

872702

3
29



UNIVERSIDAD DON VASCO A. C.
INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION Y CONTADURIA



APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN UNA
FABRICA DE BLOCK HUECO

Seminario de Investigación que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

presenta:

VERONICA PEREZ MAYA

Asesoró: LIC. JOSE GUILLERMO VARGAS MARIN

Uruapan Mich.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1991



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

	página
Introducción	9
Capítulo I. Generalidades	12
1.1. ¿ Qué es una empresa ?	12
1.2. La Función del empresario	12
1.3. ¿ Qué es la Administración ?	12
1.4. Los fines de la empresa	12
1.5. El papel del Administrador	13
1.6. El Proceso Administrativo	13
1.6.1. La Planeación	13
1.6.2. La Organización	16
1.6.3. La Integración	17
1.6.4. La Dirección	18
1.6.5. El Control	19
Capítulo II. Planteamiento del Problema	23
2.1. Demanda de vivienda	23
2.2. Demanda de fuentes de trabajo	23
2.3. Demanda de Block Hueco	23
2.4. Oferta de materia prima y personal	23
Capítulo III. Aplicación del Proceso Administrativo en una Fábrica de Block Hueco.	
3.1. Planeación	26
3.1.1. Definición de ramo; giro y actividad de la empresa	26
3.1.2. Investigación de Mercado	26
3.1.3. Tasaño y localización	34
3.1.4. Presupuesto de Inversión	34
3.1.5. Objetivo General y Objetivos específicos	36
3.1.6. Políticas	37
3.1.7. Programa de trabajo calendarizado	38
3.2. Organización	
3.2.1. Organigrama	43
3.2.2. Catálogo de Puestos tipo	44
3.2.3. Análisis de Puestos	45
3.2.4. Valuación de Puestos	73

	página
3.3. Integración	
3.3.1. Reclutamiento	84
3.3.2. Selección de personal	86
3.3.3. Contratación de personal	88
3.3.4. Capacitación	91
Dirección y Control	
3.4. Dirección	96
3.4.1. Sus principios	96
3.4.2. Comunicación	97
3.4.3. Motivación	97
3.4.4. Reglas para dar una orden y/o instrucción	97
3.4.5. Decisiones	98
3.4.6. Delegación de autoridad	99
3.5. El Control	100
3.5.1. Libros Obligatorios y Formatos auxiliares	100
3.5.1.1. Libros principales	100
3.5.1.2. Formatos auxiliares	101
3.5.1.2.1. Producción	101
3.5.1.2.2. Administración	103
3.5.1.2.3. Ventas	105
3.5.1.2.4. Resumen de Ingresos y Egresos	106
3.5.1.2.5. Control de Efectivo	106
3.5.2. Estados Financieros pro-forma	107
3.5.2.1. Año 1	107
3.5.2.2. Año 2	110
3.5.3. Punto de Equilibrio	112
3.5.4. Rentabilidad	114
3.5.5. Costo Beneficio	114
Conclusiones y Recomendaciones	116
Anexos	
Plano de ubicación del terreno	119
Plano de distribución de áreas	120
Lista de Actividades del programa de trabajo calendarizado	121
Bibliografía	123

INTRODUCCION

El clima de desconfianza y descontrol que vive el empresario en nuestro país es un claro indicio de que las cosas no están hechas como debieran, quizá por falta de recursos económicos y financieros, pero ¿ Por qué no averiguarlo de una manera ordenada y sistematizada ? La Administración da el método para hacerlo . Es tiempo que el Empresario se dé cuenta que el éxito de una empresa, por pequeña que ésta sea, no es cuestión de suerte, ni de darle al clavo, sino una justa consecuencia de la aplicación de una serie de fases concatenadas llamadas Proceso Administrativo.

Esta tesis pretende mostrar que cuando una empresa de cualquier tipo se planea y se emprende basada en un Proceso Administrativo, lleva grandes posibilidades de éxito, ya que se está caminando la senda adecuada para llegar al objetivo, un objetivo que está claramente definido porque se sabe a donde se quiere llegar.

La Planeación evita incertidumbres.

La Organización hace que se conozcan las funciones a realizar y quién ha de llevarlas a cabo.

La Integración dota a la Organización del elemento humano que ha de realizar las funciones necesarias para la marcha de la empresa.

La Dirección orienta los esfuerzos y

El Control verifica que se siga en camino al objetivo.

Si todas éstas funciones están realizadas en una empresa el éxito está asegurado.

Si un empresario quiere realizar una inversión fructífera, - lo único que tiene que hacer es planear su inversión y ceñirse en la ejecución del plan al Proceso Administrativo.

Cuando cada una de las personas que tiene a su cargo la Administración de una empresa ya sea pública o privada se dé cuenta que existe un proceso para llevar las riendas de tal --

empresa, entonces cada empresa será un éxito, entonces el inversionista mexicano y extranjero querrán invertir en México porque sabrán que el futuro de su inversión no depende la suerte sino de la Administración realizada en su inversión.

El objetivo de éste trabajo es dar a conocer el proceso - por el cual puede Administrarse una empresa con grandes posibilidades de éxito, la Empresa de Block Huaco que aquí se plantea es una empresa perfectamente viable que puede implantarse en la ciudad de acuerdo a los estudios realizados y que se conocerán conforme se avance en la lectura de ésta Tesis.

GENERALIDADES

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 ¿ Qué es una empresa ?

Es la unión de recursos humanos, materiales y técnicos que trabajan para la consecución de un mismo objetivo.

1.2. La función del empresario.

El empresario es la persona Moral o física que une su suerte a la de la empresa, al invertir su capital en la misma.

Sus funciones son : fijar los objetivos, asumir riesgos, - ser fuente de ideas y tomar las decisiones finales y fundamentales, delega autoridad, controla resultados, modifica objetivos y líneas de acción para conseguir dichos objetivos.

1.3. ¿ Qué es la Administración ?

Es la técnica que coordina recursos humanos, materiales y técnicos; buscando maximizar su eficiencia optimizando así resultados. Sin embargo al hablar de resultados, la Administración no debe darse únicamente a la tarea de producir bienes económicos, debe también generar bienestar social.

1.4. Los fines de la Empresa:

Bienestar social, es la situación de la sociedad en un ambiente de seguridad y armonía entre los miembros de una comunidad, para ello, se requiere que cada uno de los miembros de tal comunidad, tengan cubiertas sus necesidades básicas y afectivas las cuales pueden llenarse si los individuos de un grupo social cuentan con fuentes generadoras de riqueza económica y humana.

Cualquier tipo de empresa, siempre y cuando sea productiva y lícita, contribuirá a una mejor sociedad.

1.4.1. ¿ Cómo la empresa contribuye a una mejor sociedad ?

a) Como generadora de riqueza económica dará al individuo que labore en ella, los recursos monetarios necesarios para cubrir-

sus exigencias materiales primarias.

b) Ya que es fuente de trabajo , disminuirá el grado de desocupación y por ende el de delincuencia.

c) Produce bienes y servicios que demanda el Mercado.

d) Siendo una empresa productiva podrá constituirse como contribuyente fiscal y cumplir con sus obligaciones.

e) Sus necesidades como empresa pueden dar lugar al surgimiento de otras actividades complementarias y productivas ; lo que en Economía se llamaría tener un efecto multiplicador.

f) Por último el empresario también recibe una retribución directamente proporcional a la suma de sus esfuerzos , capacidad-administrativa y capital, lo cual será para él la motivación -- para continuar con la empresa.

1.5. El papel del Administrador.

La responsabilidad del Administrador estriba principalmente en tomar decisiones adecuadas, por ello es necesario que conozca los elementos que rodean a tal decisión y las alternativas que se presentan.

Es tarea del Administrador saber ponderar cada uno de los elementos económicos, técnicos y humanos que intervienen en el proceso de decisión, ya que de dicha decisión puede depender la prosperidad o el fracaso de la empresa.

Un buen Administrador es una persona creativa que lo mismo puede tomar actitudes ofensivas como defensivas, es también quien "cultiva" a la empresa y la convierte en una próspera entidad , por lo cual , es importante que sepa autoevaluarse objetivamente, y saber cuando obtuvo los resultados deseados y cuando no.

1.6. El Proceso Administrativo.

1.6.1. La Planificación.

Planear, es decidir por adelantado: qué, quién, cómo y cuándo-

han de suceder los acontecimientos, es enlazar el momento actual con el del cumplimiento del objetivo.

La Planeación hace que ocurran cosas que de otra manera no ocurrirían nunca.

Es un proceso intelectual exigente, requiere la definición de propósitos, metas, objetivos, estrategias, políticas, reglas, procedimientos, programas y presupuestos.

Hoy día la planeación, al igual que las demás funciones administrativas, es requisito primordial para la supervivencia de la empresa.

Planear es minimizar riesgos y maximizar el aprovechamiento de las oportunidades y recursos.

Para planear eficientemente, es necesario, conocer los fundamentos y principios sobre los que se basa, de otra manera podría convertirse en un proceso costoso, largo y poco útil.

Los planes necesitan coordinarse con la acción, ya que es la combinación de éstos elementos la que lleva al éxito, los planes sin acción son solo planes, la acción sin objetivos a menudo suele conducir al caos.

Esta fase es primordial para el control, marca el curso de las acciones hacia los objetivos, el control cuida de corregir-desviaciones, actividad que no podría realizarse, si no estuvieran establecidos los objetivos.

La Planeación es función de todo administrador, sin embargo, la magnitud de ésta función dependerá directamente de los alcances de dicho administrador, es decir, de la importancia de su puesto, así como de las políticas de la empresa.

La eficiencia de un plan debe medirse por su contribución al logro de los objetivos, como compensación al tiempo, dinero y esfuerzo invertido en él.

1.6.1.1. Tipos de planes.

- a) **Objetivos:** es el fin último que persigue la empresa y hacia cuya dirección y obtención se encaminan todas las actividades.
- b) **Estrategias:** son programas generales de acción que incluyen además, los esfuerzos y recursos disponibles para alcanzar objetivos amplios.

c) Políticas: son guías de acción que dirigen la toma de decisiones de los subordinados y puestos directivos dentro de ciertos límites, a la vez que existe un clima de libertad.

d) Procedimientos: serie de pasos concatenados y ordenados cronológicamente, que indican los pasos exactos que deben seguirse para realizar una operación.

e) Programas; son un conjunto que coordina metas, políticas, -- procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos que han de seguirse, recursos que han de emplearse y el tiempo en que -- han de realizarse los cursos de acción.

f) Presupuestos: es la expresión de los resultados esperados en términos monetarios.

1.5.1.2. Importancia de la planeación.

a) Reducir la incertidumbre y el cambio: aún cuando el futuro sea bastante cierto, es necesario planear, debe fijarse la forma óptima de cumplir con una tarea, hay que forjar cursos de -- acción y planes secundarios a fin de que cada objetivo vaya lográndose.

b) Dirigir la atención hacia los objetivos: los planes generales bien planteados coordinan los esfuerzos interdepartamentales. Los Administradores por estar absortos en problemas inmediatos podrían desviarse de los objetivos, no obstante la planeación, los llama al objetivo principal..

c) Propiciar una operación económica: la planeación economiza -- en costos, debido al énfasis que aplica a la eficiencia de la -- operación y su consistencia. Sustituye un esfuerzo desordenado por una actividad coordinada, y a los juicios repentinos por -- decisiones reflexionadas.

d) Facilitar el control: no es posible verificar el camino si -- no se sabe el destino al cual debe llegarse, si hay un objetivo definido, pueden corregirse desviaciones.

1.6.2. La Organización:

Para hacer posible que el personal colabore eficazmente en el logro de los objetivos determinados, debe definirse y mantenerse una estructura por funciones, para ello es necesario, que existan objetivos cuantificables, áreas de autoridad definidas claro concepto de responsabilidades y deberes, además de comprensión de las relaciones de las diversas actividades.

1.6.2.1. Tarea de la Organización:

Planear y mantener los sistemas en los que las personas han de desempeñar su trabajo eficazmente es la tarea de la Organización, por ello la Planeación nos dota de objetivos claros y precisos y la organización de líneas definidas de autoridad en las que la persona en la que se deposita el mando sabe que es lo que puede y debe hacer para lograr resultados, deberá también contar con la información requerida y las herramientas materiales para su desempeño.

1.6.2.2. La Organización Formal:

Se concibe en el sentido de una estructura de funciones agrupando actividades necesarias y afines para el logro de los objetivos, es establecer relaciones horizontales y verticales de coordinación y comunicación, cada quién debe saber qué hacer y quién es el responsable por el resultado, es quitar obstáculos causados por la confusión e incertidumbre en las funciones y responsabilidades.

1.6.2.3. La Organización Informal:

Se da al margen de la estructura organizacional de la empresa, espontáneamente, sin buscar conscientemente un objetivo colectivo.

Según Koontz y O'Donell la organización existe cuando:

- a) Las personas son capaces de comunicarse entre sí.
- b) Están dispuestas a actuar.
- c) Comparten sus objetivos.

1.6.3. Integración.

Es la función Administrativa de dotar a la estructura organizacional de personal, por medio del proceso: reclutamiento, selección, contratación y capacitación.

Los puestos no deben llenarse solo para el presente, también para el futuro, por lo que es necesario trazar un plan Organizacional en base a los objetivos de la empresa, una vez que el personal sepa moverse en su puesto, deberá prepararse para puestos de mayor jerarquía, de ésta manera disminuirán las contrataciones permanentes y el desaliento del personal que no asciende.

Al elaborar un plan organizacional, se identifican los -- puestos a cubrir en el futuro y se conocen los talentos que se han de necesitar, por lo que es necesario tener un inventario de recursos humanos, mantenerlo actualizado y utilizarlo.

Es ésta una de las fases sumamente aleatorias de la Administración, debido a que se trata con seres humanos que generalmente no se ciñen a un proceso determinado..

La integración recae casi siempre en el grupo principal de ejecutivos e incluye ascensos y promociones internas, contratación de Administradores externos, señalar métodos de reclutamiento, selección, contratación y retiros por diversas causas con el objeto de prevenir necesidades futuras.

Sin embargo, aunque los métodos y las formas las den los ejecutivos superiores, es conveniente que cuando menos los niveles inferiores sean contratados por un departamento de personal a medida que la empresa vaya creciendo, de ésta manera se delegará una función importante en un departamento especializado que podrá realizar con la debida atención y permitirá a los ejecutivos de mayor jerarquía dedicar su tiempo a actividades de mayor trascendencia.

Es indispensable conocer cuales son los aspectos que motivan al personal, sus necesidades, aspiraciones, etc., conociendo que no solo económicamente se recompensa al trabajador, también debe recibir buen trato, prestigio profesional, capacitación y ascensos, además debe sentirse respaldado profesionalmente por-

la empresa en que labora, saber que en un momento de emergencia ésta lo respaldará efectivamente.

Es obligación del Administrador estar preparado para cumplir eficientemente con los requerimientos actuales y futuros, estar a la altura de los cambios que exige el medio ambiente y a los cuales está expuesto cada uno de los seres humanos que habitan en el planeta.

1.6.4. La Dirección.

Es el aspecto interpersonal de la Administración, es la fase en la que debe conducirse al elemento humano a armonizar con la empresa para que pueda contribuir con efectividad al logro de los objetivos, es importante darse cuenta que los recursos técnicos y materiales no tienen valor si los recursos humanos no funcionan debidamente.

El Administrador cuando dirige debe conocer las emociones y necesidades psicológicas de sus subordinados, por lo que debe investigar y estudiar la cultura en que se mueven sus empleados puesto que ellos son parte activa de tal cultura y sociedad. Es necesario procurar tener una visión lo más acercada posible a la realidad.

Para que un subordinado pueda sentirse bien dentro de un trabajo debe cubrir ciertas necesidades que según Maslow son: - Fisiológicas o primarias, de seguridad, sociales, de estima, de autorrealización. Sin embargo, ello es difícil, debido a que son muchos los aspectos que escapan al control del Administrador. Tiene que considerarse también que para algunos seres humanos las necesidades, pueden no tener el mismo orden.

Subrayar que el Administrador es también un ser humano - es importante, por ser parte del problema, puede tener altibajos en su ánimo y éstos ser transmitidos a su personal, siendo tan variables las reacciones humanas, es necesario, aprender a canalizarlas, sabiendo que es en la calma como pueden resolverse los problemas y lograrse los objetivos.

Para una buena dirección debe tratar de conocerse lo más profundamente posible a los subordinados y saber a cambio de qué está laborando cada uno de ellos en la empresa y en la medida posible dárselo, manteniendo un ambiente propicio para el tra

bajo. Una dirección será efectiva si tiene un buen sistema de incentivos, comunicación y liderazgo. Líder es la persona que sabe hacerse seguir libremente hacia un objetivo preestablecido. El comportamiento de un grupo depende en gran medida de la capacidad de su líder de hacerse seguir.

1.6.4.1. Delegación.

Otro aspecto importante de la Dirección es la delegación, al delegar el superior concede al subordinado autoridad para actuar en cierta área de la empresa, la autoridad como lo dice un principio Administrativo lleva una responsabilidad directamente proporcional. Dentro de lo que es delegación es indispensable tener políticas plenamente establecidas de manera que el subordinado sepa hasta donde pueda actuar por propia cuenta y en donde debe consultar con su superior para poder actuar.

Cuando se les enseña a los subordinados a actuar con responsabilidad se están preparando futuros ejecutivos, para ello es necesario dotar al subordinado de seguridad en sí mismo enseñándole a aprender de sus errores y a analizar un problema, tiene que aprender también a aceptar responsabilidades.

Si se conoce a los subordinados, si se les comprende lo humanamente posible y si se les dá también en la medida de lo posible lo que buscan, lo más probable es que se cumplan los objetivos de la empresa.

1.6.5. CONTROL

Es la función que cierra el círculo del proceso Administrativo. Controlar es evaluar la realización de los planes fijados por la empresa para conseguir los objetivos.

