

69



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS
Y PRIVADAS." PROPUESTA DE UN MODELO DE
CALIDAD EN EL CONTROL PRESUPUESTAL PARA
EL PAGO DE PROVEEDORES EN UNA
INDUSTRIA DE PAPEL

293580

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

CARLOS GABRIEL MONTES MACEDO

ASESOR: ING. JUAN DE LA CRUZ HERNANDEZ ZAMUDIO

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO 2001



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Calidad de las Organizaciones Públicas y Privadas.

Propuesta de un Modelo de Calidad en el Control Presupuestal

para el Pago de Proveedores en una Industria de Papel.

que presenta el pasante: Carlos Gabriel Montes Macedo.

con número de cuenta: 8936407-9 para obtener el título de

Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 15 de Enero de 2001

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>Cuarto</u>	<u>Inq. Juan de la Cruz Hernández Zamudio.</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Primero</u>	<u>L.A.E. Celia Rodríguez Chávez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Segundo</u>	<u>L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez.</u>	<u>[Firma]</u>

DEDICATORIAS

A DIOS

Le doy gracias ya que me dio las fuerzas necesarias para seguir adelante y superarme día con día en este trayecto de mi vida, para así poder convertirme en un hombre productivo

A MI PADRE

Quién con su ejemplo pude comprender lo que es ser un hombre honesto, trabajador con principios y valores y me encaminó a superarme, aunque el ya no esté conmigo yo su hijo le doy las gracias y una de las más grandes satisfacciones que él siempre anheló.

A MI MADRE

Quién con su gran amor y comprensión supo guiarme durante el trayecto de mi vida hasta el final de mi carrera, aún cuando tuve mis grandes y pequeños tropiezos, siempre tuve sus palabras de aliento para seguir adelante, por eso le agradezco infinitamente sus desvelos y preocupaciones.

A MIS HERMANOS

A ellos quienes me han apoyado desde niño y durante todo mi trayecto de estudiante, y al igual que mi madre siempre estuvieron presentes en mis fracasos y me alentaron a seguir adelante para poder culminar lo que para ellos también es una gran satisfacción el titularme

A MIS CUÑADOS

A ellos que siempre me han demostrado su lealtad, amistad y quienes también supieron guiarme y aconsejarme, les doy las gracias por el apoyo que me brindaron en todo momento.

A MI NOVIA

A ella que con su amor y comprensión me a dado el ánimo para seguir adelante y luchar para lograr una de mis más grades metas y que siempre ha estado también en mis tropiezos le doy las gracias.

A MIS MAESTROS

A ellos quienes me dieron todos los conocimientos necesarios para formarme como un buen profesional les doy las gracias por todo el apoyo recibido.

A MI ESCUELA

Quién fue durante cuatro años y medio mi segundo hogar en mi formación profesional, los valores y el espíritu de lucha y me dio la oportunidad de conocer a mis maestros y compañeros le doy las gracias esperando que siga albergando a más compañeros de profesión.

ÍNDICE

	<i>Páginas</i>
Título I	1
Introducción	
CAPÍTULO I	
Generalidades de la Administración	1
1.1 Proceso Administrativo.	2
1.2 Escuela de la Administración Científica.	3
1.3 Contribuciones de la Teoría de la Administración Científica.	4
1.4 Limitaciones de la Teoría de la Administración Científica.	5
1.5 Escuela Clásica de la Administración.	5
1.6 Escuela del Humano-relacionismo.	6
1.6.1. Etapa previa a Elton Mayo	7
1.6.2. Estudios de Elton Mayo en la Western Electric	7
1.6.3. Escuelas posteriores a Mayo	9
CAPÍTULO 2	
Las Finanzas, Los Presupuestos y el Control Presupuestal	12
2.1 Importancia de las Finanzas	12
2.2 Elementos de la Administración Financiera	13
2.3 Objetivos de la Administración Financiera	15
2.4 La Función Financiera	18
2.5 Los Presupuestos	18
2.5.1 Concepto de Presupuesto	18
2.5.2 Características del Presupuesto	19
2.5.3 Principios del Presupuesto	20
2.5.4 Contenido y tipos de Presupuesto	22
2.6 El Control Presupuestal	25
2.6.1 Vigilancia del Presupuesto	25
2.6.2 Análisis de las Variaciones del Presupuesto	26
2.6.3 Variaciones de gastos de operación y otros gastos e ingresos	29
2.6.4 Informe de Resultados	30
2.6.5 Grafica de Gantt para el control del Presupuesto	30
2.7 La Productividad a través del Presupuesto	31
2.8 Consideraciones Financieras según la Norma ISO 9000-1	31

CAPÍTULO 3

Calidad, Normas ISO-9000 y características de Proveedores	32
3.1 Antecedentes de la Calidad	32
3.2 Concepto de Calidad	34
3.3 Modelos de Calidad	34
3.4 Concepto de Calidad según la norma ISO-8402	38
3.5 Normas de Gestoría Interna	39
3.6. Normas de Gestoría Externa	42
3.7 Características de Proveedores según la norma ISO-9000	43
3.8 Solicitud de Registro	46
3.9 Revisión del contrato según la Norma ISO 9001	47
3.9.1. Generalidades.	47
3.9.2. Revisión.	47
3.9.3. Modificaciones al contrato.	47

CAPÍTULO 4

Caso Práctico: Propuesta de un modelo de Calidad en el Control Presupuestal para el pago de Proveedores en una Industria de Papel	48
4.1 Antecedentes	48
4.1.1. Semblanza	48
4.1.2. Historia	49
4.1.3. Visión, Misión, Valores	49
4.1.4. Divisiones	50
4.1.5. Integración del Grupo (ver anexos)	58
4.1.6. Integración Tecnológica	51
4.1.7. Ecología	51
4.1.8. Sistemas	52
4.1.9. Calidad	52
4.1.10. Productos	52
4.1.11. Posición en el Mercado	53
4.2 Diagnóstico	53
4.3 Investigación	54
4.4 Resultados	55
4.4.1. Que es un Círculo de Calidad	58
4.4.2. Propósitos de los Círculos de Calidad y Productividad	58
4.4.3. Principios y Condiciones de los Círculos de Calidad	58
CONCLUSIONES	61
ANEXOS	63
BIBLIOGRAFÍA	

TITULO I

Planteamiento del problema:

La empresa no cuenta con una adecuada planeación para el cumplimiento de sus pagos, por lo que la organización tiene el riesgo de estar realizando gastos innecesarios lo que conlleva a que existan fugas de dinero.

Hipótesis:

Por medio del diseño de un modelo de calidad aplicado al área de pagos, la empresa podrá administrar mejor sus recursos, evitando el control de sus pagos, así mismo se podrá concienciar al personal que es fundamental implantarlo.

Objetivo General:

Elaborar un control presupuestal de manera eficiente que permita el cumplimiento correcto de los pagos a realizar a proveedores, en base a un diseño de un modelo de calidad.

Objetivos Específicos:

1. La empresa conocerá la mejor forma de organizar tanto fechas límites como fechas vencidas a proveedores.
2. La organización sabrá con anticipación los recursos necesarios para cumplir sus objetivos.
3. La aplicación del modelo permitirá obtener una mejor imagen ante el proveedor para adquisición de nuevas líneas de crédito.

Justificación:

Por medio de este modelo la empresa podrá ser mas eficiente en la administración de sus recursos.

Preguntas de Investigación:

- 1.- ¿ Conoces la función principal del departamento?
- 2.- ¿Existe comunicación con tus compañeros de trabajo?
- 3.- ¿El gerente se preocupa por mantener un buen ambiente de trabajo?
- 4.- ¿ Se comparte la información requerida entre todas las áreas del departamento?

- 5.- ¿ Existen incentivos que te ayuden ha seguir perteneciendo a este departamento?
- 6.- ¿ Existe respeto entre los integrantes del departamento?
- 7.- ¿ Tus propuestas son consideradas por el gerente del departamento?
- 8.- ¿ Te toman en cuenta para alguna toma de decisiones?
- 9.- ¿ El gerente le da el valor necesario a tu trabajo?
- 10.- ¿ Existen preferencias hacia algunas personas del departamento por parte del gerente?
- 11.- ¿ Consideras que debe de existir un cambio o rotación del personal para que trabajes mejor?
- 12.- ¿ Te resistirías al cambio?
- 13.- ¿ Estarías dispuesto a trabajar en equipo?

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se mostrará la importancia que tiene el contenido de esta propuesta del modelo de calidad, ya que a través de esta se puede observar un mejor control del presupuesto, así como del mismo personal logrando que este se sienta en un ambiente agradable para que pueda realizar con mayor eficiencia el trabajo que le corresponde y que puedan analizar más la eficacia que tiene los presupuestos así como de cada una de las obligaciones que éste presenta al momento de su elaboración como son los pagos a proveedores, pago de intereses, entre otros. Es por ello que dentro de este modelo para alcanzar a obtener el éxito en el Departamento de Tesorería es necesario contar con personas de calidad o de otra manera formarlas para que el trabajo a realizar lo desarrollen bien para lograr el cumplimiento de los objetivos y así evitar el desfasamiento de fechas.

Lo antes mencionado implica que este trabajo se desarrolle en tres capítulos teóricos y uno práctico, dentro del primer capítulo se habla de lo que es la importancia de la administración dentro de una organización, así mismo se da un recordatorio de lo que es el proceso administrativo, la escuela de la administración científica, sus contribuciones y limitaciones, hasta lo que conforman las escuelas del humano-relacionismo.

Dentro del capítulo dos encontramos temas, los cuales se refieren a la Importancia de las finanzas como sus elementos, objetivos y funciones, así como sus consideraciones según la norma ISO-9004-1, también se mencionan los temas acordes a lo que son los presupuestos y su control presupuestal como son el concepto, características, principios, vigilancia, análisis, que nos sirven para realizar los presupuestos correctamente.

En el capítulo tercero se explica lo referente al tema de la calidad en donde vemos sus antecedentes, su concepto, los modelos de calidad establecidos por los precursores de la calidad como lo fue Kaoru Ishikawa, Philip Crosby, y otros encontramos también lo que son las normas internacionales ISO-9000, empezando de la ISO-8402 que se refiere al índice y definiciones de lo que es calidad, dentro de la serie 9000 encontramos lo que son las normas de gestión interna y la externa.

En el cuarto capítulo se trata un caso práctico de una industria que se dedica a la fabricación de cajas de cartón, en el cual se estudia el problema del departamento de tesorería y de la misma empresa y que posteriormente se dará una propuesta para el mejor funcionamiento del departamento de tesorería y de la misma empresa.

CAPITULO I

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

A lo largo de nuestra existencia nos damos cuenta que a través de este tiempo siempre hemos estado involucrados dentro de una organización u otra como ejemplo podemos citar las siguientes:

- a) Universidad.
- b) Equipo Deportivo.
- c) Grupo Musical o Teatral.
- d) Organización Religiosa o Civil
- e) Fuerzas Armadas o una Empresa.

Algunas organizaciones cuentan con una estructura formal y otra con una estructura informal, por lo tanto todas las organizaciones formales o informales están compuestas y reunidas por un conjunto de personas que buscan los beneficios de la organización, con el único propósito de alcanzar una meta común. Además tiene un programa o método para alcanzar las metas, es decir un plan, el plan puede referirse al fabricar y anunciar un producto. Sea como fuere una organización no podrá ser muy efectiva si no cuenta con un plan de lo que debe hacer de acuerdo con todo lo anterior las organizaciones también deben adquirir y asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas.

Por estas razones es de vital importancia que una organización cuente con una buena administración, ya que por medio de ella se le da forma de manera conciente y constante a las organizaciones y como se dijo anteriormente, que estas cuentan con personas quienes de alguna manera las dirigen las cuales se conocen como Gerentes, si estos no cuentan con una administración eficaz seguramente es muy probable que dicha organización tenga un rotundo fracaso, es por eso que la importancia de la administración en una organización radica en el hecho que necesita de una coordinación sistemática de todos sus componentes para alcanzar la consecución de sus objetivos.

Es indudable, que la administración se da en todos los organismos sociales sin embargo, esta será más necesaria en cuanto a mayor y más compleja sea dicha organización. En tal medida que el éxito o fracaso de esta depende directa e indirectamente de una buena administración que sea efectiva, eficaz y productiva aplicable tanto a entidades privadas como a organismos públicos.

Para lograr cabalmente el cumplimiento de los objetivos de las entidades es de principal importancia hacer a las mismas productivas es decir, aprovechar los recursos para la obtención de los resultados y esto debe hacerse con efectividad aprovechando al máximo los Recursos Humanos, Materiales y Técnicos a su disposición, generando los mayores beneficios reflejados en una mayor ganancia o lucro y/o en el mejoramiento de los productos y servicios que presta a la sociedad, a su material humano y a la comunidad en general.

Otro aspecto de vital importancia dentro del desarrollo de la administración en una sociedad, es que cuenta con una estructura específica en las cuales las administraciones forman parte de ella. Tal estructura se compone de niveles de jerarquías en donde los niveles superiores serán los encargados de decir los objetivos y las políticas de las empresas y donde el administrador será el responsable del logro de éstos objetivos a través de la coordinación de los Recursos Humanos con los que cuenta y en apego a las políticas previamente establecidas

1.1. PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración se auxilia del proceso administrativo para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas.

PLANIFICACIÓN

La planificación indica que los administradores piensan en sus objetivos y acciones.

Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlas, es decir que son todas aquellas metas que se fijan, así como un curso de acción adecuado para alcanzarlas.

Primeramente para planear se necesita elegir los objetivos de la organización, para esto es necesario estudiar su medio ambiente externo para determinar sus oportunidades y amenazas, su medio ambiente interno para estudiar sus fuerzas y debilidades.

ORGANIZACIÓN

La organización es el proceso para ordenar y distribuir trabajo, autoridad y los recursos para poder alcanzar los objetivos de la organización.

DIRECCIÓN

La dirección implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas esenciales.

CONTROL

Indica que hay que comparar los resultados obtenidos contra lo planeado

El control entraña los siguientes elementos:

- 1) Establecer estándares de desempeño.
- 2) Medir los resultados Presentes.
- 3) Comparar los resultados con las normas establecidas.
- 4) Tomar medidas correctivas.

1.2. ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

La teoría de la Administración Científica surgió en parte por la necesidad de elevar la productividad. A principio del siglo XX en Estados Unidos habla de poca oferta de la mano de obra, la única manera de aumentar la productividad era elevando la eficacia de los trabajadores y para ello surgieron principios básicos para la administración como los principios de *Frederick W Taylor*, quien es el que crea la escuela de la Administración Científica.

FREDERICK W. TAYLOR (1856-1915)

Taylor fundamentó su teoría en 4 principios básicos que son los siguientes:

- 1.- *"El desarrollo una verdadera Ciencia de la Administración"* de tal manera que se pudiera determinar el mejor método para realizar cada tarea.
- 2.- *"La selección Científica de los Trabajadores"* de tal manera que cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes.
- 3.- La Educación y el Desarrollo del trabajador en forma científica.
- 4.- La cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patrones.

Con estos 4 principios *Taylor* sostenía que debería ser una “*Revolución Total de la Mentalidad*” tanto de obreros como de patrones, así mismo *Taylor* pensaba que obreros y patrones tenían el mismo interés por elevar la productividad.

Taylor fundamentó su sistema de administración en estudio de tiempos de la línea de producción, en lugar de partir de métodos laborables tradicionales, analizó y tomo el tiempo de los movimientos de trabajadores siderúrgicos que realizan una serie de trabajos. A partir de este momento, y en base a su estudio separó cada uno de estos trabajos en componentes y diseñó los métodos más adecuados y rápidos para ejecutar cada componente, de esta manera estableció la cantidad de trabajo que deberían realizar los trabajadores con el equipo y los materiales que tenían. Por tal motivo sugirió a los patrones que al trabajador más productivo se le diera una cantidad de pago superior a los demás.

Este celebre fundador de la Administración Científica, observando que en la organización lineal no se da la “especialización”, hacía notar que un mayordomo debía tener conocimientos en ocho campos:

1. Tomar tiempos y determinar costos.
2. Hacer tarjetas de instrucción.
3. Hacer itinerarios de trabajo.
4. Vigilar la disciplina del taller
5. Cuidar del abastecimiento oportuno de materiales, instrumental, etc.
6. Dar adiestramiento.
7. Llevar control de la calidad.
8. Realizar mantenimiento y reparación de las instalaciones y la maquinaria.

