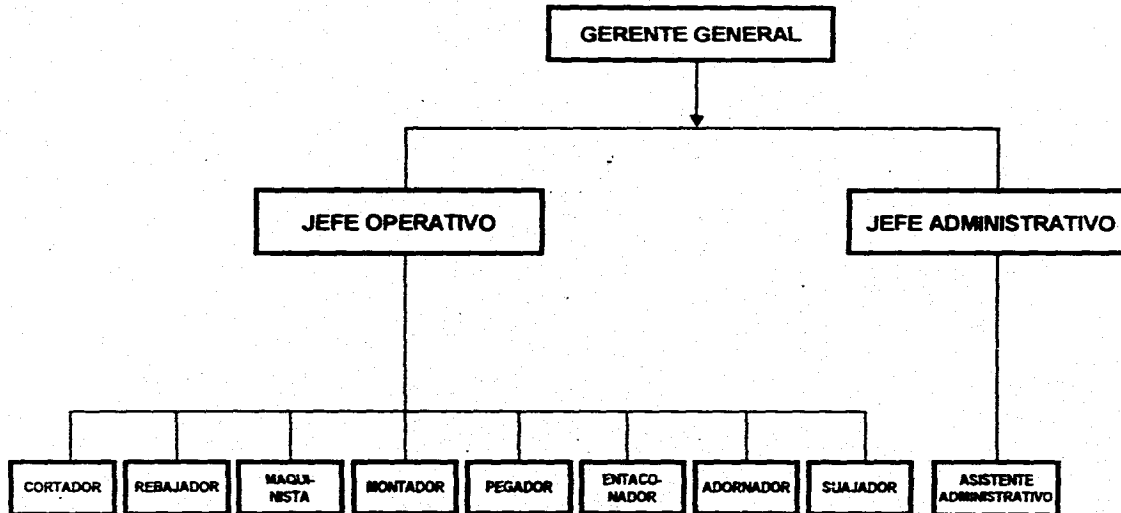
Organizarse significa dividir el trabajo sobre la base de las tareas que se realizan para obtener un determinado resultado final, mediante las cuales se logran utilizar eficientemente los recursos especializados, colocándolos donde más se necesitan; razón por la cual, resulta imperante establecer una organización por funciones dentro de la micro empresa, con el propósito de aumentar la eficiencia en el desarrollo de las actividades y operaciones, para obtener un mayor aprovechamiento de sus recursos y así mismo detallar con exactitud la división de funciones, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y las relaciones que existen entre ellas, para que se esta forma se coordinen las tareas necesarias y se logren los objetivos organizacionales.

A fin de visualizar las relaciones en la organización, nos auxiliamos de un ORGANIGRAMA, que representa la forma gráfica donde se muestran las funciones, niveles jerárquicos y sus relaciones dentro de la organización.

Es importante señalar la necesidad de adecuar y modernizar la estructura organizacional para estar acorde con la dinámica actual y adaptarla a los requerimientos del medio ambiente.

ABRAXAS, S.A. DE C.V.

ORGANIGRAMA



4.5 Diseño Funcional

Las funciones constituyen la acción innata de la empresa, representan los fines que se deben realizar para que la organización tenga existencia.

La organización agrupa actividades como: finanzas, compras producción, comercialización y para que se lleven a cabo los planes a través de éstos, es que existen las relaciones entre jefes y subordinados.

Ante la imposibilidad de homogeneizar los procedimientos en las organizaciones, resulta imprescindible la sistematización de las relaciones entre sus componentes, para efecto de cumplir con eficiencia los objetivos de la entidad,

La administración ha desarrollado diversas técnicas que coadyuvan a lograr una eficiente sistematización a nivel administrativo y operativo. Con el fin de obtener el control deseado del personal, políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas de la organización, se han creado los Manuales Administrativos, como instrumentos importantes de comunicación.

"Un Manual es un documento elaborado sistemáticamente que indica las actividades a ser cumplidas por los miembros de la organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente". (1)

Los Manuales Administrativos se reservan para información referente a la estructura funcional, procedimental y de aspectos técnicos.

Considerando ideal administrativamente, que toda entidad ya sea micro, pequeña o mediana cuente con alguna forma descriptiva de su funcionamiento, se reconoce que un documento elaborado sistemáticamente, es la respuesta a la necesidad que tiene la organización de contar con un instrumento que sea comprensible y útil para cualquier interesado, tal instrumento es el MANUAL DE ORGANIZACION, dentro del cual se expone con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos, indicando su jerarquía, grados de autoridad y responsabilidad, funciones y actividades de la áreas de la empresa.

De la misma forma, con el propósito de facilitar el cumplimiento de las actividades de los diferentes elementos que participan en el desarrollo de los procedimientos, es necesario

(1) Rodríguez Valencia, Joaquín. "Cómo elaborar y usar los manuales administrativos". Editorial ECASA (México 1995)

determinar en forma explícita, las políticas o lineamientos generales que le permiten realizar sus tareas sin tener que consultar constantemente a los niveles superiores.

"Las políticas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda actuar para balancear las actividades y objetivos de la Dirección Superior, según convenga a las condiciones del organismo social". (2)

Como resultado de esta actitud, la administración se ve guiada hacia la implantación de políticas reflejadas en un documento que incluye las intenciones o acciones de la administración, que es probable que se presenten en determinadas circunstancias.

Ahora, con el propósito de mostrar al trabajador un panorama de la tradición y filosofía del organismo se creó el MANUAL DE BIENVENIDA en donde se proporciona además, información histórica sobre el organismo, sus objetivos, disposiciones generales, así como sus logros y la estructura organizacional.

El Manual de Bienvenida al estar bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la empresa.

(2) Rodríguez Valencia, Joaquín. Op.Cit. p.132

Asimismo, es muy importante que en la organización se formule el Reglamento Interno de Trabajo, el cual es un instrumento de origen jurídico, que representa una gran ayuda para la Administración de Recursos Humanos, ya que contiene las disposiciones obligatorias tanto para el empresario como para el trabajador, que tienden a normar el desarrollo de las funciones dentro de la entidad.

Desde el momento en que los apoyos administrativos comienzan a ser utilizados, deben controlarse continuamente y verificar en que medida cumplen los objetivos para los cuales han sido creados y considerar las medidas necesarias para mantenerlos actualizados.

4.5.1 Manual de Organización

A B E A X A S, S. A. D E C. V.

M A N U A L G E N E R A L

D E O R G A N I Z A C I O N

México, D.F., Septiembre de 1965

C O N T E N I D O

1. Introducción
2. Objetivo
3. Propósito
4. Organigrama
5. Descripción de puestos
 - 5.1 Identificación del puesto
 - 5.2 Funciones del puesto
 - 5.3 Relaciones del puesto
 - 5.4 Requerimientos del puesto
 - 5.5 Condiciones de trabajo

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

En cumplimiento al ordenamiento emitido por el Director General en que determina que la organización debe contar con un instrumento administrativo orientado hacia la descripción sistemática de las funciones, se ha elaborado el presente MANUAL GENERAL DE ORGANIZACION.

En él se muestra la estructura organizacional de la empresa, los puestos y las relaciones existentes entre ellos, así como las funciones y la descripción de puestos.

O B J E T I V O

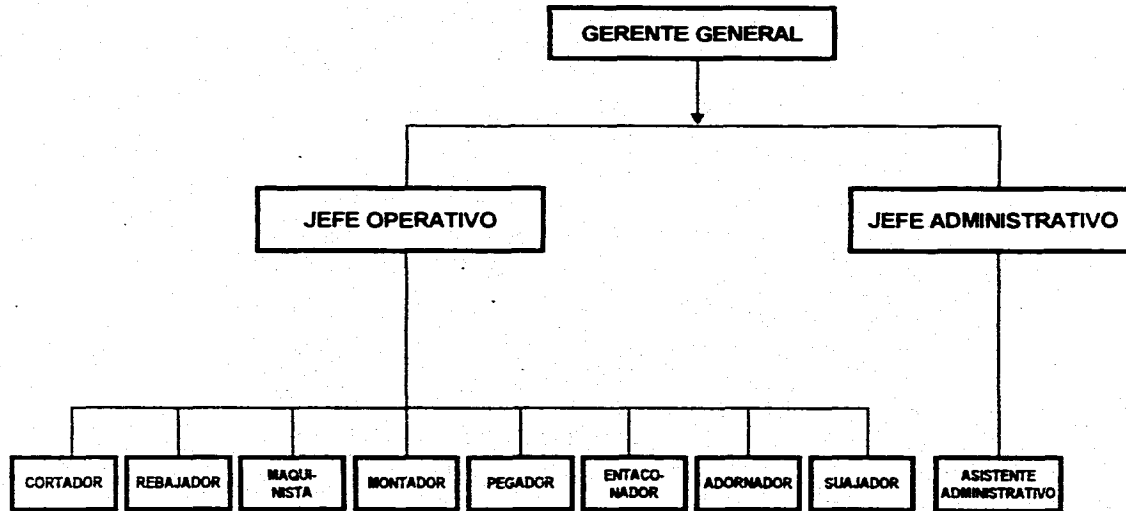
Precisar las funciones encomendadas a cada área para coadyuvar en la ejecución correcta de las mismas y propiciar uniformidad en el trabajo.