En ésta fase se trata de medir los resultados obtenidos, efectuar correcciones y elaborar nuevos planes.

Una acción correctiva puede ir desde aspectos menores en la dirección de la empresa hasta cambios trascendentes y de gran importancia. Para un control efectivo es necesario corregir objetivamente retornando las acciones a su curso original.

"La función Administrativa de control es la de evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están -

llevando a cabo.'

Koontz y O'donell.

Es entonces la fase del proceso Administrativo en la que el Administrador se asegura de que lo hecho corresponda a lo planeado. El control tiene por objetivo identificar errores y desviaciones, corregirlas y evitar que vuelvan a ocurrir.

El control debe ejercerse a todos los niveles ya que los objetivos empiezan a cumplirse en las pequeñas acciones.

Para que exista el control, se requieren los planes y la estructura de la organización. Si no se tienen planes y objetivos perfectamente establecidos, no se sabe que es lo que debe cumplirse, además siempre será muy útil definir y limitar responsabilidades y acciones para identificar más rápidamente y exactamente donde se encuentran las desviaciones.

1.6.5.1.. Proceso básico del Control.

- a) Establecimiento de estándares.
- b) Medición del desempeño contra los estándares.
- c) Corrección de las desviaciones.

Estándares : son normas que fija la Administración de la empresa para que las actividades se realicen dentro de éstas, ya que sería imposible para el Administrador observar a todos y cada uno de sus empleados realizar sus tareas, es por ello que se fijan medidas como horas hombre, presupuestos, volúmen de ventas, etc.

Medida de desempeño: no siempre es fácil calificar el desempeño de las actividades que realiza el personal en una empresa - sobre todo, cuánto más se aparta de las labores técnicas, sin embargo, si se puede medir, si se tienen objetivos definidos y se evalúa respecto a ellos.

Corrección de las desviaciones: una vez evaluado el desempeño se sabe donde se encuentran las desviaciones, es entonces, - tiempo de aplicar medidas correctivas, ya sea modificando una meta o elaborando planes.

Podemos decir que el control es donde se conjuntan los planes y se analiza su ejecución para saber en qué medida fueron alcanzados los objetivos y aplicar las medidas correctivas-necesarias.

C A P I T U L O I I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CAPITULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Demanda de vivienda:

La vivienda es hoy una necesidad básica y apremiante en la ciudad de Uruapan. Anualmente la Sría. de Urbanismo de la localidad registra 618 construcciones y estima que se realizan 623 más sin permiso, lo que hace un total de 1241 construcciones anuales promedio en la ciudad.

2.2. Demanda de fuentes de trabajo:

El alto porcentaje de construcciones sin registro indica también que las personas que construyen en esas condiciones son personas de escasas posibilidades económicas, razón por la cual es importante crear empresas que además de generar empleo contribuyan al desarrollo regional.

2.3. Demanda del Block Hueco:

Un producto muy utilizado en la construcción es el Block hueco por ser uno de los elementos más económicos y aligeradores que existen en el mercado, para la edificación de muros y losas reticulares.

Ingenieros y Arquitectos plantean, que el Block hueco que puede conseguirse en la localidad solo satisface el 50 % de la demanda en Uruapan y en muchas de las ocasiones no cubre los requisitos de calidad, por lo que es necesario, adquirirlo en Nahuatzen y Guadalajara Jal., teniendo que incrementarse el costo de la obra por fletes y maniobras, además de tiempos muertos por falta de material.

2.4. Oferta de Materia prima y personal:

La materia prima para éste producto se encuentra en la región y se puede conseguir con relativa facilidad, tales materias primas son: agua, grava-arena, granzón y cemento.

La mano de obra que se requiere para el personal operativo no es altamente calificada, por lo que la capacitación será sencilla y rápida.

La maquinaria es de fabricación nacional, será adquirida con la empresa Formas, Moldes y Maquinaria, quien ofrece entregarla en ésta plaza.

Personal Administrativo:

Para el buen funcionamiento de la compañía, se requiere de personal de éste tipo, el cual también lo hay en la región, ya que se cuenta con escuelas Superiores de Administración y Contaduría, que egresan aproximadamente 160 alumnos al año, entre las dos especialidades, con la preparación suficiente para ocupar éstos puestos.

C A P I T U L O I I I

APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN UNA

FABRICA DE BLOCK HUECO

EL PROCESO ADMINISTRATIVO (APLICADO)

3.1 Planeación.

3.1.1. Definición de Ramo, Giro y Actividad de la Empresa.

Ramo: Industrial

Giro: Material para Construcción.

Actividad: Fabricación de Block Hueco.

3.1.2. Investigación de Mercado.

Para conocer la rentabilidad y el costo beneficio que reportará una actividad empresarial es necesario conocer además de la Inversión, las ventas del producto que se ofrece y los elementos en que se fundamentan los pronósticos, tal información puede conocerse mediante un estudio de Mercado.

3.1.2.1. Antecedentes del Producto:

El block hueco que es el producto motivo de nuestro estudio es considerado como un aglomerado de cemento, por lo que a continuación se dá una breve clasificación de los aglomerados de cemento como primer punto.

Aglomerado de cemento: dentro de ésta designación se agrupan todos los materiales de la construcción que contienen al cemento como materia aglutinante o de liga, excluyendo morteros y hormigones - podemos hacer una clasificación general de los productos aglomerados de acuerdo a sus usos.

- a) Muros, paredes y techos: tabique pesado, tabique ligero, bloques y vigas y placas.
- b) Recubrimientos (imitación piedras naturales): mármol, granito y arenisca.
- c) Pavimentos: Mosaico (de pasta, de grano), terrazo, hormigón.
- d) Lambrines: Mosaicos (de pasta, de grano), de morteros.
- e) Cubiertas: Tejas (Mortero, fibrocemento), láminas de fibrocemento, piezas especiales.
- f) Varios: tubos (hormigón, fibrocemento), postes, placas para cercas, bloques para murallas, pzas decorativas.

MUROS, PAREDES Y TECHOS

Para el levantamiento de muros y paredes en la construcción de un edificio, el constructor previa selección, puede valerse de tabiques o bloques a base de cemento. Para evitar confusiones, conviene definir ambos términos. Se denomina tabique, a toda pieza paralelepípeda rectangular, maciza o hueca de dimensiones teóricas en centímetros 7 x 14 x 28. Dimensiones que en la realidad quedan afectadas -- por el espesor de la junta que se obligue. Toda pieza de dimensiones mayores, maciza o hueca, es considerada en nuestro medio como bloque, sin embargo, debe insistirse que cuando se trata de elementos utilizados en la edificación, las piezas así consideradas, son las que tienen aligeramientos y dimensiones mayores a las del tabique, o bien, aquellas que por su forma y manera de colocarse en estructuras murales, permiten que éstas queden aligeradas por las oquedades que las piezas forman entre sí.

VENTAJAS DEL PRODUCTO

En muros:

- a) El costo del block Hueco respecto del tabique tradicional es inferior en un 35 %.
- b) El block que se usa en muros tiene dos cms. menos de ancho -- por lo que se ahorra espacio en muros.
- c) Por tener un peralte mayor al tabique, ahorra costo en el -- uso de mortero.
- d) A diferencia del tabique rojo, que en épocas de lluvia escasea, el block por su proceso productivo puede abastecerse todo el año.

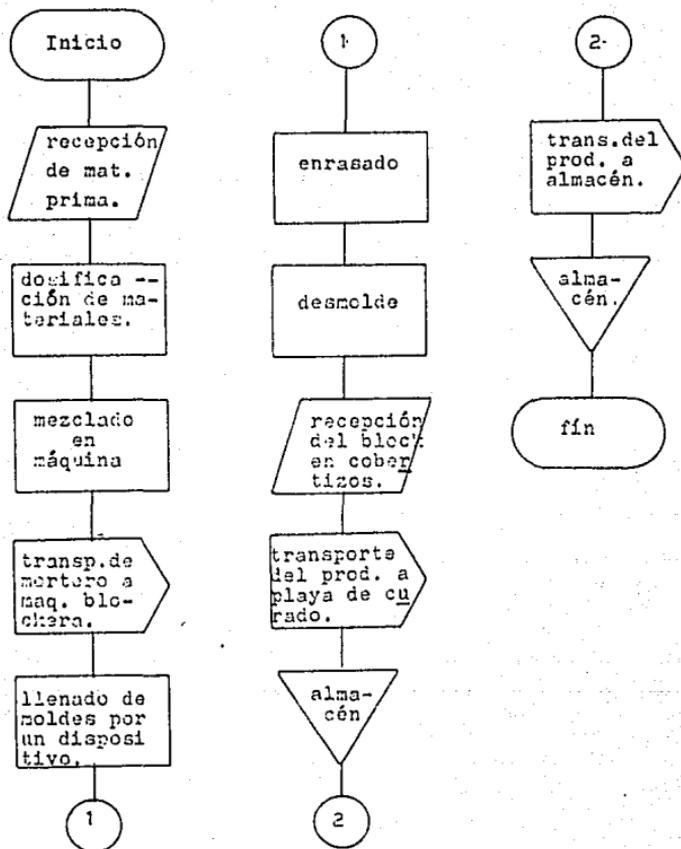
En losas:

- a) En ocasiones podrá eliminarse el uso de cimbra.
- b) Se obtiene una losa más ligera.
- c) Se obtiene una losa más económica.
- d) Facilidad de operación.

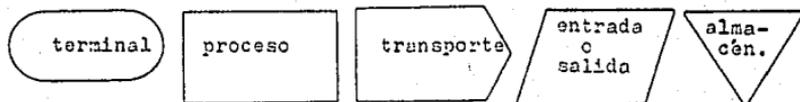
PROCESO DE PRODUCCION

Los bloque para muros y techos pueden fabricarse con morteros y hormigones a base de agregados normales y ligeros, pero como los obje

DIAGRAMA DE FLUJO : PROCESO DE PRODUCCION



Simbología



tivos principales que se persiguen con éstos elementos constructivos son : aligerar las construcciones, mayor aislamiento y facilidad de operación, se escogen gralmente, materiales livianos, sobre todo en las regiones que éstos abundan. La fabricación -- puede llevarse a cabo a base de morteros y hormigones dosificados en forma conveniente con consistencia fluida, pastosa o seca, dependiendo del sistema que se siga y de la pieza por moldear. -- Si el moldeo se hace por compresión directa o por vibrado, el mortero u hormigón, han de estar prácticamente secos, si por -- colada, han de ser más o menos fluidos.

Los procedimientos pueden ser manuales o mecánicos, dependiendo con la producción, costo y calidad del producto.

El proceso de fabricación y operación de las máquinas de block en general es el siguiente: la caja de moldes múltiples (B) se levanta a la posición indicada en la figura y la (A), -- que ha de recibir las piezas moldeadas se coloca bajo ella. El molde múltiple (B) se baja a descansar sobre la tabla (A) y el dispositivo o llenador (D), que recibe el mortero dosificado de la tolva de abastecimiento (E), mediante un movimiento hacia -- adelante llena los moldes (B) y al regresar a su posición original, los enrasa. Los pisones (C) caen libremente y comprimen el material suelto que contienen los moldes. Fijos los moldes en -- ésta posición, se levanta el molde múltiple (B), enseguida se -- levanta el pisón a la posición original y el operario coloca la tabla (A), con el material moldeado, sobre la banda transportadora, formada en éste caso por dos cables, para su apilo y curado. Las tablas con su contenido y utilizando taquetes de madera, se apilan bajo cobertizos durante 48 horas para llevarlos des-- pués a patios o cámaras de curado.

La operación de moldeo descrita se lleva también a cabo -- mediante máquinas rudimentarias operadas a mano, con éstas la caída del pisón se provoca por medio de un volante excéntrico -- operado a mano. (1) Tratado de construcción. Antonio M. Saad. -- México 1960.

3.1.2.2. Mercado a atacar:

El mercado principal de la empresa estará constituido por -- los ingenieros y Arquitectos de la región.



Máquina para la fabricación
de Block Hueco.

Fundamento:

La población en general, construye dos o tres veces en su vida, los constructores tienen un promedio de cuatro o cinco edificaciones por año, por ello es un mercado constante, además los constructores son personas conocidas e identificadas en los negocios de materiales para construcción, lo cual facilita la obtención de referencias personales de cada uno de ellos.

Con lo anterior no estamos diciendo que se va a descuidar a los clientes particulares, solamente que los mayores esfuerzos publicitarios estarán enfocados a los constructores de la región.

3.1.2.3. Oferta y demanda:

Para conocer la oferta y la demanda del producto en la localidad, se realizó como primer paso, una encuesta en toda la ciudad de Uruapan a los negocios establecidos, Comercio, Industria y Agricultura, de aquí conocimos que en Uruapan solo hay dos empresas dedicadas a la fabricación del Block Hueco: Materiales el Constructor y Materiales Berber.

Como segundo punto, se entrevistó a una muestra de constructores de la ciudad, quienes nos informaron: que el Block que se consigue en Uruapan en más de las ocasiones no satisface la demanda y es necesario comprarlo en Nahuatzen o Guadalajara Jal. con la consiguiente elevación de los costos, por otro lado el producto que se consigue en la ciudad es de calidad inferior a la requerida, informaron también que el block que se consume en promedio por edificación es:

Muros	2000 u
Losas	1000 u

Se realizó una visita a la Dirección de Urbanismo Municipal de la ciudad, allí se obtuvieron los datos relacionados al promedio de construcciones anuales:

	Promedios
Promedio de registros de construcción anual	618
Constr. no registradas en Fracc. regulares	123
Constr. no registradas en Col. Irregulares	<u>500</u>
Promedio Anual	1,241

Si se multiplica el promedio de block utilizado por unidad de construcción, por el promedio de construcciones anuales en la ciudad tenemos que la demanda asciende a 3623 millares -- anuales del producto.

Si hacemos la misma operación con el promedio diario de producción de la fábrica por 300 días laborables en el año, tendremos una producción anual de 720 millares al año. De donde se deduce que si la demanda total en la ciudad es de 3623 mill. la producción de la fábrica solo cubrirá el 20 % , si se cuenta -- también con el dato aproximado, que la demanda cubierta en la ciudad es del 50 % , se concluye: que la producción total de la fábrica será vendida con relativa facilidad.

3.1.2.4. Programa Publicitario Inicial o Promocional.

Una vez que se definió el mercado a atacar, el programa publicitario se enfoca también al segmento de mercado seleccionado. Para ello se organizará la presentación del producto mediante una conferencia en uno de los hoteles de la ciudad, se propone:

1.- Invitación a Ingenieros y Arquitectos colegiados de Uruapan. Lo recomendable, es acudir a cada uno de los colegios-citados y entregar una invitación personal a cada miembro del colegio y explicarles el programa de presentación motivando su asistencia.

2.- Contratación del Lugar.- en la ciudad de Uruapan se cuenta con los servicios del Hotel Mansión del Cupatitzio para éste tipo de eventos, puede contratarse un salón especial, servicio de botanas y coctel.

PROGRAMA

a) Presentación del Producto, explicando las ventajas del mismo, precio y políticas de venta.

b) Rifa de un millar de block.- es posible, que el afortunado de momento no tenga una casa o construcción propia donde aplicarlo, por lo que si el así lo pide podrá facturarse a nombre de quién el lo indique.

c) Agradecer la asistencia del Público, ofrecer un coctel y bocadillos.

Cada uno de los pasos anteriores son importantes para la consecución de clientes, sin embargo no hay publicidad más efectiva que un cliente satisfecho.

3.1.3. Tamaño y Localización:

Puesto que la empresa es de tipo comercial además de industrial, es necesario que esté ubicada en lugar accesible para el público, por ese motivo se decidió ubicarla en Av. 5 de Mayo entre las calles de Reforma y Av. Américas. Apesar de ser un lugar céntrico ésta ubicación goza de cierta facilidad de estacionamiento. Sin embargo si el espacio llegara a ser insuficiente en un momento determinado porque la producción se incrementara lo sugerido sería dejar allí las oficinas y la planta de producción cambiarla a un terreno económico a orillas de la ciudad.

El terreno en el que se ubicará la empresa es de 500 m² cuadrados, 25m de frente por 20m de fondo que son las medidas sugeridas por la empresa que instalará la maquinaria.

La obra civil es un total de 360 m² de los cuales están destinados 300 m² a bodegas y 60 m² a oficinas. Las áreas mencionadas son en base al plano de distribución estudiado por un profesionista capacitado. Anexos No. 1 y No. 2

3.1.4. Presupuesto de Inversión:

A fin de tener una visión global de la inversión que deberá realizarse en la empresa se presenta a continuación un resumen de inversiones que será complementado por una explicación más amplia de los rubros en que habrá de invertirse.

Terreno: el terreno se encuentra ubicado en Av. 5 de Mayo por lo que el costo por metro cuadrado es de \$ 200,000.- Si multiplicamos el costo por metro cuadrado de terreno (500m²) tendremos la cantidad de \$ 100,000,000.-

Obra Civil : se están cotizando 360 m² de construcción en dos promedios:

a) 360 m para bodegas en \$ 300,000.-	90,000,000.-
b) 60 m para oficinas \$ 500,000.-	30,000,000.-

Maquinaria y Equipo: este renglón completamente con la Cía. Formas Moldes y Maquinaria en la Ciudad de México, consiste en :

1 Máquina Vibrock B-2000	\$ 8,859,515.-
1 Molde para block 10x20x40	1,113,884.-
1 " " " 15x20x40	923,312.-
1 " " " 20x20x40	876,138.-
Accesorios opcionales	
1 Carro transportador	762,588.-
1 Mezcladora	<u>10,464,500.-</u>
	\$22,999,937.-

Equipo de Oficina: el equipo de oficina fué cotizado en su totalidad en Ofilnea de la Cd. de Uruapan ubicada en la calle Madrid del Fracc. Huertas del Cupatitzio, es conveniente invertir en Mobiliario de calidad con el objeto de evitar constantes reposiciones.