“Como él señalaba, un mayordomo con estas capacidades (las cuales consideraba esenciales al puesto) no sería mayordomo, sino un jefe de rango superior.”

1.3 CONTRIBUCIONES DE LA TEORIA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

“La línea moderna de montaje arroja productos terminados a mucha mayor velocidad (producción en serie) de la que *Taylor* podría haber imaginado jamás. Este milagro de producción es sólo uno de los legados de la Administración Científica. Además sus técnicas para la eficiencia han sido aplicadas a muchas organizaciones que no son industriales, desde los servicios del ramo de la comida rápida, hasta la capacitación de cirujanos”.

a) Apuntes de primer semestre Profesor Efrén Monrroy

1.4 LIMITACIONES DE LA TEORIA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Si bien los métodos de Taylor produjeron un notable aumento de la productividad y mejores sueldos en una serie de casos, los trabajadores y los sindicatos empezaron a oponerse a este enfoque por temor al hecho de trabajar más y a mayor velocidad agotaría el trabajo disponible y conduciría a los recortes de personal. No está por demás decir, que el sistema de Taylor significaba claramente que los tiempos eran esenciales. Sus críticas se oponían a las condiciones aceleradas que ejercían una presión desmedida en los empleados para que trabajaran cada vez a mayor velocidad. La importancia concedida a la productividad y por extensión a la rentabilidad, hizo que algunos gerentes explotaran a trabajadores.

1.5 ESCUELA DE LA TEORIA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

La Administración Científica se preocupó por elevar la productividad de la fábrica y el trabajador individual, la teoría clásica de la Administración surgió de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar a las organizaciones, quien dió origen a esta escuela fue: Henri Fayol .

HENRI FAYOL (1841-1925)

Fayol pensaba que las prácticas administrativas acertadas siguen ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. A partir de esta premisa básica trazó el proyecto de una doctrina congruente de la administración la cual sigue conservando mucha de su fuerza hasta la fecha.

A diferencia de Taylor quien se preocupaba por las funciones de la organización a Fayol lo que le interesaba era la organización total y se enfocaba hacia la administración, quien su opinión era la operación empresarial más descuidada, él pensaba que la administración era como otra habilidad que se podría enseñar una vez que entendieran sus 14 principios fundamentales que son:

1. *División del trabajo.*
2. *Autoridad.*
3. *Disciplina.*
4. *Unidad de mando.*
5. *Unidad de dirección.*

6. *Subordinación del interés individual al bien común.*
7. *Remuneración.*
8. *Centralización.*
9. *Jerarquía.*
10. *Orden.*
11. *Equidad.*
12. *Estabilidad del personal.*
13. *Iniciativa.*
14. *Espíritu de grupo.*

1.6. ESCUELAS DEL HUMANO-RELACIONISMO

Esta escuela se caracteriza por ser un sistema completo de concepciones teóricas, instrumentos concretos, técnicas de dominio y de influencia ideológica de los miembros de la organización, los cuales son utilizados dentro de la administración como una posibilidad de que exista un ambiente de armonía de clase en las empresas. Posteriormente se utilizó este concepto en otros sectores de la dirección, como en el estado, partidos políticos, empresas estatales, etc.

La teoría de las relaciones humanas fue elaborada como un complejo de actitudes e instrumentos de la jerarquía de la dirección, esto es en relación dentro de la base de la creación de la ilusión, acerca de una relación mas humana dentro de las empresas, sus iniciadores fueron los sociólogos Elton Mayo y Roethlisberger. Esto se realizó a través de la integración de los individuos dentro de su grupo, dentro de su empresa o fábrica; es decir, en el orden de las relaciones de producción capitalista y a través de la identificación con su propio trabajo, así mismo evitar los conflictos abiertos y con esto, aumentar la eficiencia de la producción sin inversiones adicionales, dentro de las técnicas del humano-relacionismo se encuentran junto al mejoramiento de las condiciones psicológicas y fisiológica del trabajo, la flexibilidad del antagonismo entre trabajadores y supervisores, mediante una disminución de los puntos de fricción y una utilización bien planeada y psicológicamente efectiva de los medios de comunicación.

Otras de las técnicas son la individualización y aislamiento de posibilidades de conflicto a través del método de entrevistas y la optimización de la motivación material e ideal, así como prestaciones sociales.

Todas las técnicas y conceptos del humano-relacionismo muestran las relaciones entre hombres, entre socios que tienen en principio los mismos intereses, este principio busca debilitar la fuerza de los trabajadores y la influencia de los sindicatos en las contradicciones de la organización, sin embargo, la alta racionalización del factor humano, la humanización y la armonía buscan en definitiva la elevación de la eficiencia, el aumento en las utilidades así como reconciliar al trabajador con la situación de desventaja en que se encuentra, estas teorías son una respuesta a las necesidades concretas del desarrollo del capital y resultado de la creciente independencia de la clase trabajadora, de la agudización permanente de la

contradicción entre capital y trabajo así como la necesidad del aumento consciente de la productividad del mismo, dentro de sistemas de competencia.

El humano-relacionismo encierra todos aquellos esfuerzos tendientes a la manipulación de las relaciones sociales dentro de las organizaciones de diferentes sectores.

“La teoría de las relaciones humanas data de la década de 1920, esta doctrina surgió y adquirió fuerza ante el creciente desarrollo de la industria y debido a que la producción en serie aumentó la tensión nerviosa de los obreros”.

La escuela humanorelacionista presenta diversas corrientes.

Primero. Etapa previa a Elton Mayo

Segundo. Estudios de Elton Mayo en la Western Electric y nacimiento de la escuela de las relaciones humanas.

Tercero. Escuelas posteriores a Mayo

Etapa previa a Elton Mayo

Mary Parker Follett quién vivió de 1868 a 1933 criticó abiertamente a la corriente científica de Taylor y sus seguidores porque solo tendió aspectos mecanistas olvidándose de los aspectos psicosociales. Ella fue la primera en insistir en la aplicación del método científico, a aspectos psicológicos de la administración.

Follett exhortó a todos a que ejerzan el mando de una u otra forma para lograr métodos más eficientes y dijo: “Los hombres se inclinan más a seguir las costumbres arraigadas que a cumplir órdenes arbitrarias”.

Estudios de Elton Mayo en la Western Electric

Comenzó a estudiar las condiciones de trabajo, como luminosidad, fatiga, ruido y otras así como su relación con la productividad. Los experimentos duraron tres años y los resultados fueron muy confusos ya que la productividad era casi igual que bajo las condiciones normales.

En 1927 se seleccionó un grupo de seis empleados a los que se les informó que participarían en un importante experimento destinado a mejorar las condiciones de trabajo, estos fueron trasladados a un local pequeño donde eran observados por una persona especial la cual no solo vigilaba la productividad y las condiciones de trabajo, sino que también el estado de ánimo, sus observaciones, sus relaciones entre sí etc., también se

observó su salud física y se averiguaron pormenores de su vida privada, haciéndoles preguntas en torno a ella. Durante 18 meses se realizaron investigaciones cambiando la jornada de trabajo y descansos, se les daba almuerzo gratuito y todo esto produjo un aumento en la productividad.

En 1928 se contrataron los servicios de un sociólogo australiano de nombre Elton Mayo, el cual trabajaba en la Escuela de Administración de la Universidad de Harvard el cual realizó los siguientes experimentos en la Western Electric.

Experimento 1

- 1.- Mayo ordenó que las mejoras implantadas fueran anuladas.
- 2.- Resultado. todos los investigadores quedaron sorprendidos y pensaron que la productividad se reduciría lo cual resulto ser lo contrario.
- 3.- Opinión de Mayo. El factor fundamental era de carácter psicológico y la productividad había aumentado debido a que se había persuadido a los obreros de colaborar.
- 4.- Interrogatorio a los mismos empleados.-ordenó que se les interrogara a los empleados: ¿ a qué atribuían ellos las causas del aumento de la productividad?
- 5.- Respuesta de los empleados.- Habían sido invitados al experimento, lo que representaba una distinción (tal como Mayo lo había pensado) Además se había evitado la presencia de los capataces quienes les infundían miedo y seguían practicas muy desagradables.

Experimento 2

Se desarrolló bajo las técnicas de la entrevista, esta se desarrollo bajo la forma de pregunta y respuesta, se descubrió que este tipo de entrevistas en esa situación era inútil, puesto que los trabajadores deseaban hablar, hablar y hablar con libertad; bajo el sello del secreto profesional.

Experimento 3

En noviembre de 1931, Mayo se dedicó a observar variaciones de la productividad con relación a los incentivos económicos, descubrió que tenían muy poca repercusión sobre la producción y que los obreros mantienen una estrecha relación y las relaciones formales de autoridades y de colaboración no son las que determinan la conducta, tampoco los incentivos económicos, sino que surgen relaciones espontáneas de amistad entre los miembros, por lo tanto, los obreros no están desorganizados, sino que constituyen grupos sociales con relación muy estrecha que determinaban la conducta individual y que establecen normas y valores.

Los estudios de la Western Electric tuvieron los siguientes resultados para Mayo y sus colaboradores:

- 1.- Que la conducta del grupo que se opone es irracional.
- 2.- Que el dinero tiene poca importancia como factor motivador en el trabajo.
- 3.- Que es enorme la importancia de la comunicación a través de la entrevista.

- 4.- Que el progreso es condición para la justicia social.
- 5.- El descubrimiento de las técnicas de dirección, las cuales una vez conocidas, debían ser controladas por los grupos de dirección a fin de que sirvan para conducir a la sociedad.

Limitaciones de los experimentos de Mayo

- a) Tratar de solucionar todos los problemas de la empresa atendiendo únicamente al individuo, pequeños grupos y entrevistas, olvidándose de los procesos técnicos para mejorar el trabajo los cuales se le dieron mucha importancia en el taylorismo.
- b) No consideró el tipo de estructura de la empresa determina en mucho el comportamiento de sus miembros.
- c) Olvidó la gran influencia que ejercen los sindicatos en el comportamiento organizacional.
- d) La influencia cultural como clases sociales, religión, raza etc., afectan en el trabajo las cuales no llegó a analizarlas a fondo y con un mayor criterio científico.

Escuelas posteriores a Mayo

Desde que Mayo realizó sus estudios se han desarrollado diversas investigaciones, de las cuales han surgido muchas doctrinas y escuelas sobre la administración humana:

- a) Corriente de la motivación.
- b) Escuela de la dinámica de grupos
- c) Escuela de las estructuras de autoridad (estructuralista).

Corriente de la motivación

También es conocida como escuela conductista se desarrolló como resultado de numerosos estudios sobre las causas del comportamiento humano. Los aspectos que se tomaron para fines de administración y que se estudiaron, destacan los siguientes:

- En la motivación, es decir, los motivos para actuar.
- El de las causas de las frustraciones humanas.
- El análisis de conflictos emocionales y fisiológicos.
- El proceso del aprendizaje.

Entre los psicólogos conductistas que más han influido son:

Abraham Maslow, quién publicó en 1943 la teoría de la motivación humana y sostiene que las necesidades son el motor del hombre y las jerarquizó en este orden de importancia.

1. La primer causa o motivo es por exigencias fisiológicas las cuales responden a necesidades básicas.
2. Una vez que se ha satisfecho dichas necesidades se requiere de una seguridad para cubrir el futuro propio de los que dependen de uno.
3. El hombre requiere de relaciones sociales.
4. El ser humano requiere de una necesidad de autoestima.
5. El hombre requiere para trascender su vida una necesidad de autorealización.

Chris Argyris en 1967 publicó su libro *Personality and Organization* y en el sostiene que el hombre ha sido educado en Occidente con criterios distintos de los que las organizaciones le exigen, por lo tanto hay un desajuste en el comportamiento humano.

Herzberg en 1965 publicó sus investigaciones conocidas como las motivaciones y los factores higiénicos. Sostiene en su teoría dual que los factores motivacionales dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparece.

Mc Clelland esta teoría se apoya en Max Weber sostiene que el desarrollo de los países industrializados se debía a factores culturales, Mc Clellan sostiene que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales y define tres tipos de factores: el de realización, el de afiliación y el de poder.

Escuela dinámicas de grupos

A partir de los experimentos de Elton Mayo se desarrollaron también tendencias que se basan en estudios sobre los grupos, su comportamiento y su dinámica en aspectos tales como:

- La comunicación.
- El liderazgo
- Las fuerzas de un grupo en cohesión, cooperación, disociación competencia y contacto

Uno de los estudiosos mas destacados de esta escuela es Kurt Lewin, el cual presentó en 1937 una investigación que tuvo como objetivo fundamental estudiar "las atmosferas de grupo y los estilos de liderazgo".

Escuela estructuralista

Esta corriente se originó y se desarrolló basándose en estudios sobre:

- Las estructuras de la autoridad

- La comunicación.
- Los conflictos estructurales

Podemos decir que dentro de la administración y sobre todo cuando es implantada en una organización se requiere de dividirla en departamentos para una facilitar su funcionamiento, dichos departamentos pueden ser: Recursos Humanos, Mercadotecnia, Finanzas, etc.

Otros de los autores que contribuyeron al desarrollo de las teorías humano-relacionistas fue el Psicólogo Douglas McGregor quien fue el que desarrolló las teorías X e Y, que encierran una serie de supuestos sobre la naturaleza humana respecto del trabajo, la motivación y la autoridad.

La teoría X parte de considerar como natural la aversión del hombre hacia el trabajo, debiendo dirigirlo, controlarlo, incentivarlo y amenazarlo para obtener de él aportes positivos. El hombre común según esta concepción, prefiere rehuir las responsabilidades, ser dirigido y obtener seguridad.

Como alternativa, McGregor propone la teoría Y, que concibe al trabajo como una fuente de satisfacción social, que entiende la participación como un elemento motivador, y que afirma que, para el hombre, la búsqueda de responsabilidades, con el objeto de aportar su creatividad en la organización, no es una utopía.

Después de estos conceptos, se simplificó el vínculo entre satisfacción recibida y productividad generada, en el convencimiento de dicha relación era más directa de lo que puede apreciarse en la realidad.

CAPITULO II

CAPÍTULO II

LAS FINANZAS, LOS PRESUPUESTOS Y EL CONTROL PRESUPUESTAL

En cualquier momento en el tiempo, una empresa se puede considerar como una combinación de fondos alimentada mediante una variedad de fuentes:

Inversionistas en acciones de la compañía, acreedores que le presten dinero y utilidades anteriores retenidas en el negocio. Los fondos obtenidos de estas fuentes se dedican a varias inversiones: activos fijos utilizados en la producción de un bien o servicio, inventarios usados para facilitar la producción y las ventas, cuentas por cobrar que deben los clientes, cuentas por pagar que deben a los proveedores, efectivo y valores realizables utilizados para operaciones y con fines de liquidez y solvencia. En un momento determinado esta combinación de fondos de la empresa es estática; con el transcurso del tiempo, cambia, y estos cambios se conocen como los flujos de los fondos. En un negocio en marcha los fondos fluyen continuamente a través de la empresa. El término *Administración Financiera* implica que estos flujos son dirigidos de acuerdo con un plan; es con la administración del flujo de fondos dentro de la empresa.

En años recientes el papel del director financiero se ha ampliado para incluir la totalidad de la empresa. Dicho de otra forma, en la actualidad los directores financieros participan en la dirección general, mientras que antes fundamentalmente obtenían fondos y administraban la posición de efectivo de la empresa. La combinación de una mayor competencia entre las empresas, la inflación cambiante, los avances tecnológicos que requieren fuertes sumas de dinero, una mayor preocupación nacional por el medio ambiente, la energía y los temas sociales y la creciente importancia de las operaciones internacionales las cuales han tenido una enorme influencia en impulsar al director financiero hacia un papel de director general. Más aún, estos factores requieren de gran flexibilidad con el fin de hacer frente al cambio siempre presente. Sencillamente, la "*vieja forma de hacer las cosas*", no es lo bastante buena en un mundo donde las formas antiguas están quedando rápidamente en desuso. La competencia requiere de una adaptación continua a las condiciones cambiantes.