P R O P O S I T O

Describir la estructura de funciones y áreas de la organización, así como la autoridad asignada a cada miembro de la misma.

ABRAXAS, S.A. DE C.V.

ORGANIGRAMA



5. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

5.1 Identificación del puesto

1. Título del puesto	Cortador
2. Títulos afines	-----
3. Número de plazas	2
4. Nivel jerárquico	3
5. Localización física	Cristobal Solano Mz. 85 L. 6 Col. Granjas Valle de Guadalupe
6. Reporta a:	Jefe Operativo
7. Subordinados	-----
8. Tipo de puesto	Confianza () Sindical ()
9. Clasificación del puesto	Administrativo () Operativo ()
10. Material y equipo	Moldes para corte, chairs, esmeril, cuchilla.
11. Sueldo	Mercado \$2,600.00 Organización \$2,600.00
12. Aspectos confidenciales	Moldes y estilos de calzado
13. Horario	Lun-Vier 8:00 - 17:00 Sábado 8:00 - 12:30
14. Periodos de revisión	Semestral

5.2 Funciones del puesto

1. GENERICA. Corta la piel, plantillas, casquillos y contrahortes, por medio de moldes para corte, en las medidas que se le señalan.
2. ESPECIFICAS.
 - a) Afila cuchilla y chaira en el esmeril.
 - b) Revisa los pliegos de piel y selecciona aquellos que no tengan defectos.
 - c) Corta la piel, plantillas, casquillos y contrahortes de acuerdo a las indicaciones que reciba, con respecto al modelo y número de pares, auxiliándose de moldes para corte y una cuchilla.
 - d) Ordena y señala cada corte por número y estilo.
 - e) Retira el material cortado y lo coloca en la carretilla en que se transporta al proceso siguiente.

5.3 Relaciones del puesto

1. INTERNAS

- | | |
|----------------|------------------------|
| a) Permanentes | Con el Jefe Operativo |
| b) Periódicas | Suajador |
| c) Eventuales | Rebajador y maquinista |

5.5 Condiciones de trabajo.

1. Instalaciones

El lugar de trabajo es templado, con buena ventilación, las paredes se encuentran pintadas de claro.

Su trabajo lo realiza de pie, en un área amplia.

2. Riesgos

	Altos	Medios	Bajos
Personales		X	
Materiales	X		
Económicos			X

4.5.2 Manual de Políticas

A B R A X A S, S. A. D E C. V.

M A N U A L D E P O L I T I C A S

México, D.F., Septiembre de 1995.

CONTENIDO

1. Introducción
2. Objetivo
3. Políticas de Recursos Humanos
4. Políticas de Compras
5. Políticas de Producción
6. Políticas de Ventas
7. Políticas de Crédito
8. Políticas de Finanzas

INTRODUCCION

Con el propósito de agilizar el cumplimiento de las funciones y establecer líneas de guía para ayudar a la adaptación del personal a realizar sus actividades, en virtud que consultas constantemente a los mismos participantes, se ha creado el presente MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

En él se señalan de manera sucinta, las actividades que se realizan en la organización, así como las responsabilidades de cada uno de los participantes.

CONTENIDO

El presente manual tiene como finalidad servir de guía para el personal que participa en las actividades de la organización, así como para el personal que participa en las actividades de la organización.

INDICE

El presente manual tiene como finalidad servir de guía para el personal que participa en las actividades de la organización, así como para el personal que participa en las actividades de la organización.

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

Con el propósito de agilizar el cumplimiento de las funciones y establecer líneas de guía para ayudar a la orientación del personal a realizar sus actividades, sin tener que consultar constantemente a los niveles jerárquicos superiores, se ha creado el presente MANUAL DE POLITICAS.

En él se señalan de manera escrita, las diferentes políticas que orientan la acción de las distintas actividades dentro de la organización.

O B J E T I V O

Informar a los miembros de la organización acerca de las políticas que proporcionan el marco sobre el cual se basan las diferentes acciones que realiza la empresa.

P R O P O S I T O

Establecer las guías de acción que regulen las actividades administrativas y operativas de la empresa.

POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS

- Toda persona será contratada para laborar dentro de la organización si cumple con los requisitos del puesto, otorgando preferencia para ocupar el puesto a los empleados internos, o bien seleccionando de entre aquellos que hallan realizado solicitud de empleo con anterioridad.
- La hora de entrada es a las 8:00 hrs., existiendo una tolerancia máxima de 10 minutos; en adelante hasta 20 minutos se considerará retardo, pasado este tiempo se negará el acceso a la empresa.
- Los permisos para faltar a laborar que se otorguen a los trabajadores serán descontados de su salario semanal, siendo posible que dichos permisos se consideren a cuenta de sus días de vacaciones.

POLITICAS DE COMPRAS

- El volumen de materia prima adquirida será en base a los mínimos y máximos establecidos, existiendo la posibilidad de aumentar o disminuir los mismos, si con éllo se adquieren a un mejor precio.
- La materia prima y auxiliar se seleccionará de entre las más finas y de mejor calidad, si ella no cubriera éstos requisitos, el Jefe Administrativo determinará si otros materiales pueden suplir a los mismos.

ARTÍCULO 10. PRODUCCIÓN

- El nivel de producción de cada una de las Fincas de Producción de Productos de la Industria de Tabaco será fijado por el Jefe Operativo autorizada la cantidad y de fabricación de dichos productos.
- Si algún producto no cumple con los requisitos de fabricación y cantidad que fuese el nivel fijado de fabricación o no estando para el tiempo.
- Las devoluciones entre compañías de las tabacos que se produzcan, dentro de la industria, serán en parte de la compañía que los produzca y serán devueltos a la compañía que los absorba. La parte que absorba los

POLITICAS DE PRODUCCION

- El nivel de producción se determinará en base a los pronósticos de producción, si existieran solicitudes extras, el Jefe Operativo autorizará las condiciones de fabricación de dichos productos.
- Si algún producto no cumpliera con los requisitos de fabricación y calidad específicos, el Jefe Operativo decidirá si es o no adecuado para su venta.
- Las devoluciones serán aceptadas si sus fallas corresponden a defectos de fabricación, más no por el uso inapropiado del producto; si éste tuviera opción a reparación, se efectuará la misma sin cargo extra.

POLITICAS DE VENTAS

- Las ventas del producto se realizarán a mayoristas, las ventas al menudeo causan un incremento del 20 % sobre el precio de venta al mayoreo.
- Las ventas se efectúan de contado, el otorgamiento de crédito sólo será para aquellos clientes que proporcionen referencias sobre la seriedad de sus pagos y que su tiempo de operación sea mayor a 5 años.
- Las ventas se realizarán en base a los pedidos hechos previamente por los clientes, si existieran pedidos extraordinarios se dará prioridad a aquellos que se consideren más urgentes.

POLITICAS DE FINANZAS

- El cierre del periodo contable será el día último de cada mes entregando el informe por áreas hasta 9 días después del fin de mes.
- El pago de impuestos se efectuará 5 días antes de su vencimiento, si lo anterior no fuera posible, existe un margen hasta de 4 días más, es decir hasta el día del vencimiento.
- La formulación de los Estados Financieros se realizará de manera mensual y anual, su entrega a la Dirección General será dentro de los primeros 8 días del mes siguiente, permaneciendo un rango de 4 días más si así se requiriera.

4.5.3 Manual de Bienvenida

A B R A X A S , S . A . D E C . V .

M A N U A L D E B I E N V E N I D A

México, D.F., Septiembre de 196

C O N T E N I D O

1. Carta de Presentación
2. Antecedentes históricos
3. Objetivos
4. Estructura organizacional
5. Aspectos Generales
 - 5.1 Filosofía
 - 5.2 Políticas básicas
 - 5.3 Productos
 - 5.4 Prestaciones
 - 5.5 Servicios

CARTA DE PRESENTACION

En nombre de todos los que colaboramos en esta empresa te damos la más cordial BIENVENIDA.

Desde ahora, con tu esfuerzo contribuirás al logro de nuestros objetivos, porque constituyes un elemento vital para el adecuado funcionamiento de la organización.

Nos es muy grato que te encuentres con nosotros.

Cordialmente

Dirección General

ANTECEDENTES HISTORICOS

La empresa ABRAXAS, S.A. DE C.V., inició sus operaciones en el año de 1987, siendo su propietario el L.E. Isidro Vázquez O., la cual fué creada para fabricar calzado de piso para dama, contando únicamente con 2 trabajadores, ascendiendo su producción a 200 pares por semana.

Ante la calidad y precio que el calzado adquirió, la demanda del mismo se hizo latente, por lo que incrementó sus actividades administrativas y operaciones productivas, hasta elevar su nivel de venta a 2300 pares semanales.

Sin embargo, la falta de coordinación entre las operaciones y procedimientos, dió origen a que la organización comenzara a decaer en su nivel de ventas, producción y calidad, enfrentando así, el principio de lo que serían diversos problemas económicos, fiscales, administrativos y de producción.

No fué si no hasta el 2o semestre de 1994 cuando inició su recuperación, al fabricar calzado mediante financiamiento de sus clientes anteriores, retomando así, su filosofía de trabajar productos de calidad.