1 Escritorio Ejecutivo	700,000.-
2 Escritorios Secretariales	740,000.-
1 Máquina de Escribir	1,006,000.-
2 Calculadoras	700,000.-
1 Archivero	1,000,000.-
1 Sillón Ejecutivo	750,000.-
2 Sillones secretariales	1,000,000.-
1 Juego recibidor	<u>1,500,000.-</u>
	\$ 7,396,000.-

Capacitación de Personal e Instalación del Equipo: cotizados en la Cía. Formas Moldes y Maquinaria.

Puesta en Marcha e imprevistos: son dos apartados que incluyen erogaciones menores o gastos no previstos.

Resumen de Inversiones

Terreno (20 x 25 m)	\$ 100,000,000.-
Obra civil	120,000,000.-
1 Camión plataforma Mod. 1980	45,000,000.-
1 Motocicleta	3,730,000.-
Maquinaria y Equipo	23,000,000.-
Instalación del Equipo	2,000,000.-
Instalación trifásica	10,000,000.-
Equipo de Oficina	7,396,000.-
Capacitación de personal	1,000,000.-
Puesta en marcha	2,000,000.-
Imprevistos	3,000,000.-
Capital de trabajo	<u>50,450,000.-</u>
	\$ 367,576,000.-
Gastos de Investigación	<u>36,757,000.-</u>
	\$ 404,333,000.-

3.1.5. Objetivos generales y específicos:

En el capítulo anterior se habló de la importancia de la - Planeación, se dijo también, que para que una empresa pueda - funcionar efectivamente son indispensables los objetivos.

3.1.5.1. Objetivo General:

Obtener una utilidad anual de \$ 134,340,584.- con una inversión de \$ 404,333,000.- obteniendo una rentabilidad anual del 25 % para los accionistas de la empresa. ver pag. 109

3.1.5.2. Objetivos Específicos:

1.- Obtener una venta anual de \$ 542,880,000.- la cual se - logrará con una producción anual de 720 mill. de block, promedio, en sus diferentes medidas, cotizado en el mercado a un - precio promedio de \$ 754,000.-

2.- Lograr una producción anual promedio de 720 mill. del -- producto, cuyo costo directo siempre deberá ser inferior al - 30 % del precio de venta, manteniendo además la calidad óptima del block.

3.- Crear una fuente de ingresos para aproximadamente once personas (además de los accionistas) los cuales serán remunerados conforme a sus aptitudes y a la ley.

4.- Ofrecer al constructor y al público en general un producto que abate en un 35 % el costo de construcción en muros y losas.

3.1.6. Políticas.

1.- La entrega del producto será a pié de obra, sin costo extra y en la fecha acordada con el cliente.

2.- En caso de surtirse pedidos inferiores a 250 pzas. se hará un cargo adicional. Determinable cuando la empresa esté en Func.

3.- Los créditos se otorgarán solo mediante solicitud y previa investigación de solvencia tanto moral como económica.

4.- Los créditos tendrán como plazo para su pago 10 días después de fecha de facturación.

5.- La calidad del producto siempre deberá tender a mejorar nunca a degradarse.

6.- Podrá otorgarse un 5 % de descuento a constructores siempre y cuando su pago sea dentro de los primeros diez días fecha de facturación.

7.- La maquinaria se conservará por medio de mantenimiento preventivo, las piezas de mayor desgaste o con mayor susceptibilidad de descompostura contarán con piezas de repuesto siempre.

8.- El personal contará con el Equipo de Seguridad necesario, se le alentará además a que lo use siempre, y observe las reglas de seguridad estipuladas.

9.- El stok de materias primas, salvo circunstancias especiales, siempre será el determinado.

En general la política que regirá siempre y alrededor de la que se fijarán las demás es: El cliente siempre es primero y tiene la razón.

3.1.7. Programa de trabajo calendarizado. Elaborado en ruta crítica y Gráfica de Gantt. ver página 41 y 42

A fin de tener una idea más clara del tiempo y secuencia que llevará la implantación del proyecto, se ha determinado el tiempo más corto y económico por medio de las técnicas de ruta crítica y Gráfica de Gantt.

A continuación se presenta la lista de actividades a realizarse desde la investigación del proyecto.

Los puntos 1 a 34 se encuentran en una lista adicional en el anexo No. 3 .

Lista de Actividades.

- 1.- Desarrollo de los puntos 1 al 12
- 2.- Desarrollo de los puntos 13 al 24
- 3.- Desarrollo de los puntos 25 al 34
- 4.- Evaluación Final del Proyecto.
- 5.- Permisos y licencias.
- 6.- Compra del terreno.
- 7.- Construcción del Inmueble.
- 8.- Reclutamiento y selección del personal.
- 9.- Contratación de Personal.
- 10.- Compra de maquinaria y orden de envío.
- 11.- Capacitación de personal.
- 12.- Compra de Vehículos.
- 13.- Recepción del inmueble e instalaciones.
- 14.- Instalación de maquinaria.
- 15.- Compra de Materia prima.
- 16.- Entrega de blockera en marcha.

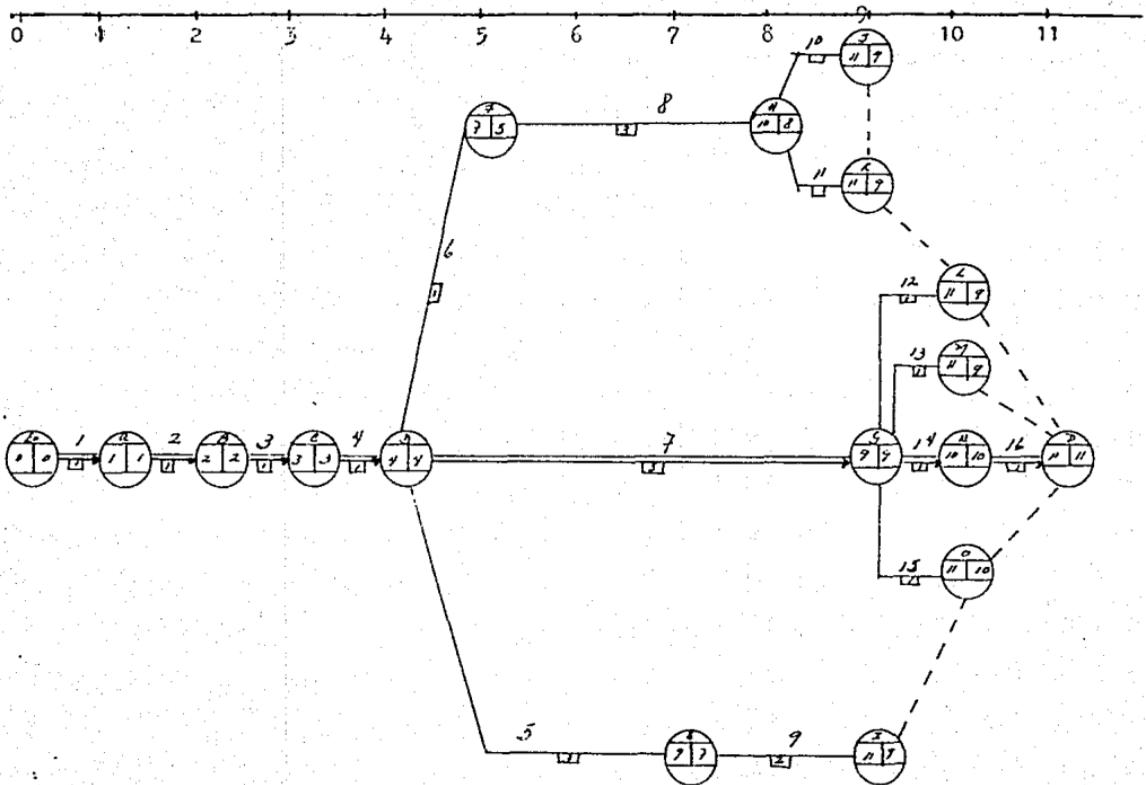
MATRIZ DE INFORMACION

Actividad	Secuencia	tiempo
0	1	--
1	2	1
2	3	1
3	4	1
4	5, 6	1
5	9	3
6	8	1
7	12,13,14,15	5
8	10,11	3
9	12	2
10	--	1
11	12	1
12	--	1
13	--	1
14	16	1
15	--	1
16	--	1

La matriz de información, es útil tanto para la Gráfica de Gantt como para la ruta crítica.

GRAFICA DE GANTT

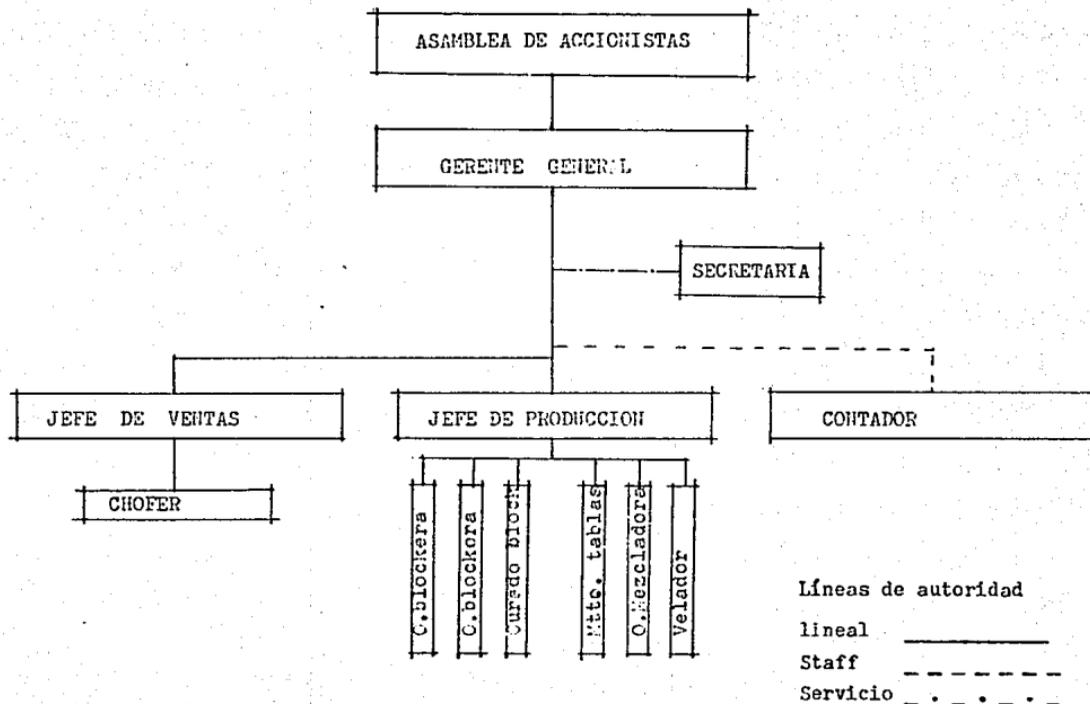
ACTIVIDAD \ MES												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1.- Puntos 1 al 12	█											
2.- Puntos 13 al 24		█										
3.- Puntos 25 al 34			█									
4.- Evaluación Final				█								
5.- Permisos y licencias					█	█	█					
6.- Compra terreno					█							
7.- Construcc. Inmueble					█	█	█	█	█	█		
8.- Reclutam. y Selec. Pers.						█	█	█				
9.- Contratac. Personal								█	█			
10.- Ordenar Maquinaria									█			
11.- Capacitac. Personal									█			
12.- Compra Vehículos										█		
13.- Recepción Inmueble											█	
14.- Instalac. Maquinaria											█	
15.- Compra Mat. Prima											█	
16.- Entrega Blockera en Marcha												█



Ruta Crítica Eo - A - B - C - D - G - N - P

ORGANIZACION

ORGANIGRAMA
ESTRUCTURAL



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

3.2. Organización.

3.2.1. Organigrama:

3.2.1.1. Concepto: son cartas de organización en las que se expresa gráficamente la estructura de la empresa y las líneas de autoridad.

3.2.1.2. Carta de Organización: por razones de espacio el Organigrama se presenta en página por separado. Ver página 43

3.2.2. Catálogo de puestos tipo: los puestos que a continuación se enumeran son los mismos que se representan en el organigrama solo - que aquí se hace en forma de lista:

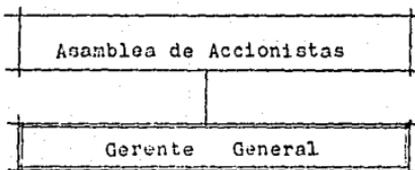
- 1.- Gerente General
- 2.- Secretaria.
- 3.- Jefe de Ventas
- 4.- Chófer
- 5.- Jefe de producción.
- 6.- Operario Mezcladora
- 7.- Operario Blockera
- 8.- Velador
- 9.- Mantenimiento de Tablas
- 10.- Curado de Block.
- 11.- Contador.

3.2.3. Análisis de Puestos:

3.2.3.1. GERENTE GENERAL

a) Generales:

- Denominación del Puesto: Gerente General.
- Localización en la Organización:



- Jefe Inmediato superior:

Nombre:

Puesto: Asamblea de Accionistas

- Jornada de trabajo : sin horario.

- Localización física: segunda planta, área de oficinas.

b) Descripción Analítica:

- Elaborar en coordinación con el Contador los Estados Financieros correspondientes a la contabilidad de la Empresa.
- Mantenerse constantemente informado de las ventas que realiza el departamento encargado.
- Acordar volúmenes de producción con el jefe del departamento correspondiente en base a las ventas reportadas por el departamento de ventas.
- Revisar que los costos de producción sean los establecidos.
- Vigilar que las obligaciones ante S.H.C.P. , I.M.S.S. e I.N.-F.O.N.A.V.I.T. se encuentren siempre al corriente.
- Resolver cuando así sea necesario los problemas que se presenten con el personal de la empresa.
- Reclutamiento, selección y contratación del personal de confianza.
- Representar a la empresa en asuntos diversos; proveedores, clientes, bancos, etc.
- Redactar informes, programas, planes y objetivos de la empresa y discutir con el Consejo de Administración.

- Además de todas las funciones inherentes a su puesto.

c) Descripción Genérica: Coordinar los esfuerzos del personal de la empresa a fin de que éstos tengan como resultado final el cumplimiento de los objetivos de la misma.

d) Requerimientos:

* Habilidad:

- Escolaridad:

Licenciado en Administración de Empresas titulado.

- Experiencia:

Necesaria, dos años mínimo, en puesto similar.

- Iniciativa:

Se requiere de atención constante, intensa y sostenida, - se requiere iniciativa para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presentan en el trabajo.

* Esfuerzo:

- Mental y/o visual:

Se requiere de atención constante, intensa y sostenida, - por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia.

- Físico:

Un puesto como éste exige muy poco esfuerzo físico.

e) Responsabilidad:

- En la dirección de personas:

Directa 100 % Funcionarios

Indirecta 100 %, empleados y obreros.

- En trámites y procesos:

Los errores u omisiones en el trabajo, pueden afectar la - marcha de la organización.

- En valores y/o equipo:

Los valores que maneja pueden producir perjuicios hasta por \$ 50,000,000.- aproximadamente.

f) Condiciones de trabajo:

Las condiciones de trabajo en todos sus aspectos como son iluminación, olores, emanaciones, humedad, resequead, corrientes, ventilación, etc. son excelentes.

* Tipo de trabajo: puesto que se trata de un Director empresarial su trabajo es en un 75 % de oficina y un 25 % externo .

* Riesgos:

-Accidentes de trabajo: caídas, mutilaciones, golpes , etc. , son de probabilidades remotas, por la naturaleza del puesto.

-Enfermedades profesionales: en éste tipo de actividad las enfermedades profesionales que se pueden contrar con mayor probabilidad son las de carácter nervioso por la responsabilidad que conlleva un trabajo de éste tipo.

g) PERFIL DEL PUESTO

Edad 25 a 35 años Sexo _____ No importa el sexo X

Edo.Civil (Soltero) _____ (Casado) _____ No importa X

Rasgos físicos deseables: Magnífica presentación

Perfecto Estado de salud.

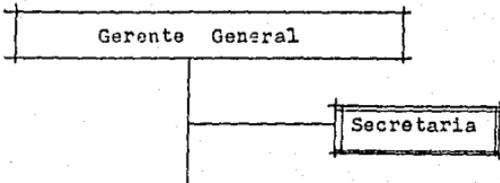
Rasgos psicológicos deseables: Don de Mando, Facilidad de palabra, facilidad para relacionarse, activa, con iniciativa, capacidad de análisis, Carisma, Jovial, responsable, disciplinada.

Observaciones: si la persona que se contrata es de sexo femenino preferiremos que sea soltera, si es de sexo masculino, preferentemente casado.

3.2.3.2. SECRETARIA.

a) Generales:

- Denominación del puesto: Secretaria.
- Localización en la organización: Organigrama.



- Jefe Inmediato Superior: Gerente General.
- Jornada de Trabajo: Lunes a Viernes 9 a 14 hrs. ; 16 a 19 hrs.
Sábado: 9:00 a 14:00 horas.

b) Descripción Analítica:

- Tomar y transcribir los documentos originados por la actividad de la empresa.
- Tomar pedidos telefónicos de Mercancía.
- Atender todo tipo de llamadas telefónicas originadas por la actividad de la empresa.
- Recibir y despachar correspondencia.
- Recibir y entregar la documentación que así disponga el Gerente General.
- Recordar a su jefe inmediato superior sus compromisos de trabajo.
- Ordenar y archivar documentación.
- Elaboración de facturas.
- Compras de Papelería y demás utensilios para la buena marcha de la oficina.
- Procesar y elaborar los depósitos bancarios correspondientes.
- Pago de Nóminas.
- Supervisar la limpieza de la oficina.
- Auxiliar a los subgerentes en Actividades secretariales cuando así sea necesaria.
- Así como todas las funciones inherentes a su puesto.

c) Descripción Genérica: Auxiliar a los funcionarios de la empresa en las actividades secretariales que se originen por la actividad de la empresa

d) Requerimientos:

* **Habilidad:**

- **Escolaridad:**

Estudios de comercio o Contador Privado.