2.1.- IMPORTANCIA DE LAS FINANZAS

Podemos darnos cuenta de cual es la importancia de la Administración Financiera, debemos de tener presente que el administrador o gerente financiero debe planear la consecución y uso de los fondos de la empresa, así como maximizar su obligación por lo que la responsabilidad básica del ejecutivo financiero está relacionada con las decisiones que se

toman sobre las inversiones, sus fuentes de financiamiento y con la manera en que la empresa debe administrar sus recursos actuales y optimizar su aplicación.

“Por tal, tenemos que la Administración Financiera se refiere al manejo eficiente y productivo de todos los activos de la empresa, optimizando su utilización. Se entiende por optimizar, la reducción de costos (financieros, administrativos de producción, etc.) y el incremento del rendimiento de la empresa en todo los ámbitos de la misma.”

Siendo importante esta ya que, en la actualidad, las funciones de la Administración Financiera, se enfoca a tres elementos básicos:

1. Inflación, tasas de interés
2. La descentralización de las actividades financieras hacia instituciones especializadas en diversos servicios financieros.
3. El incremento en la utilización de las telecomunicaciones y computadoras para el análisis y la toma de decisiones.

Todo se concentra en el concepto u objetivo de la Administración Financiera: optimización de los recursos económicos de la empresa, su obtención al menor costo posible y su aplicación más productiva.

2.2 ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

- a. Análisis Financiero
- b. Planeación Financiera
- c. Control Financiero

Análisis Financiero.- A través de este examen se estudian y evalúan los conceptos y cifras del pasado de una empresa, ya que al analizar adecuadamente la situación financiera de una entidad podemos darnos cuenta en que condición se encuentra nuestra compañía y tomaremos las decisiones prudentes que sean necesarias para el buen funcionamiento de ésta.

El objetivo no es cumplir con el análisis financiero, si no lograr la operación eficiente y productiva para asegurar el desarrollo de la empresa y su presencia en el mercado, el análisis financiero no debe verse mas que como una herramienta, suficientemente aprovechable, que ayude a la acción ejecutiva, se oriente en forma coordinada hacia las metas establecidas por la organización o empresa.

Las empresas de hoy deberán actuar y pensar más estratégicamente, no solo una vez al año sino todos los días, debemos tener un pensamiento estratégico, en esta área, el elemento clave será la flexibilidad para irse ajustando a las condiciones cambiantes de los mercados.

Planeación Financiera.- Es aquella que estudia y evalúa los conceptos y cifras que prevalecen en el futuro de una empresa nos resulta ser fácil ser ejecutivos de éxito cuando actuamos en ámbitos de gran certidumbre. Pero cuando nos enfrentamos a situaciones de inestabilidad como las que vivimos, es cuando en verdad se pone a prueba nuestra capacidad de liderazgo, visión, creatividad, agresividad y habilidades.

Es necesario hacer notar que hoy en día nos encontramos ante retos que parecen ser enormes y superiores a nuestras fuerzas, pero no debemos quedarnos sin hacer nada.

La planeación financiera es para generar acciones encaminadas a lograr los objetivos de la entidad, ya que planear es hacer que acontezca lo que nunca sucedería si no planeamos, para nosotros debe ser y hacer posible lo imposible, pues éste es el reto y ésta es nuestra responsabilidad.

“Deberá determinarse la planeación financiera que sea tendiente a que se asegure la presencia y permanencia de la entidad y maximizar el valor de la misma, por lo que se debe tomar como punto de partida, definir nuestros riesgos de mercado y financieros, los primeros se miden en función de la demanda, esta mostrará un mayor o menor riesgo en la medida en que la estabilidad o inestabilidad representan mayores o menores ventas, lo que indicará un mayor o menor uso de la capacidad instalada, los segundos se dan primeramente en la medida en que la estabilidad y crecimiento de la demanda permite utilizar plenamente la capacidad instalada, aunado a la optimización de la mezcla de productos tendientes a incrementar la contribución total de la empresa con un buen posicionamiento del mercado.”

Control Financiero.- Es aquel que estudia y evalúa simultáneamente el análisis y la planeación financiera, para corregir las desviaciones y así alcanzar los objetivos propuestos de la empresa, mediante la acertada toma de decisiones.

Con una visión más amplia en los términos de tiempo la empresa, tomado en cuenta las características de la economía y de los mercados, se orienta más hacia el control financiero y operativo, pues de esta manera asegura la permanencia de la empresa en un entorno o ámbito de liquidez financiera. Por lo que ahora la estrategia de las empresas estará encaminada hacia un crecimiento, basándose en nuevos mercados y productos, por la apertura de la economía; por lo que vemos en nuestros días en la medida en que empezamos a actuar dentro de una economía en crecimiento y hacia mercados más predecibles, debido a una estabilidad en la demanda, tendremos necesidad de una planeación estratégica, para la expansión del crecimiento de las empresas.

2.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Toda empresa debe determinar con precisión sus metas, así como definir los medios para alcanzarlas, tales como políticas, sistemas y procedimientos. La fijación de objetivos es una labor compleja, ya que es el punto de partida para realizar una adecuada planeación. Para alcanzar los objetivos de la empresa se deben fijar las metas que pretende de la administración financiera, siendo entre otras las siguientes:

Planear el crecimiento de la empresa, visualizando por anticipado sus requerimientos, tanto tácticos como estratégicos.

- Captar los recursos necesarios para la marcha de la empresa.
- Asignar dichos recursos conforme a los planes y necesidades de la empresa.
- Promover el óptimo aprovechamiento de los recursos financieros.
- Maximizar la incertidumbre de la inversión.

El principal objetivo de las finanzas es preocuparse principalmente de cómo se pueden tomar las mejores determinaciones para el bienestar de la entidad, así podremos fijar la meta o las metas donde debe dirigirse la toma de decisiones financieras, de igual manera debemos decir de quién son.

“Algunos autores aceptaron sin juicio, la hipótesis de que las empresas eran operadas a nombre de sus accionistas, sin embargo esta hipótesis está basada en el razonamiento de que los accionistas tienen la última palabra, esto quiere decir que si los accionistas están insatisfechos con las operaciones de la empresa estos pueden vender sus acciones e invertir en alguna otra parte. Si los accionistas insatisfechos se vuelven vendedores, el precio de las acciones de la empresa posiblemente se moverá adversamente a los precios de otras acciones y esto propiciará una alerta importante a la administración de que algo anda mal.”

Como sabemos el interés que tienen los accionistas dentro de una organización es en principio la maximización de la riqueza, como objetivo global de la empresa o entidad en lo que, a nuestro punto de vista, está sujeta a discusión, sin embargo uno de los varios criterios posibles que guían el pensamiento de la administración y que además, tiene una importancia particular en el área de la toma de decisiones financieras.

El ejecutivo de finanzas debe estar conciente de las implicaciones probables en los precios de las acciones, debido a la preocupación de los accionistas, como por la necesidad e mantener un acceso inmediato a los mercados de capital en términos razonables.

A continuación enumeraremos los diez objetivos de la administración financiera para lo cual no importa el orden en que se mencionen, porque todos y cada uno de ellos son de vital importancia dentro de una entidad.

1.- Obtener fondo y recurso financieros.

La administración financiera estudiará la manera de obtener recurso frescos para la entidad, se buscará que estos tengan las tasas más bajas del mercado y que la misma empresa tenga la capacidad de solventarlos. Es importante que la empresa obtenga los fondos necesarios para que esta no se encuentre en endeudamientos innecesarios que sean perjudiciales a la sociedad.

2.- Manejar correctamente los fondos y recursos financieros.

La administración financiera, deberá poner un cuidado especial para que se realice un manejo correcto sobre los fondos con los que cuenta la empresa, a través de la maximización de éstos podremos obtener buenos resultados; claro está que debe evitarse el que se haga mal uso de los fondos de la entidad, ya que si esto sucede se pone en peligro la vida de la compañía. También debemos estar concientes de que debemos de manejar lo mejor posible los recursos financieros de la entidad para que de esta manera nunca se nos agoten los medios con los que cuenta, como son, créditos plazos, en dinero o en artículos.

3.- Destinarlos o aplicarlos correctamente a los sectores productivos.

Debemos tener cuidado hacia donde se van a destinar los fondos de la sociedad, ya que se le debe de dar mayor importancia a los sectores productivos, por lógica son aquellos que generan mayores utilidades o bienestar dentro de la entidad, sin embargo no se deben descuidar los demás sectores, ya que habrán algunos que generen menos pero que serán igual de importantes que aquél que genere mayor utilidad o bienestar a la empresa por tal motivo se distribuirá en proporciones acordes con el sector o departamento empresarial.

4.- Administrar el capital de trabajo.

Se debe tener cuidado al estar administrando este aspecto dentro de una entidad, pues notamos que una sociedad se encuentra en una buena posición financiera cuando el activo circulante se encuentra por encima del pasivo circulante, vemos que esto es un elemento muy importante para las empresas y que además, depende del tipo de actividad a la que se dedique la compañía, para así determinar su nivel óptimo, en muchas ocasiones se señala que una buena relación es de dos a uno.

5.- Administrar la inversión.

Se debe de tomar la mejor decisión para el bien de la empresa, ya que debe considerar en que se van a invertir los activos de la empresa, en el caso de que se decida a invertir en activo fijo se debe buscar aquellos de mejor calidad al costo más bajo, así también, si se

decide en invertir en la compra de metales o papel, debemos de procurar la mejor decisión, pues la inversión es la obtención de un beneficio a futuro.

6.- Administrar los resultados.

La buena administración de los resultados que se obtengan en la operación de la entidad, ya sea en una fecha o período determinado se deberá poner atención en que se integrarán, distribuirán o invertirán, pues a partir de esto si obtenemos buenos y malos resultados, se ha de tomar en cuenta porqué se están obteniendo estos resultados ya sean bajos o negativos, de esa manera se combatirá el problema con oportunidad e impedirá que nos perjudique en un grado mayor y si por el contrario si obtenemos buenos resultados, se deberá seguir estimulando para que estos sigan en aumento.

7.- Presentar e interpretar la información financiera.

La información financiera deberá ser presentada en forma veraz y oportuna ya que en base a lo que se presente se tomarán decisiones más ventajosa para el bienestar de la entidad, además debe ser clara y concisa, porque de esta manera podrá ser entendible para las personas que estén interesadas en la lectura de la información financiera, principalmente son los accionistas, el consejo de administración, proveedores, etc.

8.- Tomar decisiones acertadas.

La administración financiera ayudará a que se tomen determinaciones más certeras que las cuales puedan ayudar al bienestar de la empresa, de estas decisiones, depende mucho la supervivencia de la empresa así como hacerla competitiva dentro de su actividad, por lo tanto es de suma importancia hacer notar que los ejecutivos que se involucran en la toma de decisiones deben ser personas profesionalmente preparadas con capacidad suficiente para lograr que la empresa crezca y sea redituable.

9.- Maximizar utilidades.

Es un punto que hemos tocado desde el principio de estos objetivos, por lo tanto solo se hará mención a que esto es lo que los accionistas, los dueños de negocios, ya sean pequeños, micros, medianos o grandes esperan que les de el máximo de utilidades posibles en su utilidad.

10.- Dejar todo preparado para obtener más fondos y recursos financieros cuando sea necesario.

Se debe tener una proyección a futuro, en la supervivencia de la empresa, por tal motivo todo buen administrador financiero a de pensar, además del presente, en el porvenir de la empresa, y debe dejar las puertas abiertas a aquellas personas con las que lleva a cabo algún negocio, así , en algún momento de crisis de la compañía se podrá tener a alguien a quien acudir para poder solventar la dificultad que se avecina, o en el problema en el que nos encontramos ya sea financiero o de cualquier otra índole.

2.4 LA FUNCION FINANCIERA

Aunque Los aspectos específicos varían de acuerdo con la naturaleza de cada organización, las funciones financieras básicas son la inversión, el financiamiento y las decisiones sobre dividendos de una organización. Los fondos se obtienen de fuentes externas y se asignan con base en diferentes aplicaciones. El flujo de fondos que circula dentro de la empresa debe ser debidamente coordinado. Los beneficios que se acumulan para las fuentes de financiamiento adquieren la forma de rendimientos, reembolsos, productos y servicios. Estas funciones deben ser ejecutadas por las empresas comerciales, las dependencias de gobierno así por las organizaciones no lucrativas. La meta del administrador financiero consiste en planear, obtener y usar los fondos para maximizar el valor de la organización. Existen varias tareas involucradas en estas actividades.

Primero, durante la planeación y preparación de pronósticos, el administrador financiero interactúa con los ejecutivos que dirigen las actividades generales de la planeación estratégica.

Segundo, El administrador financiero está relacionado con las decisiones de inversión y de financiamiento y con sus interacciones, deberán determinar una tasa sólida de crecimiento de ventas y asignar un rango a las oportunidades alternativas y de inversión.

Tercero, El administrador financiero interactúa con otros administradores funcionales para que la organización opere de manera eficiente así como la disponibilidad e fondos, las políticas de inventarios, la utilización de la capacidad en la planta, etc.

Cuarto, el administrador financiero vincula la empresa con los mercados de dinero y de capitales, ya que es en ellos en donde se obtienen los fondos y se negocian los valores de la empresa.

En suma, las responsabilidades básicas del administrador financiero se relacionan con las decisiones sobre las inversiones y con la forma en que estas son financiadas.

2.5. LOS PRESUPUESTOS

2.5.1. CONCEPTO DE PRESUPUESTO

A continuación se exponen varios conceptos de Presupuesto de autores reconocidos R. W. Jonson/R.W. Melicher, Terry y Franklin, Esteplen P. Robbins, Storer, James/ Wuankel Charles.

“Conjunto de estimaciones programadas de las condiciones de operación y resultados que prevalecerán en el futuro dentro de un organismo social público, privado, social o mixto”.

“Planes formales por escrito con palabras y cifras que fijan la ruta esperada para la compañía durante algún período especificado”. R. W. Jonson/R.W. Melicher

“Es un plan de ingresos, de egresos o de ambos, de dinero, personal, artículos comparados, asuntos de ventas, o de cualquier otra entidad que el gerente crea que al determinar el futuro curso de acción ayudará en los esfuerzos Administrativos”. Terry y Franklin

“Es un plan numérico, y como tal es un instrumento, tanto de Planeación como de Control”. Esteplén P. Robbins

“Son estados cuantitativos formales de los recursos reservados para ejecutar las actividades planeadas durante determinados períodos”. Stomer, James/ Wuankel Charles.

De estos conceptos se concluye que el Presupuesto es *un conjunto de elementos cuantificados en dinero o en unidades, para llevar a cabo las operaciones de una empresa o de una parte de ella en un período de tiempo determinado.*

2.5.2 CARACTERISTICAS DEL PRESUPUESTO

Los Presupuestos presentan las siguientes características:

- 1) Son una herramienta eficaz para la Planeación y el Control Financiero.
- 2) Forman un conjunto de estimaciones programadas.
- 3) Se basan en datos históricos pero proyectados a futuro, utilizando en todo momento las bases de la estadística.
- 4) Facilitan la toma de decisiones.
- 5) Son aplicables a diferentes períodos de tiempo (corto, mediano y largo plazo).
- 6) Son aplicados en cualquier organismo social, ya sea público, privado o mixto.
- 7) Son un instrumento del que se debe valer todo Administrador Financiero.

2.5.3. PRINCIPIOS DEL PRESUPUESTO

Los presupuestos se preparan para cumplirse, para que estos alcancen su finalidad, se requiere de la aplicación de una serie de principios, los cuales servirán de base para que los Presupuestos reúnan las características que les permitan su viabilidad.

“El autor Perdomo Moreno habla de 14 principios del Presupuesto, los cuales son”:

- 1) **Principio de los Objetivos.-** Los objetivos fijados por la empresa se encuentran incorporados en el Presupuesto, es decir, no sería posible un Presupuesto sin los objetivos a alcanzar por la empresa para el ejercicio que corresponda. El Presupuesto es un instrumento para alcanzar los objetivos inicialmente planeados por la Dirección.
- 2) **Principios de los Objetivos.-** Establece que todos los cambios y estimaciones numéricas, así como las condiciones en que se va a desarrollar el Presupuesto, deben ser lo más objetivos posibles, lo cual significa evitar especulaciones, cálculos arbitrarios y esperanzas fundamentadas en bases no firmes. Por el contrario, el Presupuesto debe manejar datos realistas y basados en acontecimientos que el sentido común y las condiciones actuales así lo requieran.
- 3) **Principio de la Confianza.-** A todos los factores incorporados al Presupuesto se les debe tener confianza, en el sentido de que dichos factores han de determinarse conforme a los principios anteriores. AL Presupuesto se le debe tener confianza, y todos los integrantes de la empresa deben considerar que el Presupuesto alcanzará los objetivos establecidos.
- 4) **Principio de la Organización.-** La aplicación del Presupuesto se efectuará en la empresa cuya organización tenga un alto nivel de eficiencia, es decir:
 - Que exista una coordinación de actividades.
 - Que la delegación de autoridad esté acompañada y equilibrada de la responsabilidad respectiva.
 - Que la acumulación ascendente y lateral fluya adecuadamente en toda la línea de organización.