Desde entonces, sus actividades se han mantenido en un ritmo óptimo, elaborándose actualmente 500 pares por semana, distribuidos entre zapatillas y calzado de piso, cobrando nuevamente prestigio en el mercado.

El producto es comercializado en el centro de la Ciudad de México, teniendo proyectos actuales de ampliar esta cobertura hacia diversas zonas del Distrito Federal y el interior de la República.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

O B J E T I V O S

- Capacitar al personal para que desarrolle con éxito sus funciones.
- Delimitar cada una de las funciones para propiciar uniformidad en el trabajo.
- Contribuir al logro de los objetivos personales y de la organización mediante el trabajo conjunto.
- Incrementar la eficiencia en la ejecución de las operaciones para obtener un mayor aprovechamiento de los recursos.
- Generar un cambio organizacional y de cultura mediante el compromiso y responsabilidad de cada uno de los miembros que integran a la organización.

ASPECTOS GENERALES

Filosofía

La filosofía de nuestra empresa representa el eje en el cual giran las actividades diarias.

Para nosotros el recurso humano es el activo más importante, ya que es el único capaz de mejorar, tanto a los demás recursos como al proceso de utilización de los mismos, gracias a su creatividad, versatilidad y poder de toma de decisiones que lo llevan a superarse a sí mismo; por lo que el incrementar la efectividad de nuestros colaboradores es uno de nuestros principales objetivos, lo que requiere a su vez, de un compromiso permanente, donde desde el Director hasta el trabajador tomen conciencia de que trabajan por el desarrollo de la entidad.

El mecanismo básico es el trabajo en equipo, lo que genera una mayor coordinación de esfuerzos y se traduce en la fabricación de un producto de calidad.

Políticas Básicas

- El personal se contratará si cumple con los requerimientos del puesto, dando preferencia para ocupar el puesto a los empleados internos.
- Después de la hora de entrada existe una tolerancia de 10 minutos, pasados 20 minutos, se considera retardo, después de este tiempo se negará el acceso a la empresa.

- Los permisos para faltar a laborar, se descuentan del salario semanal, los cuales pueden considerarse también por cuenta de los días de vacaciones.

Productos.

La organización cuenta con los siguientes productos al alcance de los consumidores:

- Calzado de piso, fabricado en piel y suela sintética en varios colores.
- Zapatilla fabricada en piel y suela sintética o natural en varios colores.

Los productos son elaborados con:

- Piel para corte de: res, cabra, cabrito o becerro.
- Piel para forro de: carnaza de res, badana de borrego, carnaza de potro.
- Carnaza para talonera
- Caltex N° 2 o tiras de strip para planta
- Plantillas

Prestaciones

DIAS DE DESCANSO

En base a lo que establece la Ley Federal del Trabajo, por cada 6 días de trabajo, se disfrutará de 1 día de descanso, el cual es el domingo.

Además se consideran días de descanso obligatorio:

- 1º Enero
- 5 Febrero
- 21 Marzo
- 1º Mayo
- 16 Septiembre
- 20 Noviembre
- 1º Diciembre de cada 6 años
- 25 Diciembre

VACACIONES

Una vez cumplido un año de servicio, los trabajadores disfrutarán de un período de vacaciones pagadas, las cuales van en proporción a su antigüedad dentro de la empresa.

AÑOS DE SERVICIO	DIAS DE VACACIONES
1	6
2	8
3	10
4	12
5-9	14
10-14	16
15-19	18
20-24	20
25-29	22

Se proporcionará además una prima vacacional del 25 % sobre el salario que corresponde al período de vacaciones.

AGUINALDO

Se otorgará al personal 15 días de aguinaldo por año de servicio prestados, en el mes de diciembre; si un trabajador tiene menos de un año de pertenecer a la empresa, recibirá una parte proporcional a los días trabajados.

SEGURO SOCIAL

En el momento de Ingresar a la organización, el trabajador queda inscrito en el I.M.S.S., por lo que debe cubrir la cuota correspondiente.

DIAS Y FORMAS DE PAGO

El pago de salario se realizará los días sábado, dentro de la oficina del Jefe Administrativo.

Los descuentos que se efectuarán al salario son:

- I.S.R.
- Cuota I.M.S.S.
- Otros conceptos (préstamos)

Se entregará un recibo, describiendo las percepciones y deducciones correspondientes.

4.5.4 Reglamento Interno de Trabajo

ABRAXAS, S. A. DE C. V.

REGLAMENTO INTERNO
DE TRABAJO

México, D.F., Septiembre de 1995.

P R E S E N T A C I O N

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

El presente REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO contiene el conjunto de disposiciones obligatorias para los trabajadores y patronos en el desarrollo de las operaciones y actividades de la empresa.

El REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO entrará en vigor a partir del inicio de las operaciones de la empresa.

C O N T E N I D O

- Capítulo 1. Generalidades.
- Capítulo 2. Jornadas, horario de trabajo y comida.
- Capítulo 3. Lugar y momento de iniciar la Jornada de trabajo
- Capítulo 4. Días y lugares de pago.
- Capítulo 5. Limpieza de máquinas, equipos y áreas.
- Capítulo 6. Normas de higiene y seguridad industrial.
- Capítulo 7. Medidas disciplinarias y procedimientos para aplicarlas.

CAPITULO 1

GENERALIDADES

Artículo 1º. El presente Reglamento es aplicable dentro de las instalaciones de la compañía.

Artículo 2º. Los trabajadores están obligados a ejecutar las funciones y trabajos para los cuales fueron contratados, de acuerdo con la especialidad y horario, sujetándose a los que se establezcan por necesidades de producción o por convenio.

Artículo 3º. Las violaciones a lo dispuesto en el Reglamento se sancionarán en la forma en que el mismo previene en el capítulo relacionado a MEDIDAS DISCIPLINARIAS.

CAPITULO 2

JORNADAS, HORARIO DE TRABAJO Y COMIDA

Artículo 4º. Se establecen horarios generales para el desarrollo de las labores en la forma siguiente:

Lunes a Viernes 8:00 - 17:00 horas

Sábado 8:00 - 12:30 horas

Artículo 5º. El tiempo para tomar alimentos será de 30 minutos, el cual será de las 14:00 - 14:30 horas.

Artículo 6º. Queda prohibido suspender las labores para tomar alimentos fuera del horario estipulado para tal efecto.

Artículo 79. La asistencia y puntualidad en el trabajo, se comprobará con la tarjeta de tiempo respectiva, que será firmada por el trabajador al inicio de la semana y que deberá marcar personalmente en el reloj establecido para tal efecto.

Si por error marcara una tarjeta que no le corresponde, deberá dar aviso al Jefe Administrativo, tan pronto como se percate de dicho error.

Artículo 80. Cuando un trabajador se vea imposibilitado a presentarse a sus labores, deberá dar aviso dentro de las 2 horas siguientes de haber comenzado su jornada. Las faltas deberán estar justificadas dentro de las 24 horas siguientes.

CAPITULO 3

LUGAR Y MOMENTO DE INICIAR LA JORNADA DE TRABAJO

Artículo 99. El lugar para desempeñar las labores será señalado por el Jefe Operativo, en el caso de los Ayudantes Generales para el resto del personal, se iniciará conforme al lugar y puesto para el que fueron contratados.

Artículo 100. Los trabajadores deberán iniciar sus labores puntualmente, pudiendo presentarse hasta 10 minutos después de su hora de entrada, considerándose dicho lapso como tolerancia.

CAPITULO 4

DIAS Y LUGARES DE PAGO

Artículo 110. El pago de salario se realizará los días sábado dentro de la oficina del Jefe Administrativo a partir de las 12:00 horas.

CAPITULO 5

LIMPIEZA DE MAQUINAS EQUIPOS Y AREAS

Artículo 12g. Los trabajadores conservarán sus máquinas, herramientas y todo utensilio que utilice para el desarrollo de las labores, en orden y completamente limpios, la empresa proporcionará los implementos para que se lleve a cabo dicha limpieza.

Artículo 13g. Los trabajadores tienen la obligación de no abandonar materiales sobrantes en lugares donde se ejecute el trabajo, recogerán y devolverán al almacén los materiales sobrantes.

CAPITULO 6

NORMAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Artículo 14º. La empresa y los trabajadores cumplirán con las disposiciones legales para prevenir accidentes de trabajo, así como las derivadas del Reglamento General de Seguridad e Higiene del presente Reglamento Interior de Trabajo y todas aquellas que se adopten en lo relativo a la higiene y seguridad en el trabajo.

Artículo 15º. Los trabajadores están obligados:

- A comunicar a sus jefes las observaciones que crean pertinentes para evitar daños y perjuicios a la empresa, a la vida o a la salud de sus compañeros.
- Advertir a los compañeros cuando se vaya a dejar cualquier material que sea transportado por ellos y cuyo movimiento pueda causar algún accidente.
- A colocar las herramientas, útiles y materiales en lugares seguros, donde no se ocasione daño a otras personas.
- A abstenerse de usar máquinas, herramientas o equipo que no le haya sido expresamente asignado por un superior inmediato.

Artículo 16º. Todo trabajador debe ejecutar sus labores de manera que no se exponga al peligro ni exponga a los demás.