- **Experiencia:**

Necesaria en puesto similar , dos años.

- **Iniciativa:**

Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas sencillos que se presenten en el trabajo.

* **Esfuerzo:**

- **Mental y/o visual:**

Se requiere atención constante, sobre todo al cobrar dinero, verificar cantidades, etc.

- **Físico:**

El trabajo exige muy poco esfuerzo físico.

* **Responsabilidad:**

- En la dirección de personas: Ninguna.

- En trámites y procesos:

Los errores u omisiones en el trabajo pueden afectar la marcha de la organización.

- En valores y/o equipo:

Los bienes que maneja pueden producir perjuicios hasta por \$ 2,000,000.-

e) Condiciones de trabajo:

* **Ambiente:** en aspectos como: iluminación, corrientes, ventilación, frío y calor las condiciones son excelentes ; humedad y ruido, buenas.

* **Tipo:** es interior y de escritorio.

* **Riesgos:**

- **Accidentes de trabajo:** las probabilidades son remotas en caídas, cortadas, mutilaciones, quemaduras, golpes, etc.

- **Enfermedades profesionales:** las probabilidades de contraer -- enfermedades de éste tipo son escasas.

f) Perfil del puesto

Edad 20 a 30 años Sexo F No importa el sexo
 Estado Civil (Soltero) X (Casado)

Rasgos físicos deseables:

Magnífica Presentación,

Perfecto Estado de salud.

Rasgos psicológicos deseables:

Amable, jovial, activa, con iniciativa

Facilidad de palabra

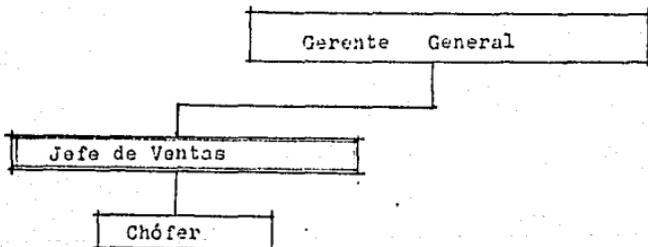
Ordenada

Cuidadosa.

3.2.3.3. JEFE DE VENTAS

a) Generales:

- Denominación del puesto: Jefe de Ventas.
- Localización en la organización: Organigrama



- Jefe inmediato superior: Gerente General
- Jornada de trabajo:
 Lunes a Viernes 9:00 a 14:00 hrs. y 16:00 a 19:00 hrs.
 Sábado 9:00 a 14:00 hrs.

b) Descripción analítica:

- Verificar que los objetivos de ventas se cumplan.
- Revisión de objetivos en coordinación con el Gerente General
- Atención a clientes.
- Verificar que los créditos sean cubiertos con oportunidad.
- Vigilar que la Mercancía salga debidamente facturada y cobrada.

- Checar que el servicio al cliente sea dado debidamente tanto en plazos de entrega como en otras condiciones acordadas.
- Elabora y analiza pronósticos de ventas.
- Verifica el cumplimiento de los pronósticos de ventas.
- Verifica el cumplimiento de las políticas de ventas.
- Autoriza créditos, descuentos y bonificaciones de acuerdo a las políticas preestablecidas.
- Dicta y firma correspondencia originada en su departamento.
- Resuelve dudas con su personal.
- Recluta, selecciona y contrata personal de su departamento.
- Además de todas las funciones inherentes a su puesto

c) Descripción genérica:

Coordinar y dirigir al personal subordinado a su cargo al cumplimiento de los objetivos fijados a su departamento.

d) Requerimientos:

* Habilidad:

- Escolaridad:

Licenciado en Administración, puede ser pasante.

- Conocimientos especiales necesarios:

Procesos y cierres de ventas.

- Experiencia:

Un año en puesto similar.

- Capacitación:

Un mes en procesos y cierres de ventas.

- Iniciativa:

Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas sencillos que se presentan en el trabajo.

* Esfuerzo:

- Mental y/o visual:

Se requiere que se ponga atención en períodos regulares, - por ejem., al verificar cantidades, instrucciones, condiciones, etc.

- Físico:

El trabajo exige poco esfuerzo físico, pues es bastante variado.

* Responsabilidad:

- En la dirección de personas:

Con el personal a su cargo , directa 100 %.

- En trámites y procesos:

Los errores u omisiones pueden afectar la marcha de la Organización.

- En valores y/o equipo:

Los bienes que maneja pueden producir perjuicios hasta por \$ 10,000,000.-

e) Condiciones de trabajo:

- * Ambiente: en aspectos tales como iluminación , olores , ventilación, corrientes y resequedad las condiciones de trabajo son excelentes , en aspectos como humedad, calor y frío son buenos.
- * Tipo de trabajo: es muy variado ya que es tanto exterior como interior , de vehículo de pié o caminando.
- * Riesgos:
 - Accidentes de trabajo: las probabilidades de caídas , cortadas , mutilaciones , golpes , etc. son remotas.
 - Enfermedades profesionales: las probabilidades de contraer enfermedades del oído, vista, sistema respiratorio , digestivo, son muy escasas son un poco más altas en enfermedades de tipo nervioso.

f) Perfil del Puesto:

Edad 25 a 35 años Sexo No importa el sexo X

Edo. Civil (Soltero) (Casado) No importa el Edo. Civ. X

Rasgos físicos deseables:

Magnífica presentación.

Magnífico Estado de salud.

Características psicológicas deseables:

Activa

Facilidad de palabra

Don de Mando

Habilidad de Convencimiento

Jovial

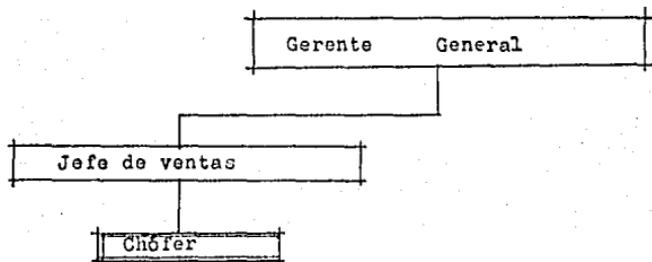
Capacidad de Análisis.

Inteligente

3.2.3.4. CHOFER

a) Generales:

- Denominación del puesto: Chófer.
- Localización en la Organización: Organigrama.



- Jefe inmediato superior : Jefe de Ventas.
 - Jornada de Trabajo:
 - Lunes a Viernes: 9:00 a 14:00 hrs. y 16:00 a 19:00 hrs.
 - Sábado 9:00 a 14:00 hrs.
 - Localización física: no tiene localización fija.
- b) Descripción analítica:
- Transportar el producto terminado de la fábrica al lugar acordado con el cliente.
 - Allegar a la fábrica, cuando así sea necesario los insumos requeridos en el proceso de producción.
 - Checar el producto al momento de recibirlo y de entregarlo.
 - Cargar el producto en la fábrica y descargarlo a pié de obra.
 - Además de todas las funciones inherentes a su puesto.
- c) Descripción Genérica:
- Transportar los insumos necesarios para el proceso de producción, así como el producto terminado al domicilio acordado con el cliente.
- d) Requerimientos:
- * Habilidad
 - Escolaridad:
 - Secundaria terminada.

- Conocimientos especiales necesarios:
 - Licencia de Operador de Camión de carga. S.C.T.
- Experiencia.
 - Indispensable; Mínimo dos años en puesto similar.
- Iniciativa.
 - Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas sencillos que se presenten en el trabajo.

- * Esfuerzo
 - Mental y/o visual.
 - Se requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo.
 - Físico.
 - El trabajo exige un esfuerzo físico bastante intenso, pues -- las operaciones se repiten con frecuencia.

- * Responsabilidad.
 - En la dirección de personas.
 - Indirecta, con su ayudante.
 - En trámites y procesos.
 - Los errores u omisiones en el trabajo pueden afectar la marcha de la Organización.
 - En valores y/o equipo.
 - Los bienes que maneja pueden producir perjuicios hasta por -- \$ 50,000,000.-

- e) Condiciones de trabajo:
 - * Ambiente: en aspectos tales como iluminación , olores, humedad, resequead, corrientes, ventilación, etc. el ambiente de trabajo, es bueno.
 - * Tipo: Exterior, en vehículo y manejando en un 75 %.
 - * Riesgos:
 - Accidentes de trabajo:

caídas, cortadas y mutilaciones:	probabilidades escasas.
golpes, raspaduras y machucaduras	prob.considerables.
envenenamiento, raspaduras	prob.remotas.
 - Enfermedades profesionales:

Alergias y sist.respiratorio.	prob.considerables.
-------------------------------	---------------------

Sist.digestivo,saturnismo,otros.

prob.remotas.

f) Perfil del puesto:

Edad 25 a 30 a Sexo masculino No importa el sexo _____

Edo.Civil(Soltero) _____ (Casado) X No importa el Edo.Civ. _____

Rasgos físicos deseables:

Fuerte constitución física.

Perfecto estado de salud.

Buena presentación.

Características psicológicas deseables:

Responsable.

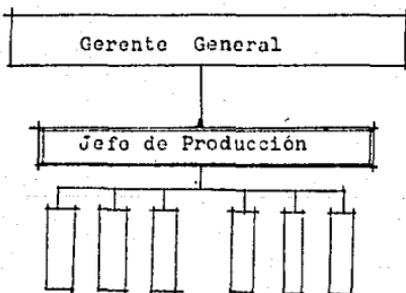
Cuidadoso.

Sereno.

3.2.3.5. JEFE DE PRODUCCION

a) Generales:

- Denominación del puesto: Jefe de producción.
- Localización en la Organización: Organigrama.



- Jefe inmediato superior: Gerente General
- Jornada de trabajo:
Lunes a viernes 9:00 a 14:00 hrs y 16:00 a 19:00 hrs.
Sábado 9:00 a 14:00 hrs.
- Jornadas u horarios extraordinarios:

El horario citado anteriormente es flexible ya que se trata de personal de confianza, sin embargo, es su responsabilidad que el personal que maneja cubra su horario.

b) Descripción analítica:

- Se coordina con el Gerente General, a fin de que los volúmenes de ventas estén de acuerdo con los volúmenes de producción o viceversa.
- Vigilar que los costos de producción no excedan del 30 % del precio de venta.
- Supervisa la realización de los programas de producción y la calidad de los productos.
- Verificar que las políticas respecto al cuidado y uso de la maquinaria sean cumplidas.
- Estudia los lotes de material para definir el lote óptimo y vigila que éste se mantenga.
- Atiende al personal de su departamento, aclara dudas y gira -- instrucciones a sus subordinados.
- Informa al Gerente General de los requerimientos de material, personal, etc. para en coordinación con él cubrir las necesidades planteadas.
- Mantener informada a la Gerencia de lo ocurrido en su departamento por medio de comunicación escrita.
- Recluta, selecciona, y contrata personal de su departamento.
- Verifica entradas y salidas del personal a su cargo.
- Controlar el almacén.
- Vigilar el cumplimiento de las normas de seguridad de la empresa.
- Además de todas las funciones inherentes a su puesto.

c) Descripción Genérica:

Coordinar al personal a su cargo de manera que se cumplan los objetivos de producción en cuanto a calidad y cantidad del producto, así como la integridad física del personal a su cargo.

d) Requerimientos:

• Habilidad:

- Escolaridad:

Ingeniero Industrial. Titulado.

- Experiencia :

Deseable en puesto similar, dos años.

Sist.nervioso

considerables probabilidades.

f) Perfil del puesto.

Edad 25 a 35 años Sexo X No importa el sexo _____Estado civil(Soltero) _____ (Casado) X No importa el Edo.Civ. _____

Rasgos físicos deseables:

Buena presentación.Magnífico Estado de salud.

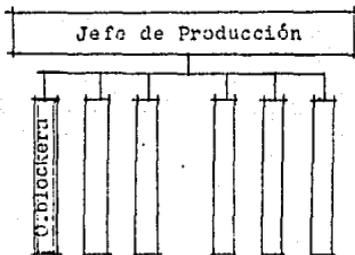
Características Psicológicas deseables:

Don de Mando , Alto grado de aprendizaje.Facilidad de Expresión , Capacidad de Transmisión .Capacidad de Análisis , Iniciativa .Criterio.

3.2.3.6. OPERARIO BLOCKERA.

a) Generales:

- Denominación del puesto: Operario Blockera.
- Localización en la Organización: Organigrama.



- Jefe inmediato superior: Jefe de producción.
- Jornada de trabajo:
 - Lunes a viernes 9:00 a 14:00 hrs. y 16:00 a 19:00 hrs.
 - Sábado 9:00 a 14:00 hrs.

b) Descripción analítica:

- Transportar el Mortero de la mezcladora a la máquina blockera.

- Depositar el mortero en los moldes.
- Maniobrar la maquinaria hasta obtener el producto moldeado.
- Desmolde del block.
- Auxiliar en el transporte y acomodo del producto a las playas de curado y almacén, cuando así lo vea conveniente el jefe de producción.
- Auxiliar en el aseo del área de producción.
- Además de todas las funciones inherentes a su puesto.

c) Descripción genérica:

Llevar a cabo el proceso de producción correspondiente a la máquina blockera.

d) Requerimientos:

- Habilidad
- Escolaridad:
 - Secundaria terminada.
- Conocimientos especiales necesarios:
 - Manejo de máquina blockera.
- Experiencia.
 - Deseable, en puesto similar, un año.
- Capacitación.
 - Una semana en la fábrica de máquinas.
- Iniciativa:
 - Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas sencillos que se presentan en el trabajo.
- Esfuerzo:
 - Mental y/o visual:
 - Solo se requiere la atención normal que debe ponerse en -- todo trabajo.
 - Físico:
 - El trabajo exige un esfuerzo físico bastante intenso pues -- las operaciones se repiten con frecuencia.

* Responsabilidad:

- En la dirección de personas:

Ninguna.

- En trámites y procesos:

Los errores u omisiones en el trabajo pueden afectar la marcha de la organización.

- En valores y/o equipo:

Los valores que maneja pueden producir perjuicios hasta por \$ 15,000,000.-

e) Condiciones de trabajo:

* Ambiente:

Illuminación, humedad, corrientes,
frío, calor, limpieza, ruido.

buenas condiciones.

Olores, ventilación.

excelentes condiciones.

* Tipo:

Interior

100 %

Máquina

75 %

De Pié

100 %

* Riesgos:

- Accidentes de trabajo:

Caídas, cortadas, golpes,
choques eléctricos.

escasas probabilidades

machucaduras y raspaduras

considerables "

envenenamientos, mutilaciones

remotas probabilidades

- Enfermedades profesionales:

Alergias, vista, sist. nervioso,
sist. digestivo.

remotas probabilidades

Oído, sist. respiratorio

escasas probabilidades

f) Perfil del puesto.

Edad 20 a 30 años Sexo masculin No importa el sexo

Edo. Civil (Soltero) (Casado) X No importa el Edo. Civ.

Rasgos físicos deseables:

Buena presentación, magnífico estado de salud.

Características psicológicas deseables:

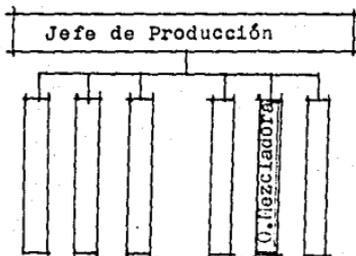
Responsable, Respetuoso, Disciplinado.

Espíritu de Equipo. Sociable.

3.2.3.7. OPERARIO MEZCLADORA

a) Generales:

- Denominación del puesto: Operario Mezcladora.
- Localización en la Organización. Organigrama:



- Jefe inmediato superior: Jefe de Producción.
- Jornada de trabajo:
Lunes a viernes: 9:00 a 14:00 hrs. y 16:00 a 19:00 hrs.
Sábado 9:00 a 14:00 hrs.

b) Descripción analítica:

- Transportar el Material del almacén al área de mezclado.
- Dosificar el material para su mezclado.
- Maniobrar la máquina para el mezclado del material.
- Auxiliar en el transporte y acomodo del producto en las -
playas de curado y almacén, cuando así lo vea conveniente el
jefe de producción.
- Así como todas las funciones inherentes a su puesto.

c) Descripción genérica:

Elaboración del mortero para el proceso del prensado del -
Block.

d) Requerimientos:

- Habilidad:
- Escolaridad:
Secundaria terminada.
- Conocimientos especiales necesarios:

Manejo de maquinaria para la fabricación del block hueco.

- Experiencia:

Deseable, en puesto similar, un año.

- Capacitación requerida:

Un mes en la fábrica de maquinaria.

- Iniciativa:

Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas sencillos que se presentan en el trabajo.

* Esfuerzo:

- Mental y/o visual:

Se requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo.

- Físico:

El trabajo exige un esfuerzo físico bastante intenso pues las operaciones se repiten con mucha frecuencia.

* Responsabilidad:

- En la dirección de persona:

Ninguna.

- En trámites y procesos:

Los errores u omisiones pueden afectar la marcha de la organización.

- En valores y/o equipo:

Los valores que maneja pueden producir perjuicios hasta por \$ 5,000,000.-

e) Condiciones de trabajo:

- Ambiente:

Aspectos

Iluminación, olores, resequeidad, corrientes, ventilación, humedad, frío, calor, limpieza, ruido.

Condiciones:

excelentes.

buenas.

* Tipo:

Interior
Máquina, de plé.

100 %

75 %

* Riesgos:

- Accidentes de trabajo.

Caidas, cortadas, mutilaciones. escasas probabilidades.
 golpes, raspaduras. considerables probabilidades.
 choques eléctricos. remotas probabilidades.

- Enfermedades Profesionales:

Alergias, sist.respiratorio. considerables probabilidades.
 oído escasas probabilidades.
 sist.nervioso, sist.digestivo. remotas probabilidades.

f) Perfil del puesto:

Edad 20 a 30 a Sexo M X F No importa el sexo. _____

Edo.Civil(Soltero) X (Casado) _____ No importa el Edo.Civ. _____

Características físicas deseables:

Magnífico Estado de salud.

Buena presentación.