- Que existan métodos de trabajo adecuados e instructivos de trabajo para todos los puestos.

5) **Principios del Reconocimiento.**- Implica que todos aquellos que hayan alcanzado o superado los objetivos establecidos en el Presupuesto, se les debe otorgar un reconocimiento dentro de la organización por los logros alcanzados.

6) **Principio de la Participación.**- Todos los integrantes de una organización, deben participar en mayor o en menor grado en el funcionamiento presupuestal, lo cual implica que los trabajadores primeramente contribuyan en la preparación del Presupuesto y posteriormente en el cumplimiento del mismo.

7) **Principios de la Oportunidad.**- Los presupuestos para que sean eficaces, necesitan ser oportunos, es decir, deben estar concluidos antes de que se inicie el período presupuestal, de tal forma que siempre exista la posibilidad de aplicarlos convenientemente. También se refiere a la presentación de informes y reportes presupuestales, justamente en su tiempo, cuando es posible tomar decisiones correctivas y se puedan aplicar oportunamente.

8) **Principios de la Flexibilidad.**- Se refiere a que los presupuestos, deben estar en condiciones de considerar los cambios y modificaciones que se presenten en el transcurso del período presupuestal. Esto con motivo de la parte imprevisible o por las circunstancias actuales.

9) **Principio de la Contabilidad.**- Para que un Presupuesto sea eficaz, se requiere que la Contabilidad General tenga propósitos comunes con el Presupuesto, es decir, se necesita que la estructura contable esté estrechamente ligada a la técnica presupuestal, con el propósito de que tanto uno como el otro cumplan sus propios objetivos.

10) **Principios de la Excepción.**- Establece que a los funcionarios y ejecutivos de una empresa, no debe exigírseles el conocimiento de cómo se realizan la totalidad de las operaciones presupuestales, pues aparte de ser injusto, estas personas quedarían saturadas de detalles, haciendo difícil e impráctica su labor. Por lo tanto se requiere que el personal de alto nivel ejecutivo esté dedicado a resolver únicamente aquellas operaciones excepcionales. A esto se le denomina, administrar por excepción.

11) **Principio de las Variaciones.**- Determina que todas las desviaciones que se presenten deben ser cuidadosamente analizadas, con el fin de conocer las razones que las provocaron. Conocidas dichas razones será necesario tomar las medidas pertinentes para evitarlas en el futuro; y naturalmente para conocer a los

responsables y exigirles el cumplimiento cabal de su trabajo. De nada servirán los esfuerzos que se hicieron para preparar el presupuesto si no se hiciera el análisis de las desviaciones.

12) Principios de Autoridad.- Al preparar el Presupuesto, y precisamente en su estructura, se debe señalar quienes tienen autoridad para decidir, es decir, se señala a los responsables dentro de cada área de actividad de la empresa. Es indispensable la fijación de autoridades, pues de otra manera no sería posible señalar responsabilidades.

13) Principios de Conciencia de los Costos.- El individuo por razón natural tiende a imitar a sus semejantes, el sistema presupuestal trata de educar a los funcionarios para que los subordinados los imiten. Todas las decisiones tienen que ver o influyen en los costos, ya sea adquisición de maquinaria, de otros activos, o bien por contrataciones de personal, teniendo esas decisiones trascendencia en los costos.

14) Principio de Normas.- Este principio establece que una norma aceptada permite a los subordinados actuar dentro de los límites que dicha norma señala, sin necesidad de una vigilancia estrecha de sus superiores. Los Presupuestos constituyen la norma, por excelencia, para todas las operaciones de la empresa.

2.5.4. CONOCIMIENTOS Y TIPOS DE PRESUPUESTOS

El autor Salas Gonzáles Héctor los clasifica de la siguiente manera:

A. Contenido

Todo Presupuesto por lo general contiene los siguientes datos:

- 1) Nombre de la empresa y/o del área que se está presupuestando.
- 2) Nombre y tipo del Presupuesto.
- 3) Conceptos a partidas que se van a presupuestar.
- 4) Cantidades y períodos que se aplicarán a cada uno de los conceptos presupuestales.
- 5) Sumas totales de las diferentes cantidades y de los distintos períodos del Presupuesto.
- 6) Nombre y firma de las personas que elaboran, revisan y autorizan el Presupuesto.

B. Tipos

Los Presupuestos se clasifican de la siguiente manera:

a) “Por su contenido se clasifican en”:

- Presupuesto financieros.- Se consideran así, cuando los elementos que lo constituyen se estiman en unidades monetarias.
- Presupuestos no Financieros.- Cuando los elementos que lo constituyen se estiman en unidades físicas, y no monetarias como pueden ser unidades de venta y de producción.

b) Por su alcance se califican en :

- Presupuestos Generales.- Cuando se establecen en el más alto nivel jerárquico de la empresa, y determinan la asignación de recursos de toda la organización.
- Presupuestos Específicos.- Aquellos que son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa.

c) “Por su dirección se clasifican en”:

- Presupuestos a Largo Plazo.- Aquellos que se preparan por más de 5 años.
- Presupuestos a Mediano Plazo.- Aquellos que se preparan de 1 a 5 años.
- Presupuestos a Corto Plazo.- Aquellos que se preparan por un período inferior a un año.

d) “Por su Reflejo en los Estados Financieros se clasifican en”.

- Presupuestos de Posición Financiera.- Muestran la situación económica y financiera de la empresa a una fecha futura (Presupuesto del Balance General).
- Presupuestos de Resultados.- Son los que muestran la utilidad o pérdida del ejercicio futuro de una empresa y causas que la originan.

- Presupuestos de Origen y Aplicación de Recursos.- Los que muestran el origen y aplicación futuras del capital de trabajo de una empresa.
- Presupuestos de Costos.- Los que muestran el costo total futuro, o bien, el costo de producción y distribución futuras de un ejercicio dentro de una empresa.

A continuación se expone un esquema resumiendo los diferentes tipos de presupuestos:

TIPOS DE PRESUPUESTO

a) Por su contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Financieros • No Financieros
b) Por su Alcance	<ul style="list-style-type: none"> • Generales • Específicos
c) Por su Duración	<ul style="list-style-type: none"> • A Largo Plazo • A Mediano Plazo • A Corto Plazo
d) Por su Reflejo en los Estados Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • De Posición Financiera • De Resultados • De Origen y Aplicación de Recursos • De Costos

En relación al cuadro anterior, comúnmente esta es la consecuencia que se sigue dentro de una empresa para elaborar los presupuestos, podrá haber variantes, dependiendo del tamaño y característica de cada organización.

2.6 EL CONTROL PRESUPUESTAL

Una vez iniciado el sistema presupuestal, el Presupuesto deberá ser controlado en cada una de sus fases de operación, es decir, hacer un seguimiento de los resultados reales contra los resultados estimados.

De acuerdo con el autor Héctor Salas González “el Control Presupuesta es un conjunto de procedimientos y recursos que usados con pericia y habilidad, sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y controlar por medio de presupuestos todas las funciones y operaciones de una empresa, con el fin de que obtengan el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo”

Para ejercer un Control del Presupuesto necesariamente se requiere comparar los resultados obtenidos en su aplicación con los resultados presupuestados. De este modo se obtendrán variaciones o diferencias que deben analizarse para conocer sus causas y estudiar su tendencia, prestando principalmente atención a las cifras significativamente que sirven de base para tomar decisiones importantes y así lograr los objetivos que se hayan fijado.

Los resultados por centros de responsabilidad se juzgan en términos de resultados y gastos. La producción con frecuencia conviene dividirla en calidad y cantidad, las cuales deben ser cuestionadas en forma simultánea.

2.6.1. VIGILANCIA DEL PRESUPUESTO

La vigilancia al ejercer los presupuestos puede ser efectuado por una o varias personas, según la capacidad económica de la empresa o sus características. Si son varias personas, estas se pueden integrar en un comité de vigilancia, cuyas funciones pueden ser las siguientes:

- 1) Tomar decisiones sobre la variación en normas y políticas que afecten a varias áreas de la empresa.
- 2) Aprobar los presupuestos.
- 3) Efectuar estudios de informes de los resultados reales con los estimados.
- 4) Recomendar, en su caso, la adopción de medidas correctivas.

La persona o personas encargadas de vigilar el control presupuestal deberán reunir las siguientes características:

- Conocimientos de contabilidad general.
- Habilidad para analizar la organización de la empresa, que les permita elaborar gráficas de división departamental, delineando deberes y autoridad de los principales funcionarios y empleados.
- Habilidad para revisar y modificar procedimientos y formas utilizadas en el sistema presupuestal.

Finalmente, se considera que la vigilancia del presupuesto es básica para la operación del sistema, independientemente de que esta función sea realizada por una persona o por un grupo de personas.

2.6.2. ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES DEL PRESUPUESTO.

Se debe hacer un análisis de cada una de las variaciones que se presenten en las diferentes partidas presupuestales del sistema, a efecto de saber las causas que las originaron y tomar las medidas correctivas que procedan.

Las variaciones de los resultados obtenidos pueden ocasionarse por los siguientes factores:

Variaciones que afectan a la utilidad bruta o contribución marginal.

1) Variación en precios de venta

Estas pueden ser ocasionadas por los siguientes factores:

- Aumento en los precios de venta con relación a los previstos en el presupuesto.
- Disminución en los precios de venta con relación a los previstos en el presupuesto.
- Combinación de aumento o disminución.
- Diferencias ocasionales en las bonificaciones, rebajas y descuentos.

2) Variación por modificaciones en el costo estándar

Se deben a un aumento o disminución en los costos de los productos vendidos y se determinan de la siguiente manera:

- Se compararan los costos unitarios reales o actuales con los costos unitarios presupuestados, con el fin de obtener la diferencia.
- Se calcula la variación por modificación del costo, multiplicando la diferencia obtenida en la comparación de los costos unitarios reales o actuales con los costos unitarios presupuestados, por el número de unidades vendidas.

3) Variaciones por modificación en la cuota de los gastos directos y variables.

4) Variaciones por modificación en el volumen de ventas

Se deben al aumento o disminución de las unidades vendidas y se determina de la siguiente manera:

- Se compara el volumen de las ventas reales contra el volumen presupuestado de cada producto.
- Se calcula la variación en volumen, multiplicando la diferencia obtenida en la comparación de volúmenes por el promedio de utilidad presupuestada.

5) Variaciones por mezcla de productos

Cada producto que se elabora y vende en la empresa, tiene su propia contribución marginal unitaria y ésta puede ser diferente a la de los demás productos de la misma empresa.

Cada producto tiene un peso específico diferente en la integración del presupuesto de ventas y de la contribución marginal proporcional que cada uno aporta a estos presupuestos.

Si las ventas reales de un producto que tiene una contribución marginal mayor o menor a la de los otros productos representan una proporción diferente a la establecida en el presupuesto, entonces la contribución marginal global real tendrá un comportamiento diferente al esperado.

La variación por mezcla de productos puede determinarse de la siguiente manera:

- Se obtiene la contribución marginal unitaria que debiera existir si los precios de ventas y los costos de ventas de cada producto fueran iguales a los establecidos en el presupuesto.
- Se determina la contribución marginal unitaria promedio por producto dividiendo la contribución marginal real entre el número de unidades vendidas.
- Se obtiene la diferencia de contribución marginal unitaria por producto, restando la contribución marginal unitaria presupuestada de la contribución marginal unitaria real.

6) Variaciones del costo estándar

La forma en que deben analizarse las variaciones del costo dependerá, principalmente, de los sistemas de control y registro de las operaciones de cada empresa en particular. Sin embargo, en cualquier caso se tratará de conocer la naturaleza de las variaciones y sus causas. A continuación expongo las más importantes:

a) Materia Prima

Las desviaciones son originadas principalmente por:

- Cantidad. - Es debida a una mayor o menor cantidad de materias primas o materiales utilizados en la fabricación de un producto. En la variación se calculan las unidades producidas por los factores establecidos en el presupuesto, y este resultado se compara con los insumos reales, obteniéndose la variación en consumo o cantidad.
- Precio. - Diferencias entre los costos en que se ha comprado y los costos que se usaron para establecer las cifras presupuestadas. La variación se calcula multiplicando la diferencia del costo unitario presupuestado y el costo unitario de compra, por las unidades consumidas en la producción cuando los inventarios se encuentran valuados a costos históricos. Cuando los inventarios se encuentran valuados a costos estándar, esta variación se registra en el momento de la recepción en los almacenes y no en el momento de su consumo.

b) Mano de Obra

Las variaciones más importantes en este elemento del costo son las siguientes:

- ***Eficiencia***.- Es debida a una mayor o menor cantidad de tiempo (horas) de mano de obra utilizada en la fabricación de un producto. Para obtener esta variación se debe determinar la diferencia entre las horas empleadas en la producción y la consideradas en el presupuesto; este resultado debe ser valorizado a costos por hora considerado en dicho presupuesto.
- ***Precio***.- Consiste en la diferencia entre los costos por hora que se han pagado a los trabajadores y los costos por hora que se usaron para establecer las cifras presupuestadas. Para determinar la variación se multiplica la diferencia del costo por hora usando en el presupuesto, y el costo por hora por el número de horas empleadas en la producción.

c) Gastos de Producción

Estos gastos deben controlarse según su naturaleza; variables, semivariables y fijos. Se deben comparar las cantidades gastadas con la presupuestadas.

2.6.3 VARIACIONES DE GASTOS DE OPERACIÓN Y OTROS GASTOS E INGRESOS

Estas variaciones generalmente tienen un comportamiento de características fijas o semivariables. Es recomendable su control a través de departamentos o centros de responsabilidad bien identificados, de manera que se obtengan, conozcan y controlen las variaciones que se produzcan por concepto, debiendo resaltarse todos los hechos y circunstancias que de algún modo afectaron o pueden afectar la buena marcha del negocio y el logro de los objetivos.

Al estudiarse las causas y tendencia de estas observaciones, se debe presentar especial atención a las cifras significativas que sirvan de base para la toma de decisiones importantes.

2.6.4. INFORME DE RESULTADOS

Del análisis de las desviaciones se deben obtener resultados que serán plasmados en un uniforme, para efecto de la toma de decisiones de la Alta Dirección. El informe de resultados deberá tener las siguientes características:

- 1) Deberá ser preparado por el responsable de coordinar el sistema presupuestal de la empresa.
- 2) Deberá ser dirigido a la Alta Dirección y a los titulares de las diferentes áreas de responsabilidad de la empresa.
- 3) Indicar claramente los motivos que originaron las desviaciones, previo comentario con los jefes responsables y anexando la documentación de soporte requerida.
- 4) Indicar claramente el impacto que representa las desviaciones en los resultados de operación de cada una de las áreas y de la empresa en su conjunto.
- 5) Proponer alternativas de corrección a las desviaciones y medidas a tomar para futuras proyecciones presupuestadas.

2.6.5 GRAFICAS DE GANTT PARA EL CONTROL DEL PRESUPUESTO

Uno de los elementos más importantes de controlar, es el desarrollo de la realización de actividades, tanto en cuanto al tiempo que cada una de ellas implica, como en la cantidad y relación que deben guardar entre sí en cada momento, cuando todas ellas concurren al mismo fin.

La Gráfica de Gantt es una herramienta administrativa que se utiliza para la planeación y control de proyectos. Esta Gráfica consiste en representar cada actividad o evento por una barra horizontal, la que, por su cruce con niveles o líneas verticales, indica en períodos el momento de iniciación y terminación de dicha actividad o evento, y su simultaneidad con otros eventos relacionadas entre sí.

A continuación se presenta un ejemplo de Gráfica de Gantt para el control de un presupuesto de ventas.