Artículo 17º. Se prohíbe presentarse a la empresa en estado de ebriedad o bajo la acción de alguna droga tóxica.

CAPITULO 7

MEDIDAS DISCIPLINARIAS

Artículo 189. En caso de falta cometida por algún trabajador a cualquiera de las obligaciones o prohibiciones establecidas en este Reglamento, la empresa podrá sancionar dichas faltas conforme a las cláusulas siguientes y atenta a lo establecido en el artículo 423, fracción X de la Ley Federal del Trabajo, que dice:

FRACCION X. La suspensión en el trabajo, como medida disciplinaria no podrá exceder de 3 días, el trabajador tendrá derecho a ser escuchado antes de que se le aplique la sanción.

Artículo 190. El trabajador que falte a sus labores sin causa justificada y sin el correspondiente aviso, será sancionado de acuerdo a la siguiente tabla:

Por faltar 1 día, 1 día de suspensión

Por faltar 2 días consecutivos, 3 días de suspensión

Por faltar 3 días consecutivos, 4 días de suspensión

Por faltar 4 días consecutivos, se considerará abandono de trabajo.

PROCEDIMIENTO PARA APLICARLAS

Artículo 20g. La empresa deberá analizar el caso, antes de aplicar alguna medida disciplinaria o de rescisión de la relación de trabajo de algún miembro de la organización.

Artículo 21g. La empresa escuchará al trabajador sobre lo que tenga que discutir y con base en su argumento, se resolverá lo conducente a la procedencia o improcedencia de la aplicación de alguna medida disciplinaria.

4.6 Diseño Operacional

Una de las mayores oportunidades que existen para reducir el costo en las oficinas, radica en el aspecto de uniformar los procedimientos, ya que siempre existe una mejor manera de realizar cualquier tarea.

El hecho de que no se utilicen de manera uniforme los procedimientos que existen para realizar las actividades, es motivo de un gran desperdicio de tiempo y esfuerzo dentro de las labores de oficina, por lo que el MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS persigue la finalidad de ordenar cronológicamente los pasos que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina.

De la misma forma, es muy importante que los procesos de operación se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un documento, lo que resultará una guía de trabajo muy valiosa.

El MANUAL DE PROCESOS DE MANUFACTURA es un instrumento de información que consigna de manera metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de los procesos de la unidad operativa.

Dentro de este tipo de manuales se describen los procedimientos y procesos de operación que intervienen en los puestos o unidades administrativas, contienen una descripción narrativa que señala la secuencia durante la ejecución de un trabajo, con diagramas realizados a base de símbolos para aclarar los pasos.

4.6.1 Manual de Procedimientos Administrativos

ABRAXAS, S. A. DE C. V.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS

México, D.F., Septiembre de 1995

C O N T E N I D O

1. Introducción
2. Objetivo
3. Propósito
4. Catálogo de procedimientos
5. Desarrollo del procedimiento
 - 5.1 Título
 - 5.2 Propósito
 - 5.3 Normas de operación
 - 5.4 Diagrama de flujo
 - 5.5 Descripción del diagrama
 - 5.6 Relación de archivos administrativos
 - 5.7 Relación de formatos del procedimiento
 - 5.8 Instructivo de llenado de formatos
 - 5.9 Diseño de formatos

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

El presente MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS está dirigido al personal de la compañía ABRAXAS, S.A. DE C.V., al cual contiene información concerniente a los procedimientos que se siguen para realizar las actividades administrativas internas, a fin de cumplir de manera sistemática con sus funciones y objetivos.

Dentro del Manual se muestra analíticamente, los procedimientos administrativos a través de los cuales se canalizan las actividades de la organización. Este Manual es una guía de trabajo para todos los empleados y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso.

El empleo del Manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

OBJETIVO

Garantizar la uniformidad en el tratamiento de las actividades cotidianas que permita el desarrollo eficiente de las mismas.

PROPOSITO

Presentar una visión integral de las actividades administrativas de la organización y la secuencia lógica que integra cada uno de los procedimientos.

4. CATALOGO DE PROCEDIMIENTOS

1/2

Nº	PROCEDIMIENTO	FECHA	DE
		ELABORAC.	VIGENCIA ULT.REV.

RECURSOS HUMANOS

1	Contratación de personal	22 sep 95	6 meses
2	Revisión de la asistencia del personal	22 sep 95	6 meses

COMPRAS

3	Compra de materia prima a crédito.	22 sep 95	6 meses
4	Entrada de materia prima al almacén.	22 sep 95	6 meses
5	Salida de materia prima del almacén.	22 sep 95	6 meses

CREDITO Y COBRANZAS

6	Cobro a clientes	22 sep 95	6 meses
7	Otorgamiento de crédito a clientes.	22 sep 95	6 meses

4. CATALOGO DE PROCEDIMIENTOS

2/2

Nº	PROCEDIMIENTO	FECHA	DE
		ELABORAC.	ULT. REV.
VENTAS			
8	Entrega de mercancía a clientes.	22 sep 95	6 meses
9	Ventas locales	22 sep 95	6 meses
10	Ventas foráneas	22 sep 95	6 meses
CUENTAS POR PAGAR			
11	Pago a proveedores	22 sep 95	6 meses
CONTABILIDAD			
12	Registros contables	22 sep 95	6 meses
13	Determinación de salarios.	22 sep 95	6 meses
14	Trámites administrativos externos.	22 sep 95	6 meses

5. Desarrollo del procedimiento

5.1 Título del procedimiento.

Compra de materia prima crédito

5.2 Propósito del procedimiento.

Agilizar la adquisición de materia prima, verificando que sea la mejor en calidad, precio y oportunidad.

5.3 Normas de operación.

- a) La compra debe estar soportada por una Orden de Compra, autorizada por el Jefe Administrativo y con el Visto Bueno del Gerente General.
- b) El crédito que otorgue el proveedor debe ser mayor a 15 días.
- c) La materia prima debe cumplir con los requerimientos de calidad previamente establecidos.