Fuerte constitución física.

Características psicológicas deseables:

Sereno, Espíritu de Equipo.

Respetuoso, Disciplinado.

Responsable,

3.2.3.8. ENCARGADO DE CURADO DE BLOCK.

a) Generales:

- Denominación del puesto: Encargado de curado de Block.
- Localización en la Organización. Organigrama:



- Jefe Inmediato superior: Jefe de Producción.

- Jornada de trabajo:

Lunes a Viernes: 9:00 a 14:00 hrs. y 16:00 a 19:00 hrs.

Sábado 9:00 a 14:00 hrs.

b) Descripción Analítica:

- Curar el block, es decir, durante el proceso de fraguado deberá estar constantemente húmedo el block, su función, ponerle agua.
- Transportar y acomodar el block dentro del área de curado.
- Transportar el producto del área de curado al área de almacén.
- Mantener ordenado el block de manera que pueda conocerse la existencia y evitar desperdicios.
- Auxiliar al chófer a cargar y descargar el camión.
- Además de todas las funciones inherentes a su puesto.

c) Descripción genérica:

Encargado de mantener la humedad del block mientras así lo requiera su proceso de producción.

d) Requerimientos:

- * Habilidad:
- Escolaridad:
 - Secundaria terminada.
- Experiencia.
 - No necesaria.
- Iniciativa:
 - Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas sencillos que se presentan.
- * Esfuerzo:
- Mental y/o visual:
 - Solo se requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo.
- Físico:
 - El trabajo exige un esfuerzo físico bastante intenso, pues las operaciones se repiten con mucha frecuencia.
- * Responsabilidad:
- En la dirección de personas: Ninguna.
- En trámites y procesos:
 - Los errores u omisiones pueden afectar la marcha de la sección.
- En valores y/o equipo:
 - Los bienes que maneja pueden producir perjuicios hasta por \$ 1,000,000.-

* Condiciones de trabajo:

- Ambiente:

aspectos	condiciones
iluminación, olores, resequedad, ventilación.	excelentes.
humedad, corrientes, frío, calor, limpieza, ruido.	buenas.

- Tipo:

Interior	50 %
Exterior	50 %
De pié	100 %.

* Riesgos:

- Accidentes de trabajo:

caídas, cortadas, mutilaciones, quemaduras.	remotas probabilidades.
raspaduras, machucaduras, golpes .	considerables probabilidades.

- Enfermedades profesionales:

Alergias, oído, vista, sist. nervioso, sistema digestivo.	remotas probabilidades.
sistema respiratorio.	considerables probabilidades.

f) Perfil del Puesto.

Edad 20 a 30 a Sexo M X F No importa el sexo _____
 Edo. Civil. (Soltero) _____ (Casado) X No importa el Edo. Civ. _____

Rasgos Físicos deseables:

Magnífico estado de salud.
Buena presentación.
Fuerte constitución Física.

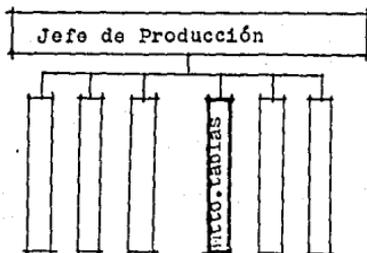
Características Psicológicas deseables:

Responsable.
Cuidadoso.
Respetuoso.

3.2.3.9. ENCARGADO DE MANTENIMIENTO DE TABLAS.

a) Generales:

- Denominación del puesto: Encargado de Mto. de tablas.
- Localización en la Organización: Organigrama.



- Jefe inmediato superior: Jefe de producción.
- Jornada de trabajo:
Lunes a viernes: 9:00 a 14:00 hrs. 16:00 a 19:00 hrs.
Sábado 9:00 a 14:00 hrs.

b) Descripción analítica:

- Mantener las tablas de curado enchapopotadas siempre.
- Cuidar que las tablas en las que se cura el block y las de almacén estén siempre en óptimas condiciones:
- Informar del estado de las tablas al jefe de producción.
- Reemplazar las tablas inservibles.
- Transportar y acomodar el producto dentro del área de curado y almacén.
- Vigilar la existencia del chapopote.
- Además de todas las funciones inherentes a su puesto.

c) Descripción Genérica:

Mantenimiento de las tablas tanto del área de curado como de almacén, así como auxiliar en el transporte del block dentro de la planta.

d) Requerimientos:

- Habilidad:
- Escolaridad:
Secundaria terminada.

- **Experiencia:**
Deseable, en puesto similar.
 - **Iniciativa:**
Se requiere habilidad solamente para interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente en condiciones normales - de trabajo.
 - * **Esfuerzo:**
 - **Mental y/o visual:**
Solo se requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo.
 - **Físico:**
El esfuerzo físico que se realiza es bastante intenso puesto que las operaciones se repiten con mucha frecuencia.
 - * **Responsabilidad:**
 - **En la dirección de personas:**
Ninguna.
 - **En trámites y procesos:**
Los errores u omisiones en el trabajo pueden afectar la marcha de la división.
 - **En valores y/o equipo:**
Los bienes que maneja pueden producir perjuicios hasta por \$ 100,000.-
- e) **Condiciones de trabajo:**
- * **Ambiente:**

aspectos.	condiciones
Iluminación, olores, ventilación.	excelentes
humedad, corrientes, frío, calor,	
limpieza, ruido.	buenas.
 - * **Tipo:**
Interior, de plé 100 %
 - * **Riesgos:**
 - **Accidentes de trabajo:**

Caídas, cortadas,	escasas probabilidades.
mutilaciones	remotas probabilidades.
golpes, raspaduras, machucaduras.	considerables probabilidades.

- Enfermedades profesionales:

Alergias, oído, vista, sist. respiratorio, digestivo, nervioso, etc.

remotas probabilidades.

f) Perfil del puesto:

Edad 20 a 30 años Sexo F M X No importa el sexo

Edo. Civil (Soltero) _____ (Casado) X No importa el Edo. Civ.

Rasgos físicos deseables:

Buena presentación, Fuerte constitución física.
Buen estado de salud,

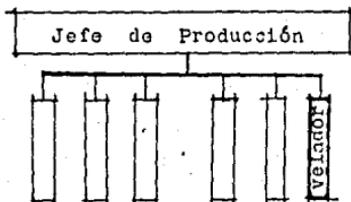
Características psicológicas deseables:

Responsable,
Meticuloso,
Respetuoso.

3.2.3.10.-VELADOR

a) Generales:

- Denominación del puesto: Velador.
- Localización en la organización: Organigrama.



- Jefe inmediato superior: Jefe de producción.
- Jornada de trabajo:
 - Lunes a viernes 19:00 a 9:00 hrs.
 - Sábado entrada 14:00 hrs. salida lunes 9:00 hrs.

b) Descripción genérica:

Cuidar la seguridad de la empresa en cuanto a robos, siniegtros, etc. así como reportar cualquier indicio de inseguridad a su jefe inmediato superior.

c) Requerimientos:

- * Habilidad:
- Escolaridad:
 - Secundaria terminada.
- Conocimientos especiales necesarios:
 - Manejo de armas de fuego.
- Experiencia:
 - 4 ó 5 años en puesto similar.
- Iniciativa:
 - Se requiere iniciativa para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presentan en el trabajo.
- * Esfuerzo:
- Mental y Visual:
 - Se requiere una atención constante, intensa y sostenida por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia.
- Físico:
 - El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado y solo se realizan operaciones corrientes en un puesto de ésta naturaleza.
- * Responsabilidad:
- En la dirección de personas:
 - Ninguna.
- En trámites y procesos:
 - Los errores u omisiones pueden afectar la marcha de la Organización.
 - Los bienes que maneja pueden producir prejuicios hasta por \$ 50,000,000.-
- * Condiciones de trabajo:
- Ambiente:

aspectos	condiciones
Iluminación, colores, humedad, corrientes, limpieza, etc.	buenas.
- Tipo:

Interior	100 %
----------	-------
- * Riesgos:
- Accidentes de trabajo:

Riesgos propios de un robo	escasas probabilidades.
----------------------------	-------------------------

- Enfermedades profesionales:

Alergias, oído, vista, sist. digest.,
sist. respiratorio. escasas probabilidades.
Sist. nervioso considerables probabilidades.

d) Perfil del puesto.

Edad 30 a 40 años Sexo F M X No importa el sexo

Edo. Civil (Soltero) (Casado) X No importa el Edo Civ.

Rasgos físicos desables:

Magnífico Estado de salud.

Buena presentación.

Agil

Características psicológicas deseables:

Cuidadoso.

Honrado.

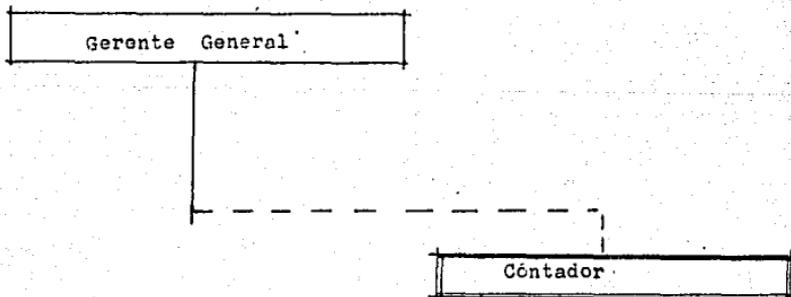
Responsable.

De rápidas reacciones.

3.2.3.11. CONTADOR

a) Generales:

- Denominación del puesto: Contador.
- Localización en la Organización. Organigrama:



- Jefe inmediato superior: por ser un puesto Staff no está suje-

to a la autoridad de ninguna persona en la organización, es una relación de asesoría.

- Jornada de trabajo: Sin horario.

b) Descripción analítica:

- Elaboración de declaraciones anuales y pagos provisionales -- ante la Sría. de Hacienda.
- Elaboración de declaraciones y pagos provisionales y anuales - ante la oficina de rentas.
- Llevar a cabo los trámites necesarios ante la tesorería municipal.
- Realizar los trámites necesarios ante I.M.S.S. e I.N.F.O.N.A.- V.I.T., tales como altas y bajas de los trabajadores y patrones, así como los pagos correspondientes.
- Mantener a la empresa enterada de las nuevas disposiciones fiscales.
- Asesorar a la empresa en la elaboración de Estados Financieros.
- Elaboración de Nóminas.
- Además de todas las funciones inherentes a su puesto.

c) Descripción Genérica:

Brindar a la empresa asesoría contable y de manera especial en el área fiscal.

d) Requerimientos:

- * Escolaridad:
 - Contador público titulado.
- Conocimientos especiales necesarios:
 - Area Fiscal.
- Experiencia:
 - Indispensable, 4 ó 5 años.
- Iniciativa:
 - Se requiere iniciativa para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presenten en el trabajo.
- * Esfuerzo:
- Mental y/o visual:
 - Se requiere una atención constante, intensa y sostenida por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto y el

peligro que existe de cometer errores de trascendencia.

- Físico:

El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado y solo se realizan operaciones corrientes en un puesto de éstanaturaleza.

* Responsabilidad:

- En la dirección de personas:

Dentro de la empresa, ninguna.

- En trámites y procesos:

Los errores u omisiones en el trabajo pueden afectar la marcha de la organización.

- En valores y/o equipo:

Los bienes que maneja, pueden producir perjuicios hasta por \$ 100,000,000.-

e) Condiciones de trabajo:

Las condiciones de trabajo de éste puesto no las podemos de terminar con exactitud, ya que se trata de un puesto totalmente externo a la empresa.

f) Perfil del puesto.

Edad 30 a 40 Sexo M F No importa el sexo X

Estado Civil (Soltero) (Casado) No importa el Edo. Civ. X

Rasgos físicos deseables:

 Magnífica Presentación.

 Magnífica Salud.

Características Psicológicas deseables:

 Inteligente,

 Buen trato,

 Facilidad para relacionarse,

 Facilidad de palabra,

 Educada.

 Alto sentido de responsabilidad.

Nota: el ambiente de trabajo se calificó en una escala de Excelente, bueno, deficiente y pésimo.

3.2.4. VALUACION DE PUESTOS.

3.2.4.1. Método de Valuación de Puestos.(Método de Valuación por puntos)

a) **NOMBRAMIENTO DE UN COMITE:** es la gerencia de la empresa la indicada para nombrar un Comité que se encargue de fijar los criterios de valuación, ésta comisión podrá estar formada por miembros de las diferentes áreas de la Organización, sin embargo, es condición necesaria que sean personas con un criterio sumamente objetivo.

b) **DETERMINACION DE LOS PUESTOS TIPO:** los puestos que se analizan son los mismos que se marcan en el Catálogo de puestos tipo.

c) **FIJACION DE LOS FACTORES:** la fijación se basa en cuatro genéricos, que son los mismos que se tomaron en el análisis de puestos habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

d) **FIJACION DE LOS SUBFACTORES:** la tabla siguiente muestra los -- subfactores elegidos, así como la ponderación y la puntuación que se le dió a cada uno.

		Puntos correspondientes			
%	Factores	Grado I	Grado II	Grado III	Grado IV
40	Habilidad				
	1.- Escolaridad	14	28	42	56
	2.- Experiencia	15	30	45	60
	3.- Iniciativa	11	22	33	44
10	Esfuerzo				
	4.- Físico	4	8	12	16
	5.- Mental	6	12	18	24
45	Responsabilidad				
	6.- En valores	12	24	36	48
	7.- En trato c/pub.	7	14	21	28
	8.- En trámites/proc	10	20	30	40
	9.- En trabajo de otros.	16	32	48	64
5	Condiciones de trabajo.				
	10.- Ambiente de trab.	5	10	15	20
100	totales	100	200	300	400

e) PONDERACION DE LOS FACTORES: consiste en señalar un valor o peso en función de 100 , con base en la importancia que se considere a cada uno en la integración de las labores que se están tratando de medir o valuar.

f) GRADUACION DE SUBFACTORES: cada uno de los subfactores se dividió en cuatro grados, según se describe a continuación:

• Habilidad:

Escolaridad:

Instrucción Primaria	I
Instrucción Secundaria	II
Carrera técnica o comercial	III
Licenciatura	IV

Experiencia

No necesaria	I
6 meses a un año	II
Un años a dos años	III
Más de dos años	IV

Iniciativa

I- Se requiere habilidad solamente para interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente, en condiciones normales de trabajo.

II- Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas sencillos que se presentan en el trabajo.

III- Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas difíciles que se presentan eventualmente en el trabajo.

IV- Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas complejos que se presentan constantemente en el trabajo.

• Esfuerzo:

Físico

I- El trabajo exige muy poco esfuerzo físico, pues es bastante variado y solo se realizan operaciones corrientes en un puesto de ésta naturaleza.

II- El trabajo exige un esfuerzo físico bastante intenso pues las operaciones se repiten constantemente.

III- Se realizan esfuerzos físicos intensos pero no de manera constantes.

IV -El trabajo exige esfuerzo físico intenso y constante.

Mental y/o visual

I Solo se requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo.

II Requiere mucha atención pero solo durante periodos cortos.

III Se requiere que ponga atención intensa en periodos regulares.

IV Se requiere atención constante, intensa y sostenida por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia.

* Responsabilidad:

- En valores:

I Los bienes que maneja pueden producir perjuicios hasta por \$ 1,000,000.-

II Entre \$ 1,000,001.- y \$ 10,000,000.-

III Entre \$ 10,000,001.- y \$ 20,000,000.-

IV De \$ 20,000,001.- en adelante.

- En trámites y procesos:

I Los errores u omisiones pueden afectar la marcha de la sección.

II La marcha del departamento.

III La marcha de la división.

IV La marcha de la Organización.

- Trato con el público.

I No tiene trato con el público.

II El trato con el público es mínimo.

III Tiene constante trato con el público.

IV El trato con el público es delicado ya que siempre trata los asuntos de mayor trascendencia.

- En la dirección de personas:

I Solo es responsable de su trabajo personal.

II Es responsable de un ayudante.

III Es responsable de un grupo de subordinados.

IV Es responsable del trabajo de todos los miembros de la Organización.

* Ambiente de trabajo:

I Condiciones excelentes en cuanto a ambiente y localización.

II Buen ambiente de trabajo, dificultad para llegar a la empresa.

III Mal ambiente de trabajo, transporte regular.

IV Mal ambiente de trabajo, dificultad para transportarse.

g) MANUAL DE VALUACION: éste se integra con los datos anteriores y es para uso de los miembros del comité.

h) INTERPRETACION DE LA VALUACION: con éste paso se inicia la fase dinámica de los miembros del comité y de la valuación, en la que cada uno de los miembros y en conjunto traducirá los factores de la valuación a términos numéricos y objetivos la importancia y jerarquización de cada uno de los puestos.

Con lo anterior podremos concluir cual es el candidato que más se apega a los requerimientos del puesto, así como el salario que debe percibir respecto de sus habilidades y la forma en que las desempeña.

Es importante que una vez que se lleve a cabo la valuación sea utilizada, como también se hace necesario fijar un mínimo de puntuación aceptable. En éste caso se fijó un porcentaje del 75 %. Por último es importante que los factores y subfactores se mantengan actualizados según los nuevos requerimientos de la organización.