GRAFICA DE GANTT PARA EL CONTROL DEL PRESUPUESTO DE VENTAS

PRODUCTOS	VENTAS	ENERO				V	FEBRERO				V	MAMRZO				V
		10	20	30	40		10	20	30	40		10	20	30	40	
LINEA A	E															
	R					-20					-10					0
LINEA B	E															
	R					0					-10					0
LINEA C	E															
	R					-10					+10					0
LINEA D	E															
	R					+10					+10					0

E = Estimado

R = Real

V = Variación

2.7. LA PRODUCTIVIDAD A TRAVES DEL PRESUPUESTO

Productividad equivale a hacer más con menos, es decir, aprovechar al máximo los recursos con que se cuenta.

Por medio del uso del Presupuesto, en forma directa se estarán optimizando los recursos, ya que se cuenta con todos los elementos necesarios para analizar, prever y proyectar sobre bases más seguras las necesidades de operación de la empresa.

La productividad, elemento tan necesario y buscado por muchas empresas, se verá favorecido cuando los miembros de la organización hagan conciencia de la imperiosa necesidad de conocer, manejar y establecer un sistema presupuestal, que les permita en todo momento el uso racional de los recursos, y de esta manera asegurar el logro de los objetivos institucionales.

Asimismo, el proceso de control de presupuesto es determinante en el incremento de la productividad, ya que por medio de este proceso se detectan desviaciones, que en la mayoría de los casos se reflejan en el desperdicio o desaprovechamiento de los recursos, originado esto por desconocimiento, indiferencia, apatía y en ocasiones por negligencia en el proceso de planeación financiera que realizan las empresas.

2.7. CONSIDERACIONES FINANCIERAS SEGÚN LA NORMA ISO 9004-1

Es de gran importancia que la eficacia de un sistema de calidad sea medido en términos financieros. Para que el impacto de un sistema de calidad pueda ser efectivo sobre la utilidad de la organización así como el estado de pérdidas y ganancias, el cual puede ser muy significativo, sobre todo por las mejoras en las operaciones, resultando en ella una reducción en pérdidas debida a errores y así mismo contribuye a la satisfacción del cliente.

Dichas medidas e informes pueden proporcionar un medio para la rápida identificación de actividades ineficientes así como para iniciar actividades internas de mejora.

De esta manera, se pueden reportar en términos financieros las actividades de los sistemas de calidad, así como su efectividad por lo tanto la dirección, recibe los resultados de todos los departamentos en un solo lenguaje económico.

CAPITULO III

CAPITULO III

CALIDAD, NORMAS ISO 9000 Y CARACTERÍSTICAS DE PROVEEDORES

3.1 ANTECEDENTES DE LA CALIDAD

Podemos decir que los antecedentes de la calidad total se remontan desde antes que el mundo se empezara a industrializar y a entrar en una etapa económicamente activa (en todas sus dimensiones, es importante mencionar que estos antecedentes han sido clave).

Es importante destacar que uno de los antecedentes al que se cita en este trabajo, es apoyado en textos bíblicos en la búsqueda de la calidad, como es el caso del génesis en cual cita la siguiente frase "*Y DIOS VIO QUE ERA BUENO*", con lo cual se puede decir que dio comienzo al estudio de la calidad.

Otro contexto histórico que de alguna manera haciendo mención de lo que son los mecanismos de control de calidad es el código de Hamurabi el cual establecía lo siguiente "*SI UN ALBAÑIL HA CONSTRUIDO UNA CASA Y NO SIENDO ESTA SUFICIENTEMENTE SÓLIDA, SE HUNDE Y MATA A SUS HABITANTES EL ALBAÑIL DEBERÁ SER EJECUTADO*", por otro lado los fenicios desarrollaron algunos métodos los cuales consistían en eliminar de una vez por todas la posibilidad de que alguien repitiera errores, para esa situación se recurría a que se le tenía que cortar la mano al individuo que los cometía.

Pero al margen de estos casos, es importante mencionar que particularmente eran incómodos para todos aquellos que resultaban afectados, otros importantes hechos fueron las construcciones Egipcias y de América Hispánica en donde nos dan un claro ejemplo de los métodos para asegurar el cumplimiento de una norma de construcción, como ejemplo claro podríamos mencionar, la descripción de procedimientos para comprobar la perpendicularidad de un bloque de piedra con la ayuda de una cuerda.

Cuando se presentaron los gremios durante la edad media, las normas de calidad se hicieron más explícitas con esto se pretendía el garantizar la conformidad de los bienes que se entregaban al cliente y también para mantener en algunos grupos de artesanos la exclusividad en la elaboración de ciertos productos.

El establecer estas normas permitió el desarrollo de la industria, pero debido a su inflexibilidad se empezó a manifestar como un candado a la innovación, el cual tuvo como repercusión la inhibición en el proceso de mejora el cual implicaría al no cumplimiento de la norma.

Estos antecedentes por muy absurdos que parezcan y que pertenecen a la etapa de la preindustrialización representan rasgos muy importantes de todas aquellas circunstancias actuales vinculadas a la calidad total sin embargo es importante destacar que nos permiten exponer y dar a conocer porqué es importante la calidad, ya que esta ideología se perdió al irse industrializando el mundo y es por eso que hoy en la actualidad nos preguntamos ¿Porqué ahora la filosofía de la calidad total busca rescatar sus valores? La respuesta sería que hemos podido darnos cuenta de que existe una clara relación entre el hombre con el resultado de su trabajo, dicho en otras palabras, es que la calidad total va relacionada con los esfuerzos del hombre con el fin de cubrir las necesidades del cliente.

El punto importante al que nos referimos de que la calidad perdió sus valores es el hecho de que el hombre llegó alcanzar el extremo en el cual este ya no logra distinguir el valor que agrega y con alguna frecuencia también lo que produce la empresa donde presta sus servicios.

A medida que el concepto de nación se logre consolidar en nuestro país aunado a los avances tecnológicos y al desarrollo de los medios así como las vías de comunicación se logrará el surgimiento de la economía y riqueza nacional. A partir de esto se hizo manifiesto el vínculo o relación entre lo que es calidad y competitividad, así como su importancia nacional de ambos elementos con lo anterior se puede decir que la calidad se han desarrollado en forma paralela a los diferentes enfoques gerenciales. Por lo tanto no se puede hablar de el como si hubiera evolucionado en forma aislada, por lo tanto hacemos hincapié en que estos dos procesos han ido ocurriendo de manera paralela y que poco a poco se han ido acercando para formar uno solo, de ahí podemos decir que la calidad total pueda y deba implantarse con un estilo gerencial participativo y que deba tener como uno de sus principales valores el trabajo en equipo.

Para el año de 1945 Feigenbaum publicó un artículo *La Calidad como Gestión* en el cual describe la aplicación del concepto de calidad que es aplicable a cualquier área de una compañía, esto da origen a su libro titulado *Total Quality Control*.

En el año de 1950 Edward Deming realizó un conferencia para los industriales japoneses haciendo destacar la aplicación de métodos estadísticos en el control de calidad. En 1961 Philip Crosby lanza el concepto de cero defectos promoviendo la participación del recurso humano, haciendo hincapié de que las fallas provienen de los errores humanos.

Sin embargo estos aspectos no tuvieron gran impacto en Estado Unidos como en Japón, ya que para los japoneses fue un éxito y sobre todo dentro del mercado estadounidense.

De esta manera el concepto de calidad ha pasado a lo largo de este siglo de una etapa donde no existía como una tarea sistemática a otra, por el cual el surgimiento de la calidad se inicia desde el diseño del producto y su respectivo proceso, lo cual ha calificado Ishikawa como el surgimiento de una nueva generación en las actividades del control de calidad.

Por lo tanto desde esa perspectiva y con estos antecedentes que vinculan la hombre con su obra, calidad total no solo reconoce la dignidad y el potencial intelectual del ser humano, incorporándolo al control personal activo de la calidad total de lo que hace, sino que

adicionalmente al estar el ser humano involucrado lo pone en contacto con la importancia de su labor, es decir que el ser humano al estar más involucrado en los trabajos de la empresa recobra el orgullo el cual hace que se sienta propietario de su trabajo.

3.2 CONCEPTO DE CALIDAD

El Diccionario Pequeño Larouse define la calidad como:

Un conjunto de cualidades de una persona o de una cosa que nos permiten emitir un juicio de valor a cerca de ella.

Calidad indica el conjunto de atributos finales de un producto o servicio que nos permite emitir un juicio de valor a cerca de él.

Calidad es la condición básica para la competitividad y supervivencia de las organizaciones. Andrés Senlle

La Calidad Total significa que la cultura de la organización se define y fundamenta en conseguir constantemente la satisfacción de los clientes, por medio de un sistema integral de instrumentos, técnicas y capacitación. Esto implica la superación constante de los procesos de la organización, la cual deriva en productos y servicios de alta calidad. Marshall Sashkin y Kenneth Kiser.

De éstos conceptos podemos concluir que Calidad es llegar a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

3.3.MODELOS DE CALIDAD

Joseph Juran

Sugiere que la alta dirección esté involucrada en :

- a) La administración estratégica de la calidad
- b) Planeación de la calidad.
- c) El control de la calidad.
- d) El mejoramiento de la calidad.

Y su fin sea:

- Establecer consejos de calidad.
- Actualizar las políticas de calidad.
- Designar las metas estratégicas de la calidad.
- Proveer recursos.
- Aprobar metas finales y proyectos.
- Establecer sistemas de medición.

Planeación de la calidad

- Realizar auditorias preventivas.
- Identificación de los clientes y necesidades de los mismos.
- Desarrollar el producto.

El control de la calidad

- Establecer criterios que satisfagan el manual del control de calidad.
- Revisar y actualizar el manual de control de calidad.
- Establecer estudios de factibilidad.

El mejoramiento de la calidad

- Comprender las percepciones del trabajador
- Otorgar reconocimientos
- Servir en los equipos de proyectos.

Philp Crosby

Crosby sugiere un programa de mejoramiento de calidad que incluye:

Compromiso de la dirección

- Reconoce el permiso personal de la dirección para participar en un programa de mejoramiento de calidad.

Equipo de mejoramiento de calidad.

- Reunir representantes de cada departamento para formar tal equipo.

Medición de la calidad

- Determinar el estatus de calidad para toda la compañía

Evaluación de costos de calidad

- Establecer puestos de calidad para indicar donde la acción correctiva será provechosa par la compañía.

Conciencia de la calidad

- Compartir con los empleados las indicaciones de que la no calidad es costo por adiestramiento y material de comunicación.

Acción correctiva

- Revelar los problemas a todos para ver y resolver éstos en fase regular

Establecer un comité

- Para el programa de cero defectos después de un año de llevarlo el día de cero defectos reafirma el compromiso de la dirección a las palabras cero defectos y la idea de que todos deberían hacer las cosas bien a la primera.

Supervisar la participación

- Una orientación del programa de cero defectos con todo los niveles de dirección deberían ser conducidos a priori para su implementación.

Establecer metas

- Reuniones regulares entre supervisores y empleados par ayudar a que la gente aprenda a pensar y llevar a acabo tareas como un equipo

Eliminación de causas de error

- Los individuos serán cuestionados para describir algún problema que impida el cumplimiento de trabajo libre de error. El grupo funcional desarrollará una respuesta a estos problemas.

Reconocimiento

- Los programas elegidos serán establecidos para reconocer a quienes alcanzaron sus metas o realizaron actos notables. Lo otorgado no deberá ser económico el reconocimiento es lo importante.

Consejo de calidad

- Los profesionales de calidad y el equipo de presidentes de la compañía deberán entrar a la comunicación y determinar las acciones para ascender y mejorar el programa de mejoramiento de la calidad.

Volver a empezar

- Establecer un nuevo equipo de representantes y comenzar otra vez para superar el movimiento y cambio de las situaciones que pueden ocurrir en el año o en 18 meses para mejorar el programa de mejoramiento de calidad.

Taguchi

Propone un nuevo enfoque en el control total de calidad y dice:

- Una medida importante de la calidad de manufactura de un producto es la calidad total generada por el productor en la sociedad.
- En un ambiente competitivo el mejoramiento continuo de calidad y la reducción de costos son necesarios para el inicio de los negocios.
- La pérdida del consumidor debida a una variación en las especificaciones del producto es aproximadamente proporcional al cuadrado de la desviación del valor observado con respecto al valor meta.
- La calidad final y el costo de manufactura de un producto son determinados por los ingenieros de diseño de producto y por proceso de manufactura del producto.
- La ración de los resultados puede ser reducida explotando los efectos no lineales de los parámetros del producto proceso en base al funcionamiento de las características
- Los experimentos estadísticos planeados pueden ser usado para ajustar los parámetros del producto, proceso y como consecuencia reducir la variación .

Kaoru Ishikawa

Después de la guerra se introdujeron al Japón muchos métodos de control, pero ninguno comparable con el control de calidad en cuanto a su capacidad para arraigarse firmemente, para aplicarse en su totalidad y para alcanzar el éxito y luego reexportarse al occidente. Aprovechando al máximo las características del control de calidad japonés, los productos de ese país alcanzaron la mayor calidad del mundo y se exportaron a todo el mundo.

En diciembre de 1967 en el séptimo simposio sobre control de calidad determinó que las seis características siguientes eran las que distinguían el control de calidad japonés respecto del occidental:

1. Control de calidad en toda la empresa; participación de todos los miembros de la organización .
2. Educación y capacitación en el control de calidad.
3. Actividades de círculos de control de calidad.
4. Auditorias de control de calidad (premio de aplicación Deming y auditoría presidencial).
5. Utilización de métodos estadísticos.
6. Actividades de promoción del control de calidad a escala nacional.

3.4 CONCEPTO DE CALIDAD SEGÚN NORMA 8402.

Es la norma internacional que define los términos utilizados en toda la serie, con el propósito de que exista una mutua comprensión en el mundo entero. Su primer término es CALIDAD, y se define como: 1 “La totalidad de partes y características de un producto o servicio que influyen en su habilidad de satisfacer necesidades declaradas o implícitas”. Dentro de esta norma se establece que la palabra Calidad no se utiliza para definir o expresar excelencia en términos comparativos, ni para evaluaciones cuantitativas en donde se busquen grados o niveles de calidad.

Cuando se habla de Calidad es fácil verificar la inexistencia de un concepto preciso que la defina, basta con interrogar a cualquier persona que no esté dentro del ambiente de calidad, ya que de esta manera se podrá obtener las más amplia variedad de intentos de definición; por lo general se basan en lo que consideran mejor o peor; la Calidad surge de la comparación subjetiva entre dos productos o servicios por lo que podemos recurrir a la definición que aporta la norma ISO 8402: 2 “ La totalidad de los aspectos y características

de un producto, proceso o servicio, relacionados con su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas”.

3.5 NORMAS DE GESTORIA INTERNA.

La ISO 9000 y la 9004 nos servirán para desarrollar los sistemas de calidad de una organización, posteriormente se escoge el modelo apropiado con base en la 9001, 9002, 9003 y desde ahora la 9004, parte 2 (servicios). La diferencia entre la norma 9000 y la 9004 Parte 1, es que en la primera conoceremos los conceptos de calidad y el modelo a seguir (9001,2,3) y la segunda es una extensión de la 9000. Para describir mejor esta diferencia les mostramos lo siguiente:

ISO 9000	}	Dos normas que ayudan a diseñar el sistema <u>internamente</u> y escoger un modelo de 9001, 9002 o 9003, si uno lo requiere.
ISO 9004		
ISO 9001	}	Tres modelos para sistemas de diferente rigidez para presentarlos <u>externamente</u> en situaciones contractuales o no contractuales.
ISO 9002		
ISO 9003		

Lo anterior se presta a confusiones porque uno puede utilizar la 9000 y la 9004 para el sistema gerencial interno de calidad, cuando todo lo que uno necesita internamente es cumplir con la 9001, 9002, 9003 para el aseguramiento de calidad externo.

ISO 9000

Normas para la Gestión y el Aseguramiento de Calidad.

Pautas para la selección y utilización.

Son tres los objetivos de esta norma :

1. Clasificar las diferencias interrelaciones entre los principales conceptos de calidad.
2. Suministrar los criterios para la elección y utilización de uno de los niveles de requerimientos establecidos en las normas 9001, 9002 y 9003 sobre sistemas de calidad cuando existe una relación contractual, o 9004, cuando en ausencia de requerimientos contractuales, la empresa decide instrumentar un sistema de calidad.
3. Establecer la necesidad de evaluar la capacidad de los proveedores para brindar la confianza necesaria de que habrán de suministrar productos o servicios con el nivel de calidad requerido.