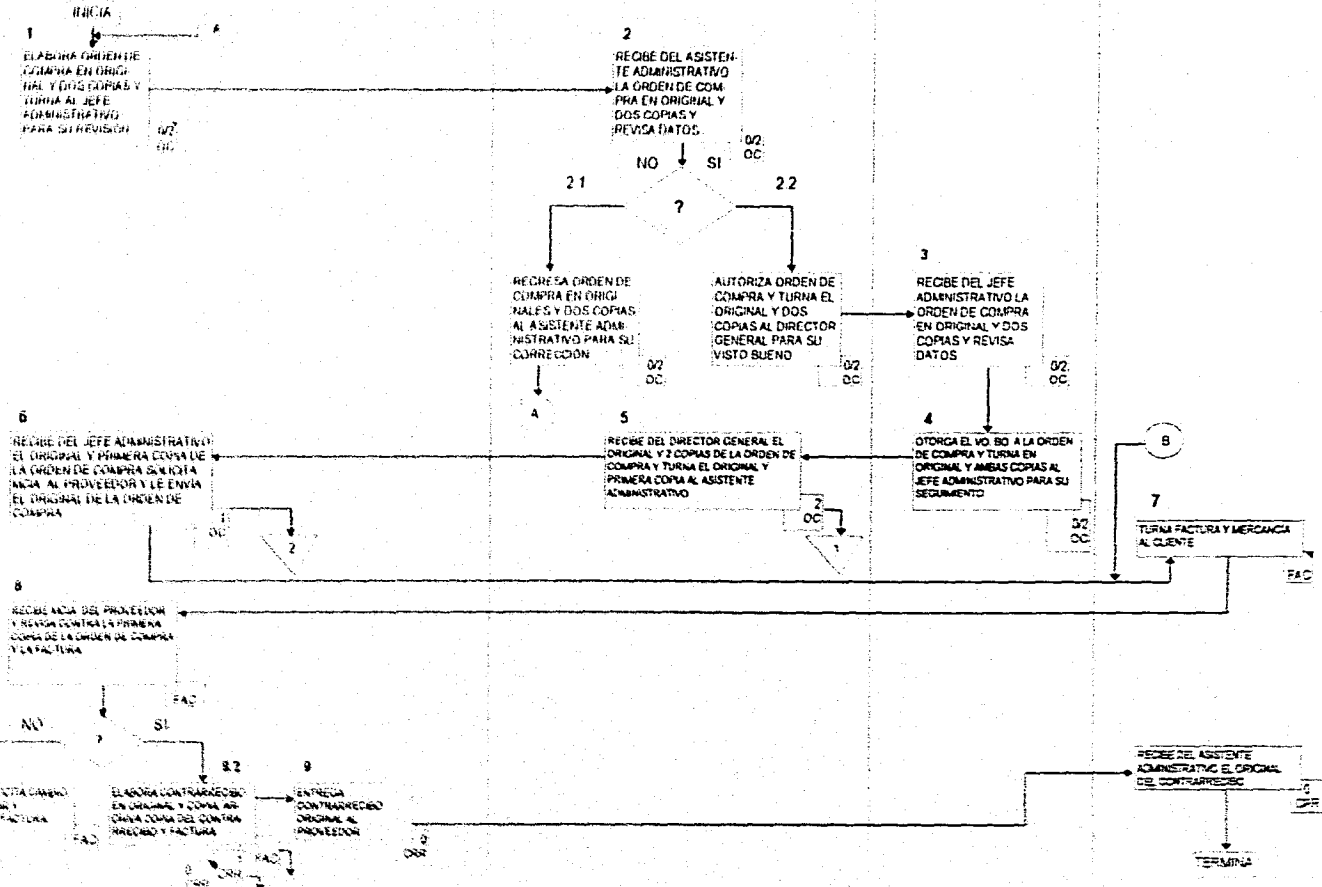
**54. DIAGRAMA DE FLUJO
PROCEDIMIENTO DE COMPRAS A CRÉDITO**

ASISTENTE ADMINISTRATIVO

JEFE ADMINISTRATIVO

DIRECTOR GENERAL

PROVEEDOR



5.5 DESCRIPCION DEL DIAGRAMA

1/3

Nº ACTIV.	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Asistente Administrativo	Elabora Orden de Compra en original y 2 copias y la turna al Jefe Administrativo para su revisión.
2	Jefe Administrativo	Recibe del Jefe Administrativo la Orden de Compra en original y 2 copias y revisa que los datos en ella contenidos sean correctos.
2.1	Jefe Administrativo	Si los datos son incorrectos, regresa la Orden de Compra en original y 2 copias al Asistente Administrativo para que efectúe las correcciones respectivas.
2.2	Jefe Administrativo	Si los datos son correctos, autoriza la Orden de Compra y turna el original y ambas copias al Director General para que otorgue su Visto Bueno.

Nº ACTIV.	RESPONSABLE	DESCRIPCION
3	Director General	Recibe del Jefe Administrativo la Orden de Compra en original y 2 copias y revisa datos.
4	Director General	Otorga el Visto Bueno a la Orden de Compra y turna el original y ambas copias al Jefe Administrativo para su seguimiento.
5	Jefe Administrativo	Recibe del Director General el original y 2 copias de la Orden de Compra y turna el original y la primer copia al Asistente Administrativo. Archiva la segunda copia.
6	Asistente Administrativo	Recibe del Jefe Admvo. el original y primera copia de la Orden de Compra, solicita mercancia al proveedor, a quien envia el original de la O.de C. Archiva la primer copia.

Nº ACTIV.	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
7	Proveedor	Turna la factura y la mercancía al cliente.
8	Asistente Administrativo	Recibe mercancía del proveedor y revisa contra la primera copia de la Orden de Compra y la factura.
8.1	Asistente Administrativo	Si la mercancía es incorrecta, aclara y solicita cambio al proveedor, a quien devuelve la factura.
8.2	Asistente Administrativo	Si la mercancía es correcta, elabora contrarrecibo en original y copia. Archiva la copia del contrarrecibo y la factura.
9	Asistente Administrativo	Entrega contrarrecibo original al proveedor.
10	Proveedor	Recibe del Asistente Administrativo el contrarrecibo en original.

5.6 RELACION DE ARCHIVOS ADMINISTRATIVOS

Nº ARCHIVO	D O C U M. C O T O.	U S O	TIPO	CLASIFI- CACION.
1	Orden de Compra 2a COPIA	Soporta la solici- tud de materia prima.	Definitivo	Numérico
2	Orden de Compra 1a COPIA	Verificar que el mate- rial que se entrega, sea el que se solicitó	Temporal	Numérico
3	Factura ORIGINAL	Muestra la cantidad y las características del producto que se adquirió.	Definitivo	Alfabé- tico.
4	Contrar- recibo COPIA	Muestra la recepción de facturas y prograr- ma su próximo pago.	Temporal	Alfa- numérico

5.7 RELACION DE FORMATOS DEL PROCEDIMIENTO

TITULO	CODIGO	CARACTERISTICAS FISICAS	PRESENTACION <Origen-Destino>
Orden de Compra	OC-001	A una tinta	Original-Proveedor
		A una cara	1a Copia-Asistente Administrativo
		Medidas: 21 x 16 cm	2a Copia-Jefe
		(largo) (ancho)	Administrativo
		Color: Original-Blanca	
		1a Copia-Rosa	
		2a Copia-Amarillo	
Contrar- recibo	CRR-001	A una tinta	Original-Proveedor
		A una cara	Copia-Asistente Administrativo
		Medidas: 12 x 12 cm	
		(largo) (ancho)	
		Color: Original-Blanca	
		Copia-Azul Claro	

5.8 INSTRUCTIVO DE LLENADO DE FORMATOS

ORDEN DE COMPRA

1/2

Nº	D A T O	A N O T A
1	Fecha	La fecha de expedición de la Orden de Compra.
2	Folio	El número cronológico de la Orden de Compra.
3	Surtido Normal	Si es ordinario el abastecimiento del producto.
4	Surtido Urgente	Si es inmediatamente necesario el producto.
5	Nombre del proveedor	El nombre del proveedor a quien se le solicita el producto.
6	Cantidad	El volumen de materia prima que se requiere.
7	Unidad de medida	La unidad de medida por la cual se identifica el producto.
8	Descripción	El nombre y características del producto.

5.8 INSTRUCTIVO DE LLENADO DE FORMATOS

ORDEN DE COMPRA

2/2

NO	D A T O	A M O T A
9	Precio	El precio por unidad del producto, obtenido de la requisición previa.
10	Solicitó	El nombre y firma de la persona que solicita la Orden de Compra.
11	Autorizó	El nombre y firma de la persona que autoriza la Orden de Compra.

5.9 DISEÑO DE LOS FORMATOS

ORDEN DE COMPRA			
FECHA <u>1</u>		FOLIO <u>2</u>	
SURTIDO NORMAL (3)		URGENTE (4)	
NOMBRE DEL PROVEEDOR <u>5</u>			
CANTIDAD	U/M	DESCRIPCION	PRECIO
<u>6</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	<u>9</u>
SOLICITO 10		AUTORIZO 11	

5.8 INSTRUCTIVO DE LLENADO DE FORMATOS

CONTRARRECIBO

Nº	D A T O	A N O T A
1	Folio	El número de folio que corresponda al contrarrecibo.
2	Nº de factura	El número(s) de factura(s) que se remarán a revisión.
3	Razón Social	El nombre o razón social del proveedor
4	Importe	Anota el importe de cada una de las facturas.
5	Total	Anota el importe de cada una de las facturas.
6	Fecha	La fecha en que ingresó la factura por su revisión.
7	Fecha de pago	La fecha en que se pagarán las facturas.
8	Firma	La firma de la persona que elabora el contrarrecibo.

CONTRARRECIBO

FOLIO

1

Nº FACTURA

RAZÓN SOCIAL

IMPORTE

2

3

4

TOTAL

5

FECHA 6

FECHA DE PAGO 7

FIRMA 8

4.6.2 Manual de Procesos de Manufactura

ABRAXAS, S. A. D E C. V.

MANUAL DE PROCESOS
DE MANUFACTURA

México, D.F., Septiembre de 1995

C O N T E N I D O

1. Introducción
2. Objetivo
3. Propósito
4. Catálogo de Procesos
5. Desarrollo del Proceso
 - 5.1 Título
 - 5.2 Propósito
 - 5.3 Normas de Operación
 - 5.4 Diagrama de flujo
 - 5.5 Descripción del diagrama
 - 5.6 Relación de formatos del proceso
 - 5.7 Instructivo de llenado de formatos
 - 5.8 Diseño de formatos

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

El presente MANUAL DE PROCESOS DE MANUFACTURA consigna de manera metódica, los pasos y operaciones que deben realizarse para la óptima ejecución del proceso de producción.

El Manual describe la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones que intervienen en el proceso de transformación.

Este documento tiene la finalidad de normar las operaciones que se efectúen en la fabricación de calzado, ya que constituye una guía de trabajo y es una herramienta fundamental para lograr la homogeneidad en los métodos de trabajo.

OBJETIVO

Proporcionar una guía de operación a los trabajadores, que permita regular eficientemente el proceso de producción.

PROPOSITO

Establecer principios generales en la metodología del trabajo que genere la uniformidad en las operaciones del proceso de transformación.

4. CATALOGO DE PROCESOS

1/2

Nº	OPERACION	F E C H A ELABORAC	VIGENCIA	D E ULT. REVISION
CORTE				
1	Corte de piel	30 sep 95	6 meses	
2	Corte de casquillos	30 sep 95	6 meses	
3	Corte de contrahortes	30 sep 95	6 meses	
4	Numeración de cortes	30 sep 95	6 meses	
REBAJADO				
5	Despalmado de piezas	30 sep 95	6 meses	
6	Rebajado de piezas	30 sep 95	6 meses	
7	Agrupación por tareas	30 sep 95	6 meses	
MAQUINADO				
8	Empalme y costado	30 sep 95	6 meses	
9	Armado y ferrado de cortes	30 sep 95	6 meses	
10	Perforación del corte	30 sep 95	6 meses	
MONTADO				
11	Montaje de cortes	30 sep 95	6 meses	

4. CATALOGO DE PROCESOS

2/2

Nº	OPERACION	FECHA ELABORAC	FECHA VIGENCIA	DE ULT. REVISION
PEGADO				
12	Cardado de hormas	30 sep 95	6 meses	
13	Colocación de costillas	30 sep 95	6 meses	
14	Unión de suelas al zapato	30 sep 95	6 meses	
ADORNADO				
15	Limpieza del calzado	30 sep 95	6 meses	
16	Empaque de calzado	30 sep 95	6 meses	

5. DESARROLLO DEL PROCESO

5.1 TITULO DEL PROCESO

Montaje de cortes.