3.2.4.2. Valuación de cada uno de los puestos tipo:

GERENTE GENERAL

a) Habilidad:

Escolaridad	IV	56
Experiencia	IV	60
Iniciativa	IV	44

b) Esfuerzo

Físico	I	4
Mental y Visual	IV	24

c) Responsabilidad

En dir. personas	IV	64
Trámites, proc.	IV	40
Trato c/pub.	IV	28

Valores	IV	48	
d) Cond.de trabajo			75 %
Amb. de trabajo	I	<u>5</u>	
		373	<u>280</u>

SECRETARIA

a) Habilidad			
Instrucción	III	42	
Experiencia	II	30	
Iniciativa	II	22	
b) Esfuerzo			
Mental y Visual	III	18	
Físico	II	8	
c) Responsabilidad			
En dir.de pers.	I	16	75 %
Trámites y proc.	II	20	
Valores	II	24	
Trato c/pub.	III	21	
d) Cond.de trabajo			
Ambiente de trab.	I	<u>5</u>	
		206	<u>155</u>

JEFE DE VENTAS

a) Habilidad			
Instrucción	IV	56	
Experiencia	III	45	
Iniciativa	II	22	
b) Esfuerzo			
Físico	I	4	75 %
Mental y/o visual	III	18	
c) Responsabilidad			
Dir.personas	III	48	
Trámites y proc.	IV	28	
Trato c/pub.	IV	28	
valores	II	24	

d) Condiciones de trabajo			
Ambiente de trabajo	I	<u>10</u>	<u> </u>
		295	222

CHOFER

a) Habilidad			
Escolaridad	II	28	
Experiencia	III	45	
Iniciativa	II	22	
b) Esfuerzo			
Físico	IV	16	
Mental y Visual	I	6	75 %
c) Responsabilidad			
En valores	IV	48	
Trato c/pub.	II	14	
Trámites y procesos.	IV	40	
Direc. de personas	II	16	
d) Condiciones de trabajo			
Ambiente de trabajo	II	<u>10</u>	<u> </u>
		245	184

JEFE DE PRODUCCION

a) Habilidad			
Instrucción	IV	56	
Experiencia	III	45	
Iniciativa	III	33	
b) Esfuerzo			
físico	II	8	
Mental y Visual	III	18	75 %
c) Responsabilidad			
En valores	III	36	
Trato c/público.	II	14	
Trámites y procesos.	III	30	
En trabajo de otros.	III	48	
d) Condiciones de trabajo			
Ambiente de trabajo	I	<u>5</u>	<u> </u>
		293	220

VELADOR

a) Habilidad			
Instrucción	I	14	
Experiencia	III	45	
Iniciativa	IV	44	
b) Esfuerzo			
Físico	I	4	
Mental y Visual	I	6	75 %
c) Responsabilidad			
En valores	III	36	
En trato c/pub.	I	7	
En trámites y proc.	IV	40	
En dir. pers.	I	16	
d) Condiciones de trabajo			
Ambiente de trabajo	I	<u>5</u>	<u>140</u>
		137	

MANTENIMIENTO DE TABLAS

a) Habilidad			
Instrucción	I	14	
Experiencia	I	15	
Iniciativa	I	11	
b) Esfuerzo			
Físico	IV	16	
Mental y Visual	I	6	75 %
c) Responsabilidad			
En valores	I	12	
Trato c/pub.	I	7	
Trámites y proc.	I	10	
Direc. de pers.	I	16	
d) Condiciones de trabajo			
Ambiente de trabajo	I	<u>5</u>	<u>84</u>
		112	

OPERARIO MEZCLADORA

a) Habilidad			
Instrucción	II	28	
Experiencia	II	30	
Iniciativa	II	22	
b) Esfuerzo			
Físico	IV	16	
Mental y Visual	I	6	75 %
c) Responsabilidad			
En valores	III	36	
En trato c/pub.	I	7	
Trámites y proc.	IV	40	
Dir. de pers.	I	16	
d) Condiciones de trabajo			
Ambiente de trab.	II	<u>10</u>	
		211	<u>158</u>

OPERARIO BLOCKERA

a) Habilidad			
Escolaridad	II	28	
Experiencia	II	30	
Iniciativa	II	22	
b) Esfuerzo			
Mental y Visual	I	6	75 %
Físico	IV	16	
c) Responsabilidad			
En valores	III	36	
Trato c/pub.	I	7	
Trámites y Proc.	IV	40	
En trabajo de otros	I	16	
d) Condiciones de trabajo			
Ambiente de trabajo	I	<u>5</u>	
		206	<u>155</u>

CURADO DE BLOCK

a) Habilidad			
Escolaridad	I	14	
Experiencia	I	15	
Iniciativa	I	11	
b) Esfuerzo			
Físico	IV	16	
Mental y Visual	I	6	
c) Responsabilidad			75 %
En valores	I	12	
Trato c/público	I	7	
Trámites y proc.	I	10	
Direc. de personas	I	16	
d) Condiciones de trabajo			
Ambiente de trabajo II		<u>10</u>	
		117	<u>88</u>

CONTADOR

a) Habilidad			
Instrucción	IV	56	
Experiencia	IV	60	
Iniciativa	IV	56	
b) Esfuerzo			
Físico	I	4	
Mental y Visual	IV	24	
c) Responsabilidad			75 %
En valores	IV	48	
Trato c/ público	I	7	
Trámites y procesos	IV	40	
Direcc.de personas	I	16	
d) Condiciones de trabajo			
Ambiente de trabajo	I	<u>5</u>	
		316	<u>237</u>

VALUACION DE PUESTOS
RESUMEN

	Máximo	Mínimo Aceptable
Gerente General	373	280
Contador	316	237
Jefe de Ventas	295	222
Jefe de Producción	293	220
Chófer	245	184
Operario Mezcladora	211	158
Operario Blockera	206	155
Secretaria	206	155
Velador	187	140
Curado de block	117	88
Mantenimiento de tablas	112	84

Este resúmen nos muestra el grado de importancia que tiene cada una de las personas que labora en la empresa, es tan bién, una pauta para la fijación de salarios.

I N T E G R A C I O N

3.3. Integración.

3.3.1. Reclutamiento

3.3.1.1. Determinación de medios, costos y frecuencias para el proceso de reclutamiento de personal.

El Gerente General y los puestos directivos de las áreas - que se manejarán en la empresa como son jefes de ventas y pro - ducción, serán reclutados por medio de la prensa, para tal . - efecto se utilizarán los servicios del Periódico " LA VOZ DE " " MICHOACAN " y el Periódico " EXTENSION ", éste último de la -- Universidad Don Vasco. El anuncio contendrá lo siguiente.

BLOCK HUECO DE URUAPAN S.A. DE C.V.

Solicita:

1 Lic. en Administración. Titulado

1 Lic. en Administración. Pasante

1 Ingeniero Industrial . Pasante o titulado

Ofrecemos:

Sueldo según aptitudes.

Prestaciones de Ley.

Interesados dirigirse a :

L.A. Verónica Pérez Maya.

París 40-B Tel. 3-59-70

Uruapan Mich.

El anuncio anterior saldrá en una publicación en el perió - dico Extensión y en la Voz de Michoacán, durante una semana, - de Domingo a sábado en la página derecha, en la esquina superior derecha, preferentemente en tamaño de un octavo de página.

La Secretaria será reclutada por medios radiofónicos, es - decir, se pondrán en la radiodifusora XEIW de ésta ciudad 4 --- spots diarios de 20 segundos cada uno; dos saldrán al aire en - tre 7:00 y 9:00 hrs. y dos más entre 14:00 y 16:00 hrs. durante siete días, el costo será como sigue:

1 spot 20 " = 5600.-

4 spot diarios = 4(5,600.-) = 22,400.-

7 días 7 (22,400.-) = \$ 156,800.-

El texto del anuncio contendrá lo siguiente:

BLOCK HUECO DE URUAPAN S.A. DE C.V.

Solicita:

1 Secretaria.

Requisitos:

Estudios de Comercio o Contador Privado.

Soltera

De 20 a 30 años de edad

Magnífica presentación.

Ofrecemos;

Sueldo según aptitudes.

Prestaciones de Ley.

Interesadas dirigirse a:

L.A.Verónica Pérez Maya.

París 40-B Tel. 3-59-70

Uruapan Mich.

Para el puesto de Chófer también se utilizará el radio solo - que en éste caso los spots estarán en el aire en la radiodifusora XEUF, 4 spots diarios de 20 " ; dos entre 7:00 y 9:00 y dos más 14:15 y 15:45 . El costo en éste caso será de \$ 179,200.- ya que el costo por spot es de \$ 6,400.-

BLOCK HUECO DE URUAPAN S.A. DE C.V.

Solicita:

1 chófer

Requisitos:

Sexo Masculino

De 25 a 30 años de edad.

Estudios de Secundaria.

Licencia de Chófer en regla.

Ofrecemos:

Sueldo según aptitudes.

Prestaciones de Ley

Interesados dirigirse a:

L.A.Verónica Pérez Maya.

París 40-B Tel. 3-59-70

Personal operativo: éste tipo de personal se reclutará de la misma manera que se reclute el Chófer. El costo por lo tanto -- será el mismo.

BLOCK HUECO DE URUAPAN S.A. DE C.V.

Solicita:

4 caballeros para su departamento de producción.

Requisitos:

Estudios mínimos de secundaria.

Entre 20 y 30 años de edad

Ofrecemos:

Sueldo según aptitudes.

Prestaciones de Ley.

Interesados dirigirse a:

L.A. Verónica Pérez Maya.

París 40-B Tel. 3-59-70

Uruapan Mich.

3.3.2. Selección de personal.

3.3.2.1. Proceso:

1.- Solicitud de empleo:

Es importante que el área en que sean recibidos los candidatos sea cómoda, tanto para los candidatos como para el personal que realiza la selección, buscando además que éste proceso no interfiera en las labores de la empresa.

La solicitud de empleo incluirá básicamente datos como: Nombre, edad, sexo, estado civil, profesión, experiencia, domicilio, fotografía reciente, etc. se pedirá además un Curriculum Vitae para los puestos ejecutivos.

Los candidatos que reúnan los requisitos dentro de --- ésta fase pasarán a la siguiente.

2.- Entrevista Inicial o Preliminar:

La entrevista pretende detectar en el menor tiempo posible si los candidatos cuentan con los requerimientos del puesto, así como informar al candidato de condiciones de trabajo para decidir ambas partes, si siguen en el proceso de selección.

La entrevista contendrá las tres fases de toda entrevista: --- Rapport, Cima y cierre; dentro de la cima se encuentran ciertas etapas a cubrir, en las cuales el entrevistador tocará los siguientes temas: a) Historia laboral, b) Historia Escolar, c) Antecedentes familiares, d) Metas a corto y largo plazo.

3.- Informe de la entrevista :

El resultado y conclusiones de la entrevista deben ser redactados de inmediato con el objeto de no desvirtuar los resultados. Para ello deberá tenerse preparada con anterioridad una hoja llamada de calificación de entrevista previa. En ella se calificarán los siguientes conceptos: características físicas, presentación personal, habilidad para expresarse, confianza en sí mismo, educación mostrada, inteligencia aparente, ambición revelada, personalidad. Si el entrevistado obtiene una calificación promedio de 0.0 a 7.5 será rechazado, si obtiene una calificación superior, podrá continuar en el proceso de selección.

4.- Pruebas psicológicas:

Es importante utilizar ésta herramienta en el proceso de selección de personal, sin embargo, es también importante conocer el justo valor de las mismas.

5.- Pruebas de trabajo teórico- prácticas:

La realización de las pruebas de trabajo las lleva a cabo el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia que el puesto exige.

6.- Exámen Médico de Admisión:

Este exámen reviste importancia básica en las organizaciones, el grado de ausentismo, calidad y cantidad en la producción, dependen directamente del grado de salud de los miembros de la organización.

Una vez efectuados todos los pasos anteriores, se elegirá al candidato que cubra mejor los requisitos del puesto, respecto del análisis y la valuación de puestos

3.3.3. Contratación de personal.

3.3.3.1. Objeto del contrato de trabajo.

La Ley Federal del trabajo presume la existencia de un Contrato de trabajo entre el patrón y quien presta un servicio -- personal subordinado, en caso de no existir dicho contrato la falta del mismo es un vicio y será imputable al patrón.

Es conveniente la existencia del Contrato de trabajo tanto para la empresa como para el trabajador ya que aclara dudas -- sobre los derechos y obligaciones del subordinado y el patrón.

3.3.3.2. Contrato de Trabajo.

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Que celebran por una parte la Empresa Block Hueco de Uruapan S.A. de C.V. que en lo sucesivo se denominará la Empresa y que está representada en éste acto por el Sr. _____ en su carácter de _____ de la Empresa y por la otra el Sr. _____ que en lo sucesivo se denominará el trabajador, mismos que se -- sujetan a las siguientes cláusulas bajo las siguientes:

DECLARACIONES

1.- La Empresa Block Hueco de Uruapan S.A. de C.V. de Nacionalidad Mexicana, declara tener su domicilio en Av. 5 de Mayo -- No. 26 y tener como giro principal la fabricación y venta de -- Block Hueco.

2.- El trabajador _____ de Nacionalidad _____ de edad _____ Edo. Civil _____ y con domicilio en _____ declara y acredita con la documentación correspondiente tener -- la capacidad para desempeñar el puesto de _____ para el cual es contratado.

En virtud de las declaraciones anteriores, las partes que en éste acto intervienen, están de acuerdo en celebrar un Contrato Individual de Trabajo, el cual se registrará con el siguiente

CLAUSULADO

- 1.- Este contrato se celebra por tiempo indeterminado.
- 2.- La prestación de servicios del trabajador será en el domicilio mismo de la Empresa, Av. 5 de Mayo No. 26 de ésta ciudad de Uruapan Mich.
- 3.- La duración de la jornada de trabajo será de _____ a _____ hrs. y de _____ a _____ de lunes a viernes y de _____ a _____ hrs. los sábados.
- 4.- El salario o sueldo convenido como retribución por los servicios a que éste contrato se refiere es de \$ _____ diario sometiéndose a los descuentos que deban hacerse por orden expresa de la Ley del Seguro Social, INFONAVIT y SHCP. El pago de ésta remuneración se hará en moneda mexicana del cuño corriente los días _____ de cada _____ y en el domicilio mismo de la Empresa.
- 5.- El día de descanso semanal para el trabajador será el domingo y causará salario de acuerdo con el artículo 69 de la Ley Federal del Trabajo.
- 6.- Los días de descanso obligatorio son los marcados por la Ley Federal del trabajo en los cuales el trabajador percibirá su salario íntegramente.
- 7.- El trabajador disfrutará de sus vacaciones conforme a lo dispuesto por el artículo 76 al 81 de la Ley Federal del trabajo. La fecha de las mismas se fijará de común acuerdo la Empresa con el trabajador.
- 8.- El trabajador se obliga a desempeñar las funciones descritas en el Manual de Organización de la Empresa para el puesto de _____.

9.- El trabajador se obliga a cumplir con el Reglamento Interior de trabajo de la Empresa y las Normas de seguridad necesarias para el desempeño de sus funciones, las cuales se encontrarán en lugar visible dentro de la empresa.

10.- Este contrato podrá ser rescindido, suspendido o modificado en los casos y por los requisitos establecidos por la Ley Federal del Trabajo, así como las disposiciones del Reglamento Interior de trabajo.

11.- Ambas partes convienen expresamente, en caso de cualquier diferencia o controversia, someterse a la decisión de las autoridades competentes.

Leído que fué por ambas partes éste documento ante los -- testigos que firman e impuestos de su contenido y sabedores de las obligaciones que por virtud de él contraen, así como de las que la Ley les impone, lo firman por duplicado en la ciudad de Uruapan Mich., a los _____ días del mes de _____ 199_ quedando un ejemplar en poder del trabajador y un ejemplar en poder del patrón.

Firma del Patrón.

Firma del Trabajador.

Testigo

Testigo.

3.3.4. Capacitación:

3.3.4.1. Concepto: es adecuar las habilidades del recurso humano a los requerimientos de las actividades a realizar en la empresa.

3.3.4.2. Importancia de la Capacitación:

Siendo el elemento humano el más importante de los recursos que existen en la organización, es tarea de un buen administrador, lograr el desarrollo del personal paralelamente al desarrollo de la empresa, de ésta manera los recursos técnicos y materiales serán empleados óptimamente.

3.3.4.3. Programa de Capacitación:

3.3.4.3.1. Determinación de necesidades manifiestas y encubiertas:

Para que un programa de capacitación cumpla con su función, es necesario conocer las fallas de la empresa, o bien los puntos que deben reforzarse, por tanto, para conocer tales puntos, debe emplearse la observación, los cuestionarios y las entrevistas. Existen dos tipos de necesidades:

1.- Manifiestas: para las cuales se imparten cursos Administrativos, tales como: comunicación, relaciones humanas interpersonales y públicas, motivación, etc., éstos cursos no son modulares pero sí muy útiles, no olvidemos que del clima de trabajo que predomine en la empresa depende el éxito de la misma.

2.- Encubiertas: se detectan a través de una matriz llamada de Necesidades Encubiertas, en la cual se enlistan las actividades de cada uno de los puestos tipo, se califica el desempeño del personal en cada una de ellas, de ésta manera, aquella actividad en la que el personal obtenga menor promedio será la que reciba prioridad en la capacitación. Estos cursos que son de carácter técnico, son modulares en la empresa y deben ser impartidos de acuerdo a la Ley Federal del trabajo.

3.3.4.3.2. Inducción:

Puesto que la empresa de que se habla es de nueva creación, el primer paso será la inducción que se realizará de la siguiente forma: los incisos a, b, c y d, estarán a cargo del Gerente General de la empresa y se efectuarán simultáneamente para todos los puestos, la capacitación al puesto se describe a con--

tinuación:

a) Identificación de la empresa: breves antecedentes de la empresa.

b) Dar a conocer a todo el personal sus derechos y obligaciones. Aclarar dudas.

c) Indicación de sitios de trabajo y recursos materiales a su disposición, enseñarles su uso y su mayor aprovechamiento.

d) Mediante una dinámica de grupo dar a conocer a unos -- compañeros con otros.

e) Capacitación al puesto: en éste punto cada uno de los empleados recibirá capacitación de su jefe inmediato superior, quien les enseñará los procedimientos utilizados por la empresa para realizar cada una de sus actividades.

Jefe de Producción: asistirá a un curso de una semana en -- manejo de máquinas a la fábrica Formas Moldes y Maquinaria en -- la ciudad de México.

Jefe de ventas: se le indicarán las políticas de ventas, ta les como: condiciones de crédito, plazos y condiciones de entre ga, etc.