No importa que aún en ausencia de requerimientos contractuales, una empresa seleccione una de las normas ISO 9001 a 9003, de acuerdo con la política de calidad concordante con las características del producto o servicio y con las de la empresa, o con vistas a que en un futuro cercano o lejano le serán inexorablemente requeridas.

La norma canadiense CSAZ 299.0 establece un método de categorización de los productos o niveles que, a su vez, determinarán que norma se deberá aplicar para el desarrollo del sistema de calidad.

Los requerimientos para cada sistema dependen de varios aspectos que deberán tomarse en cuenta:

- la complejidad y madurez del diseño;
- la naturaleza del proceso de producción;
- la complejidad del producto o servicio; y
- el uso final que se le dará al mismo.

En el caso de que existiera una falla en el producto o servicio propiciará un alto impacto económico, peligro para los operadores o para el público, por lo tanto será necesario implantar un sistema de Aseguramiento de Calidad.

Asignación de Factores de Clasificación.

Cada uno de los factores a tener en cuenta genera un rating que determinará la calificación del producto o servicio. Para la determinación del rating se recomienda la siguiente puntuación:

- a) Complejidad del proceso de diseño.
 0. El esfuerzo en el diseño es mínimo y simple.
 1. El esfuerzo es significativo pero simple.
 2. El esfuerzo es significativo y el esfuerzo algo complejo.
 3. El esfuerzo es grande o complejo.
 4. El esfuerzo es grande y complejo.

- b) Madurez del Diseño
 0. El diseño esta largamente probado.
 1. Resulta ser una combinación de diseños probados, a ser aplicada al mismo uso.
 2. Resulta ser una modificación de diseños aprobados, a ser aplicada a un uso distinto.
 3. Rediseño de productos o servicios existentes para ser utilizados en forma distinta.
 4. Diseño de un nuevo producto o servicio de complejidad.

- c) Complejidad del Proceso de Producción.
 - 0. Se requieren pocos procesos (*) simples.
 - 1. Se requiere una cantidad significativa de procesos simples.
 - 2. Se requieren pocos procesos complejos.
 - 3. Se requiere una cantidad significativa de procesos complejos.
 - 4. Se requiere gran cantidad de procesos complejos.

- d) Características de los productos o servicios
 - 0. Productos o servicios sin características restringidas o interrelacionadas.
 - 1. Productos o servicios con solo algunas características restringidas o interrelacionadas.
 - 2. Productos o servicios con mediana cantidad de características restringidas o interrelacionadas.
 - 3. Productos o servicios con significativa cantidad de características restringidas o interrelacionadas.
 - 4. Productos o servicios con gran cantidad de características restringidas o interrelacionadas.

- e) Economía
 - 0. Los costos e inconvenientes que pueda producir son insignificantes.
 - 1. Los daños al equipamiento y los costos que pueda producir son insignificantes.
 - 2. Los daños al equipamiento y los costos que pueda producir son significativos.
 - 3. Los daños al equipamiento y los costos que pueda producir son serios.
 - 4. Puede producir la perdida total del equipamiento y costos externos.

- f) Seguridad.
 - 0. No resulta riesgoso para la salud y la seguridad del personal.
 - 1. Resulta ser limitadamente riesgoso para el personal.
 - 2. Resulta un riesgo significativo para el personal.
 - 3. Resulta un alto riesgo para el personal o para el público.
 - 4. Resulta un alto riesgo para el personal y para el público.

El Balance del documento de la ISO 9000 está dedicado a las discusiones acerca de la calidad, de los requerimientos de los sistemas de calidad y de los requerimientos de los productos, por lo que las normas ISO 9000 están separadas de el, pero completas, las normas de productos. Ofrece una interesante propuesta de que existen solo cuatro categorías genéricas de productos:

- Hardware
- Software
- Materiales procesados
- Servicios

Esta propuesta se hace como evidencia de la relevancia de la ISO 9000 para cada categoría. El documento continúa hablando de las organizaciones en términos de redes de procesos, el papel del sistema de calidad, documentación y demás.

La serie ISO 9000 puede ser utilizada para la gestión de calidad, en situaciones contractuales y para aprobación, certificación o registro.

ISO 9004 - 1

Gestión de la Calidad y Elementos del Sistema de Calidad Parte 1 - Guías

Esta norma describe una serie de elementos básicos con los cuales se pueden desarrollar e instrumentar Sistemas de Calidad a ser aplicados a los productos. Está concebida para situaciones no contractuales y para el caso de que una empresa requiera orientaciones para instrumentar y mantener un Sistema de Calidad que torne a la empresa más competitiva y le permita obtener la calidad en una forma económica.

ISO 9004 - 2

Gestión de la Calidad y Elementos del Sistema de Calidad Parte 2 Guías para los servicios.

Esta norma tiene el mismo objetivo que la ISO 9004- 1, pero para ser aplicada por aquellas empresas que prestan servicios, como los de salud, transporte, turismo, educación, etcétera.

3.6 NORMAS DE GESTORIA EXTERNA

ISO 9001

Sistemas de Calidad.

Modelo para el aseguramiento de la calidad en diseño / desarrollo, producción, instalación y servicio.

Esta norma se emitió para ser utilizada cuando la conformidad a los requisitos especificados debe ser asegurada por el proveedor desde la verificación de su propia capacidad para cumplir con las condiciones del contrato o la orden de compra, y hasta el asesoramiento de post-venta, pasando por el diseño o desarrollo, la producción, transporte e instalación. Deberá ser aplicada por toda empresa que diseñe sus productos.

ISO 9002

Sistemas de Calidad.

Modelo para el aseguramiento de la calidad en la producción e instalación.

Esta es la norma más común para fabricantes y se aplica cuando ya hay un diseño o especificaciones establecidas, las cuales constituyen los requerimientos del producto, por lo que se da en el caso de que la empresa no desarrolla ni modifica diseño alguno.

ISO 9003

Sistemas de Calidad.

Modelo para el aseguramiento de la calidad en inspección final y ensayos.

Esta norma se emitió para ser utilizada cuando la conformidad a los requisitos especificados debe ser asegurada por el proveedor únicamente durante el control y los ensayos finales.

3.7 CARACTERISTICAS DE PROVEEDORES SEGÚN LA NORMA ISO-9000

La evaluación de proveedores es el método que las empresas utilizan con el propósito de determinar objetivamente el grado de confianza que sus proveedores merecen, en cuanto a una provisión o prestación en los niveles de calidad establecidos, en el momento oportuno y en el precio más conveniente.

Las empresas deberían ser evaluadas antes de convertirse en proveedores propiamente dichas, pero nadie se escapa de que las evaluaciones son efectuadas por empresas y en funcionamiento, que tiene sus proveedores habituales y que, generalmente, las llevan a cabo con posterioridad de la relación comprador-proveedor.

Generalmente, para evitar quedarse sin proveedores como consecuencia de evaluaciones muy estrictas, las empresas desarrollan métodos de evaluación laxos, por medio de los cuales pueda ser admitida la mayor cantidad de proveedores; de esto tenemos como resultado que los límites inferior y superior de aceptación admiten empresas que se encuentran muy distantes una de otra en cuanto su grado de desarrollo, equipamiento y sistemas de calidad.

Resulta común que las grandes empresas cuenten con proveedores que a su vez sean grandes o medianas empresas; la proporción de proveedores pequeños es muy reducida, en estas condiciones es relativamente fácil evaluarlas, las mayores dificultades se representan

cuando se deciden en la escala de magnitud o, en su caso, en el porcentaje de facturación que un comprador representa para un proveedor a ser evaluado.

Las empresas medianas, la proporción de proveedores pequeños es significativamente mayor que las grandes. Por lo general, las empresas pequeñas no están dispuestas a ser evaluadas por sus clientes, y en el caso de acceder, no están dispuestas a cambiar sus prácticas, a adoptar sistemas de control, ya sean de calidad o de equipos, ni a mejorar sus instalaciones y parque de maquinarias; todo ello, por su puesto, en caso de resultar necesario será inútil evaluarlas y prácticamente imposible de aprobarlas.

Es inevitable que un proveedor para el cual su cliente representa el 80% de sus ingresos se someterá con muy poco o ningún reparo a la evaluación, distinto es el caso en que la incidencia sobre los ingresos es reducida, puesto que en estas condiciones, el comprador no puede ejercer suficiente presión para efectuar la evaluación o impulsar el desarrollo del proveedor.

Otra dificultad se presenta cuando el proveedor se encuentra en el extranjero ya que difícilmente se disponga de un presupuesto y el tiempo para efectuar una visita de evaluación por lo tanto los costos de las evaluaciones se ven muy incrementados, en consecuencia la disparidad de normas y especificaciones aplicadas y de la reiteración de evaluaciones a un mismo proveedor que hayan sido efectuadas por distintos compradores, cada uno de ellos con su propio método y con el agravante de que en ocasiones se está tratando de satisfacer la misma norma o especificación.

Como ya lo establecimos anteriormente, una de las dificultades es desconocimiento de las ventajas de evaluar proveedores por parte de quienes tienen que asignar tareas y presupuestos. Con esto podemos decir que las ventajas más importantes son:

- Conocimiento de la amplitud y grado de aplicación de los sistemas de calidad y de los procesos y controles a que son sometidos los productos y servicios.
- Conocimiento de grado de integración de los procesos, del parque de maquinarias y su estado de conservación, de la capacidad productiva y de la posibilidad de incrementarla a corto, mediano y largo plazo.
- Conocimiento del estado económico de la empresa y, en oportunidades de los costos de producción
- Posibilidad de efectuar auditorías periódicas, con el objeto de verificar la adhesión a los sistemas y métodos comprometidos durante la evaluación y en consecuencia, producir las correcciones necesarias en el momento oportuno.

Resulta ser evidente de que la empresa se verá beneficiada por la evaluación de proveedores, por esto será más evidente en algunas áreas particulares como:

- *Compras.*- Podrá asegurar el oportuno flujo de materias primas, desde los proveedores hacia la empresa.
- *Almacenes.*- Sus stocks podrán ser disminuidos racionalmente, tanto volumétrica como monetariamente, dado el conocimiento que se tiene de la rapidez de respuesta y la puntualidad de los proveedores.
- *Producción.*-Podrán confiar en los programas de producción, sin tener altibajos en la producción de materias primas o subcomponentes. Tendrá menos inconvenientes durante el ciclo productivo.
- *Control de Calidad.*- Verá aliviada su tarea en la recepción ya que implicará mayor disposición de personal para otras inspecciones, menor cantidad de decisiones a tomar y discusiones con los representantes de los proveedores, menor costo de laboratorio y mayor disposición de elementos de medición y ensayos.
- *Pago a Proveedores.*-Verá disminuida la retención de pagos debido a reclamos internos por calidad inadecuada, incumplimiento de plazos de entrega, etc.
- *Comercialización.*-Contará con un importante argumento de ventas para presentar a sus compradores.

El desconocimiento de estas ventajas se traduce en cierta resistencia en más de un nivel de la empresa, que se manifiesta como falta de apoyo jerárquico, de medios para efectuar las evaluaciones y de reconocimiento por los avances logrados, por su puesto las resistencias se presentarán en el caso en que las evaluaciones se realicen por imposiciones de entes externos, y no por el conocimiento de ejecutivos y directivos. Existe otro nivel en que la resistencia estará manifestada por los compradores, dado que verán limitado el número de proveedores a los cuales podrán colocar las órdenes de compra y por lo tanto no entenderán el porqué de las limitaciones, hasta que hayan experimentado las ventajas de las evaluaciones.

Por otro lado los ejecutivos siguen ofreciendo resistencia a las evaluaciones, y sin fundamento. Cuando estos reconozcan las ventajas y que el costo de evaluar proveedores resulta alto, sobre todo al iniciarse la actividad se hace difícil ponderar las ventajas en términos monetarios.

3.8 SOLICITUD DE REGISTRO

La norma ISO 9000 puede adoptarse como un asunto voluntario y guardar la información para uno mismo, o se puede adoptar y luego aplicar para la certificación (conocida como registro) a la agencia local de acreditación o a cualquiera de las agencias de acreditación reconocidas en algunos de los países de la Comunidad Europea.

Existen agencias certificadoras locales y nacionales, las primeras actúa por su cuenta o en nombre de otras agencias tales como la BSI (Institución Británica de Normas), Puede actuar por la ISO (Organización Internacional de Normalización), OIN; para la CEI (Comisión Electrotécnica Internacional), etc.

La información general esta cubierta en un desplegado de tres o cuatro paginas de la agencia certificadora y que explica las diferentes partes de la ISO y expone los pasos involucrados, que son los siguientes:

- Solicitud inicial.
- Cuota de la solicitud.
- Evaluación del Manual de Calidad.
- Reglamentos particulares.
- Inspección de previa al registro.
- Resultado de la inspección.
- Registro.
- Posregistro.

El resultado es un reporte de la inspección previa al registro.

El registro se otorga a través de la emisión de un certificado (enmarcado por un cargo extra) especificando a cual parte de la ISO 9000 se está certificando la compañía.

Sí el inspector decide que el sistema no se conforma a los requerimientos asentados en la norma, la Agencia puede negarse a registrar a la empresa, pero el solicitante es libre de volver a aplicar cuando la situación haya sido corregida.

Un número de reglas y regulaciones se aplican a uso del registro y a las marcas y logros que lo acompañan. Puede ser no puesta en un producto o implicar de ninguna manera que se relaciona a él.

Después del registro, la empresa puede ser sujeto de entre dos y cuatro visitas de vigilancia no anunciadas al año. La Compañía tiene que dar a los inspectores libre acceso a las premisas, registros y gente, así como notificar a la agencia alguna irregularidad en su sistema y cualquier cambio en los elementos sobre los que se basa el registro.

3.9 REVISION DEL CONTRATO SEGÚN LA NORMA ISO-9001

3.9.1. GENERALIDADES.

El proveedor debe establecer y mantener procedimientos documentados para la coordinación de estas actividades.

3.9.2. REVISIÓN.

Antes de la presentación de una oferta o de la aceptación de un contrato o pedido (establecimiento de requisitos), la oferta, contrato o pedido debe revisarse por el proveedor para asegurar que.

- a) Los requisitos están definidos y documentados adecuadamente cuando no hay disponibles condiciones estrictas para un pedido recibido verbalmente, el proveedor debe asegurarse que los requisitos para el pedido sean acordados antes de su aceptación.
- b) Se resuelva cualquier requisito del contrato que difiera con el de la oferta.
- c) El proveedor tiene la capacidad para cumplir los requisitos del contrato o del pedido.

3.9.3. MODIFICACIONES AL CONTRATO.

El proveedor debe identificar como se realizan las modificaciones al contrato y la manera correcta de transferirlas a las funciones relacionadas dentro de su organización.

CAPITULO IV

CAPITULO IV

PROPUESTA DE UN MODELO DE CALIDAD EN EL CONTROL PRESUPUESTAL PARA EL PAGO DE PROVEEDORES EN UNA INDUSTRIA DE PAPEL

4.1. ANTECEDENTES

4.1.1 SEMBLANZA.

Nuestro grupo se orienta a la producción y comercialización de papel, cartoncillo, cajas de diferentes tipos: corrugadas, plegadizas y preimpresas, constituyéndose actualmente como uno de los principales Grupos de las Artes Gráficas en Latino América.

Desarrollamos nuestras actividades con una amplia cobertura, teniendo presencia en casi todos los estados de la República Mexicana, contamos con cinco plantas y tres sucursales, lo que nos permite dar empleo directo a más de 2,000 personas, mismos que nos han llevado a tener un liderazgo en nuestro mercado.

Así el día de hoy contamos con una infraestructura adecuada, por lo que las inversiones futuras, se destinaran hacia el fortalecimiento de la atención al mercado tanto nacional como internacional y la mejora tecnológica, que siempre ha sido una constante dentro del grupo.

Por otra parte, cabe destacar, que dado que nuestro Grupo está plenamente comprometido con la conservación del medio ambiente, desde nuestros inicios, contamos con programas de apoyo a la tecnología, y a la fecha mantenemos instalaciones que aportan beneficios a la comunidad, en materia de preservación del medio ambiente.