5.2 PROPOSITO DEL PROCESO

Establecer la forma más eficaz de realizar el montaje de cortes que permita un mejor aprovechamiento de la materia prima, herramientas y tiempo.

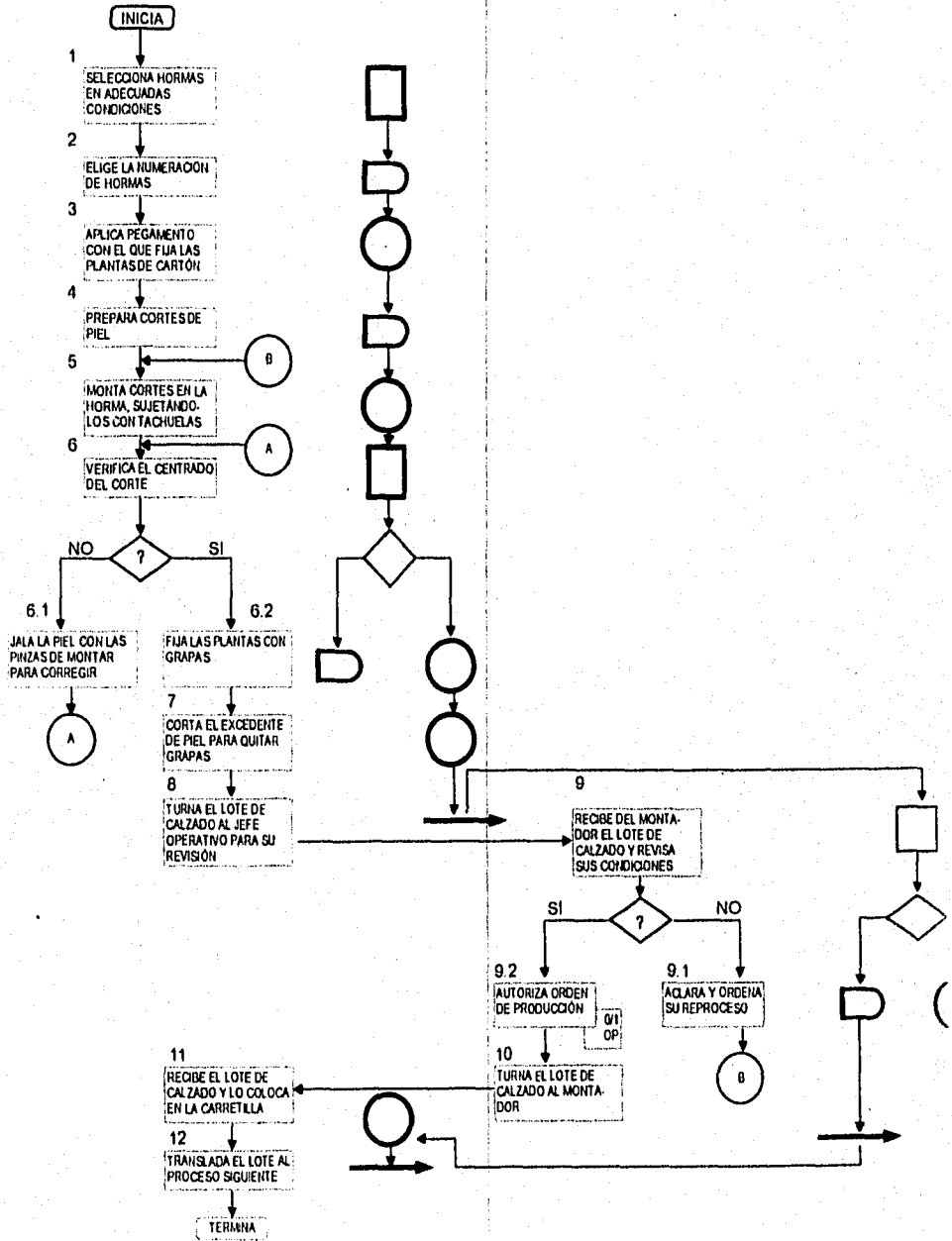
5.3 NORMAS DE OPERACION

- Antes de iniciar esa parte del proceso se debe verificar la Orden de producción correspondiente y observar las especificaciones que indica sobre el producto.
- Los cortes así como las normas, requieren encontrarse en óptimas condiciones para su adecuado empleo.
- El Jefe Operativo debe revisar el estado del producto al término de este proceso y autorizar su traslado al proceso siguiente.

**9.4. DIAGRAMA DE FLUJO
PROCESO DE MONTAJE DE CORTÉS**

MONTADOR

JEFE OPERATIVO



5.5 DESCRIPCION DEL DIAGRAMA

1/3

Nº OPERAC	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	Montador	Selecciona hormas, revisa que se encuentren en adecuadas condiciones para su empleo.
2	Montador	Elige la numeración de las hormas para el lote correspondiente.
3	Montador	Aplica pegamento con el que fija las plantas de cartón o fibra.
4	Montador	Prepara cortes de piel; arma casquillos y prehortes, recorta forros.
5	Montador	Monta el corte en la horma con la ayuda de las pinzas de montar y lo sujeta con las tachuelas.

5.5 DESCRIPCION DEL DIAGRAMA

2/3

Nº OPERAC	RESPONSABLE	DESCRIPCION
6	Montador	Verifica que el corte se encuentre bien centrado.
6.1	Montador	Si el corte está descentrado, corrige jalando el corte de piel con las pinzas de montar, siguiendo su línea de montaje.
6.2	Montador	Si el montaje es correcto, fija las plantas con grapas o tachuelas en una línea determinada.
7	Montador	Corta el excedente de la piel con la cuchilla para retirar las grapas de la horma.
8	Montador	Turna el lote de calzado al Jefe Operativo para su revisión.

5.5 DESCRIPCION DEL DIAGRAMA

3/3

Nº OPERAC	RESPONSABLE	DESCRIPCION
9	Jefe Operativo	Recibe del montador el lote de calzado y revisa que éste cubra las condiciones requeridas para pasar al siguiente proceso.
9.1	Jefe Operativo	Si el lote de producción no es óptimo, aclara y ordena su reproceso.
9.2	Jefe Operativo	Si el lote de producción cubre las condiciones necesarias, autoriza la Orden de Producción para que el producto pase al proceso siguiente.
10	Jefe Operativo	Turna el lote de calzado al Montador.
11	Montador	Recibe del Jefe Operativo el lote de calzado y lo coloca en la carretilla.
12	Montador	Traslada el lote al proceso siguiente.

5.6 RELACION DE FORMATOS DEL PROCESO

TITULO	CODIGO	CARACTERISTICAS FISICAS	PRESENTACION (Origen-Destino)
Orden de Compra	OP-001	A dos tintas	Original-Jefe
		A una cara	Operativo
		Encabezados-Verde Militar	
		Líneas-Negro	Copia - Jefe
		Medidas: 33 x 20 cm	Administrativo
		(largo) (ancho)	
		Color: Original-Blanca	
		Copia-Verde Claro	
Contra- recibo	CRR-001	A una tinta	Original-Proveedor
		A una cara	Copia - Asistente
		Medidas: 12 x 12 cm	Administrativo
		(largo) (ancho)	
		Color: Original-Blanca	
		Copia-Azul Claro	

ORDEN DE PRODUCCION

Nº	D A T O	A N O T A
1	Nº Orden	El número consecutivo de la Orden de Producción.
2	Fecha de expedición	La fecha en que se extiende la Orden de Producción.
3	Artículo	El producto o modelo a fabricar.
4	Especificaciones	El número de pares que se solicitan de dicho modelo.
5	Fecha de iniciación	La fecha en que dá inicio el proceso de producción del producto.
6	Hora	La hora en que dá inicio el proceso de producción.
7	Cantidad	El número de piezas que se necesitan para ese proceso.
8	Unidad de medida	La unidad de medida con la que se identifica el material.
9	Descripción	Las características de la materia prima a emplear.

ORDEN DE PRODUCCION

Nº	D A T O	A N O T A
10	Recibe Cortador	La firma del cortador que recibe la materia prima para el primer proceso.
11	Autoriza Salida	La firma del Jefe Operativo que autoriza la transferencia del producto al siguiente proceso.
12	Fecha	La fecha en que se recibe la materia prima en proceso.
13	Hora	La hora en que se recibe la materia prima en proceso.
14	Recibe Rebañador	La firma del rebañador quien recibe el lote de producción para el segundo proceso.
15	Cantidad	El número de piezas que se necesitan para ese proceso.