Secretaria: la persona que ocupe éste puesto asistirá una semana con el contador Staff de la empresa, aprenderá la forma en que debe manejar, requerir y formular la documentación a su cargo.

Operarios blockera y mezcladora: asistirán con el jefe de -- producción a la ciudad de México a un curso de manejo de máqui nas por una semana.

Curado de block, mantenimiento de tablas, velador: el Geren te de producción, será el encargado de capacitar éstos puestos, ya que sus actividades son relativamente sencillas.

A cada uno de los subordinados, se le entregará una copia del instructivo de trabajo del puesto que le corresponda, para que lo estudie, se le informará que cualquier duda que tenga, - puede aclararla con su jefe inmediato superior.

El organigrama estructural y el reglamento interior de trabajo, estarán en lugar visible y accesible a todos los trabajadores.

3.3.4.3.3. Capacitación Anual.

Una vez que entre en funciones la empresa, se tendrá una visión más real de las necesidades de capacitación de la misma, de ésta manera podrá planearse la capacitación sobre bases más-sólidas y con mejores resultados, no obstante al formularse deberán incluirse tanto el área humanística como técnica.

Humanística: todo lo concerniente al mejoramiento de los subordinados como personas y las relaciones entre sí, se incluyen todos los niveles.

Técnica: todo lo concerniente a las necesidades encu --biertas de la empresa. Tratado en el punto 3.3.4.3.1.

CALENDARIO ANUAL DE CAPACITACION
PRIMER AÑO

Tiempo Actividad	MESES											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Manejo de Maqus.	///											
Manejo de docu- mentac. contable.	///											
Recursos Humanos y su integración			///			///						
proceso de ventas							///					
Relaciones Humanas									///			
Dinámica de grupos									///			

DIRECCION

Y

CONTROL

3.4. La Dirección:

3.4.1. Sus principios:

Antes de hablar de los principios de la Dirección, es necesario aclarar que su importancia estriba, en que sean aplicados - sabiendo que en general, el trabajador busca en un empleo un buen salario y un buen trato.

3.4.1.1. Principio de Coordinación de Intereses:

Cuando los subordinados saben que al conseguir sus objetivos la empresa están ellos consiguiendo simultáneamente los suyos, estarán más interesados en que se cumplan las metas de la empresa según lo ha fijado la Dirección.

3.4.1.2. Principio de Impersonalidad de Mando.

La autoridad en la empresa debe ejercerse como una necesidad para la buena marcha de la misma, y no como el resultado de la voluntad imperativa de un jefe, de ésta manera el subordinado se sentirá mejor al cumplir una orden.

3.4.1.3. Principio de la Vía Jerárquica:

Una vez que se han establecido los conductos para la transmisión de una orden deberán seguirse siempre, salvo situaciones en que exista emergencia, en tal caso deberá darse una explicación del porqué se saltaron los conductos.

3.4.1.4. Principio de la Resolución de Conflictos:

Siempre que aparezca un conflicto deberá buscarse su solución inmediata, el dejar que el conflicto se resuelva por sí solo lo únicamente agravará el problema.

3.4.1.5. Del aprovechamiento del conflicto.

Cuando aparecen los conflictos es preciso resolverlos, sin embargo, al plantear soluciones pueden presentarse opciones en las que no se hubiera pensado si no se hubiera presentado el conflicto, por lo tanto, si hacemos trabajar un poco la mente, para dar soluciones óptimas a todas las partes se estará aprovechando el conflicto.

3.4.2. Comunicación:

La función de fuente de comunicación será mayor cuanto mayor sea el nivel jerárquico del que emana.

Es responsabilidad del que comunica cerciorarse que el mensaje sea captado y aceptado por el receptor.

La comunicación cuando se trata de órdenes o instrucciones importantes siempre deberá ser por escrito.

Una forma importante de transmitir la organización y los procedimientos son los Manuales, los cuales deberán elaborarse en la empresa a la brevedad posible, entregando una copia a los mandos intermedios del área a su cargo. Es importante que en la realización de dichos manuales participen las partes interesadas, así como personal Administrativo capacitado que revise organización y procedimientos y aporte procesos simplificados.

El Reglamento Interior de trabajo y Manual de Bienvenida, entre otros, son documentos que facilitan la Comunicación entre el personal Administrativo y el personal operativo, disminuyen aclaraciones y evitan fricciones.

3.4.3. Motivación:

Dentro de la empresa se fomentará el espíritu de equipo y de sana competencia. Ello con el fin de implementar un programa de Incentivos y premios que se les darán a conocer por medio del "Manual de Bienvenida. Todo tipo de premio prometido se cumplirá exactamente en las condiciones establecidas. Es importante saber que es preferible derogar un programa de incentivos y premios a no cumplirlo.

Cuando al personal se le ofrecen premios éste quiere alcanzarlos, cuando se le amenaza con castigos tratará de burlarlos, por lo cual en Block Hueco de Uruapan siempre se le inducirá a realizar su trabajo por medio de premios.

3.4.4. Reglas para dar una orden o Instrucción:

- 3.4.4.1. ¿Qué es una instrucción? son normas o procedimientos sistemáticos que se aplican repetidamente, por lo tanto, es necesario contenerlos en un documento por escrito al alcance de los trabajadores, es requisito que las instrucciones estén clara--

mente comprendidos por los mandos intermedios, ya que serán los encargados de transmitirlos y hacerlos cumplir.

3.4.4.2. ¿Qué son las órdenes? se refiere a situaciones particulares y concretas que se presentan en el trabajo esporádicamente, es la ejecución de autoridad de un nivel inferior subordinado a él.

3.4.4.3. Reglas:

- Es necesario que la persona que gira las órdenes o instrucciones las comprenda claramente.

- El emisor debe asegurarse que está transmitiendo a la persona adecuada, en el momento adecuado y en la forma adecuada.

- Tanto instrucciones como órdenes deben ser: claras, concretas y objetivas, que inviten a la acción, darlas con seguridad e importancia, explicar el por qué.

- Debe supervisarse su cumplimiento y la forma en que fueron acogidas.

3.4.5. Decisiones:

Cuando se habla de decisión, se habla también de dos o más alternativas, de las cuales ha de escogerse solo una, que será la más acorde a las circunstancias y la que nos lleve a conseguir nuestro objetivo óptimamente.

Saber tomar una decisión implica ponderar correctamente todos los elementos que la rodean y prever los resultados de la decisión, por otro lado, cuánto mayor sea el grado de información disponible y confiabilidad en la misma, mejores decisiones se podrán tomar.

3.4.5.1. Dar importancia al subordinado:

Hay que recordar que el subordinado es un ser pensante que puede generar buenas ideas si se le estimula.

3.4.5.2. Sugerencias:

En ocasiones las apreciaciones de los trabajadores son co-

rectas y precisas por estar en contacto directo con su función. Por ello es importante tomar en cuenta sus ideas y en caso de ser viables y productivas ponerlas a prueba, recompensarle ya sea en efectivo ya sea con estímulos no materiales. De ésta forma se tenderá a una actividad más espontánea y efectiva.

3.4.5.3. Quejas:

Son importantes para el mando, nos pueden dar a conocer los puntos de falla y prevenir conflictos. Sin embargo, es conveniente usarlas como un sistema de retroalimentación, no como un medio de ataque personal.

3.4.6. Delegación de Autoridad.

" Delegar es dar a otra persona nuestra autoridad y responsabilidad para que haga nuestras veces " A. Reyes Ponce.

Ningún jefe puede hacerlo todo, es por ello que debe allegarse la colaboración de sus subordinados, es decir, delegar su autoridad y responsabilidad a fin de poder atender los detalles y asuntos importantes y medulares de la empresa, cuidando los detalles anteriores la eficiencia Administrativa aumenta en progresión geométrica; el Administrador puede hacer sus funciones con mayor grado de libertad ya que los detalles rutinarios también están atendidos.

Cuanto mayor sea la empresa y el grado de delegación mayor debe ser la comunicación con el objetivo de no perder el Control, no debe olvidarse que aunque la autoridad se delega la responsabilidad se comparte .

El secreto de la Dirección es saber extraer del personal sus habilidades y conformar un equipo en el que se encuentren todas las cualidades necesarias para el desempeño de las actividades de la empresa.

Es importante saber que es lo que busca el personal en la empresa y en que grado lo está consiguiendo, con un objetivo, buscar que la empresa dé a su personal lo que busca a

fin de retener y captar la fuerza de trabajo ideal para la misma, con ello se ahorrará en reclutamiento, selección, contratación y rotación de personal, por otro lado se ganará en eficiencia y productividad de la empresa.

3.5. El Control

En éste apartado se encuentra básicamente lo referente al sistema contable, no obstante es recomendable implantar en la empresa todos aquellos controles que una vez en marcha se juzgue necesario, tomando en cuenta que los controles siempre deben resultar más económicos que lo que se controla.

3.5.1. Libros Obligatorios y Formatos auxiliares:

El sistema contable de la empresa se divide en dos partes, la primera: los libros obligatorios por la S.H.C.P., la segunda por los registros auxiliares necesarios en Elock Huaco de Uruapan S.A. de C.V. para control interno.

3.5.1.1. Libros Principales

- 3.5.1.1.1. Diario: se anotan cada una de las operaciones diarias que se realizan, acompañadas de una serie de datos, tales como: - fecha, No. de orden, nombre de las personas que intervienen, - nombre y número de los documentos que amparan la operación, - vencimiento del documento y condiciones bajo las cuales se con trató la operación.

Rayado:

No. de asiento	Fecha Mayor	Redacción	Parcial	Cargos	Abonos

- 3.5.1.1.2. Mayor: en éste libro se abre una cuenta para cada concepto del Activo, Pasivo y Capital; al libro Mayor se trasladan por orden progresivo de fechas los asientos del libro diario. Se le llama también libro de segunda anotación.

Rayado:

							CAJA
Fecha	No. cuenta o sub-cuenta	No. de asie: to.	No. de folio	Cargos	Abonos	Saldo	

3.5.1.1.3. Inventarios y Balances: en éste libro se anotan las relaciones analíticas del Balance, Estado de Resultados e Inventarios.

Rayado.

Inventarios y Balances

Concepto				

Los libros anteriores deben llevar un encabezado que contendrá lo siguiente:

- 1.- No. del libro; el No. debe ser progresivo.
- 2.- Clase de Negocio.
- 3.- Nombre del Negocio.
- 4.- Nombre del propietario.

3.5.1.2. A continuación se detallan cada uno de los formatos auxiliares que integran el sistema contable de Block.Huaco de Uruapan S.A. de C.V., los cuales han sido agrupados por áreas.

3.5.1.2.1. Producción:

3.5.1.2.1.1. Control de Inventarios (Materia Prima, producto terminado). Rayado :

--	--	--	--

Fecha _____

Cantidad	Concepto	precio unitario	Importe

3.5.1.2.1.2. Almacén: los inventarios se realizarán semestralmente, - el control de almacén deberá llevarse al momento.

Fecha	Concepto	Entradas		Salidas		Saldo	Firma
		Cant.	Acum.	Cant.	Acum.		

3.5.2.1.3. Proveedores de Materias Primas: en éste control los tres - conceptos de materias primas serán registrados juntos.

Fecha	No.Ref.	Concepto	Debe	Haber	Saldo

3.5.1.2.1.4. Insumos: se anotarán todos los gastos por concepto de - gasolina, petróleo, etc. que se utilicen en el proceso de producción.

Fecha	No.Ref.	Concepto	Cant.	Acum.	Obs.

3.5.1.2.1.5. Mano de Obra: registra las erogaciones por concepto de pagos a personal del departamento de producción.

Fecha	No.Ref.	Concepto	Cantidad	Acumulado	Observ.

3.5.1.2.2. Administración:

3.5.1.2.2.1. Control de Gastos Administrativos varios: registra cada una de las erogaciones correspondientes al departamento Administrativo, excepto pagos y prestaciones al personal las cuales se relacionan por separado.

Fecha.	No.Ref.	Concepto	Cantidad	Acumulado	Observ.

3.5.1.2.2.2. Control de Pagos a Personal Administrativo: en éste control se anotarán además de las percepciones normales del personal, las prestaciones sociales a que tienen derecho por ley y que se pagan en efectivo.

Fecha	No.Ref.	Concepto	Cantidad	Acumulado	Observac.

3.5.1.2.2.3. Registro de retenciones: I.S.R., I.M.S.S., I.N.F.O.N.A.-V.I.T., etc. a personal.

Fecha	I.S.R.	I.M.S.S.	I.N.F.O.N.A. V.I.T.	otros	total
	cant. acum.	cant. acum.	cant. acum.	cant. acum.	cant. acum.

3.5.1.2.2.4. Registro de pagos : I.S.R., I.M.S.S., I.N.F.O.N.A.V.I.T., etc. a las dependencias correspondientes. (personal de la empresa)

Fecha	I.S.R.	I.M.S.S.	I.N.F.O.N.A. V.I.T.	otros.	total
	cant. acum.	cant. acum.	cant. acum.	cant. acum.	cant. acum.

3.5.1.2.2.5. Registro de pagos y retenciones de I.V.I. :

Fecha	Concepto	retenido		pagado		saldo		Obs.
		cant.	acum.	cant.	acum.	cant.	acum.	

3.5.1.2.2.6. Registro de pagos y retenciones de I.S.R. de la empresa.

Fecha	Concepto	retenido		pagado		saldo		Obs.
		cant.	acum.	cant.	acum.	cant.	acum.	

3.5.1.2.2.7. Control de Otros gastos y otros productos: en éste control se anotan los conceptos originados por una actividad distinta al giro principal del negocio, tales como venta de activo fijo.

Fecha	No. Ref.	Concepto	Gastos		Productos		Saldo
			cant.	acum.	cant.	acum.	

3.5.1.2.3. Ventas:

3.5.1.2.3.1. Control de pedidos : en éste control se anotarán los pedidos en el orden en que se reciban, una vez surtidos se señalarán con un asterisco .

Fecha	Nombre del cliente	Cantidad de producto	domicilio	Obs.

3.5.1.2.3.2. Control de Ventas efectuadas.

Fecha	Ventas	Devs. s/ vtas	Rebs. s/ vtas.	saldo	Obs.

3.5.1.2.3.3. Control de clientes.

Fecha	Nombre del cliente	cantidad		saldo	
		deudor	acreedor	deudor	acreedor.

3.5.1.2.3.4. Otros Gastos de ventas:

fecha	No.Ref.	Concepto			Obs.
			cant.	acum.	

3.5.1.2.4. Resumen de lo anterior: en éste control se anotarán absolutamente todos los ingresos y egresos, con el objeto de conocer el saldo de la empresa y la naturaleza del mismo.

fe- cha	No. Ref.	Concepto			saldo	obs.
			entradas	salidas		

3.5.1.2.5. Control de Efectivo:

- a) Para controlar el efectivo el primer paso deberá ser abrir una cuenta de cheques y nombrar uno o dos titulares de la misma, según sea conveniente.
- b) Todos los ingresos deberán ser depositados en el banco, se contratará para ello el servicio Panamericano de protección de efectivo.
- c) Todas las erogaciones, a excepción de las muy menores, se realizarán a través de un cheque.
- d) Cualquier persona que reciba un cheque deberá firmar la póliza respectiva y estar respaldado por un comprobante debidamente requisitado para la S.H.C.P.
- e) Caja chica: los gastos menores estarán cubiertos con éste fondo y estarán sujetos a comprobación.

3.5.1.2.6. Nómina de sueldo.

Además de los controles anteriores se elaborará una Nómina quincenal, para controlar pagos y deducciones a personal.

3.5.2. Estados Financieros Pro-forma:

3.5.2.1. Estados Financieros Proforma AÑO 1:

Ventas:

Producción Anual	720 mill.	
Precio Promedio	\$ 754,000.00	
Ventas Anuales	(720) (754,000.00) =	\$ 542'000,000.-

Costo de Producción:

Materia Prima:	\$ 11,020,000.- mens.	\$ 132,240,000.- anual
Mano de Obra		
J. de Producción	800,000.-	
2 operarios blockera	600,000.-	
1 op. mezcladora	300,000.-	
1 peón curado block	250,000.-	
1 peón mtto. tablas	250,000.-	
1 velador	<u>250,000.-</u>	
	\$ 2,450,000.- mens.	29,400,000.- anual
Prestaciones Sociales 30 %		8,820,000.- anual
Depreciaciones		
Edificio (prod.)		4,500,000.-
Maquinaria y Equipo :		<u>3,300,000.-</u>
		7,800,000.- anual
Amortizaciones		
Instalación del Equipo		2,000,000.-
Capacitación		2,000,000.-
Gastos Imprevistos:		<u>5,000,000.-</u>
		9,000,000.- anual
Gastos de Ventas		
Personal		
1 chófer	250,000.-	
1 secretaria	150,000.-	
1 J.de ventas	<u>800,000.-</u>	
	1,200,000.-	14,400,000.- anual
Prestaciones Sociales		4,320,000.- anual

Depreciaciones		
Edificio (ventas)		\$ 750,000.-
Muebles y Enseres		369,800.-
Equipo de Transporte		<u>12,182,500.-</u>
		13,302,000.- anual
Gastos de Administración		
Personal		
Gerente General	1,500,000.-	
Contador	500,000.-	
Secretaria	<u>150,000.-</u>	
	2,150,000.-	25,800,000.- anual
Prestaciones Sociales		
		7,740,000.- anual
Depreciaciones		
Edificio (administración)		750,000.-
Muebles y Enseres		<u>369,800.-</u>
		1,119,800.- anual
Amortizaciones		
Gastos de Investigación		36,757,000.- anual

P R E S U P U E S T O S

Ventas anuales		542,880,000.-
% Costo de Producción: Costo de Producción/ Ventas anuales		
34 %	=	\$ 186,260,000.- / 542,880,000.-
% de Mano de Obra : Costo de mano de obra / Costo de prod.		
20 %	=	38,220,000.- / 187,260,000.-
% de Materia Prima : Costo de materia prima / Costo de prod.		
71 %	=	132,240,000.- / 187,260,000.-
% de Gastos Indirectos: Gts. indirectos pagados en efectivo/ costo de producción.		
9 %	=	19,800,000.- / 187,260,000.-
% de Gts.de operación: Gts. de operación / Ventas anuales.		