Dentro de nuestro Grupo no nos limitamos a ser solo proveedores de productos para todos nuestros clientes, sino que los apoyamos y asesoramos en todo lo referente al diseño y elaboración del arte para sus productos, de la manera más amplia y eficaz posible, con la mas avanzada tecnología en materia de diseño computarizado, y con recursos humanos altamente calificados, más aún cuando en el presente y en los tiempos por devenir el factor clave del éxito ha radicado (y radicará) en nuestros colaboradores, quienes han hecho y seguirán haciendo del Grupo, una organización altamente competitiva.

4.1.2. HISTORIA

- Fundada en 1936
- Localizada en Poniente #122 colonia Industrial Vallejo.
- En 1953 se instaló la primera máquina de producción automática.
- En 1964 se integra al Grupo de empresas nuestro actual vicepresidente.
- En 1967 se instaló la segunda máquina de producción automática.
- En 1967 fue inaugurada la Planta de Offset.
- Durante 1971 se introdujo al mercado las cajas microcorrugado preimpresas.
- En 1978 la Planta de Rotograbado fue inaugurada.
- En 1981 se adquirió la empresa Beta, S.A. de C.V., con una producción de 60 ton/día; actualmente produce 180 ton/día.
- En 1990 se da inicio al proyecto más ambicioso y de mayor magnitud que se ha emprendido en el Grupo, la construcción de un complejo industrial.
- En 1993 comenzó en su primera fase de operación la empresa comenzó la producción con cajas corrugadas y pre-impresas.
- En 1994 se adquiere la empresa para tener presencia en la zona del Bajío, actualmente se denomina Cajas de Cartón Omega, S.A. de C.V. dedicada a la fabricación de cajas corrugadas.
- A mediados de 1997 instalamos el primer sistema Computer-To-Plate en México para la Industria del empaque de cartón (Offset).

4.1.3. VISION, MISIÓN, VALORES.

Visión.

Ser un Grupo de empresas cuyos productos y servicios de empaque y embalaje estén a la vanguardia internacional.

Misión.

El compromiso del Grupo Alfa es mantener un alto grado de competitividad en su mercado, para sustentar su liderazgo, buscando en forma permanente el desarrollo del personal que lo integra, la satisfacción de sus clientes y la calidad de sus productos.

Valores.

- a) Honradez.
- b) Capacidad.
- c) Constancia

4.1.4. DIVISIONES.

Cartoncillo (Vallejo).

Producimos bobinas y hojas acorde de requerimientos específicos.

Máquina No. 1 con un ancho de 1.85 m. y

Máquina No. 2 con un ancho de 3.15 m.

Pesos base desde 160 a 800 g/m².

Produce 180 ton/día de Medium y Linerboard.

Máquina con ancho de 2.05 m.

Pesos base desde 130 a 280 g/m².

División Plegadizo.

Rotograbado:

- Adecuado para productos de alto volumen.
- Contamos con cinco máquinas de alta velocidad.
- Capacidad para imprimir hasta 7 colores.
- Pueden trabajar de rollo-rollo, rollo-hoja ó rollo-caja.
- Tamaños desde 35x35 cm, hasta 140x130 cm.
- Autosuficientes en la preparación de cilindros.
- Más de 1,000 cilindros en inventario.

Offset:

- Adecuado para volúmenes medios y bajos.
- Este proceso se realiza en dos plantas que cuentan con un total de 13 máquinas de impresión.
- Capacidad de imprimir hasta 8 colores (7 más barniz) simultáneamente.
- Tamaños desde 35x35 cm, hasta 100x135 cm.
- Autosuficientes en la preparación de películas y planchas de impresión.
- Usamos tecnología de láser térmico en nuestro sistema CTP.
- Tenemos lo mejor en pre-prensa y acabado: pre-prensa digital, sistema CAD, suajes láser, taller de suaje, hot-stamping, realce, barniz UV, laminado plástico, ventanas de acetato y engomado.

División corrugado y Pre-Impreso.

- Podemos corrugar flautas tipo "E", "B", "C", y "BC".
- Producimos Single-Face, Single Wall y Double Wall.
- Hacemos cualquier tipo de caja, de RSC a cajas suajadas.
- Contamos con tres plantas diseñadas para atender distintos mercados.

- Ofrecemos recubrimientos especiales para cierto tipo de cajas.
- Imprimimos cajas con imágenes de alta calidad gráfica.
- Usamos flexografía en post-impresión.
- Impresión por FOCET y rotograbado para cajas pre-impresas.
- Todos nuestros productos usan papeles reciclados y reciclables.
- Tenemos laboratorios de control de calidad con equipos de prueba (Mullen, ECT, Cobb, etc.).

4.1.5. INTEGRACIÓN DEL GRUPO.

Ver anexos.

4.1.6. INTEGRACIÓN TECNOLÓGICA.

A través de nuestra trayectoria de años, la filosofía del Grupo ha sido lograr una integración vertical total, contando con todos los elementos necesarios para producir accesorios y materiales para la continua operación de todas sus plantas.

Basado en esta filosofía, el Grupo cuenta con áreas de soporte enfocadas a la investigación y desarrollo, diseño estructural y gráfico cultural, separación de películas, fotomecánica tradicional y CTP, grabado de cilindros, planchas de chirle, plotters para muestras y trazados de planos, caladora láser laboratorio de tintas, laboratorio de control de calidad, etc.

4.1.7 ECOLOGÍA.

Es importante resaltar la preocupación del grupo por preservar el medio ambiente, congruentes con este valor, el grupo tiene como política el apoyar, promover e invertir en los equipos necesarios para aportar beneficios a la comunidad.

Prueba de ello, son las instalaciones o los sistemas implementados en las plantas del grupo:

- Planta recuperadora de solventes en Delta, S.A. de C.V. (Vallejo)
- Planta de tratamiento de aguas residuales en Cartones Omega, S. A. De C.V. (Vallejo) y
- En el grupo con un circuito cerrado de cero emisiones.
- Sistemas de generación de energía en plantas de Vallejo, Tizayuca y Santa Clara.
- Manejo y control de residuos peligrosos en todas las plantas del grupo.

Asimismo, cabe mencionar que el cartón fabricado es elaborado con materiales cien por ciento reciclados.

4.1.8. SISTEMAS.

Contamos con los sistemas de informática para brindar todo el soporte que se requiera a las empresas del grupo, desde 1993 se adquirió un ERP (Enterprise Resource Planning) de la empresa QAD: MFG (Manufacturing Administration System) y se cuenta con los equipos HP 9000 N 4000/2 y HP 9000 K360.

Lo anterior nos permite mantener todos nuestros procesos sistematizados, desde la generación de pedidos, planeación y control de la producción, emisión de órdenes de producción, control y seguimiento de órdenes en piso, compras, pagos a proveedores, entrada de productos terminados al almacén, facturación y embarque de productos, hasta los procesos de cuentas por cobrar, contabilidad, costos, consolidación de información financiera, estadísticas de ventas, etc.

Nuestra dirección en Internet es:

www.cartonesomega.com.mx

A la fecha nos encontramos preparados para que nuestros sistemas en general soporten el cambio del año 2000, y se han realizado las pruebas respectivas por lo que el grupo cuenta con el equipo adecuado para dicho cambio.

4.1.9. CALIDAD.

Empresa Mexicana del ramo de las artes gráficas se encuentra certificada en ISO-9001, certificada en abril de 1998 (No. 69) por la empresa CALMECAC.

4.1.10. PRODUCTOS.

- Papel Liner y Médium
- Cartoncillo
- Cajas Plegadizas
- Cajas Corrugadas
- Cajas Preimpresas
- Cajas Plegadizas

4.1.11. POSICIÓN EN EL MERCADO.

El grupo mantiene una posición preponderante:

- Líderes en la producción de cajas de cartón
- Líderes en la producción y venta de cartoncillo (nuestra producción es básicamente para autoconsumo)
- Líderes en la producción de cajas corrugadas.

Grupo Alfa. Es una organización que se integra con capital cien por ciento mexicano, orientado a resolver y atender las necesidades de empaque o embalaje de los mercados nacionales y de exportación; constituyéndose en un grupo empresarial líder en su ramo, y buscando sustentar este liderazgo, se preocupa en todo momento por la calidad de sus productos, la superación constante del personal que lo conforma y la satisfacción de sus clientes.

4.2 DIAGNÓSTICO.

La empresa por problemas económicos internos, ha tenido que enfrentarse a una crisis en su estructura organizacional principalmente en su departamento de tesorería ya que es el área en donde se maneja la planeación de sus recursos aplicables a sus diversas necesidades, la razón de dicho problema nace por la inversión de un proyecto para crear una nueva planta en Tizayuca Hidalgo, con la utilización de maquinaria, de tecnología de punta, para todo esto ha tenido que allegarse a través de créditos bancarios, esto se ha originado a que el dinero propio de su actividad ya no le es suficiente para el funcionamiento e implantación del nuevo proyecto, también porque existen problemas interpersonales dentro del mismo departamento lo cual ocasiona que existan los problemas antes mencionados por una gran falta de comunicación entre todos los que intervienen en la toma de decisiones para llevar a cabo dicho proyecto, y como consecuencia en la elaboración del presupuesto.

Por tal motivo Cartones Omega, S.A. de C.V. tiene actualmente un descontrol en la obtención y aplicación de sus recursos como consecuencia existen las siguientes deficiencias:

- No cuenta con un plan de negocios adecuado (presupuesto)
- Cuenta con un desfase en sus fechas de pago a sus proveedores
- No cuenta con recursos suficientes para el cumplimiento de dichos pagos
- Se le da preferencia a sus créditos bancarios por los intereses que paga
- Existe rotación del personal
- Desfase en el pago de su nómina
- No le dan la debida importancia al plan de negocios (presupuesto)
- No existe un ambiente laboral

- No existe trabajo en equipo
- No existe una buena comunicación
- No existe una persona que se interese por motivar el buen desempeño del departamento
- No se comparte la información.
- No se toma en cuenta al personal.
- Existe apatía.

Encontrándose además que en el Departamento de Tesorería nunca a habido controles internos, así como el presupuesto de pago establecido no es respetado de acuerdo a los calendarios fijados, rotación continua de personal, lo cual nos lleva a que no exista estabilidad en los presupuestos, desequilibrio en la repartición de actividades, esto nos ocasiona que existe una duplicidad de funciones.

4.3 INVESTIGACIÓN.

Por medio de un cuestionario practicado al departamento de Tesorería que está integrado por 12 personas, las cuales apoyaron significativamente al llenado de éste, obtuvimos la información necesaria que nos ayudó a encontrar la propuesta del modelo de calidad para que el departamento antes mencionado funcione adecuadamente. A continuación se presenta el cuestionario realizado con las siguientes preguntas:

1.- ¿ Conoces la función principal del departamento?

	Siempre	Regularmente	Ocasionalmente	Nunca
R	2	6	3	1
%	17	50	25	8

2.- ¿ Existe comunicación con tus compañeros de trabajo?

	Siempre	Regularmente	Ocasionalmente	Nunca
R	3	2	5	2
%	25	17	41	17

3.- ¿ El Gerente se preocupa por mantener un buen ambiente de trabajo?

	Siempre	Regularmente	Ocasionalmente	Nunca
R	2	2	3	5
%	17	17	25	41

4.- ¿ Se comparte la información requerida entre todas las áreas del departamento?

	Siempre	Regularmente	Ocasionalmente	Nunca
R	1	2	4	5
%	8	17	34	41

5.- ¿ Existen incentivos que te ayuden a seguir perteneciendo a este departamento?

	Siempre	Regularmente	Ocasionalmente	Nunca
R	2	4	3	3
%	17	33	25	25

6.- ¿ Existe respeto entre los integrantes del departamento?

	Siempre	Regularmente	Ocasionalmente	Nunca
R	4	2	3	3
%	33	17	25	25

7.- ¿ Tus propuestas son consideradas por el gerente del departamento?

	Siempre	Regularmente	Ocasionalmente	Nunca
R	2	1	4	5
%	17	8	33	42

8.- ¿ Te toman en cuenta para alguna toma de desiciones?

	Siempre	Regularmente	Ocasionalmente	Nunca
R	2	2	3	5
%	17	17	25	41

9.- ¿ El gerente le da el valor necesario a tu trabajo?

	Siempre	Regularmente	Ocasionalmente	Nunca
R	2	2	3	5
%	17	17	25	41

10.- ¿ Existen preferencias hacia algunas personas del departamento por parte del gerente?

	Siempre	Regularmente	Ocasionalmente	Nunca
R	6	3	2	1
%	50	25	17	8

11.- ¿ Consideras que debe de existir algún cambio o rotación del personal para que trabajes mejor?

	Siempre	Regularmente	Ocasionalmente	Nunca
R	8	2	1	1
%	67	17	8	8

12.- ¿ Te gustaría que existieran cambios en el departamento?

	Siempre	Regularmente	Ocasionalmente	Nunca
R	10	1	1	0
%	84	8	8	0

13.-¿Estarías dispuesto a trabajar en equipo?

	Siempre	Regularmente	Ocasionalmente	Nunca
R	9	1	1	1
%	76	8	8	8

R= Respuestas obtenidas por el número de personas que respondieron al cuestionario.

Con los resultados que arrojó éste cuestionario, se observó que no se cuenta con una estructura de trabajo apropiada para la consecución de los objetivos del mismo departamento en donde se encontró que existe envidia, preferencias por parte del jefe, ambiente hostil, rechazo al cambio de la organización y del departamento y como consecuencia el no hacer bien las cosas.

Se pudo observar que el personal no se encuentra totalmente integrado a su trabajo, ya que no existe una cooperación de todos los que forman dicho departamento y por tal motivo no se logra la consecución exitosa de las metas que tiene el área de tesorería, debido a que

existe un secuestro de información, es decir que dicha información no es compartida en su totalidad.

Por todo lo anterior y gracias a los resultados de dicho cuestionario los cuales fueron de muy significativos y de gran utilidad para darnos cuenta que todo lo descrito tanto en el diagnóstico como en el desarrollo de la investigación, resultan ser perjudiciales en la empresa ya que estos problemas tendrán repercusiones muy importantes si no se logran corregir a tiempo. Los problemas a los que se puede enfrentar la empresa es a la constante rotación de personal, gastar en capacitación, tiempo y esfuerzo, lo cual ocasiona que exista un retraso en la elaboración del presupuesto así como de no alcanzar los objetivos trazado.

4.4 RESULTADOS.

De acuerdo con el diagnóstico y con el cuestionario practicado al departamento de tesorería, el cual nos permitió observar que dentro de este departamento no existe una unidad de trabajo, asimismo existe un desinterés por el trabajo (apatía) por tal motivo y tomando en cuenta dichos resultados se propone ha establecer dentro del departamento de tesorería un modelo de calidad que ayude al mejor funcionamiento del departamento así como para alcanzar sus propios objetivos, dicho modelo deberá seguir la siguiente estructura:

- 1.- Contar con una persona que tenga liderazgo y que se interese por el personal del departamento de tesorería.
- 2.- Crear una cultura de trabajo en equipo para poder lograr con todos y cada uno de los que integran el departamento lleguen a cumplir con los objetivos.
- 3.- Fomentar la educación y capacitación de todos los integrantes del departamento.
- 4.- Buscar la posibilidad de tener un buen ambiente de trabajo, para que los integrantes del departamento se sienta a gusto.
- 5.- Impulsar la participación de todos sus miembros para lograr el éxito para llegar a ala meta planeada.
- 6.- Fomentar el respeto al compañero de trabajo

MODELO

Es un conjunto de requisitos normalizados o seleccionados que se combinan para llegar al cumplimiento de los objetivos planeados.

Con estos puntos y con la descripción de lo que es un modelo, se puede elegir el de Kaoru Ishikawa referente a los círculos de calidad que a continuación se presenta.

QUE ES UN CÍRCULO DE CALIDAD.