ORDEN DE PRODUCCION

Nº	D A T O	A N O T A
16	Unidad de medida	La unidad de medida con la que se identifica el material.
17	Descripción	Las características del material a emplear.
18	Autoriza Salida	La firma del Jefe Operativo que autoriza la transferencia del producto al siguiente proceso.
19	Fecha	La fecha en que se recibe el lote de calzado en proceso.
20	Hora	La hora en que se recibe el lote de calzado en proceso.
21	Recibe Maquinista	La firma del maquinista quien recibe el lote de producción en proceso.
22	Cantidad	El número de piezas que se necesitan para ese proceso.
23	Unidad de medida	La unidad de medida con la que se identifica el material.

ORDEN DE PRODUCCION

Nº	D A T O	A N O T A
24	Descripción	Las características del material a utilizar.
25	Autoriza Salida	La firma del Jefe Operativo que autoriza la transferencia del producto al siguiente proceso.
26	Fecha	La fecha en que se recibe el lote de colzado en proceso.
27	Hora	La hora en que se recibe el lote de colzado en proceso.
28	Recibe Montador	La firma del montador quien recibe el lote de producción en proceso.
29	Cantidad	El número de piezas que se requirieron dentro de ese proceso.
30	Unidad de medida	La unidad de medida con la que se identifica el material.

ORDEN DE PRODUCCION

No	D A T O	A N O T A
31	Descripción	Las características del material a emplear.
32	Autoriza Salida	La firma del Jefe Operativo que autoriza la transferencia del lote de producción al proceso siguiente.
33	Fecha	La fecha en que se recibe el lote de calzado en proceso.
34	Hora	La hora en que se recibe el lote de calzado en proceso.
35	Recibe Pagador	La firma del Pagador quien recibe el lote de producción en proceso.
36	Cantidad	El número de piezas que se requieren dentro del proceso.
37	Unidad de medida	La unidad de medida con la que se identifica el material .
38	Descripción	Las características del material a utilizar.

5.7 INSTRUCTIVO DE LLENADO DE FORMATOS

6/8

ORDEN DE PRODUCCION

Nº	D A T O	A N O T A
39	Autoriza Salida	La firma del Jefe Operativo que autoriza la transferencia del producto al siguiente proceso.
40	Fecha	La fecha en que se recibe el lote de calzado en proceso.
41	Hora	La hora en que se recibe el lote de calzado en proceso.
42	Recibe Entacoador	La firma del Entacoador quien recibe el lote de producción en proceso.
43	Cantidad	El número de piezas que se requieren dentro de ese proceso.
44	Unidad de medida	La unidad de medida con la que se identifica el material.

ORDEN DE PRODUCCION

Nº	D A T O	M A N D A T A
45	Descripción	Las características del material a emplear.
46	Autoriza Salida	La firma del Jefe Operativo que autoriza la transferencia del lote de producción proceso siguiente.
47	Fecha	La fecha en que se recibe el lote de calzado en proceso.
48	Hora	La hora en que se recibe el lote de calzado en proceso.
49	Recibe Adornador	La firma del Adornador quien recibe el lote de producción en proceso.
50	Cantidad	El número de piezas que se requieren dentro del proceso de producción.
51	Unidad de medida	La unidad de medida con la que se identifica el material.
52	Descripción	Las características del material a utilizar.

ORDEN DE PRODUCCION

Nº	D A T O	A N O T A
53	Autoriza Salida	La firma del Jefe Operativo que autoriza el traslado del lote de producción al Almacén de Producto Terminado.
54	Fecha de terminación	La fecha en que se termina el proceso de producción de dicha orden.
55	Hora	La hora en que se termina el proceso de producción de la Orden correspondiente.
56	Nº paros	El número de paros efectivos que se realizaron.
57	Autoriza terminación del proceso	La firma del Jefe Operativo que autoriza la terminación del proceso.

5.6 DISEÑO DE FORMATOS

ORDEN DE PRODUCCION					
Fecha Expedición	2	No Orden Artículo	1	3	
Fecha Iniciación	5	Hora	6	Especificaciones	4
Recibe Cortador	10	Autoriza Salida	11		
Cantidad	U/M	Descripción			
7	8	9			
Fecha	12	Hora	13		
Recibe Rebajador	14	Autoriza Salida	15		
Cantidad	U/M	Descripción			
16	16	17			
Fecha	18	Hora	19		
Recibe Maquinista	21	Autoriza Salida	22		
Cantidad	U/M	Descripción			
23	23	24			
Fecha	26	Hora	27		
Recibe Montador	28	Autoriza Salida	29		
Cantidad	U/M	Descripción			
30	30	31			
Fecha	33	Hora	34		
Recibe Pegador	35	Autoriza Salida	36		
Cantidad	U/M	Descripción			
37	37	38			
Fecha	40	Hora	41		
Recibe Entascador	42	Autoriza Salida	43		
Cantidad	U/M	Descripción			
44	44	45			
Fecha	47	Hora	48		
Recibe Aterrador	49	Autoriza Salida	50		
Cantidad	U/M	Descripción			
51	51	52			
Fecha de Terminación	54	Hora	55		
Se pone terminada	56	Autoriza terminación del proceso	57		

Capítulo 5

Investigación Práctica

5.1 Diseño de la investigación

La investigación fue realizada en torno a la situación administrativa, económica y social de la micro empresa ABRAXAS, S.A. DE C.V., cuyo giro es la fabricación de calzado de piel para dama.

El propósito de la investigación fue allegarse de aquella información que nos proporcionara un marco referencial para determinar las causas del lento desarrollo y crecimiento de la organización.

Dicha información se obtuvo a través de las técnicas de observación y la entrevista directa a los trabajadores y empleados. Así mismo la información teórica se recopiló de libros, revistas, periódicos, folletos, videos.

Determinación del tamaño de la muestra.

Población de estudio:

La investigación se llevó a cabo en organizaciones ubicadas en el Distrito Federal conformando un universo de 23 microempresas.

El método utilizado para determinar el tamaño de la muestra fué el muestreo aleatorio simple.

Para tal efecto, las fórmulas utilizadas para calcular el tamaño de la muestra fueron las siguientes:

$$e^2 = z^2 \frac{p(1-p)}{n}$$

$$z = \frac{e^2}{p(1-p)}$$

$$n = \frac{n}{1 + \frac{(n-1)}{N}}$$

DONDE:

e = Grado de precisión deseado

z = Coeficiente de confianza

p = Probabilidades de éxito

N = Población

n = Muestra

DATOS:

$e = 0.10$

$n = 95 \%$

$p = 50 \%$

$N = 35$

$n = ?$

$$n = 1.85 \frac{0.50 (1-0.50)}{(0.10)^2}$$

$$n = 3.8025 \frac{0.50 (0.50)}{0.010}$$

$$n = 3.8025 \frac{0.25}{0.010}$$

$n = 3.8025 (25)$

$n = 95$

$$n = \frac{95}{(95-1)} + \frac{35}{35}$$

$$n = \frac{95}{3.0322} + \frac{35}{35}$$

$$n = \frac{95}{4.0322}$$

$n = 25$

5.2 Interpretación de resultados

La aplicación del cuestionario a las diferentes micro empresas ubicadas en la Ciudad de México, permitió determinar los siguientes resultados:

La formación académica que poseen aquellos quienes administran o dirigen dichas empresas, es en su mayoría hasta el nivel bachillerato, como se puede observar en la gráfica 1.

En realidad, pocas son las personas cuya Dirección está en manos de profesionistas, tal es el caso en que sólo 4 de las 25 empresas son dirigidas por un Licenciado en Contaduría y únicamente 2 están a cargo de un Licenciado en Administración.

Con ello es posible darse cuenta que las micro empresas no están siendo administradas de manera correcta, ya que su personal directivo no cuenta con una preparación profesional en la materia, por lo que resulta obvio su desconocimiento en la aplicación y empleo de las técnicas y estrategias administrativas.

Ahora bien, en lo que respecta al empleo de los distintos Manuales, nos percatamos de que el 80 % de las organizaciones no cuenta con ellos y es solamente el 20 % quienes poseen 2 ó 3 de éstos, pero desconocen el propósito del resto de los Manuales.

El Manual que es comúnmente utilizado por las organizaciones es el Reglamento Interno de Trabajo, del cual es el 40 % de las empresas quienes lo emplean, como se observa en la gráfica 5.

Lamentablemente, las revisiones que se efectúan a los Manuales es inconstante y es la mínima parte de las empresas quienes así lo realizan, lo que se refleja en la gráfica 6.

Así mismo, todas las empresas consideraron necesario y útil el empleo de los manuales mencionados y manifestaron su disposición a contar con ellos dentro de su empresa, con el propósito de generar una mejor coordinación de las actividades y procesos, la agilización del trabajo y el control del mismo.

Como ellas mismas comentaron, su situación económica es inestable, ya que sus ingresos están en función de las ventas las cuales han disminuido considerablemente a raíz de la devaluación de 1994. Los bajos ingresos que perciben sólo sirven para mantenerse en el mercado a un nivel bajo, con lo cual resulta imposible liquidar deudas con proveedores y acreedores, lo que repercute en el aumento de pasivos y no permite la adquisición de materias primas.

CUESTIONARIO

Nombre de la compañía _____ Sello _____

Giro _____

Informa _____

1. ¿Qué formación académica tiene quien administra su empresa?

2. ¿Cuenta su empresa con una estructura organizacional bien establecida?