Presup. de Prod. = Inv. Final de materia prima + costo de ventas
- Inv. Inicial.

Presup. de Prod. = 15,521,666.- + 186,260,000.- - 0 = 201,781,666.-

Presupuesto de materia prima = presupuesto de prod. (% mat. prima)

$201,781,666.- (20 \%) = 40,356,333.-$
 Presup. de Gts. Indirectos = Presup. Prod. (% Gts. Indirec.)
 $201,781,666.- (9 \%) = 18,160,350.-$
 Inventario Final de Mats. = Presup. Materia Prima / 12
 $143,264,982.- / 12 = 11,938,748.-$
 Presup. de Compras = Inv. Final de Mats. + Cto. Mats. - Inv.
 Inicial de Mcías.
 $11,938,748.- + 143,264,982.- - 0 = 155,203,730.-$
 Presupuesto de pago a proveedores = Saldo Inicial + compras -
 saldo final.
 $0 + 155,203,730.- - 12,933,644.- = 142,270,086.-$
 Presupuesto de Cobranza = Saldo Inicial en clientes + ventas -
 saldo final en clientes
 $0 + 542,880,000.- - 45,240,000.- = 497,640,000.-$
 Presupuesto de Gts. de operación = Ventas (% de Gts. operac.)
 $542,880,000.- (19 \%) = 103,147,200.-$

	ESTADO	DE	RESULTADOS
Ventas	\$	542,880,000.-	
- Costo de Ventas		136,260,000.-	
Utilidad bruta		356,620,000.-	
- Gts. de operación		103,147,200.-	
Utilidad antes de impuestos		253,472,800.-	
I.S.R.		93,784,936.-	
P.T.U.		25,347,280.-	
Utilidad del Ejercicio		134,340,584.-	

Flujo de Efectivo

Entradas: Saldo Inicial	50,450,000.-
Cobranza	497,640,000.-
Total de entradas	548,090,000.-
Salidas: Proveedores	142,270,085.-
Pres. m / o	40,356,333.-
Gts. Operación	51,968,400.-
I.S.R.	93,784,936.-
Total salidas	328,379,754.-
Saldo Final	219,710,246.-

Balance General Año 1

Activo		
Circulante		
Bancos	219,710,246.-	
Clientes	45,240,000.-	
Inventarios	15,521,666.-	
Inv.Mat.Prima	<u>11,938,748.-</u>	
Total Circulante	292,410,660.-	
Fijo		
Inv. Maquinaria	23,000,000.-	
Terreno	100,000,000.-	
Edificio	130,000,000.-	
Vehículo	48,730,000.-	
Equipo de Oficina	7,396,000.-	
- Depreciación	<u>24,582,152.-</u>	
Total Activo Fijo	284,543,848.-	
Total Activo		576,954,508.-
Pasivo		
Circulante		
Proveedores	12,933,644.-	
Acreed.Divs.(FTU)	25,347,280.-	
Total Pasivo	38,280,924.-	
Capital Social	404,333,000.-	
Util del ejerc.	174,340,584.-	
Total Pasivo y Capital		576,954,508.-

3.5.2.2. Estados Financieros Pro-forma Año 2

Ventas	\$ 542,880,000.-
Costo Producción	186,260,000.-
Mano de Obra	20 %
Materia Prima	71 %
Gastos Indirectos	9 %
Gastos de Operación	12 %

$$\text{Presup.de Prod.} = 15,521,666.- + 186,260,000.- - 15,521,666.- = 186,260,000.-$$

Presupuesto de materia prima:

186,260,000.- (71 %) = 132,244,600.-

Presupuesto de mano de obra:

186,260,000.- (20 %) = 37,252,000.-

Presupuesto de gastos indirectos:

186,260,000.- (9 %) = 16,763,400.-

Inventario Final de materiales :

132,244,600.- / 12 = 11,020,383.-

Presupuesto de compras:

11,020,383.- + 132,244,600.- - 11,020,383.- = 131,326,235.-

Presupuesto de pago a proveedores:

12,933,644.- + 131,326,235.- - 10,943,853.- = 133,316,026.-

Presupuesto de cobranza:

45,240,000.- + 542,880,000.- - 45,240,000.- = 542,880,000.-

Presupuesto de gastos de operación :

542,880,000.- (12 %) = 65,145,600.-

Estado de Resultados

Ventas	\$ 542,880,000.-
- Costo de ventas	186,260,000.-
Utilidad bruta	356,620,000.-
- Gastos de operación	65,145,600.-
Utilidad antes de impuestos	291,474,400.-
I.S.R.	107,845,523.-
P.T.U.	29,147,440.-
Utilidad del ejercicio	154,481,432.-

Flujo de efectivo

Entradas:

Saldo inicial	219,710,246.-
Cobranza	542,880,000.-
Total entradas:	762,590,246.-

Salidas:

Proveedores	133,316,026.-
Presup. mano de obra	37,252,000.-
Gts.operación:	50,577,515.-

I.S.R.	107,845,528.-
P.T.U.	25,347,280.-
Total salidas:	354,338,349.-
Saldo Final:	408,251,897.-

Balance General Año 2

Activo:

Circulante

Bancos	408,251,897.-
Clientes	45,240,000.-
Inventarios	15,521,666.-
Inv.materia prima	11,020,383.-
Total circulante	480,033,946.-

Fijo

Inv. Maquinaria	23,000,000.-
Terreno	100,000,000.-
Edificio	130,000,000.-
Vehículo	48,730,000.-
Equipo de Oficina	7,396,000.-
- Deprec. Acumulada	49,164,304.-
Total Fijo	259,961,696.-

Total Activo

739,995,642.-

Pasivo

Circulante

Proveedores	15,521,666.-
Acreed. Divs.(FTU)	31,318,960.-
Total Pasivo	46,840,626.-

Capital

Capital Social	538,673,584.-
Utilidad del Ejerc.	154,481,432.-

Total Pasivo y Capital

739,995,642.-

3.5.3. Punto de Equilibrio

3.5.3.1. Concepto: el punto de equilibrio es una herramienta administrativa muy útil para conocer el punto en que la empresa no --

tiene pérdidas, ni utilidades, es decir, nos da a conocer - cuánto es el mínimo de ingresos que debe tener la empresa para enfrentar sus egresos.

3.5.3.2. Forma de cálculo:

El punto de equilibrio puede sacarse de dos formas: - aritmética (mediante la fórmula) y gráficamente.

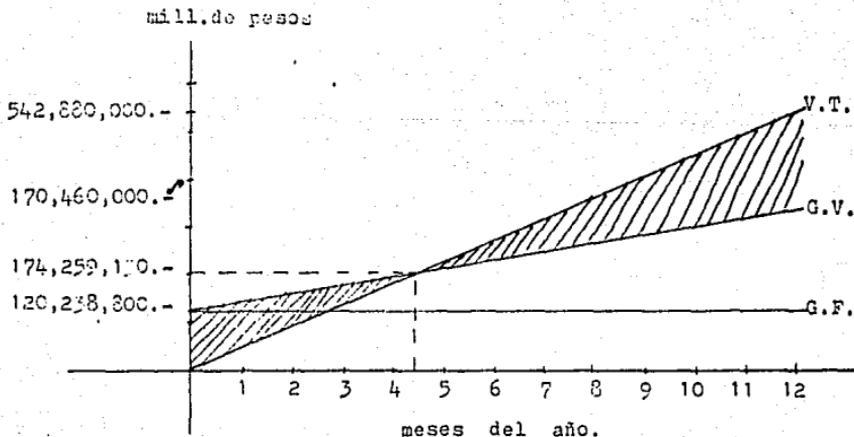
3.5.3.2.1. Mediante fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{ventas}}}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{120,238,800.-}{1 - \frac{170,460,000.-}{542,880,000.-}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = 174,259,130.-$$

3.5.3.2.2. Método Gráfico:



3.5.4. Rentabilidad:

Después de haber determinado cual será nuestra inversión, ventas anuales, gastos totales anuales, estamos en condición de calcular la rentabilidad anual y el costo beneficio que -- reportará cada peso invertido en la empresa.

La rentabilidad anual de la empresa se calcula dividiendo la utilidad anual entre las ventas anuales totales, de donde:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\$ 134,340,584.-}{542,880,000.-}$$

$$\text{Rentabilidad} = \underline{\underline{25 \%}}$$

3.5.5. Costo Beneficio: se obtiene dividiendo la utilidad sobre inversión, de donde:

$$\text{Costo beneficio} = \frac{134,340,584.-}{404,333,000.-}$$

$$\text{Costo beneficio} = \underline{\underline{33 \%}}$$

CONCLUSIONES

Y

RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Siendo la Administración un recurso al alcance de todo empresario, es importante aprovecharlo en pro de la empresa.

Es necesario que el tiempo en que los sucesos se adivinaban o presentían, pertenezca al pasado, hoy la Administración nos dota de las herramientas necesarias para llevar una empresa al éxito.

El Administrador moderno, debe darse cuenta que el elemento más importante de la empresa, es el recurso humano, tomando en cuenta que la técnica y la ciencia están al servicio de la humanidad, la Administración no debe ser la excepción. Si la empresa es lucrativa es cierto que es importante obtener utilidades de carácter económico, no obstante, ésto nunca debe anteponerse a los valores humanos.

Cuando se planea una empresa, se está llevando a cabo una actividad económica que nos sirve para seleccionar alternativas -- promisorias de inversión, la planeación debe tomar en cuenta los recursos disponibles y las metas a alcanzar.

Un trabajo como el presente, es un recurso técnico-administrativo de gran utilidad que convierte recursos financieros en inversiones efectivas.

Cada proyecto debe tener su forma propia, sin embargo, hay ciertos apartados que deben aparecer, tales como: Mercado, aspectos técnicos y financieros, evaluación y conclusiones y recomendaciones.

Referente al Anteproyecto:

Si sabemos que la demanda anual del producto asciende aproximadamente a 3600 mill. y la competencia solo cubre el 50 % de ésta, conociendo que la producción anual de la empresa es del 20 % de la demanda total, podemos concluir que la producción total, es

tá prácticamente vendida, si se igualan o mejoran las condiciones de venta de la competencia.

Siendo el cliente el elemento que hace sobrevivir a la empresa se eligió para la ubicación de Block Hueco de Uruapan S.A de C.V. un lugar accesible para el consumidor.

Para la realización de éste proyecto se requiere una inversión de \$ 404,333,000.- la cual reportará una rentabilidad de 25 % y un costo beneficio de 33 % anual.

RECOMENDACIONES

Siempre que se tome una decisión de invertir, es necesario analizar las ventajas y desventajas económicas y sociales del proyecto, tomando en cuenta que entre mayores sean los recursos en calidad y número, también mayores serán las posibilidades de éxito.

A través de la formulación de proyectos deberán tomarse únicamente los aspectos más importantes, a fin de que éste no resulte costoso en demasía.

Es importante que en la elaboración del proyecto participen técnicos especialistas en la materia.

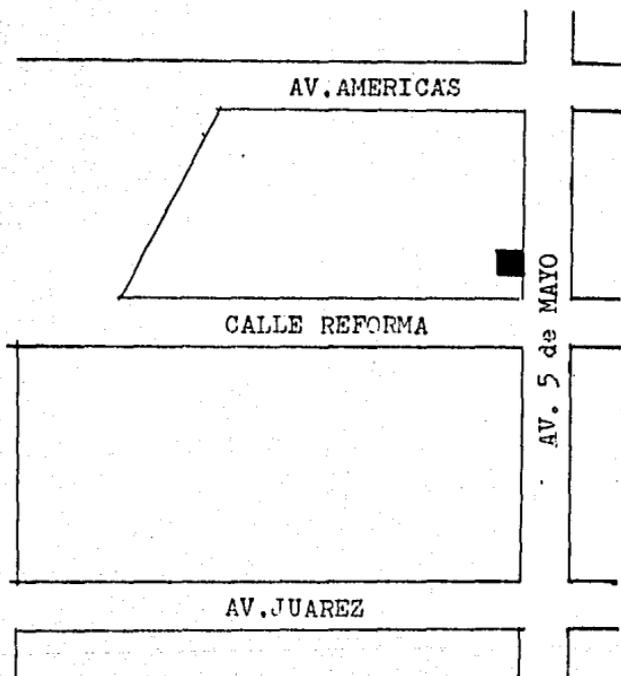
Puesto que los presupuestos y las inversiones son la base para la evaluación del proyecto, éstos deben estar sobre bases bien fundamentadas.

Además de los beneficios económicos deben tomarse en cuenta también los beneficios sociales para la evaluación del proyecto.

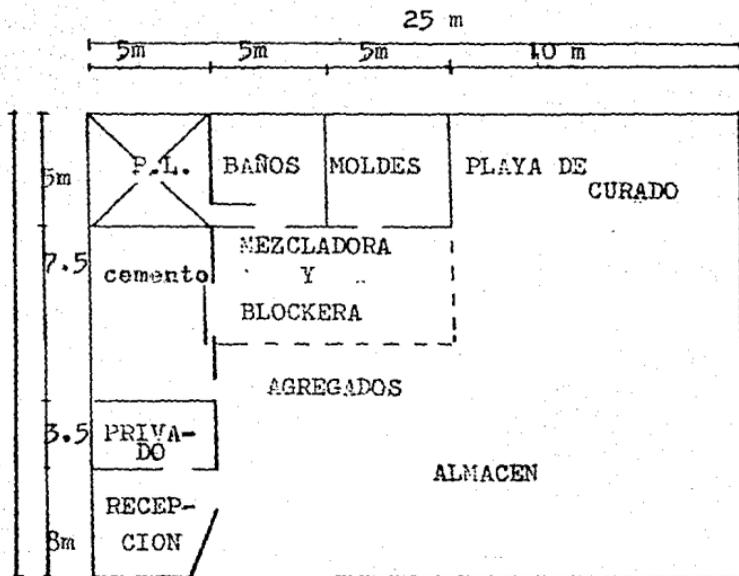
Por último, una vez que se decida invertir, sería recomendable ahondar más en aspectos técnicos y económicos, a fin de asegurar en lo posible el éxito de la empresa.

A N E X O S

Anexo No. 1



PLANO DE UBICACION DEL TERRENO



PLANO DE DISTRIBUCION DE AREAS

Anexo No. 2

ANEXO No. 3

La lista de actividades que se da a conocer a continuación, no se encuentra desarrollada al 100 % dentro de éste trabajo, sin embargo sí fueron realizadas a fin de recopilar la información necesaria. Es por ello que dentro de la Gráfica de Gantt y la Ruta Crítica sí son incluidas.

- 1.- Selección de Ramo y Giro.
- 2.- Determinar si el proyecto será industrial, comercial o de servicio.
- 3.- Justificar por qué se escogió éste giro o actividad, explicando:
 - a) rentabilidad esperada.
 - b) relación costo beneficio.
 - c) estudio de mercado.
- 4.- Nombre del proyecto o negocio.
- 5.- Programa de trabajo calendarizado . (ruta crítica)
- 6.- Plano de ubicación del terreno y plano de distribución del local.
- 7.- Objetivo genérico.
- 8.- Objetivos específicos.
- 9.- Políticas generales.
- 10.- Presupuesto de inversión inicial desglosado.
- 11.- Antecedentes del Producto.
- 12.- Pronósticos de ventas.
- 13.- Tipo de sociedad o régimen fiscal sugerido.
- 14.- Determinación de permisos y licencias a nivel federal y estatal.
- 15.- Organigrama estructural y funcional de la empresa.
- 16.- Catálogo de puestos tipo y perfil de cada puesto.
- 17.- Análisis y evaluación de puestos.
- 18.- Determinación de funciones genéricas y específicas para cada puesto tipo.
- 19.- Determinación del tabulador de sueldos a través de una encuesta local de salarios y prestaciones para cada puesto.

- 20.- Determinación de medios y costos para el programa de reclutamiento y selección de personal.
- 21.- Contrato Individual de trabajo.
- 22.- Elaboración de una nómina quincenal normal.
- 23.- Elaboración del programa de capacitación, separando necesidades encubiertas y manifiestas para cada puesto tipo c/ cronograma y costo.
- 24.- Proceso de producción a través de diagrama de flujo.
- 25.- Presupuestos y costos de operación total desglosados.
- 26.- Explicación del sistema contable que se utilizará.
- 27.- Estados financieros al inicio y final del ejercicio y su proyección a dos años.
- 28.- Punto de equilibrio.
- 29.- Determinación y selección del mercado a atacar.
- 30.- Elaboración de un sondeo con una muestra representativa de dicho mercado.
- 31.- Conclusiones y recomendaciones.
- 32.- Anexos.
- 33.- Bibliografía.

B I B L I O G R A F I A

- 4. Tratado de Construcción
Antonio M. Saad.
México 1960
- Administración de Recursos Humanos.
Fernando Arias Galicia.
Ed. Trillas.
- 99 Principios Administrativos
José Antonio Fernández Arenas.
Ed. Diana.
- Orígenes y perspectivas de la Administración.
Adalberto Ríos Szalay
Andrés Paniagua Aduna.
Avelar Editores e Impresores S.A.
- Guía para la formulación, evaluación y presentación de Proyectos Agro-industriales.
S.A.R.H.
Coordinación General de desarrollo Agro-industrial.
- Administración de Empresas (teoría y práctica)
Agustín Reyes Ponce.
Ed. Limusa.
- Curso de Administración Moderna
Harold Koont y Ciril O'Donell.
Mc. Graw-Hill
- Dirección de Urbanismo Municipal.
Departamento de Reglamentación.
Uruapan Mich.

- Formas, Moldes y Maquinaria.

Maquinaria para la fabricación de tubería, blocks y productos de concreto.

Calz. México Tulyehualco No. 4433 Km. 16 Iztapalapa
México D.F.