1. Un círculo de calidad es un pequeño grupo de trabajadores que realizan tareas semejantes, y se reúnen para identificar, analizar y solucionar problemas del propio trabajo, ya sea en cuanto a calidad o productividad.
2. Los círculos de calidad son grupos de trabajo con un líder o jefe de equipo que cuenta con el apoyo de la organización de la empresa, cuya emisión es transmitir a la dirección propuestas de mejora de los métodos y sistemas de trabajo.
3. El círculo de calidad es el mejor sistema para aprovechar el potencial creativo e innovador que tienen todos los hombres y mujeres que componen la empresa.
4. Los círculos de calidad se reúnen para estudiar un problema de trabajo o una posible mejora al producto, pero no basta con identificar los fallos o los aspectos a mejorar. La misión del círculo es analizar, buscar y encontrar soluciones, y proponer la más adecuada a la dirección.

PROPÓSITOS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD .

Los círculos de calidad, son una forma práctica de una nueva filosofía de empresa, la teoría Z, tienen unos aspectos acordes con esta nueva forma de entender el trabajo del trabajador estos son:

- a) Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa
- b) Lograr que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido
- c) Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo

PRINCIPIOS Y CONDICIONES DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.

Los pilares sobre los que se sustentan los círculos de calidad son:

1. El reconocimiento de todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquel que lo realiza cotidianamente.
2. El respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad.
3. La potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en grupo
4. La referencia a temas relacionados con el trabajo.

De estos principios fundamentales se desprenden las siguientes condiciones para el funcionamiento de los círculos de calidad.

- a) **Participación voluntaria.**- nadie puede obligar a los trabajadores a participar en los círculos, ya que si no existe libertad, una voluntariedad expresada, y un compromiso leal, se incumple uno de los principios básicos.
- b) **Formación.**- Sin ella no es posible ningún perfeccionamiento dicho de otra forma la formación solo debe de enriquecer al trabajador, sino , en esencia al ser humano en su plenitud ya que el conocimiento es una de las necesidades y motivaciones básicas de todo individuo.
- c) **Trabajo en grupo.**- favorece una sana competencia entre distintos círculos, y lo podemos identificar como una superación constante en cuanto a las ideas y las soluciones aportadas, además se crea el espíritu de equipo.
- d) **Grupo democrático.**- EL grupo debe de elegir democráticamente al líder, puede caer en una coincidencia en algún mando de la empresa, pero solo si los miembros lo aceptan como tal y así podrán reconocer su liderazgo moral.
- e) **Respeto al compañero.**- Aunque es algo que está implícito dentro del equipo de trabajo, la ausencia de esta actitud produce un rotundo fracaso en algunos círculos, ya que no es fácil conseguir personas que aunque trabajen en la misma empresa siempre habrá discrepancias en los objetivos de cada uno de ellos, cabe mencionar que siempre existen divergencias y roces los cuales se producen de forma inevitable, sin embargo se puede y se debe discutir en un clima de respeto y confianza.
- f) **Méritos colectivos y nunca individuales.**- todas la ideas y mejoras que surjan como producto del trabajo en equipo son patrimonio del mismo y no depende de un solo individuo por mas brillante que este se, por lo tanto se debe evitar que alguien que se sienta más inteligente que todos los demás integrantes del equipo para encontrar soluciones y después presentarlas como propias.
- g) **Grupo reducido.**- Para el mejor funcionamiento de los círculos de calidad es recomendable que estén formados por cuatro o cinco individuos.
- h) **Reuniones y en tiempo de trabajo.**- Se deben establecer horarios para reuniones dentro del trabajo ya que estas se realizan para mejorar algún asunto dentro del mismo y no como actividades extraoficiales, las reuniones deben ser por lo menos de una hora.
- i) **Respetar el horario.**- Una vez que se ha establecido la duración y la periodicidad de las reuniones, debe respetarse cuidadosamente el horario.

- j) Reconocimiento.- Se puede recompensar a los círculos de calidad de muchas maneras, pero las compensaciones económicas son las mas motivadoras a largo plazo.
- k) Apoyo de la Alta Dirección.- La dirección debe ser la primera en alentar y favorecer el desenvolvimiento de los círculos, es decir que el apoyo y la iniciativa deben partir siempre de la parte más responsable.

Por todo lo antes mencionado podemos ver que el establecer los círculos de calidad pueden y deben mejorar el funcionamiento del departamento de tesorería, y como consecuencia se podrán alcanzar los objetivos trazados por el departamento así como el cumplimiento del trabajo.

Por lo que es de gran importancia implantar los círculos de calidad ya que facilitan la ruptura de todos los malos comportamientos y hacen que sus integrantes conozcan el trabajo de los demás y comprendan mejor sus necesidades y problemas, así como de capacitar al gerente en los círculos de calidad, precisamente para influir en el personal y así evitar los problemas existentes en el departamento de tesorería, este es un objetivo muy importante, sobre todo porque es un departamento distinto al de producción, por tal motivo de que la calidad no existe solo en producción, sino que también en todos los departamentos administrativos.

CONCLUSIONES.

Con el presente trabajo se puede concluir que para el buen funcionamiento de una organización ésta deberá contar primeramente con una buena estructura administrativa que la ayude a destacar dentro del mercado nacional y posteriormente tener la meta de darse a conocer a nivel internacional, desde luego que este implica el desarrollo de todos los departamentos que forman a la empresa estén involucrados para lograr las metas trazadas.

Por lo que toca al departamento que de alguna manera juega un papel importante dentro de la empresa, es el departamento de Finanzas y que dentro del mismo se encuentra el área de Tesorería, y que ambos en su conjunto ayudarán a la correcta aplicación de los recursos con los que cuenta la organización. Por lo que respecta a finanzas, desarrollará los proyectos de inversión en donde le corresponde el planear la consecución y uso de los fondos de la empresa, así el maximizar las inversiones, sus fuentes de financiamiento y la manera con la que debe de administrar esos recursos actuales y optimizar su aplicación, por tal, tenemos que dicho departamento tendrá la responsabilidad del manejo eficiente y productivo de todos los activos de la empresa, así como de optimizar su utilización. Para la realización de lo antes mencionado finanzas se tendrá que auxiliar del área de tesorería, la cual reportará con que recursos cuenta la empresa, esta área tendrá que realizar los presupuestos los cuales de alguna manera tienen que ver con finanzas, tales presupuestos forman un conjunto de estimaciones programadas las cuales se basan en datos históricos pero proyectados a futuro utilizando las bases de la estadística.

Como podemos ver el departamento de finanzas y su área de tesorería, con su trabajo en conjunto forman de alguna manera la base del éxito por lo tanto para poder respaldar este éxito es de gran importancia trabajar también con calidad, comenzando por la dirección quien es la que deberá lograr que en todos los departamentos se implante para que se obtenga un mejor resultado en su trabajo y de esta manera lograr que la empresa destaque más dentro del mercado nacional y con ello tendrá la oportunidad de darse a conocer a nivel mundial, así mismo se podrá pensar en un reconocimiento como resultado de tener productos de alta calidad, los cuales deberán cumplir con ciertas normas internacionales de calidad que se contemplan en las normas de certificación ISO-9000, así mismo se contará con un mejor servicio al cliente y mejor atención a los proveedores, por lo tanto esto será fruto del trabajo de todo el personal que labora en ella y de alguna manera se percatarán que trabajar con calidad y haciendo bien las cosas se puede llegar a ser el mejor cada día.

Es importante también comentar la importancia que tiene la propuesta que se menciona en el caso práctico porque de alguna manera sería la mejor opción para que esta empresa logre llegar a ser la mejor, puesto que es de vital importancia que existan los círculos de calidad dentro del departamento porque por medio de ellos se puede lograr una buena comunicación en todo el departamento que a su vez propiciará que los integrantes de éste realicen su trabajo de equipo y así mismo crear un buen ambiente de trabajo con lo cual existirá un gran respeto entre todos y cada uno de ellos, y en conjunto se podrá lograr que dicho departamento tenga un mejor funcionamiento en la elaboración de su trabajo y se logre alcanzar los objetivos trazados.

Es por ello que , los círculos de calidad tienen la naturaleza viva y por lo tanto es cambiante y el intentar ponerlos en marcha en la empresa, la cual no practica los valores fundamentales como: comunicación, trabajo en equipo, respeto al compañero por mencionar algunos, los cuales en su conjunto propiciarían que dentro del departamento y mas aún en toda la organización, obtendrán una total credibilidad y con ella la posibilidad de aplicar sistemas similares a los círculos de calidad.

Con la filosofía de los círculos de calidad podemos precisar con mucha confianza que se podrán mejorar los costos, incrementar la productividad, motivar a todo el personal con incentivos (monetarios, cursos, conferencias, etc.), En general ofrecen la oportunidad para que los trabajadores puedan participar en los objetivos de la empresa y sentirse valorados por el trabajo que desempeñan bien.

Como ya sabemos en la actualidad para que una empresa sea exitosa es necesario que considere la importancia de contar con un modelo de calidad el cual a su vez se esté auxiliando de las normas internacionales de calidad como son las ISO-9000 para que así pueda lograr una mayor eficiencia en el trabajo y sobre todo cubrir con todas y cada una de las necesidades de los trabajadores y como consecuencia otorgar un buen servicio al cliente y una buena atención a sus proveedores.

Cumpliendo con lo antes mencionado se logrará llegar a que la misma empresa logre producir productos y/o servicios de alta calidad los cuales deberán cumplir con las normas ISO-9000.

Integración del Grupo ...

Total Empleados : 506
 Total Sindicalizados : 1,478
 TOTAL A NIVEL GRUPO : 1,984

**CARTONES
 OMEGA, S.A.
 DE C.V.**

(Vallejo, D.F.)

Empleados : 223
 Sindicalizados: 810
 Total: 1,033

SUCURSAL
 MONTERREY

SUCURSAL
 GUADALAJARA

SUCURSAL
 QUERETARO

**CARTONES
 BETA, S.A.
 DE C.V.**

Empleados : 87
 Sindicalizados: 327
 Total: 414

**C. DE C.
 OMEGA, S.A.
 DE C.V.**

(Vallejo, D.F.)

**SOLVENTES
 DELTA, S.A.
 DE C.V.**

Empleados: 69
 Sindicalizados: 168
 Total: 237

**OFFSET
 S.A. DE
 C.V.**

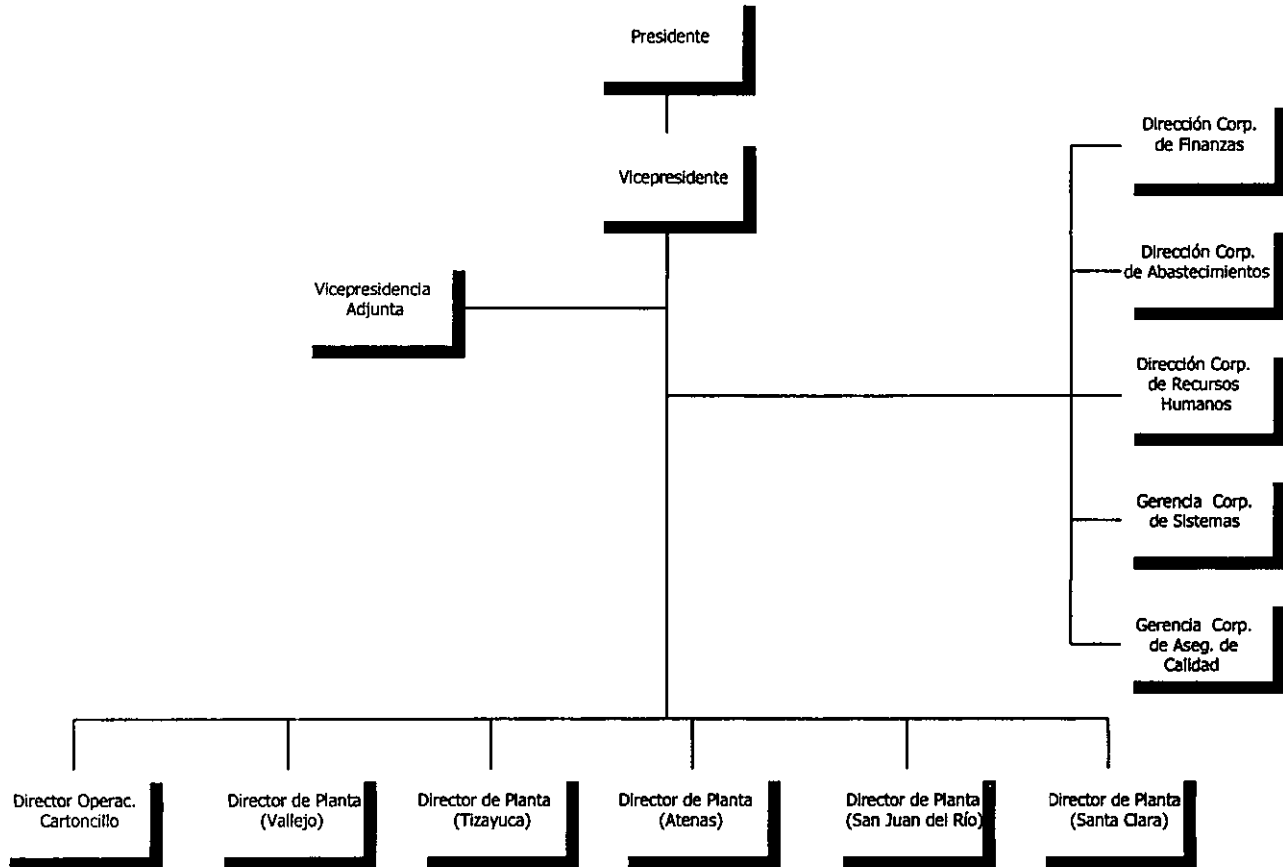
Empleados : 33
 Sindicalizados: 81
 Total: 114

**SERV. ADMON.
 S.A. DE C.V.**

Empleados : 55
 Sindicalizados: 0
 Total: 55

**ROTO
 GRABADO,
 S.A. DE C.V.**

Empleados : 39
 Sindicalizados: 92
 Total: 131



BIBLIOGRAFÍA

Alfredo Acle Tomasini
Retos y Riesgos de la Calidad Total
Editorial Grijalbo
Primera Edición 1994

Andrés Senlle
Administración Total en los Servicios y en la Administración Pública
Editorial Gestión
Primera Edición 1993

Apuntes de Primer Semestre
Profesor Efrén Monrroy

Briam Rothery
ISO 14000 – ISO 9000
Editorial Panorama
México, 1997

Carlos Colunga Davila
Administración para la Calidad
Editorial Panorama
Primera Edición
México 1995

Carmona Rivera Alfredo
La Administración Financiera
Editorial Pal S.A. de C.V.
México, 1999

Clifton H. Krips
Administración Financiera de los Negocios
Editorial Banca y Comercio
Primera Edición 1979

Demetrio Sosa Pulido

Calidad Total para Mandos Intermedios
Editorial Limusa
Primera Impresión 1997

Frank Price
Calidad Permanente
Editorial Panorama
Primera Edición 1992

Glen A. Welsch.
Presupuestos, Planeación y Control de Utilidades
Editorial, Hispano Americana
México, 1993

Héctor A. Larocca y Otros
Qué es Administración
Ediciones Machi
1998

Héctor M. Zuccolotto
Calidad Total Aquí y Ahora
Editorial Panorama
Primera Edición 1992

Hicks Herbert G. C. Ray Gulleh
Administración
Compañía Editorial Continental
México, 1989

Howards y Shelly Gihow
Como Mejorar la Calidad y la Productividad con el Método Deming
Grupo Editorial Norma
Sexta Reimpresión 1994

Hugo Fea Guglielmett
Competitividad es Calidad Total
Editorial AlfaOmega Marcombo
Segunda Edición 1995

James A. F. Stoner y Otros
Administración
Editorial Prentice Hall
Sexta Edición 1995

James C. Van Horne
Fundamentos de Administración Financiera
Editorial Prentice Hall
Sexta Edición 1986

J. Fred Wueston y Thomas E. Copeland
Finanzas en Administración
Editorial McGraw-Hill
México, 1992

Mary Walton
El Método Deming en la Práctica
Grupo Editorial Norma
Primera Reimpresión 1993

Moreno Perdomo Abraham
Planeación Financiera
Editorial, Ecasa
México, 1993

Oscar Francisco Folgar
Aseguramiento de la Calidad
Ediciones Machi
1996

Reyes Ponce Agustín
Principios de Administración
Editorial Limusa
México, 1976

Salas González Héctor
Control Presupuestal de los Negocios
Editorial, Publicaciones Administrativas y Contables
México, 1992

William E. Deming
Calidad, Productividad y Competitividad
Cambridge University
Primera Edición 1989