3. Su empresa cuenta con:

Manual de Organización	SI ()	NO ()
Manual de Políticas	SI ()	NO ()
Manual de Bienvenida	SI ()	NO ()
Reglamento Interno de Trabajo	SI ()	NO ()
Manual de Procedimientos Administrativos	SI ()	NO ()
Manual de Procesos de Manufactura	SI ()	NO ()

4. ¿Realiza revisiones periódicas de los mismos? SI () NO ()

5. Si no posee este tipo de documentación, ¿le gustaría contar con ella dentro de su empresa? SI () NO ()

6. ¿Considera necesario el empleo de dichos Manuales?
SI () NO ()

¿Por qué? _____

7. ¿Con qué número de trabajadores cuenta su empresa? _____

8. ¿Imparte capacitación y adiestramiento a sus trabajadores?
SI () NO ()

¿Cada cuanto tiempo? _____

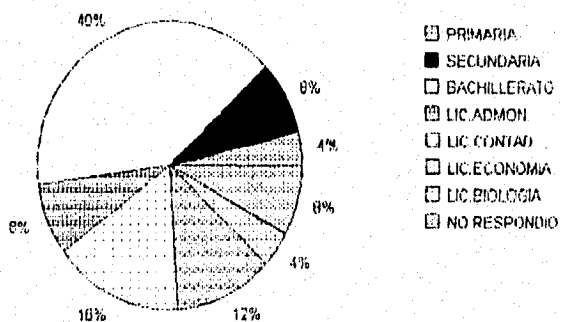
¿Y a los de nuevo ingreso? _____

9. Comente brevemente la situación actual de su empresa, en términos administrativos, económicos y tecnológicos.

10. Relate brevemente cómo fué el inicio de su empresa

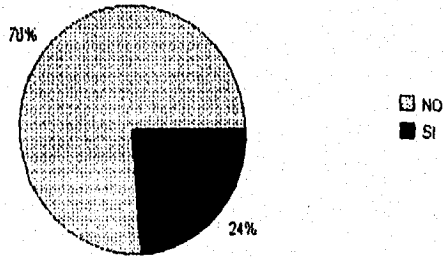
GRAFICA 1

FORMACION PROFESIONAL



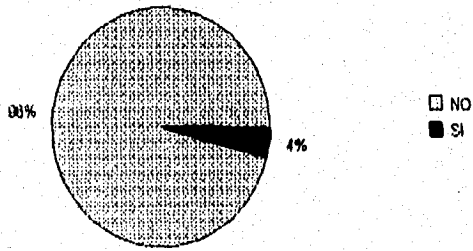
GRAFICA 2

MANUAL DE ORGANIZACION



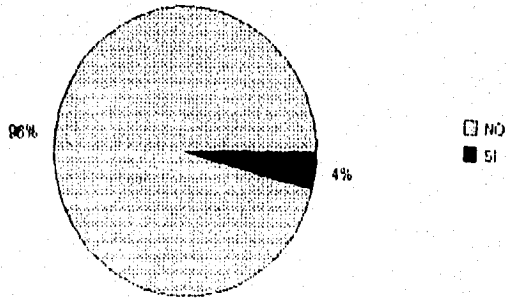
GRAFICA 3

MANUAL DE POLITICAS



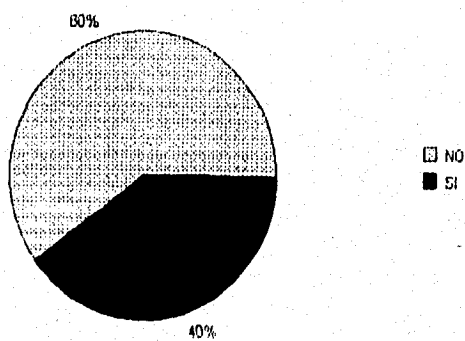
GRAFICA 4

MANUAL DE BIENVENIDA



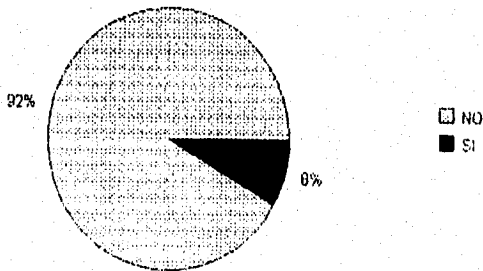
GRAFICA 5

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO



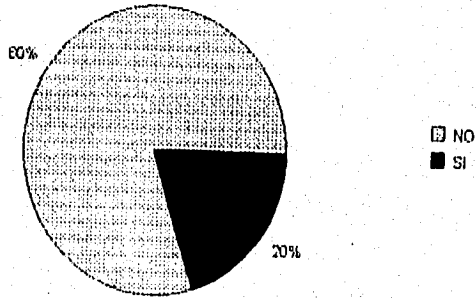
GRAFICA 6

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS



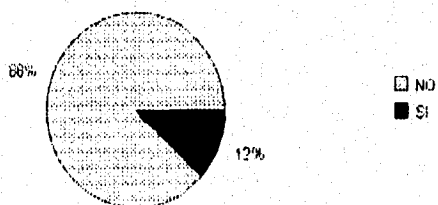
GRAFICA 7

MANUAL DE PROCESOS DE MANUFACTURA



GRAFICA 8

REALIZA REVISIONES PERIODICAS



5.3 Aprobación o desaprobarción de la hipótesis original

De acuerdo con los resultados de la investigación realizada, se considera que la hipótesis se aprueba, al observar que con la elaboración de la documentación de soporte técnico - administrativo, es posible emplear al máximo el potencial de cada miembro, de cada elemento de la organización, lo que trae como resultado la mayor coordinación de las actividades y operaciones, al establecer una mejor forma de realizar las mismas, con lo que se alcanza un óptimo desarrollo y crecimiento de la entidad.

CONCLUSIONES

En el marco de una economía abierta, resulta indispensable elevar el nivel de competitividad de las micro empresas para que participen en nuevos mercados y se encuentren preparados para enfrentar la dura competencia del propio mercado.

Para lograr resolver los problemas a que se enfrentan las micro empresas, es necesario tomar medidas que reestablezcan la estabilidad y eficiencia de las mismas, por lo que deben ser dirigidas profesionalmente y para ello, se debe capacitar al micro empresario en aspectos administrativos y ensalzar su formación integral al fomentar el enfoque humano y concientizarle de la dimensión trascendente de su labor.

El objetivo de la capacitación, debe hacerse extensivo hacia el nivel operativo e involucrarlos en el compromiso del proceso de mejoramiento continuo de las operaciones propias de sus funciones, la asistencia técnica es un factor importante y de aplicación práctica, posible de emplear dentro de las microempresas para su crecimiento productivo.

De esta forma, las micro empresas están realizando un accionamiento para impulsar la productividad, un medio para incrementar los niveles de competitividad y crecimiento económico dentro del país. Dada su importancia estas empresas constituyen un terreno al que es necesario aportar ayuda y estímulo, con el fin de evitar los fracasos innecesarios y pérdidas económicas.

Frente a este panorama que muestra la micro empresa, se debe considerar que requiere de una adecuada optimización de los recursos de operación a emplear, lo que se logrará por medio de una efectiva administración.

Existen empresarios quienes aún creen que no requieren de la administración, pero la actual crisis económica provoca que para que a las empresas les sea posible subsistir, requieran de una mejor operatividad para el logro de sus objetivos, para lo que se requiere adoptar los principios, procesos y técnicas básicas de la Ciencia de la Administración.

Con el empleo de la documentación de soporte técnico - administrativo, será posible que la micro empresa se desarrolle de una manera acorde al ritmo de los demás sectores de la industria, el superar sus limitaciones tanto técnicas como administrativas que le impiden su consolidación y crecimiento.

BIBLIOGRAFIA

- Brown, Warren; Moberg, Dennis. "Teoría de la Organización y la Administración". Editorial Limusa. México, 1990.
- Fernandez Arena, Jose Antonio. "Elementos de Administración" Editorial Limusa. México, 1990.
- Ghiglione, Luis M^a; Gilli, Juan José. "Estructuras y procesos". Editorial Ediciones Macchi. Bs.As., 1993.
- Kast, Freemont E. "Administración en las organizaciones". Editorial McGraw Hill. México, 1993.
- Koontz, Harold; O'Donnell, Cyril. "Administración". Editorial McGraw Hill. México, 1990.
- Mercado Hernández, Salvador. "¿Cómo hacer una tesis?". Editorial Limusa. México. 1990.
- Pickle, Hall; Royce, Abrahamson. "Administración de empresas pequeñas y medianas". Editorial Limusa. México 1990.
- Reyes Ponce, Agustín. "Administración de empresas" Parte 1 y 2. Editorial Limusa. México, 1994.
- Reyes Ponce, Agustín. "El análisis de puestos". Editorial Limusa. México, 1992.

BIBLIOGRAFIA

- Rodríguez Valencia, Joaquín. "Cómo administrar pequeñas y medianas empresas". Editorial ECASA. México, 1991.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. "Cómo elaborar y usar los manuales administrativos". Editorial ECASA. México, 1995.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. "E. pensamiento de la administración". Editorial ECASA. México, 1992.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. "Estudio de sistemas y procedimientos administrativos". Editorial ECASA. México, 1992.